



FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES Y EDUCACIÓN  
ESCUELA PROFESIONAL DE CIENCIAS CONTABLES Y  
FINANCIERAS

TESIS

“LA GESTIÓN DE CRÉDITOS Y COBRANZAS Y SU INFLUENCIA EN  
LA RENTABILIDAD DE LA C.M.A.C. TRUJILLO, AGENCIA SABOGAL  
DE CAJAMARCA, 2017”

PRESENTADO POR:

BLANCA GISSELLA BARBOZA SÁNCHEZ

PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE CONTADOR

Cajamarca, diciembre del 2018

## **DEDICATORIA**

*A mi Padre Dios por bendecirme y otorgarme  
el conocimiento y la sabiduría necesaria para crecer  
profesionalmente  
y llegar a este momento inolvidable de mi vida.*

*A mis estimados padres, porque son ellos  
la fortaleza y ejemplo para desarrollarme y comportarme  
en la vida.*

**Blanca**

## **AGRADECIMIENTO**

A mis padres, familiares y amigos que me incentivaron a seguir siempre adelante durante este proceso de estudio e investigación para terminar mi tesis.

A mis estimados docentes quienes compartieron sus sabias enseñanzas y experiencias conmigo y mis compañeros de aula durante este camino profesional y por demostrarme que siempre hay que estar al servicio de nuestros semejantes.

**Blanca**

## RECONOCIMIENTO

A la Universidad por permitirme cursar mis estudios de Ciencias Contables y Financieras en mi localidad y de esta manera pueda cumplir mi sueño de ser una profesional.

A la coordinadora de la Escuela por su apoyo incondicional y paciencia.

**Blanca**



## ÍNDICE

CARÁTULA	i
DEDICATORIA	ii
AGRADECIMIENTO	iii
RECONOCIMIENTO	iv
ÍNDICE	v
ÍNDICE DE TABLAS	vii
ÍNDICE DE FIGURAS	viii
RESUMEN	ix
ABSTRACT	x
INTRODUCCIÓN	xi
CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO METODOLÓGICO	1
1.1. DESCRIPCIÓN DE LA REALIDAD PROBLEMÁTICA	1
1.2. DELIMITACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN	2
1.2.1. DELIMITACIÓN ESPACIAL	2
1.2.2. DELIMITACIÓN SOCIAL	2
1.2.3. DELIMITACIÓN TEMPORAL	3
1.2.4. DELIMITACIÓN CONCEPTUAL	3
1.3. PROBLEMAS DE LA INVESTIGACIÓN	3
1.3.1. PROBLEMA PRINCIPAL	3
1.3.2. PROBLEMAS SECUNDARIOS	3
1.4. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN	3
1.4.1. OBJETIVO GENERAL	3
1.4.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS	4
1.5. HIPÓTESIS Y VARIABLES DE LA INVESTIGACIÓN	4
1.5.1. HIPÓTESIS GENERAL	4
1.5.2. HIPÓTESIS ESPECÍFICAS	4
1.5.3. VARIABLES	4
a) DEFINICIÓN CONCEPTUAL	4
b) DEFINICIÓN OPERACIONAL	4
1.6. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN	5

1.6.1. TIPO Y NIVEL DE INVESTIGACIÓN	5
a) TIPO DE INVESTIGACIÓN	5
b) NIVEL DE INVESTIGACIÓN	5
1.6.2. MÉTODO Y DISEÑO DE INVESTIGACIÓN	5
a) MÉTODO DE INVESTIGACIÓN	5
b) DISEÑO DE INVESTIGACIÓN	6
1.6.3. POBLACIÓN Y MUESTRA DE LA INVESTIGACIÓN	6
a) POBLACIÓN	6
b) MUESTRA	6
1.6.4. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS	6
a) TÉCNICAS	6
b) INSTRUMENTOS	7
1.6.5. JUSTIFICACIÓN, IMPORTANCIA Y LIMITACIONES DE LA INVESTIGACIÓN	7
a) JUSTIFICACIÓN	7
b) IMPORTANCIA	7
c) LIMITACIONES	8
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO	9
2.1. ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN	9
2.2. BASES TEÓRICAS	16
2.3. DEFINICIÓN DE TÉRMINOS BÁSICOS	28
CAPÍTULO III: PRESENTACIÓN, ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS	30
3.1. ANÁLISIS DE TABLAS Y FIGURAS	30
CONCLUSIONES	61
RECOMENDACIONES	63
FUENTES DE INFORMACIÓN	64
ANEXOS	65
Anexo 1. Guía de entrevista a trabajadores	66
Anexo 2. Guía de cotejo	68
Anexo 3. Matriz de consistencia	70

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: ¿Existen políticas precisas de créditos en la C.M.A.C. Trujillo?	28
Tabla 2: ¿Sigue literalmente las políticas precisas de créditos	29
Tabla 3: ¿Cree Ud. que los créditos son excesivos?	30
Tabla 4: ¿Cree Ud. que los créditos están mal otorgados por las metas excesivas establecidas?	31
Tabla 5: ¿Las tasas de interés son promedio de mercado?	32
Tabla 6: ¿El personal de cobranzas está capacitado para hacer su trabajo?	33
Tabla 7: ¿Existen políticas precisas de cobranzas en la C.M.A.C. Trujillo?	34
Tabla 8: ¿Sigue literalmente las políticas precisas de cobranzas	35
Tabla 9: ¿Los procedimientos de cobranzas son los adecuados?	36
Tabla 10: ¿El personal de cobranzas está capacitado?	37
Tabla 11: ¿Los índices de cobranzas van en línea creciente?	38
Tabla 12: ¿Los índices de morosidad están en línea decreciente?	39
Tabla 13: ¿Cómo califica el margen financiero bruto?	40
Tabla 14: ¿Cómo califica el margen financiero neto?	41
Tabla 15: ¿Cómo califica el margen operacional?	42
Tabla 16: ¿Cómo califica el margen neto?	43
Tabla 17: ¿Cómo califica el ROAE Anual?	44
Tabla 18: ¿Cómo califica el ROAA Anual?	45
Tabla 19: ¿Cómo califica el rendimiento sobre préstamos?	46
Tabla 20: ¿Cómo califica el rendimiento sobre inversiones?	47
Tabla 21: ¿Cómo califica el rendimiento sobre Activos de Intermediación?	48
Tabla 22: ¿Cómo califica el costo de fondeo?	49
Tabla 23: ¿Cómo califica el Spread Financiero?	50
Tabla 24: ¿Cómo califica los ingresos No Operativos/Utilidad Neta?	51
Tabla 25: ¿La gestión de créditos y cobranzas influye en la rentabilidad?	52
Tabla 26: Balance general C.M.A.C. Trujillo	53
Tabla 27: Estado de Ganancias y Pérdidas C.M.A.C. Trujillo	54
Tabla 28: Indicadores de rentabilidad	54

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Logo C.M.A.C. Trujillo	22
Figura 2: ¿Existen políticas precisas de créditos en la C.M.A.C. Trujillo?	28
Figura 3: ¿Sigue literalmente las políticas precisas de créditos	29
Figura 4: ¿Cree Ud. que los créditos son excesivos?	30
Figura 5: ¿Cree Ud. que los créditos están mal otorgados por las metas excesivas establecidas?	31
Figura 6: ¿Las tasas de interés son promedio de mercado?	32
Figura 7: ¿El personal de cobranzas está capacitado?	33
Figura 8: ¿Existen políticas precisas de cobranzas en la C.M.A.C. Trujillo?	34
Figura 9: ¿Sigue literalmente las políticas precisas de cobranzas	35
Figura 10: ¿Los procedimientos de cobranzas son los adecuados?	36
Figura 11: ¿El personal de cobranzas está capacitado?	37
Figura 12: ¿Los índices de cobranzas van en línea creciente?	38
Figura 13: ¿Los índices de morosidad están en línea decreciente?	39
Figura 14: ¿Cómo califica el margen financiero bruto?	40
Figura 15: ¿Cómo califica el margen financiero neto?	41
Figura 16: ¿Cómo califica el margen operacional?	42
Figura 17: ¿Cómo califica el margen neto?	43
Figura 18: ¿Cómo califica el ROAE Anual?	44
Figura 19: ¿Cómo califica el ROAA Anual?	45
Figura 20: ¿Cómo califica el rendimiento sobre préstamos?	46
Figura 21: ¿Cómo califica el rendimiento sobre inversiones?	47
Figura 22: ¿Cómo califica el rendimiento sobre Activos de Intermediación?	48
Figura 23: ¿Cómo califica el costo de fondeo?	49
Figura 24: ¿Cómo califica el Spread Financiero?	50
Figura 25: ¿Cómo califica los ingresos No Operativos/Utilidad Neta?	51
Figura 26: ¿Cree Ud. que la gestión de créditos y cobranzas influye en la rentabilidad de la C.M.A.C. Trujillo?	52
Figura 27: Indicadores de rentabilidad de C.M.A.C.	<b>53</b>

## RESUMEN

La investigación buscó identificar la influencia de la gestión de créditos y cobranzas en la rentabilidad de la C.M.A.C. Trujillo, Agencia Sabogal de Cajamarca en el año 2017, que tiene como hipótesis que La gestión de créditos y cobranzas influye negativamente en la rentabilidad de la C.M.A.C. Trujillo, Agencia Sabogal de Cajamarca, 2017, lo cual se puede contrastar en relación con los resultados que indican que la gestión de créditos y cobranzas tiene un desempeño bajo y con muchas falencias, ocasionadas por cuestiones personales de los encargados de tal función así como por los procedimientos y metas establecidas.

Se empleó la técnica de la encuesta con el instrumento del cuestionario, aplicada a los 7 trabajadores que realizan la gestión de créditos y a los 2 trabajadores que realizan las labores de cobranzas y al contador de la empresa respecto a la rentabilidad que tiene la C.M.A.C. Trujillo, Agencia Sabogal de Cajamarca en el periodo 2017.

Es necesario resaltar, que la influencia identificada es directa y negativa a juzgar por los resultados obtenidos, tabulados, analizados e interpretados ya que, una mala gestión de créditos y cobranzas trae consigo menores ingresos para la empresa debido a la baja recaudación por concepto de recuperación de los créditos que es la mayor cantidad de movimiento económico que tienen las entidades financieras.

Palabras clave: **Gestión de créditos, Gestión de cobranzas, Entidades financieras, rentabilidad, Caja Municipal.**

## ABSTRACT

The research sought to identify the influence of credit and collections management on the profitability of the C.M.A.C. Trujillo, Sabogal Agency of Cajamarca in 2017, which assumes that the management of credits and collections negatively affects the profitability of the C.M.A.C. Trujillo, Cajamarca's Sabogal Agency, 2017, which can be contrasted in relation to the results that indicate that the management of credits and collections has a low performance and with many shortcomings, caused by personal issues of those in charge of such function as well as by the established procedures and goals.

The survey technique was used with the questionnaire instrument, applied to the 7 workers who carry out the credit management and to the 2 workers who perform the collection tasks and to the accountant of the company regarding the profitability of the C.M.A.C. Trujillo, Agency Sabogal of Cajamarca in the period 2017.

It is necessary to highlight that the influence identified is direct and negative to judge by the results obtained, tabulated, analyzed and interpreted since, bad management of credits and collections brings with it lower income for the company due to the low collection for recovery concept of the credits that is the largest amount of economic movement that financial entities have.

Keywords: **Credit management, Collection management, Financial entities, profitability, Municipal Cash.**

## INTRODUCCIÓN

En la actualidad, uno de los grandes problemas de las empresas que venden productos o servicios a crédito, es la recuperación de éste, es por ello, que la gestión de Créditos y Cobranzas constituye procesos estratégicos en las organizaciones, ya que, además de constituirse el crédito como una “Herramienta Efectiva” para incrementar las ventas, permiten mantener los flujos financieros adecuados a la gestión del negocio, y la optimización de las ventas del mismo; por ende, mientras más eficiente sea la gestión del crédito y del cobro, se agregará mayor valor a las organizaciones.

La investigación comprobó que en la gestión de créditos y cobranzas precisamente tiene un desempeño por debajo de las expectativas establecidas por los funcionarios, ocasionados por el personal que desempeña las labores, así como por las metas de metas de créditos, así como por los procedimientos establecidos por la Caja.

La investigación se desarrolló en 3 capítulos:

Capítulo I: Se describe el problema de la investigación, abordando el planteamiento y formulación del problema, los objetivos y la justificación, el marco metodológico, describiendo el ámbito de estudio, tipo de investigación, nivel de investigación, métodos, diseño, población, muestra, técnicas de recolección de datos, delimitaciones, justificación, limitaciones, hipótesis y variables,

Capítulo II: Se aborda el marco teórico, describiendo los antecedentes de la investigación, las bases teóricas, la hipótesis y las variables del estudio.

Capítulo III: Se aborda los resultados, haciendo un análisis e interpretación de los datos recolectados, procesados, analizados e interpretados.

Finalmente, se realizaron las conclusiones y recomendaciones correspondientes.

## **CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO METODOLÓGICO**

### **1.1. DESCRIPCIÓN DE LA REALIDAD PROBLEMÁTICA**

A nivel mundial, la gestión adecuada de cobranzas tiene una influencia positiva en la rentabilidad de todas las organizaciones en general y de las entidades financieras en particular, habida cuenta que sus actividades de colocación de dinero es la principal actividad. Sin embargo, existe un gran problema debido a causas internas y externas a la empresa que ocasionan que los clientes en forma voluntaria o involuntaria caen en morosidad. Y en este contexto es justamente que la gestión de cobranzas juega un papel fundamental para recuperación de los créditos otorgados que a pesar de ajustarse a una política de créditos y revisar su calificación crediticia en las Centrales de Crédito, se presenta esta realidad problemática que oscila aproximadamente entre 0 a 60 días de morosidad y que ha ido incrementándose. La morosidad de la banca subió a 3,04% en el 2017 y ha encendido las alarmas del sector bancario y este año 2018 sigue la tendencia. (El comercio, 2018)

En nuestro país, este contexto es más complicado aún, debido a que más del 90% son Micro y Pequeña Empresa y precisamente este grupo de unidades socioeconómicas las que tienen como grandes



debilidades la deficiente administración y la informalidad con una marcada falta de cultura de pago, lo cual acrecienta el peligro de morosidad y pone en aprietos a la administración del riesgo en el otorgamiento del crédito, así como la evaluación, cobertura, y recuperación. Según la Superintendencia de Banca y Seguros, (2017), la cartera atrasada del sistema financiero al cierre del 2016 fue de S/. 3,628 millones, monto que representa el potencial del mercado de cobranzas (ANECOP, 2018).

La C.M.A.C Trujillo de la Agencia Sabogal de Cajamarca, no es ajena a esta problemática ya que sus clientes son justamente micro y pequeños empresarios y aunado a ello el otorgamiento de créditos personales con una baja evaluación por parte del personal promotor de créditos inducidos por impertinente método de proyección de metas que no contemplan la estacionalidad que las actividades de las empresas tienen.

Es por esta razón que se ha creído conveniente realizar la presente investigación titulada: “La gestión de créditos y cobranzas y su influencia en la rentabilidad de la C.M.A.C. Trujillo, Agencia Sabogal de Cajamarca, en el año 2017”.

## **1.2. DELIMITACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN**

### **1.2.1. DELIMITACIÓN ESPACIAL**

La investigación se desarrolla en la C.M.A.C. Trujillo, Agencia Sabogal de Cajamarca, distrito, Provincia y Departamento de Cajamarca.

### **1.2.2. DELIMITACIÓN SOCIAL**

La investigación comprenderá a los trabajadores (gestores de créditos, gestores de cobranzas y el contador) de la C.M.A.C Trujillo

### **1.2.3. DELIMITACIÓN TEMPORAL**

La investigación se llevó a cabo en el año 2017.

### **1.2.4. DELIMITACIÓN CONCEPTUAL**

La investigación abarca la gestión de créditos y cobranza y la rentabilidad.

## **1.3. PROBLEMAS DE LA INVESTIGACIÓN**

### **1.3.1. PROBLEMA PRINCIPAL**

¿Cómo influye la gestión de créditos y cobranzas en la rentabilidad de la C.M.A.C. Trujillo, agencia Sabogal de Cajamarca, 2017?

### **1.3.2. PROBLEMAS ESPECÍFICOS**

- ¿Cuál es la situación actual de la gestión de créditos y cobranzas de la C.M.A.C. Trujillo, agencia Sabogal de Cajamarca, 2017?
- ¿Cuál es la situación actual de la rentabilidad de la C.M.A.C. Trujillo, agencia Sabogal de Cajamarca, 2017?

## **1.4. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN**

### **1.4.1. OBJETIVO GENERAL**

Determinar la influencia de la gestión de créditos y cobranzas en la rentabilidad de la C.M.A.C. Trujillo, agencia Sabogal de Cajamarca, 2017.

#### **1.4.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Analizar la situación actual de la gestión de créditos y cobranzas de la C.M.A.C. Trujillo, Agencia Sabogal de Cajamarca, 2017.
- Analizar la situación actual de la rentabilidad de la C.M.A.C. Trujillo, Agencia Sabogal de Cajamarca, 2017.

#### **1.5. HIPÓTESIS Y VARIABLES DE LA INVESTIGACIÓN**

##### **1.5.1. HIPÓTESIS GENERAL**

La gestión de créditos y cobranzas influye significativamente en la rentabilidad de la C.M.A.C. Trujillo, Agencia Sabogal de Cajamarca, 2017.

##### **1.5.2. HIPÓTESIS ESPECÍFICAS**

- La situación actual de la gestión de créditos y cobranzas de la C.M.A.C. Trujillo, agencia Sabogal de Cajamarca, 2017, es deficiente.
- La situación actual de la rentabilidad de la C.M.A.C. Trujillo, agencia Sabogal de Cajamarca, 2017, es negativa.

##### **1.5.3. VARIABLES (DEFINICIÓN CONCEPTUAL Y OPERACIONAL)**

###### **DEFINICIÓN CONCEPTUAL**

###### **Variable Independiente**

Gestión de créditos y cobranzas

###### **Variable Dependiente**

Rentabilidad

## **DEFINICIÓN OPERACIONAL**

### **Variable Independiente**

Gestión de créditos y cobranzas

### **Variable Dependiente**

Rentabilidad

## **1.6. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN**

### **1.6.1. TIPO Y NIVEL DE INVESTIGACIÓN**

#### **a) TIPO DE INVESTIGACIÓN**

La investigación es de tipo aplicada, porque aplica conocimientos ya estudiados en diversos contextos y temáticas con el propósito de ver la influencia de la gestión de créditos y cobranzas en la rentabilidad de una entidad financiera, en este caso de la Caja Municipal de Ahorro y Crédito Trujillo, específicamente en la Agencia Sabogal de Cajamarca.

#### **b) NIVEL DE INVESTIGACIÓN**

Por la misma naturaleza de la investigación es de tipo descriptiva y correlacional (Hernández, 2010)

### **1.6.2. MÉTODO Y DISEÑO DE INVESTIGACIÓN**

#### **a) MÉTODO DE INVESTIGACIÓN**

El método de investigación es el inductivo ya que parte de hechos o de trabajo del área de créditos y cobranzas para generalizar en cuanto a la rentabilidad de la CMAC Trujillo, Agencia Sabogal de Cajamarca.

Asimismo, es deductivo porque la investigación buscó analizar e interpretar la información recopilada con la cual se dedujo la

situación actual de las variables y se realizó las conclusiones y recomendaciones correspondientes.

#### **b) DISEÑO DE INVESTIGACIÓN**

La investigación es no experimental y transversal. (Hernández, 2010).

No experimental, porque solo se analizaron las variables sin manipularlas.

Transversal, porque la investigación se llevó a cabo en un determinado momento del tiempo, en este caso el año 2017, analizando la memoria anual de la Caja y aplicando un cuestionario a la muestra.

### **1.6.3. POBLACIÓN Y MUESTRA DE LA INVESTIGACIÓN**

#### **a) POBLACIÓN**

La población está formada por los promotores de créditos (7), los gestores de cobranzas (2) y el contador (1).

#### **b) MUESTRA**

La muestra es no probabilística y por ser a población pequeña es tipo censo, es decir, se encuestó a 10 trabajadores.

### **1.6.4. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCION DE DATOS**

#### **a) TÉCNICAS**

Técnica: Fue la encuesta (opiniones de la gestión de créditos y cobranzas) y la guía de cotejo (estados financieros).

## **b) INSTRUMENTOS**

Instrumento: Es el cuestionario y la revisión documental.

### **1.6.5. JUSTIFICACIÓN E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS, IMPORTANCIA, ANÁLISIS**

#### **a) JUSTIFICACIÓN**

**Justificación práctica** permitirá a la C.M.A.C Trujillo, agencia Sabogal de Cajamarca contar con una radiografía de su gestión de créditos y cobranzas y su influencia en la rentabilidad que obtiene en el año 2017.

**Justificación teórica**, permitirá incrementar el marco teórico en problemáticas relacionada con la temática a investigar. Además, servirá como antecedente para futuras investigaciones.

**Justificación social**, permitirá mejorar la gestión de créditos y cobranzas en bien de sus clientes actuales y potenciales en bien de su crecimiento y desarrollo lo cual redundará en mejorar la competitividad del sector empresarial.

**Justificación académica**, permitirá afianzar mis conocimientos de gestión financiera adquirida en las aulas universitarias.

#### **b) IMPORTANCIA**

La investigación es importante porque permitirá a los funcionarios de la C.M.A.C Trujillo tener una radiografía de la forma como se está desarrollando la gestión de créditos y cobranzas, así como la rentabilidad y en base a ello elegir estrategias adecuadas para su gestión efectiva.

**c) LIMITACIONES**

La principal limitación se relaciona con la falta de información sobre la temática de estudio, así como la voluntad del personal para prestar atención adecuada al requerimiento de la investigación por encontrarse desarrollando sus labores.

## CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

### 2.1. ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN

#### A NIVEL INTERNACIONAL

Gonzales, A y Vera, E. (2013) en su tesis titulada: *incidencia de la gestión de Cuentas por Cobrar en la liquidez y rentabilidad de la empresa Hierros San Félix C.A., periodo 2011*. (Tesis de licenciatura). Universidad Nacional Experimental de Guayana, concluye que no se llevan manuales de procedimientos, lo cual obstaculiza el buen desempeño de las funciones de los departamentos de créditos y cobranzas que hay casos en las que las cuentas por cobrar se vencen porque las facturas no son cobradas a tiempo, que no tiene medidas de presión para los clientes morosos, que existen límites de créditos con cifras mayores a los establecidos por cada cliente, que existe una falta de comunicación entre los departamentos de créditos y cobranzas y que la empresa no maneja provisiones para cuentas incobrables.

Estas conclusiones ayudaron a contrastar con los resultados de la presente investigación.

Tirado, M. (2015) en su tesis: *Las políticas de crédito y cobranzas y su incidencia en la liquidez de la fábrica de calzado FADICALZA*. (tesis de



licenciatura) Universidad Técnica de Ambato, concluye; que la empresa no basa sus operaciones crediticias en políticas tanto de crédito como de cobranza, sino lo hace a través de procedimientos empíricos desarrollados por los encargados del manejo administrativo y es precisamente este error el que ha ocasionado inconvenientes en las cuentas por cobrar de la empresa. Por otro lado, se pudo determinar que en la empresa no existe una capacitación continua sobre temas financieros, es decir existe un desconocimiento en esta materia por parte de los administradores. A lo antes mencionado se tiene que añadir que en la empresa no existe un adecuado control en las cuentas por cobrar, es decir no se realiza un seguimiento a los clientes que tienen créditos a la empresa y mucho menos realizan una constante actualización de datos, lo que ha generado que las ciertas cuentas por cobrar se vuelvan cuentas incobrables al no tener una información real y en ciertos casos incluso no poseer un documento de respaldo que facilite el cobro de lo adeudado. Sin embargo, de acuerdo a los datos arrojados en la investigación se pudo constatar que existe en los empleados de la empresa gran disponibilidad para adoptar nuevos mecanismo de crédito y cobranza que se dicten en el manual propuesto y en cuanto a la liquidez se puede concluir que no es un problema que concierne solo al área financiera, sino a toda la empresa; si bien es cierto que todos los departamentos de una empresa están interrelacionado, existen actividades que gozan de autonomía, entre ellas actividades financieras, pero en FADICALZA al constatar que existe un reducido nivel de liquidez (mismo que será verificado numéricamente en el siguiente capítulo), se identificaron problemas en todos los departamento y uno de ellos es el área operativa, donde al no haber liquidez los proveedores de materia prima dejaron de enviar mercancía lo cual genero atrasos en la producción en el periodo de análisis. Por otro lado, la falta de liquidez si es un factor que afecta directamente puesto que el flujo de efectivo que se obtiene a través de las cobranzas a la cartera de clientes es por lo general en FADICALZA el medio para que la empresa se provea de material e insumos y así continuar la fabricación del calzado. Luego de la investigación de campo se pudo concluir que un manual de políticas de crédito y cobranza es la mejor alternativa para solucionar los

problemas antes descritos. A partir del establecimiento de políticas a seguir dentro del manual, se puede definir actividades específicas para la toma de decisiones administrativas que se vea reflejado en el aspecto financiero de la empresa. El manual es una herramienta que posee mucha probabilidad de que, a través de su utilización, la empresa obtenga una disminución de la morosidad por parte de los clientes que no realizan de forma puntual sus pagos.

## **A NIVEL NACIONAL**

Becerra, L., Biamonte, C. y Palacios, E. (2017) en su tesis denominada: *cuentas por Cobrar y Su Incidencia en la Liquidez de la Empresa “Ademinsa S.A.C.”* (Tesis de licenciatura). Universidad Peruana de las Américas, concluye que las cuentas por cobrar si inciden en la liquidez de la empresa, según el análisis comparativo que nos muestra el incremento de 0,57% con respecto al periodo 2014 al 2015 significando el importe de S/. 160,090.00. la organización se verá perjudicada por el incumplimiento de pago oportuno según lo acordado en el documento y el riesgo de no cumplir en las fechas programadas vencidas, todo esto afecta el cumplimiento de las obligaciones corrientes, las letras en descuento si inciden en la liquidez de la empresa, según el análisis comparativo nos indica el incremento de los gastos financieros de 0.46% con respecto al periodo 2014 al 2015 significando el importe de S/ 79,727 y finalmente, las políticas de crédito y cobranzas sí inciden en la liquidez, según el análisis comparativo que nos indica la disminución del efectivo en un (3.13%) con respecto al periodo 2014 al 2015 significando el importe de S/ 73,592.

Las conclusiones sirvieron para poder hacer la discusión de resultados en función de la incidencia entre las variables que son las mismo del presente estudio.

Chirinos, (2002). Modelo de gestión de cartera morosa. (tesis de licenciatura) Universidad Nacional Mayor de San Marcos, concluye, que con el Modelo de gestión de cobranzas se mejorará la eficiencia y eficacia en la administración

y control de la cartera. Los procesos se apoyan básicamente en el concepto de retroalimentación que permitirá sugerir una estrategia a seguir que obedece al comportamiento de pago y respuestas a las gestiones históricas, por lo tanto, la estrategia será más dura si el cliente se resiste al pago de su deuda, y será más blanda si el cliente cancela su deuda vencida con un mínimo de visitas y/o con compromisos de pago cumplidos, que las operaciones morosas serán gestionadas por lo menos una vez al mes, debido a que el modelo será quien sugiera la cartera diaria a gestionar, priorizando las operaciones de mayor monto-antigüedad, compromisos de pagos incumplidos, entre otros criterios, dejando de lado las subjetividades al momento de seleccionar la cartera del día, y que se elevará significativamente el número de visitas efectivas de gestores a los clientes, dado que las cuentas a ser gestionadas diariamente se encontrarán disponibles, in mediar procesos de manipulación de cartera morosa.

Hidalgo, E. (2010) en su tesis: *influencia del Control Interno en la Gestión de Créditos y Cobranzas en una Empresa de Servicios de Pre- Prensa Digital en Lima-Cercado*. (tesis de licenciatura). Universidad San Martín, concluye enfatiza la importancia de contar con un sistema de control interno en la gestión de créditos y cobranzas, el mismo que influirá favorablemente en la ética, prudencia y transparencia de éste, en el marco de las normas de control interno, el informe COSO y los nuevos paradigmas de gestión y control institucional; con lo cual se va a obtener información oportuna y razonable para una adecuada gestión en el área de créditos y cobranzas y evitar o reducir pérdidas e incrementar los ingresos por los créditos otorgados y cobranzas efectuadas y que la planificación del Control Interno comporta el desarrollo de una estrategia global en base al objetivo y alcance del encargo y la forma en que se espera que responda la organización de la empresa, lo que permitirá una buena administración en el área de créditos y cobranzas; quedando probado que la adopción oportuna de medidas preventivas que adopten las empresas en estudio, permitirá mejorar los controles sobre créditos otorgados y acciones de cobranza y que la Dirección de Control interno tiene como misión gerenciar, administrar y planificar el

sistema de control interno concebido como el principal instrumento de gestión, para medir y evaluar la eficiencia y eficacia de los diferentes procesos, encaminados al cumplimiento de objetivos y metas previstos en la misión para contribuir a la transparencia de la gestión, lo que favorecerá notablemente en el manejo de los ingresos de efectivo en las empresas, quedando probado que la eficiente y eficaz Dirección del Control Interno favorecerá el manejo de los ingresos de efectivo en el área de créditos y cobranzas y que el Control Interno es un plan de organización donde se establecen las políticas y procedimientos que persigue la entidad con el fin de salvaguardar los recursos con que cuenta, verificar la exactitud y veracidad de la información para promover la eficiencia en las operaciones y estimular la aplicación de las políticas para el logro de metas y objetivos programados; quedando probado que el establecimiento de procedimientos efectivos de control interno mantendrá la coherencia y armonía entre las acciones propias de la función administrativa de la entidad de forma articulada con los objetivos, las estrategias y las políticas generadas por el subsistema del control estratégico, contribuyendo de esta manera a salvaguardar los activos en la empresa.

Aguilar, V. (2013) en su tesis: *Gestión de Cuentas por Cobrar y su Incidencia en la Liquidez de la Empresa Contratista Corporación Petrolera S.A.C. - Año 2012*. (Tesis de licenciatura). Universidad San Martín, concluye que la Corporación Petrolera S.A.C., carece de una política de crédito eficiente, pues en la evaluación de los posibles clientes solo toma en cuenta el prestigio y la antigüedad en el mercado, más no se hace un estudio y seguimiento riguroso al comportamiento, que tienen los posibles clientes, en el cumplimiento con sus obligaciones con otros contratistas. Esto conlleva a que muchas veces Corporación Petrolera S.A.C., contrate a empresas, para que realicen esta labor, lo cual genera más gastos y esto afecta a la liquidez de la empresa, que la Corporación Petrolera S.A.C., no cuenta con una política de cobranza consistente, pues el plazo establecido para el pago de los clientes es de 45 días de acuerdo a contrato. Esto en parte es en teoría pues en la práctica no se da y la empresa no cuenta con un plan de

contingencia para cubrir los gastos en que incurre por la demora en la aprobación de facturas. Este inconveniente se ve reflejado en los procedimientos burocráticos de aprobación de valorizaciones que tienen las operadoras petroleras en las diferentes etapas del proceso de revisión y aprobación de servicios realizados, por consiguiente, afecta a la liquidez de la contratista Corporación Petrolera S.A.C., que la Corporación Petrolera S.A.C., cuenta para el año 2012 con un saldo negativo de capital de trabajo de más de 15 millones de soles lo que no le permite contar con un fondo de maniobra disponible para ejecutar las obras a las que la empresa se ha comprometido, de acuerdo a contratos suscritos con sus clientes por lo que la empresa se ve obligada a buscar financiamiento para cubrir este déficit de fondos.

## **A NIVEL LOCAL**

Céspedes, W. (2014) en su tesis: *Factores determinantes de la morosidad en la financiera EDYFICAR en el distrito de Sorochuco-Cajamarca: una propuesta de políticas y mecanismos para disminuirla.* (tesis de licenciatura). Universidad Nacional de Cajamarca, concluye que la Políticas para mejorar la calidad de cartera deben estar orientadas a disminuir la rotación de personal, debido a que en microfinanzas Es necesario recordar que calidad de atención al cliente se reduce a un trato cortés y la rapidez de respuesta a su demanda de crédito. Para lo cual se deberá formular políticas y procedimientos que permita otorgar créditos oportunos para la atención al cliente, capacitar y asesorar a los demás, especialmente al personal de campo, acerca de cómo responder efectivamente a las necesidades de los clientes. Controlar mensualmente el porcentaje de deserciones y diseñar estrategias para mejorar la retención y lealtad de la clientela. Y esto se logra con personal estable, que conozca la zona y las necesidades de mercado, que los analistas pueden aceptar o exigir dádivas para modificar los resultados de la evaluación. Este error también refleja una falta de control de la institución financiera. Son evidencias de este factor cuando se detecta incumplimiento de las políticas, normas o procedimientos de crédito de la

institución, también es una muestra clara de este error, cuando se observa la presencia de documentos falsificados, créditos ficticios, sobredimensionamiento de la capacidad de pago del cliente, incrementando el volumen de ventas o el margen de utilidad, este caso muestra también las limitaciones del comité de crédito en el cumplimiento de sus funciones, que faltan políticas orientadas a brindar información oportuna sobre los créditos que han entrado en la situación de morosidad. Lo cual impide tomar decisiones oportunas o iniciar rápidamente el proceso de recuperación del crédito, aunque este error es cada vez menos frecuente por la presencia de software crediticios adecuados, sin embargo, no lo es cuando se verifica limitaciones en el análisis de la mora o desconocimiento de su evolución o limitaciones para identificar donde se está originando la mora, el área de riesgo es la llamada a realizar estos análisis detallados, esta limitación retarda la toma de decisiones gerenciales, que existe control deficiente sobre la aplicación de las acciones de cobranza. EDIFICAR debe tener sus políticas y normas de cobranza lo suficientemente claras y estas deben ser cumplidas estrictamente y que existe poca habilidad persuasiva para recuperar los créditos e inducir a los clientes a honrar sus pagos de manera puntual. Algunos recuperadores de créditos no conocen o tienen poca habilidad para realizar la cobranza, siendo engañados frecuentemente por los clientes, haciéndoles perder tiempo. EDYFICAR debe desarrollar un plan de capacitación relacionado con este tema y que la falta de disciplina y control para el cumplimiento de las normas de seguimiento y recuperación de créditos. EDYFICAR a pesar de tener normas precisas sobre la forma de hacer las actividades de cobranza estas no se cumplen porque no tienen los medios para hacerlas cumplir. Es necesario tener en cuenta permanentemente, que la falta de disciplina es causa principal de la mora. (Sobre todo las medidas Judiciales), que un causal también es la amistad o familiaridad con los clientes morosos por lo cual no se les realiza la presión adecuada para recuperar el crédito, también la poca responsabilidad, negligencia o dejadez para realizar el seguimiento y cobro de la mora dejando pasar el tiempo sin realizar actividades de cobranza. Este error refleja un deteriorado sistema de control y finalmente la timidez del cobrador

para realizar sus funciones, lo cual ocurre cuando la institución no le da la importancia debida al tema de recuperación y seguimiento de cartera, asignando a esta función al personal más joven o inexperto y la colusión entre los clientes morosos y el personal de cobranza para impedir que se apliquen las políticas institucionales.

## **2.2. BASES TEÓRICAS**

### **2.2.1. Gestión de créditos**

#### **A. Definición**

Es el proceso que consiste de diferentes pasos: solicitud de préstamo, evaluación de documentación aportada, decisión y etc. (Flores, J. 2009, p. 56)

#### **B. Principios**

Según (Flores, 2009), los principios de la gestión de créditos son:

##### **▪ Rentabilidad**

El acertado manejo de los Recursos Materiales y Humanos relacionados con la implementación y puesta en marcha del sistema de créditos debe orientarse al objetivo de la Rentabilidad.

##### **▪ Objetividad**

El análisis de las solicitudes de crédito deben ser evaluados y calificados en forma justa y objetiva, sin considerar perjuicios, simpatías, ni presiones externas; no importa la Raza, Credo, Pensamiento, etc.

##### **▪ Garantía**

Los créditos concedidos deben estar ampliamente respaldados por la constitución de garantías reales más que ideales a favor de la empresa, a fin de salvaguardar el patrimonio de la misma.

- **Función**

Un sistema de crédito bien implementado debe ser compatible con la función específica de la gestión financiera y la estrategia de ventas de la empresa.

- **Innovación**

Todos los sistemas de crédito tienen un periodo de vigencia en el mercado, por lo tanto, los procesos son susceptibles de revisión y mejora en forma permanente.

- **Competitividad**

La implementación de políticas, procedimientos y medios de servicio de atención al cliente, mediante el sistema de créditos, debe considerar el objetivo específico de alcanzar una posición de liderazgo en el mercado.

- **Control**

El sistema de créditos es susceptible de ser amenazado por elementos que premeditadamente puedan hacer un uso indebido de sus beneficio, tanto dentro como fuera de la organización. Por ello es imperativa la función de auditorías periódicas de la gestión de créditos.

## **2.2.2. Gestión de cobranzas**

### **A. Definición**

(Flores, 2009), La Gestión de Cobranzas consiste en el desarrollo de actividades y estrategias para alcanzar el cobro de deudas.

Una gestión de cobranzas, para que sea efectiva, debe tomar en cuenta el contacto, la comunicación y el entorno de negocio. Estos



aspectos producen información que debe ser bien administrada y rápidamente canalizada para producir efectividad en cada gestión que se emprende.

La cobranza es una actividad entre personas, usted no puede perder nunca el contacto físico con su cliente, si usted quiere ser efectivo en su gestión. Existen muchos casos en los que la pereza o la rutina de una actividad trabajada sin actitud de resultados positivos

La cobranza es un elemento clave en el funcionamiento de una empresa en la medida en que garantiza que esta pueda seguir operando con normalidad. De nada serviría toda la inversión y el trabajo efectuado si las cuentas no se saldasen en tiempo y forma.

La gestión de cobranza es una actividad cuyo objetivo es la reactivación de la relación comercial con el cliente, procurando que mantenga sus créditos al día y pueda aprovechar las ventajas de nuestros productos.

## **B. ¿Cómo se realiza la gestión de cobranza?**

(Flores, 2009), La gestión de cobranza se inicia a desde el primer (1º) día siguiente al incumplimiento del pago y consiste en contactar al cliente dentro de horarios razonables en días hábiles y fines de semana, para informarle directamente el estado de su obligación y brindarle opciones de normalización. Preventivamente, también se podrá contactar a los clientes para recordarles el pago aun cuando la obligación se encuentre al día.

Esta actividad de cobranza no genera costos adicionales al cliente. La gestión se realiza utilizando diferentes mecanismos dentro de los cuales se encuentran: - Contacto telefónico - Extractos - Cartas

- Mensajes de texto - Mensajes de voz - Correos electrónicos -  
Visita al domicilio registrado.

### **2.2.3. Rentabilidad**

#### **A. Definición**

El diccionario de la Real Academia Española (RAE), define la rentabilidad como la condición de rentable y la capacidad de generar renta (beneficio, ganancia, provecho, utilidad). La rentabilidad, por lo tanto, está asociada a la obtención de ganancias a partir de una cierta inversión.

#### **B. Tipos**

- **Rentabilidad económica**

(Flores, 2009), La rentabilidad económica (en inglés ROI o Return On Investment) es la rentabilidad de los activos de una empresa. Mide el grado de eficiencia de la empresa en el uso de sus recursos económicos o activos para la obtención de beneficios.

La rentabilidad económica (ROI) mide la capacidad de generar beneficios que tienen los activos totales de una empresa sin tener en cuenta la manera en que se han financiado y el coste que han supuesto para la empresa.

- **Rentabilidad financiera**

(Flores, 2009), La rentabilidad financiera (ROE) mide la capacidad que tienen los fondos propios de la empresa para generar beneficios, es decir la rentabilidad de los accionistas.

### **C. Diferencia entre rentabilidad económica y financiera**

(Flores, 2009), La principal diferencia entre rentabilidad financiera y económica es:

- En la rentabilidad financiera se tienen en cuenta los fondos propios que tiene la empresa para la obtención de beneficios.
- En la rentabilidad económica se tiene en cuenta el activo total de la empresa para conocer los beneficios obtenidos.

Otra diferencia entre rentabilidad económica y financiera es el beneficio que se utiliza para calcularlas:

- La rentabilidad financiera relaciona el beneficio una vez deducidos los intereses, impuestos y posibles gastos financieros.
- La rentabilidad económica relaciona el beneficio antes de intereses e impuestos, sin tener en cuenta los gastos financieros que han supuesto la financiación de los activos totales de la empresa.

Por último y no menos importante, una de las diferencias entre rentabilidad económica y financiera es el denominado Apalancamiento.

### **D. Apalancamiento**

(Ortiz, 2016), El apalancamiento, también denominado “Efecto palanca” consiste en financiarse mediante recursos ajenos (endeudamiento) para recuperar determinadas inversiones que se han realizado en la empresa.

Se puede decir que una empresa está apalancada cuando aumenta su pasivo (sus deudas) para adquirir activos.

El apalancamiento puede ser de varios tipos:

- Apalancamiento Positivo:  $ROE > ROI$ . Esto significa que el coste medio de las deudas de la empresa es inferior a la

rentabilidad económica que obtiene. Por tanto, financiar parte del activo con recursos ajenos ha hecho aumentar la rentabilidad financiera.

- Apalancamiento Negativo: El  $ROE < ROI$ . El coste medio de las deudas de la empresa para financiar sus activos supera a la rentabilidad económica.
- Apalancamiento Nulo: El  $ROE = ROI$ . Este tipo de apalancamiento se da en los casos en que el activo de la empresa se financia con fondos propios, sin recurrir a la financiación externa.

#### E. ¿Qué diferencia hay entre rentabilidad y liquidez?

Ortiz, H. (2016) plantea lo siguiente:

- **Liquidez:** Cuando hablamos de liquidez nos referimos a la habilidad o cualidad de los activos para poder convertir el dinero que hemos invertido en dinero en efectivo.
- **Rentabilidad:** Cuando hablamos de rentabilidad nos referimos a la cantidad de dinero que vuelve al inversor en forma de beneficio extra debido a la inversión realizada. Es decir, se trata de la diferencia entre lo que recibes y lo que inviertes.

#### F. ¿Qué relación existe entre rentabilidad y liquidez?

Ortiz, H. (2016), efectivamente si existe una relación entre la rentabilidad y la liquidez, dicha relación es inversa, aquellas inversiones que poseen una mayor liquidez tendrá una menor rentabilidad. Es decir, cuanto más difícil le resulte a un inversor poder convertir un activo en dinero líquido, mayor será la rentabilidad que exija a dicho activo.

Pongamos un ejemplo, si sabemos que la liquidez en las inversiones de una empresa X es mucho mayor que la liquidez de

invertir en la empresa Y, la empresa Y para poder conseguir inversores tendrá que ofrecer una mayor rentabilidad que compense dicha falta de liquidez.

Por el contrario, la empresa X, que ya ofrece el beneficio que supone tener una inversión con liquidez, no se ve en la obligación de dotar de una gran rentabilidad a sus inversiones para poder captar a inversores.

### **G. ¿Qué es mejor? ¿obtener una mayor rentabilidad o liquidez?**

Flores, J. (2009), La relación de rentabilidad y liquidez de tus inversiones dependerá de los objetivos con los que realices la inversión, así como el perfil que tengas como inversor. Si tienes cierta cantidad de dinero estático en una cuenta de ahorro, al que no vas a necesitar echar mano en cualquier momento y al que deseas sacar una buena rentabilidad deberás apostar por aquellas inversiones que te ofrezcan una alta rentabilidad asumiendo una menor liquidez. Por el contrario, si estimas que el dinero que deseas invertir lo puedes llegar a necesitar por cualquier motivo, es mejor apostar por aquellas inversiones que te ofrezcan una mayor liquidez asumiendo una menor rentabilidad y en el caso de que lo necesitas puedes disponer de ese dinero en efectivo de manera rápida.

Teniendo en cuenta que las entidades financieras tienen una particular estructura financiera particular con terminología propia para efectos de evaluar la rentabilidad se tomarán en cuenta los siguientes indicadores de rentabilidad:

- **Margen financiero bruto**

Muestra el margen obtenido en la labor de intermediación financiera, es decir, en aquella que en estricto sentido tiene que

ver con el objeto social, mediante la realización de operaciones activas y pasivas. Cuanto mayor sea el índice, tanto más lo será el margen bruto obtenido por cada peso de ingreso financiero. Aunque esto no significa que la entidad sea más eficiente, para esto se deben tener en cuenta otras razones como calidad de cartera, nivel de gastos administrativos, entre otros.

- **Margen financiero neto**

Muestra el margen obtenido en la labor de intermediación financiera, es decir, en aquella que en estricto sentido tiene que ver con el objeto social, mediante la realización de operaciones activas y pasivas, descontando además los impuestos.

- **Margen operacional**

Es la relación entre la utilidad bruta y las ventas totales (ingresos **operacionales**) Es el porcentaje que queda de los ingresos **operacionales** una vez se ha descontado el costo de venta.

- **Margen neto**

La herramienta del **margen neto** ofrece una imagen de cuán bien está cubriendo la institución sus costos de fondos y gastos operativos con sus ganancias en concepto de sus activos. **Margen neto** se define como: todas las fuentes de ingresos menos el costo de los fondos y gastos operativos.

- **ROAE Anual**

El rendimiento del capital medio (ROAE) se refiere al rendimiento de una empresa durante un año financiero. Esta relación es una versión ajustada de la rentabilidad del capital que mide la rentabilidad de una empresa. Por lo tanto, el retorno sobre el patrimonio promedio implica que el denominador se compute

como la suma del valor del patrimonio al comienzo y el cierre de un año, dividido por dos.

- **ROAA Anual**

El retorno de los activos promedio (ROAA) es un indicador utilizado para evaluar la rentabilidad de los activos de una empresa, y es el más utilizado por los bancos y otras instituciones financieras como un medio para medir el desempeño financiero. El ROAA se calcula tomando los ingresos netos y dividiéndolos entre los activos totales promedio. La relación final se expresa como un porcentaje del total de activos promedio.

- **Rendimiento sobre préstamos**

Dada una cantidad de dinero y un plazo o término para su depósito o devolución, el tipo de **interés** indicará qué porcentaje de ese dinero se obtendría como beneficio, o en el caso de un crédito o un **préstamo**, qué porcentaje de ese dinero habría que pagar.

- **Rendimiento sobre inversiones**

Llamado también ROI. Es el rendimiento sobre una inversión, es decir, la relación que existe entre la utilidad neta o la ganancia obtenida, y la inversión.

- **Rendimiento sobre Activos de Intermediación**

Llamado también ROA. Este indicador financiero de rentabilidad permite analizar y comparar la utilidad obtenida en relación a la inversión realizada. El indicador permite también conocer el porcentaje por cada peso de ventas cuánto beneficio genera a la empresa.

- **Costo de fondeo**

La Tasa de Fondeo, es un porcentaje establecido para obtener fondos que los bancos se prestan entre ellos, es decir, representan una tasa de referencia. Debe ser cada vez menor. Si un banco no posee depósitos y/o reservas para hacer frente a nuevos créditos u obligaciones, es preciso que pida prestado a un banco. **Allí, se aplica la tasa de fondeo.**

- **Spread Financiero**

Spread es la diferencia entre el precio de compra y el de venta de un activo financiero. Es una especie de margen que se utiliza para medir la liquidez del mercado. Generalmente márgenes más estrechos representan un nivel de liquidez más alto.

- **Rentabilidad de Ingresos No Operativos/Utilidad Neta**

Es la relación entre la utilidad neta y las ventas que son propias del giro del negocio (ingresos no operacionales). Este índice mide el rendimiento de ingresos no operacionales en relación a la utilidad neta (la utilidad que ya ha deducido el impuesto a la renta).

## **2.2.4. Caja Municipal de Ahorro y Crédito Trujillo**

### **A. Historia**

Como entidad microfinanciera, Caja Trujillo fue fundada el 19 de octubre de 1982, pero el 12 de noviembre de 1984 iniciamos formalmente nuestras operaciones.

Desde entonces, un largo trecho hemos recorrido. El camino no ha sido nada fácil, pero tenemos la satisfacción de decir con orgullo que estamos creciendo con el paso del tiempo. Ese crecimiento ha ido de la mano de nuestros clientes, nuestra razón de ser. Es reconfortante mirar hacia atrás y ver con orgullo cómo



nuestros clientes han ganado la batalla a la adversidad y ahora son empresarios exitosos.

Durante estos 30 años, Caja Trujillo ha colaborado con el crecimiento micro empresarial de miles de sus clientes, logrando consolidarse como una institución orientada al apoyo crediticio a las PYME. En estos años, no sólo hemos sido testigo del crecimiento de nuestros clientes, sino que también hemos sabido extendernos en diversas provincias del país, con el único objetivo de estar cerca de nuestros clientes, brindándoles el mejor servicio y ofreciéndoles productos de acuerdo a sus necesidades.

Nuestro proceso de expansión se inició en 1990 con la puesta en funcionamiento de la primera agencia en el centro comercial Las Malvinas, la misma que luego fue trasladada al CC Zona Franca. En 1991 iniciamos operaciones en El Porvenir, y en 1994 abrimos nuestra primera agencia fuera de Trujillo, siendo Chepén la ciudad escogida. En el año 2001 inauguramos nuestra primera agencia fuera de la región, en la emprendedora ciudad de Chiclayo, iniciando nuestra expansión hacia otros departamentos, como es Cajamarca.

Hoy estamos presentes en la costa, sierra y oriente del país, con 76 agencias, 31 oficinas informativas y más de 100 cajeros corresponsales, por lo que resulta indiscutible e innegable no sólo el crecimiento de nuestros clientes, sino también el nuestro.

## **B. Misión**

Promovemos la satisfacción de nuestros clientes a través de soluciones financieras integrales y oportunas, contribuyendo al desarrollo económico y social del país.

### **C. Visión**

Ser la primera institución microfinanciera digital reconocida por su agilidad, solidez y bancarización, generando valor a nuestros grupos de interés.

### **D. Valores**

- Compromiso.
- Integridad.
- Equidad.
- Servicio.
- Innovación.

### **E. Créditos**

#### **• Créditos PYME**

- Crediamigo
- Manos emprendedoras
- Facilito
- Capital de trabajo Micro empresa
- Activo fijo Microempresa
- Capital de trabajo pequeña empresa
- Activo fijo pequeña empresa
- Crédito Caja Negocios
- Mi local comercial
- Agri emprendedor capital de trabajo
- Agri emprendedor Activo Fijo
- Capital de Trabajo Pecuario Emprendedor Activo Fijo

#### **• Créditos personales**

- Créditos Descuento por Planilla
- CRÉDITOS usos Diversos
- Créditos con Garantía Depósito en Efectivo

## F. Logo



Figura 1. Logo

Fuente: [www.cmastrujillo.com.pe](http://www.cmastrujillo.com.pe)

### 2.3. DEFINICIÓN DE TÉRMINOS BÁSICOS

#### **Caja Municipal**

Entidad dedicada a la captación y colocación de dinero originada por una Municipalidad.

#### **Créditos**

Es un préstamo de dinero que el Banco otorga a su cliente, con el compromiso de que, en el futuro, el cliente devolverá dicho préstamo en forma gradual (mediante el pago de cuotas) o en un solo pago y con un interés adicional que compensa al Banco por todo el tiempo que no tuvo ese dinero (mediante el prepago).

#### **Cobranzas**

Es el proceso mediante el cual se hace efectiva la percepción de un pago en concepto de una compra, de la prestación de un servicio, de la cancelación de una deuda, etc.

#### **Gestión**

Conjunto de operaciones que se realizan para dirigir y administrar un negocio o una empresa.

**Gestión de créditos**

Sistema que permite a una entidad desde cualquier punto de vista, ya sea como cliente o proveedora del **crédito** en cuestión, gestionar el proceso general y los pasos de un préstamo; desde el momento que lo solicita hasta que termina de amortizarlo.

**Gestión de cobranzas**

Es una actividad cuyo objetivo es la reactivación de la relación comercial con el cliente, procurando que mantenga sus créditos al día y pueda aprovechar las ventajas de nuestros productos.

**Liquidez**

Capacidad que tiene una persona, una empresa o una entidad bancaria para hacer frente a sus obligaciones financieras.

**Morosidad**

Falta de puntualidad o retraso, en especial en el pago de una cantidad debida o en la devolución de una cosa.

**Política**

Es una norma o parámetro a seguir como una regla.

**Rentabilidad**

Es el resultado de dividir el "beneficio obtenido" entre el "capital invertido".

## CAPÍTULO III: PRESENTACIÓN, ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

### 3.1. ANÁLISIS DE TABLAS Y FIGURAS

#### 3.1.1. Encuesta a los trabajadores del área de créditos y cobranzas de la C.M.A.C Trujillo de la Agencia Sabogal de Cajamarca.

##### A. Gestión de créditos

**Tabla 1:**

*¿Existen políticas precisas de créditos en la C.M.A.C. Trujillo?*

Respuestas	Frecuencia	%
Si	7	70
No	3	30
Desconozco	0	0
Total	10	100

Fuente: Encuestas aplicadas.

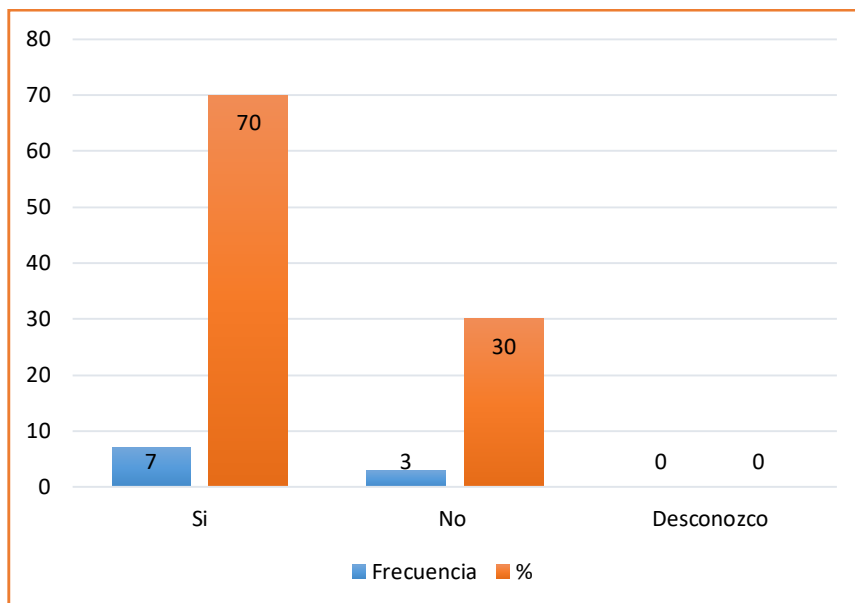


Figura 2. ¿Existen políticas precisas de créditos en la C.M.A.C. Trujillo?  
Fuente: Tabla 1

#### **Análisis e interpretación:**

De las personas encuestadas, el 70% señala que, si existen políticas precisas para la gestión de créditos, lo cual es satisfactorio, pero contradictoriamente no se justifica que exista una baja rentabilidad en la C.M.A.C. Trujillo de la Agencia Sabogal de Cajamarca, por lo que se deduce que el problema es de personas, lo cual debe corregirse a la brevedad posible para ser más competitivos y garantizar el retorno a la inversión de los accionistas.

**Tabla 2**

*¿Sigue literalmente las políticas precisas de créditos en la C.M.A.C. Trujillo?*

Respuestas	Frecuencia	%
Si	5	50
No	5	50
Desconozco	0	0
Total	10	100

Fuente: Encuestas aplicadas.

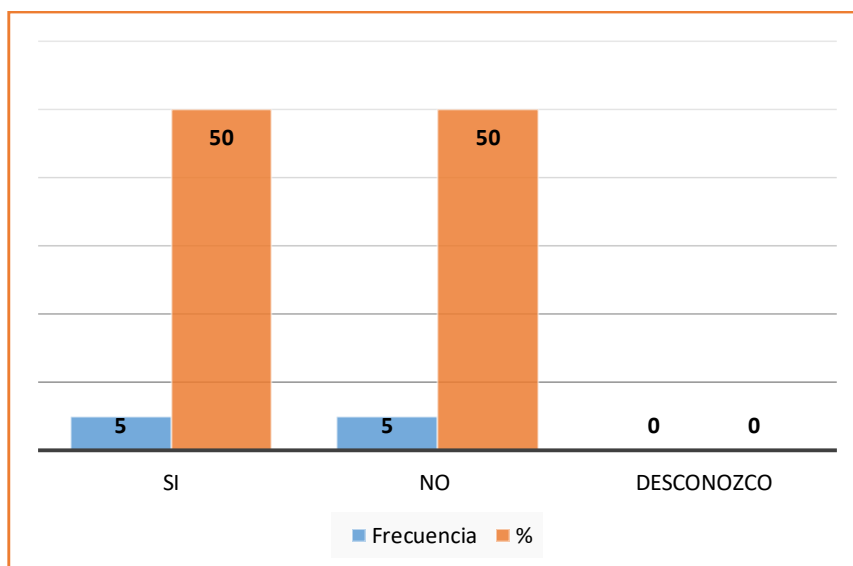


Figura 3 ¿Sigue literalmente las políticas precisas de créditos en la C.M.A.C. Trujillo?

Fuente: Tabla 3

**Análisis e interpretación:**

De las personas encuestadas, ante la pregunta que, si se sigue literalmente los lineamientos de las políticas de créditos, el 50% señala que, si mientras que otro 50% señala que no, por lo que se corrobora que el problema es de personas que consciente o inconscientemente comete el error, lo cual debe corregirse a la brevedad posible para que la C.M.A.C. Trujillo sea más rentable.

**Tabla 3**

*¿Cree Ud. que los créditos son excesivos?*

Respuestas	Frecuencia	%
Si	7	70
No	2	20
Desconozco	1	10
Total	10	100

Fuente: Encuestas aplicadas.

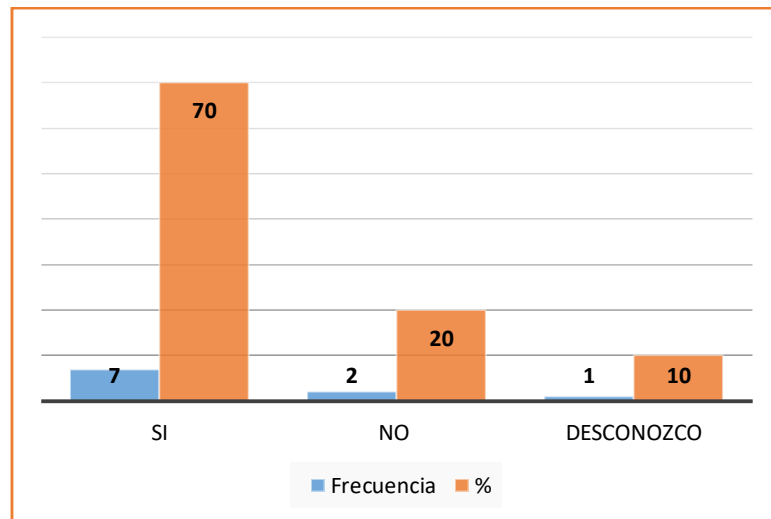


Figura 4 ¿Cree Ud. que los créditos son excesivos?

Fuente: Tabla 3

### **Análisis e interpretación:**

De las personas encuestadas, ante la pregunta que, si créditos son excesivos o sea que no están en función de las garantías de los clientes, el 70% señala que, si mientras que otro 20% señala que no y un 10% indica que desconoce, por lo que se corrobora que el problema es del personal que también consciente o inconscientemente comete el error, lo cual debe corregirse a la brevedad posible para que la C.M.A.C. Trujillo se vea afectada en su rentabilidad.



**Tabla 4**

*¿Cree Ud. que los créditos están mal otorgados por las metas excesivas establecidas?*

Respuestas	Frecuencia	%
Si	9	90
No	1	10
Desconozco	0	0
Total	10	100

Fuente: Encuestas aplicadas.

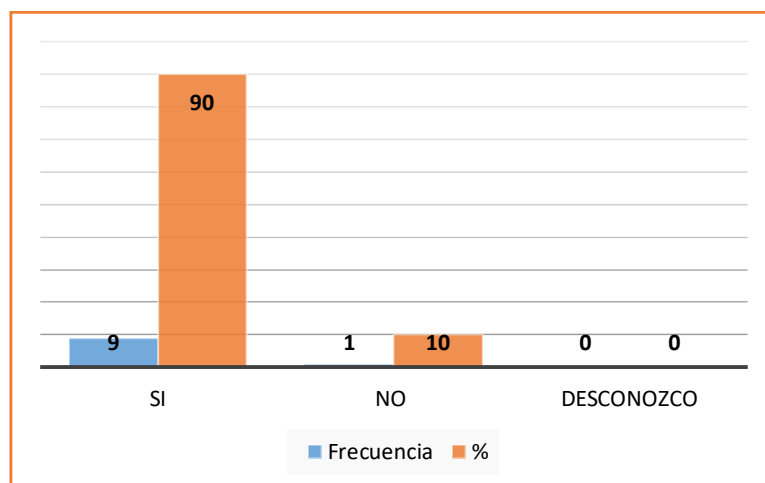


Figura 5 *¿Cree Ud. que los créditos están mal otorgados por las metas excesivas establecidas?*

Fuente: Tabla 4

### **Análisis e interpretación:**

De las personas encuestadas, ante la pregunta que, si los créditos mal otorgados son causadas por las metas que no están bien establecidas, el 90% señala que, si mientras que un 10% señala que no, por lo que se comprueba una vez más que el problema no solo es del personal operativo sino también del personal directivo que consciente o inconscientemente comete el error en la determinación de las metas de colocaciones, lo cual debe corregirse a la brevedad posible para que la C.M.A.C. Trujillo se vea afectada en su rentabilidad y sea eminente el crecimiento de los índices de morosidad.

**Tabla 5**

*¿Las tasas de interés son promedio de mercado?*

Respuestas	Frecuencia	%
Si	4	40
No	4	40
Desconozco	2	20
Total	10	100

Fuente: Encuestas aplicadas.

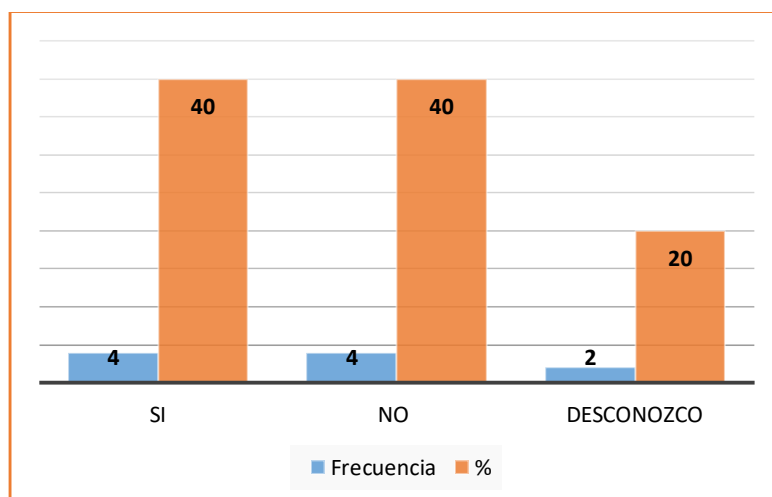


Figura 6 ¿Las tasas de interés son promedio de mercado?

Fuente: Tabla 5

### **Análisis e interpretación:**

De las personas encuestadas, ante la pregunta que, si las tasas de interés son promedio de mercado, el 40% señala que, si mientras que otro 40% señala que no, por lo que se comprueba una vez más que el problema es de personas ya que no es proactivo en cuanto a conocer todo lo relacionado con su trabajo. Esta situación debe corregirse a la brevedad posible para que la C.M.A.C. Trujillo sea más rentable.

**Tabla 6**

*¿El personal de créditos está capacitado para hacer su trabajo?*

Respuestas	Frecuencia	%
Si	3	30
No	6	60
Desconozco	1	10
Total	10	100

Fuente: Encuestas aplicadas

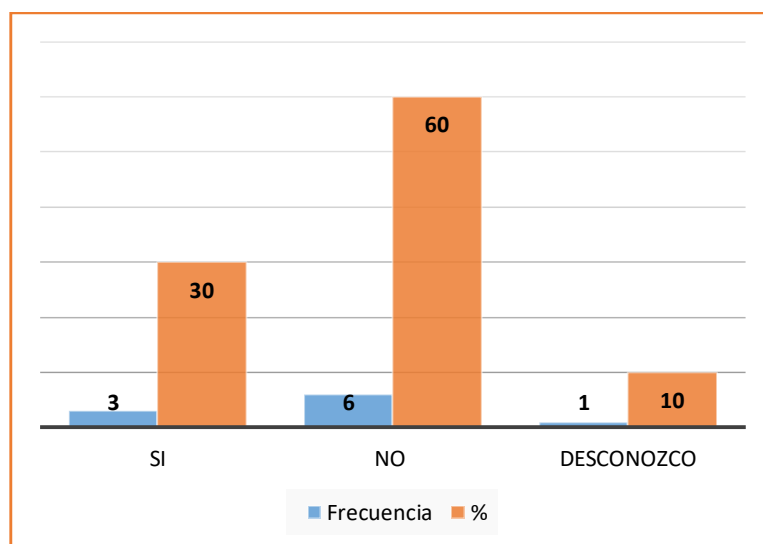


Figura 7 ¿El personal de créditos está capacitado para hacer su trabajo?

Fuente: Tabla 6

### **Análisis e interpretación:**

De las personas encuestadas, ante la pregunta que, si están capacitados convenientemente para cumplir con las metas establecidas, el 60% señala que, no, mientras que un 30% señala que si, por lo que se comprueba una vez más que el problema no solo es del personal operativo sino también del personal directivo que no capacita a la genta para que cumpla sin problemas las metas de colocaciones, Esta situación debe corregirse a la brevedad posible para que la C.M.A.C. Trujillo no vea afectada su rentabilidad.

## B. Gestión de cobranzas

**Tabla 7**

*¿Existen políticas precisas de cobranzas en la C.M.A.C. Trujillo?*

Respuestas	Frecuencia	%
Si	5	50
No	4	40
Desconozco	1	10
Total	10	100

Fuente: Encuestas aplicadas

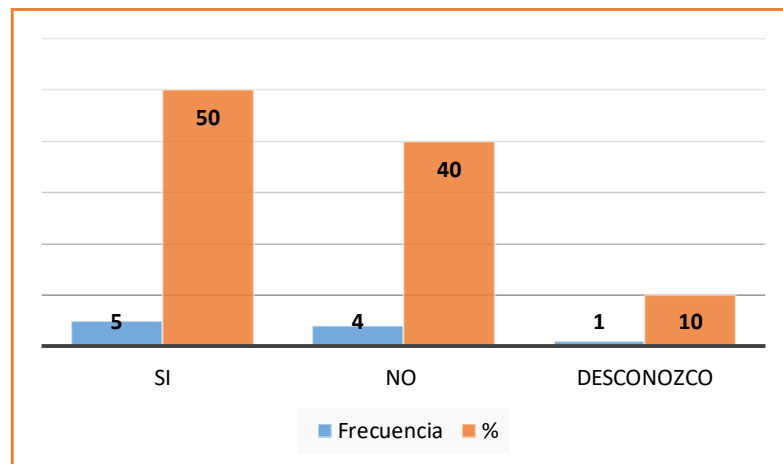


Figura 8 ¿Existen políticas precisas de cobranzas en la C.M.A.C. Trujillo?  
Fuente: Tabla 7

### **Análisis e interpretación:**

De las personas encuestadas, ante la pregunta que, si existen políticas precisas para la gestión de las cobranzas; el 50% señala que, si existen, mientras que un 40% señala que no, por lo que se comprueba una vez más que el problema no solo es del personal operativo sino también del personal directivo que no capacita o en todo caso comunica las políticas de cobranza, Esta situación debe corregirse a la brevedad posible para que la C.M.A.C. Trujillo no incremente su morosidad.

**Tabla 8**

*¿Sigue literalmente las políticas precisas de cobranzas en la C.M.A.C. Trujillo?*

Respuestas	Frecuencia	%
Si	5	50
No	5	50
Desconozco	0	0
Total	10	100

Fuente: Encuestas aplicadas

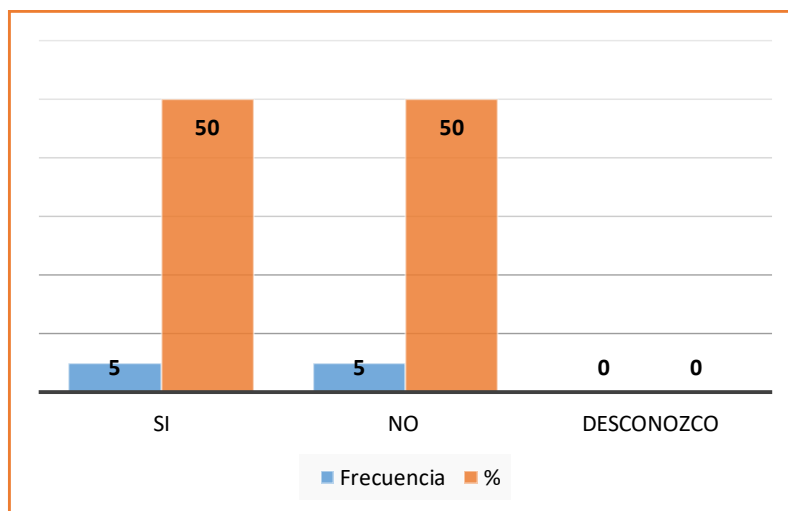


Figura 9 *¿Sigue literalmente las políticas precisas de cobranzas en la C.M.A.C. Trujillo?*

Fuente: Tabla 8

**Análisis e interpretación:**

De las personas encuestadas, ante la pregunta que, si sigue literalmente las políticas precisas para su efectiva gestión de las cobranzas; el 50% señala que, si existen, mientras que el otro 50% señala que no, por lo que se comprueba que es problema de la gente que no está capacitada o en todo caso omite conscientemente los lineamientos de trabajo, Esta situación debe corregirse a la brevedad posible para que la C.M.A.C. Trujillo mejore la recuperación de las colocaciones.

**Tabla 9**

*¿Los procedimientos de cobranzas son los adecuados?*

Respuestas	Frecuencia	%
Si	3	30
No	7	70
Desconozco	0	0
Total	10	100

Fuente: Encuestas aplicadas.

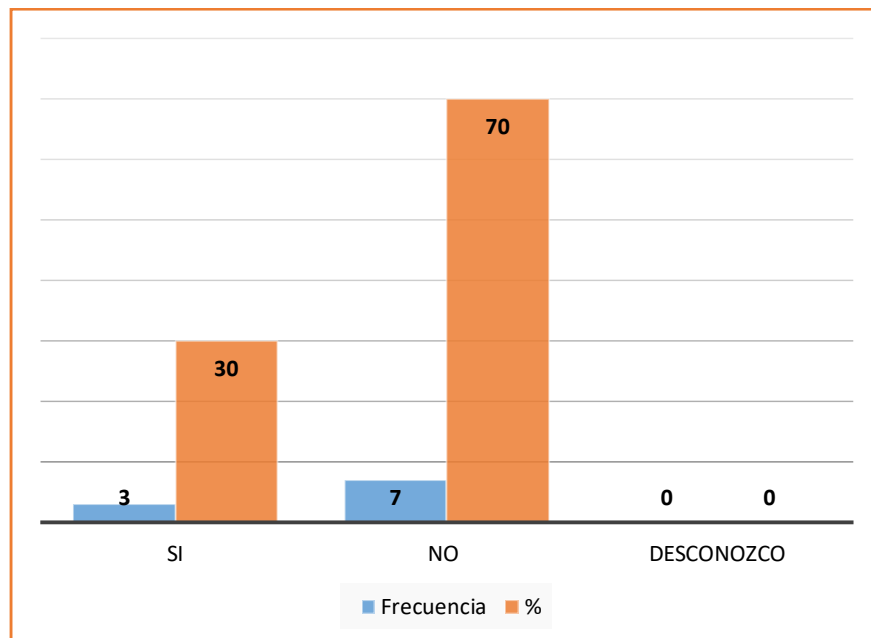


Figura 10 ¿Los procedimientos de cobranzas son los adecuados?

Fuente: Tabla 9

**Análisis e interpretación:**

De las personas encuestadas, ante la pregunta que, si los procedimientos de cobranzas son los adecuados; el 70% señala que, no, mientras que el otro 30% señala que sí. Esta situación es preocupante y debe corregirse a la brevedad posible para que la C.M.A.C. Trujillo mejore la recuperación de las colocaciones.

**Tabla 10**

*¿El personal de cobranzas está capacitado para hacer su trabajo?*

Respuestas	Frecuencia	%
Si	5	50
No	5	50
Desconozco	0	0
Total	10	100

Fuente: Encuestas aplicadas

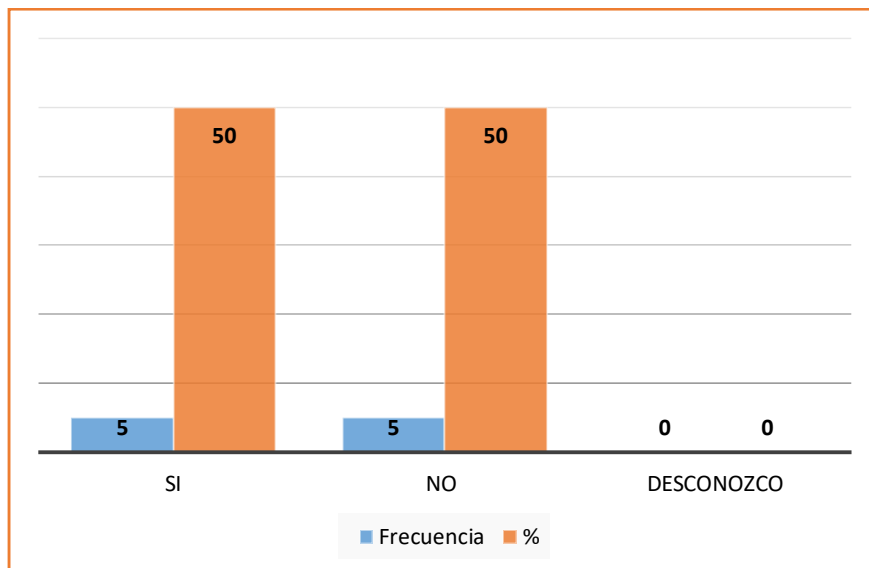


Figura 11 *¿El personal de cobranzas está capacitado para hacer su trabajo?*

Fuente: Tabla 10

**Análisis e interpretación:**

De las personas encuestadas, ante la pregunta que, si están capacitados adecuadamente para realizar su trabajo; el 50% señala que, no, mientras que el otro 50% señala que sí. Esta situación es preocupante y debe corregirse a la brevedad posible para que la C.M.A.C. Trujillo mejore la recuperación de las colocaciones. Los responsables serian el gerente de cobranzas y el gerente de la Caja.

**Tabla 11**

*¿Los índices de cobranzas van en línea creciente?*

Respuestas	Frecuencia	%
Si	3	30
No	7	70
Desconozco	0	0
Total	10	100

Fuente: Encuestas aplicadas

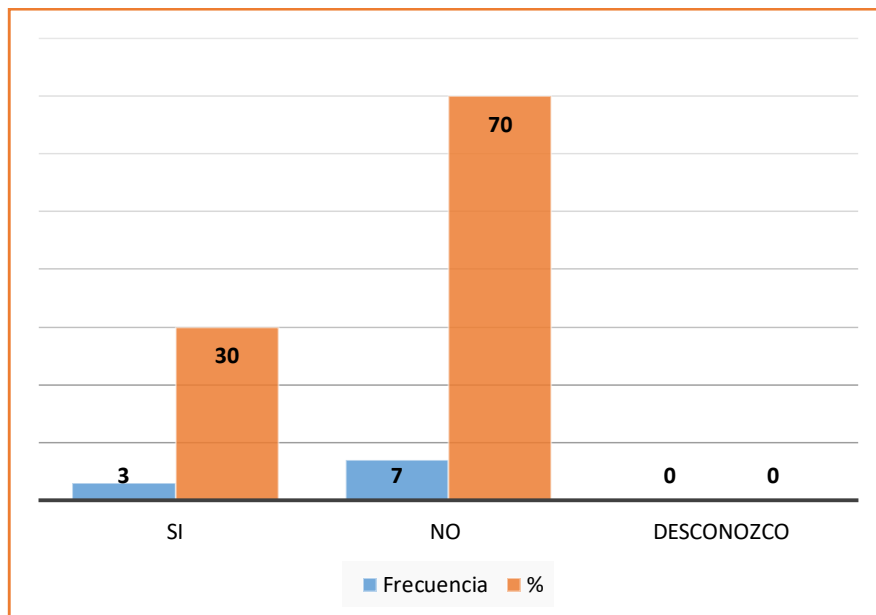


Figura 12. *¿Los índices de cobranzas van en línea creciente?*

Fuente: Tabla 11

**Análisis e interpretación:**

De las personas encuestadas, ante la pregunta que, si los índices de cobranzas están línea creciente; el 70% señala que, no, mientras que el otro 30% señala que sí. Esta situación igualmente es preocupante y debe corregirse a la brevedad posible para que la C.M.A.C. Trujillo mejore la recuperación de las colocaciones.



**Tabla 12**

*¿Los índices de morosidad están en línea decreciente?*

Respuestas	Frecuencia	%
Si	1	10
No	7	70
Desconozco	2	20
Total	10	100

Fuente: Encuestas aplicadas

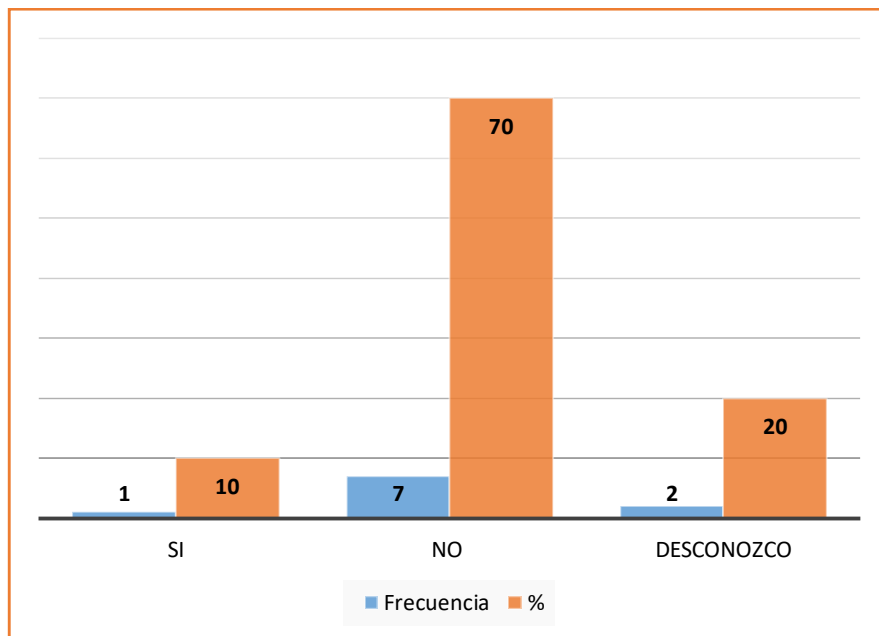


Figura 13 ¿Los índices de morosidad están en línea decreciente?

Fuente: Tabla 12

**Análisis e interpretación:**

De las personas encuestadas, ante la pregunta que, si los índices de morosidad están línea decreciente; el 70% señala que, no, mientras que el otro 30% señala que sí. Esta situación igualmente es preocupante y debe corregirse a la brevedad posible para que la C.M.A.C. Trujillo mejore su índice de morosidad con la consecuente recuperación de sus colocaciones lo cual beneficiaría a su rentabilidad.

#### 4.1.2. Encuesta sobre rentabilidad

**Tabla 13**

*¿Cómo califica el margen financiero bruto?*

Respuestas	Frecuencia	%
Bueno	3	30
Malo	4	40
Regular	3	30
Total	10	100

Fuente: Encuestas aplicadas

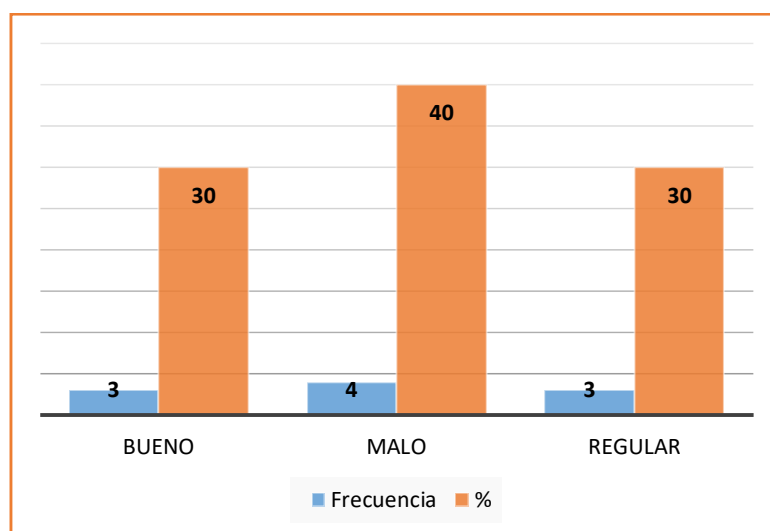


Figura 14 ¿Cómo califica el margen financiero bruto?

Fuente: Tabla 13

#### **Análisis e interpretación:**

De las personas encuestadas, ante la pregunta que, respecto a su percepción del margen financiero bruto; el 40% señala que, es malo, mientras que un 30% señala que es regular y un 30% indica que es bueno. Esta situación igualmente es preocupante y debe corregirse a la brevedad posible por lo funcionarios de la C.M.A.C. y aprovechar para mediante estrategias motivacionales aprovechar esta percepción para incentivar a la gente para que mejore su desempeño en busca de la mejora de este indicador financiero.

**Tabla 14**

*¿Cómo califica el margen financiero neto?*

Respuestas	Frecuencia	%
Bueno	3	30
Malo	4	40
Regular	3	30
Total	10	100

Fuente: Encuestas aplicadas

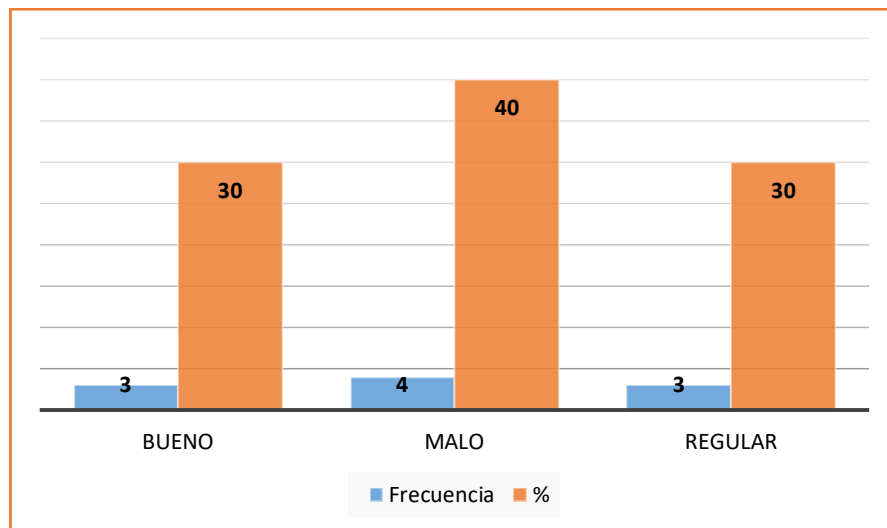


Figura 15: ¿Cómo califica el margen financiero neto?

Fuente: Tabla 14

**Análisis e interpretación:**

De las personas encuestadas, ante la pregunta que, respecto a su percepción del margen financiero neto; el 40% señala que, es malo, mientras que un 30% señala que es regular y un 30% indica que es bueno. Esta situación preocupante debe corregirse a la brevedad posible por lo funcionarios de la C.M.A.C. y aprovechar para mediante estrategias motivacionales aprovechar esta percepción para incentivar a la gente para que mejore su desempeño en busca de la mejora de este indicador financiero.

**Tabla 15**

*¿Cómo califica el margen operacional?*

Respuestas	Frecuencia	%
Bueno	3	30
Malo	4	40
Regular	3	30
Total	10	100

Fuente: Encuestas aplicadas

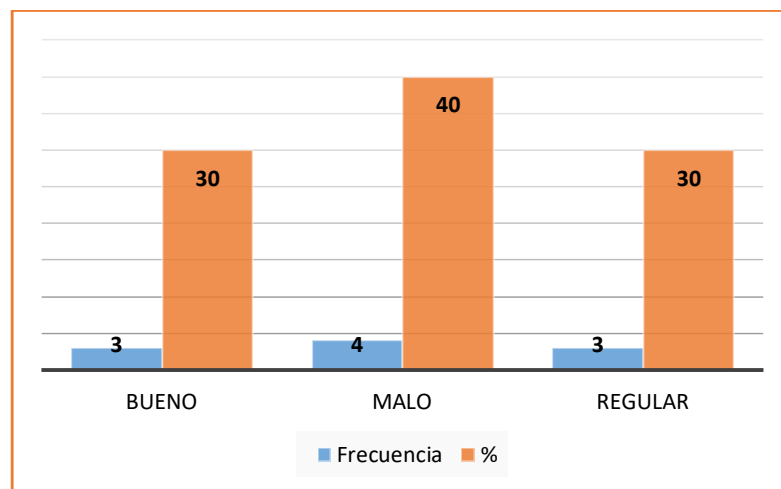


Figura 16 ¿Cómo califica el margen operacional?

Fuente: Tabla 15

### **Análisis e interpretación:**

De las personas encuestadas, ante la pregunta que, respecto a su percepción del margen operacional; el 40% señala que, es malo, mientras que un 30% señala que es regular y un 30% indica que es bueno. Esta situación preocupante debe corregirse a la brevedad posible por lo funcionarios de la C.M.A.C. y aprovechar para mediante estrategias motivacionales aprovechar esta percepción para incentivar a la gente para que mejore su desempeño en busca de la mejora de este indicador.

**Tabla 16**

*¿Cómo califica el margen neto?*

Respuestas	Frecuencia	%
Bueno	3	30
Malo	4	40
Regular	3	30
Total	10	100

Fuente: Encuestas aplicadas

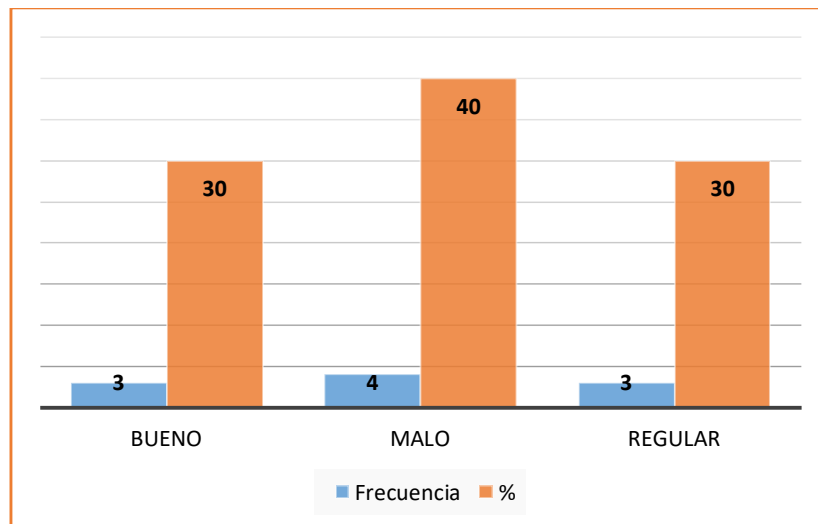


Figura 17 ¿Cómo califica el margen neto?

Fuente: Tabla 16

**Análisis e interpretación:**

De las personas encuestadas, ante la pregunta que, respecto a su percepción del margen neto; el 40% señala que, es malo, mientras que un 30% señala que es regular y un 30% indica que es bueno. Esta situación preocupante debe corregirse a la brevedad posible por lo funcionarios de la C.M.A.C. y aprovechar para mediante estrategias motivacionales aprovechar esta percepción para incentivar a la gente para que mejore su desempeño en busca de la mejora de este indicador.

**Tabla 17**

*¿Cómo califica el ROAE Anual?*

Respuestas	Frecuencia	%
Bueno	3	30
Malo	4	40
Regular	3	30
Total	10	100

Fuente: Encuestas aplicadas

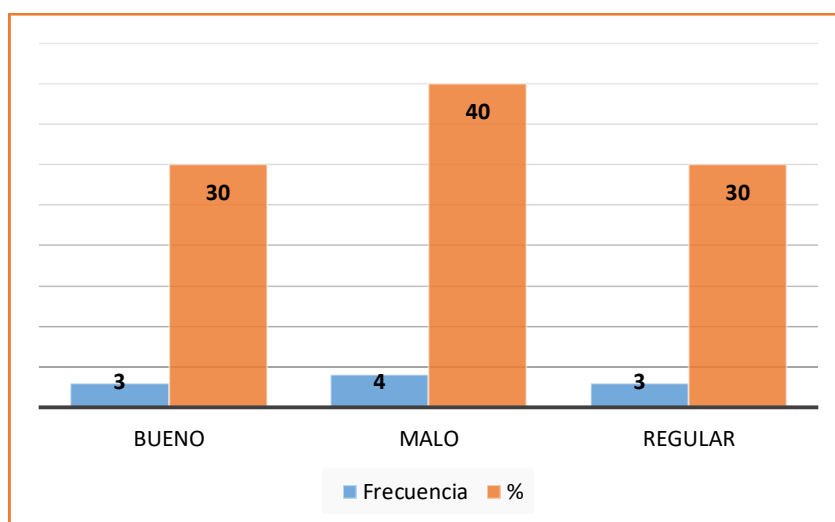


Figura 18 ¿Cómo califica el ROAE Anual?

Fuente: Tabla 17

**Análisis e interpretación:**

De las personas encuestadas, ante la pregunta que, respecto a su percepción del ROAE Anual; el 40% señala que, es malo, mientras que un 30% señala que es regular y un 30% indica que es bueno. Esta situación preocupante debe corregirse a la brevedad posible por lo funcionarios de la C.M.A.C. y aprovechar para mediante estrategias motivacionales aprovechar esta percepción para incentivar a la gente para que mejore su desempeño en busca de la mejora de este indicador.

**Tabla 18**

*¿Cómo califica el ROAA Anual?*

Respuestas	Frecuencia	%
Bueno	3	30
Malo	4	40
Regular	3	30
Total	10	100

Fuente: Encuestas aplicadas

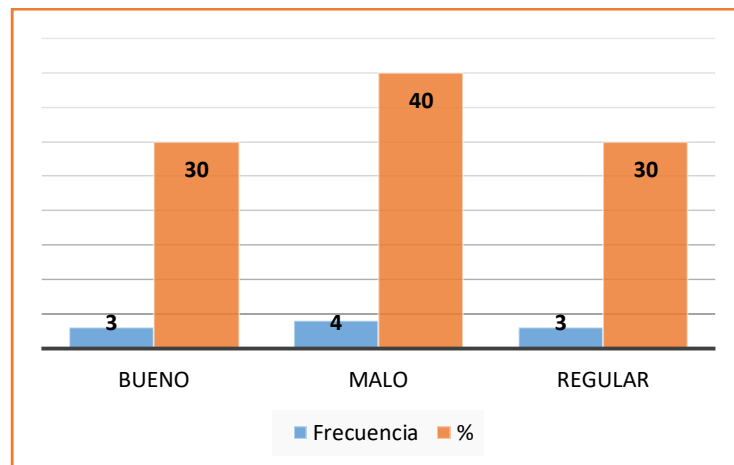


Figura 19 ¿Cómo califica el ROAA Anual?

Fuente: Tabla 18

**Análisis e interpretación:**

De las personas encuestadas, ante la pregunta que, respecto a su percepción del ROAA Anual; el 40% señala que, es malo, mientras que un 30% señala que es regular y un 30% indica que es bueno. Esta situación preocupante debe corregirse a la brevedad posible por lo funcionarios de la C.M.A.C. y aprovechar para mediante estrategias motivacionales aprovechar esta percepción para incentivar a la gente para que mejore su desempeño en busca de la mejora de este indicador.

**Tabla 19**

*¿Cómo califica el rendimiento sobre préstamos?*

Respuestas	Frecuencia	%
Bueno	3	30
Malo	4	40
Regular	3	30
Total	10	100

Fuente: Encuestas aplicadas

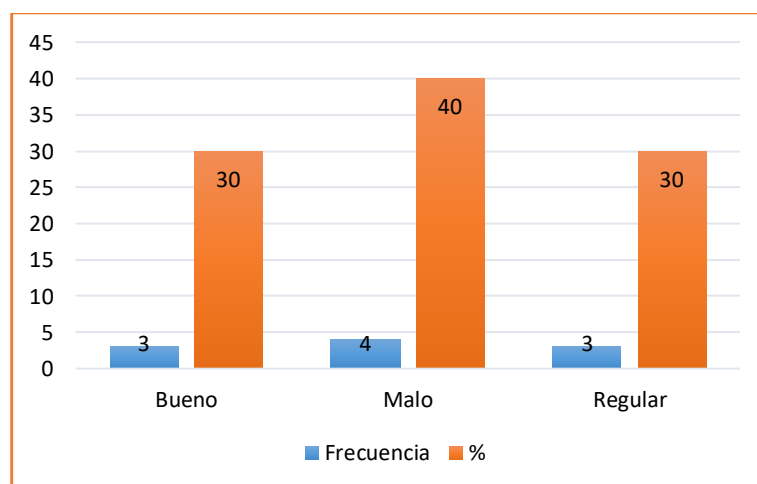


Figura 20. ¿Cómo califica el rendimiento sobre préstamos?

Fuente: Tabla 19

### **Análisis e interpretación:**

De las personas encuestadas, ante la pregunta que, respecto a su percepción del rendimiento sobre los préstamos; el 40% señala que, es malo, mientras que un 30% señala que es regular y un 30% indica que es bueno. Esta situación preocupante debe corregirse a la brevedad posible por lo funcionarios de la C.M.A.C. y aprovechar para mediante estrategias motivacionales aprovechar esta percepción para incentivar a la gente para que mejore su desempeño en busca de la mejora de este indicador.



**Tabla 20**

*¿Cómo califica el rendimiento sobre inversiones?*

Respuestas	Frecuencia	%
Bueno	3	30
Malo	4	40
Regular	3	30
Total	10	100

Fuente: Encuestas aplicadas

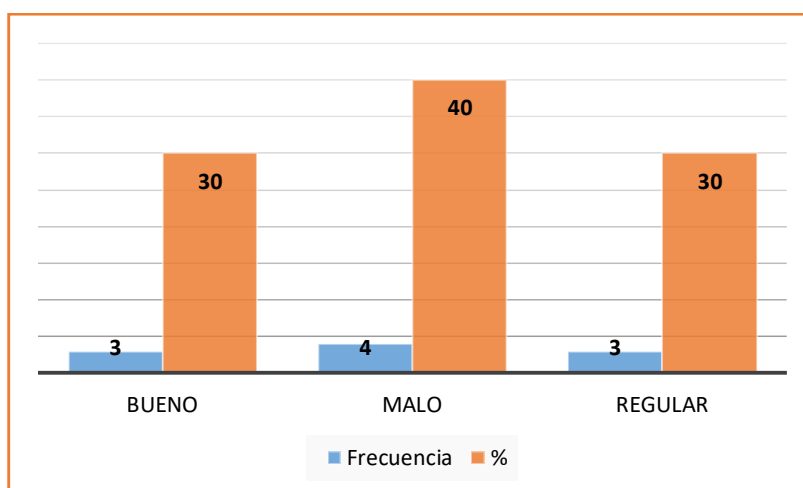


Figura 21. ¿Cómo califica el rendimiento sobre inversiones?

Fuente: Tabla 20

**Análisis e interpretación:**

De las personas encuestadas, ante la pregunta que, respecto a su percepción del rendimiento sobre las inversiones; el 40% señala que, es malo, mientras que un 30% señala que es regular y un 30% indica que es bueno. Esta situación preocupante debe corregirse a la brevedad posible por lo funcionarios de la C.M.A.C. y aprovechar para mediante estrategias motivacionales aprovechar esta percepción para incentivar a la gente para que mejore su desempeño en busca de la mejora de este indicador.

**Tabla 21**

*¿Cómo califica el rendimiento sobre Activos de intermediación?*

Respuestas	Frecuencia	%
Bueno	3	30
Malo	4	40
Regular	3	30
Total	10	100

Fuente: Encuestas aplicadas

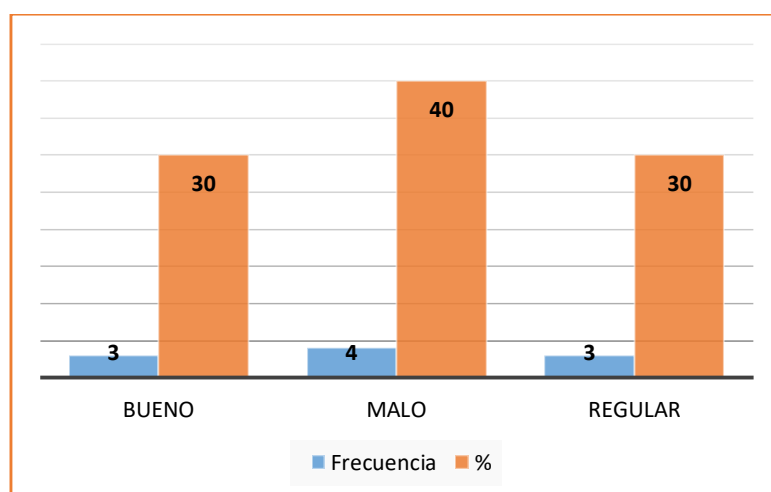


Figura 22 ¿Cómo califica el rendimiento sobre Activos de intermediación?

Fuente: Tabla 21

**Análisis e interpretación:**

De las personas encuestadas, ante la pregunta que, respecto a su percepción del rendimiento sobre los activos de intermediación; el 40% señala que, es malo, mientras que un 30% señala que es regular y un 30% indica que es bueno. Esta situación preocupante debe corregirse a la brevedad posible por lo funcionarios de la C.M.A.C. y aprovechar para mediante estrategias motivacionales aprovechar esta percepción para incentivar a la gente para que mejore su desempeño en busca de la mejora de este indicador.

**Tabla 22**

*¿Cómo califica el costo de fondeo?*

Respuestas	Frecuencia	%
Bueno	6	60
Malo	2	20
Regular	2	20
Total	10	100

Fuente: Encuestas aplicadas

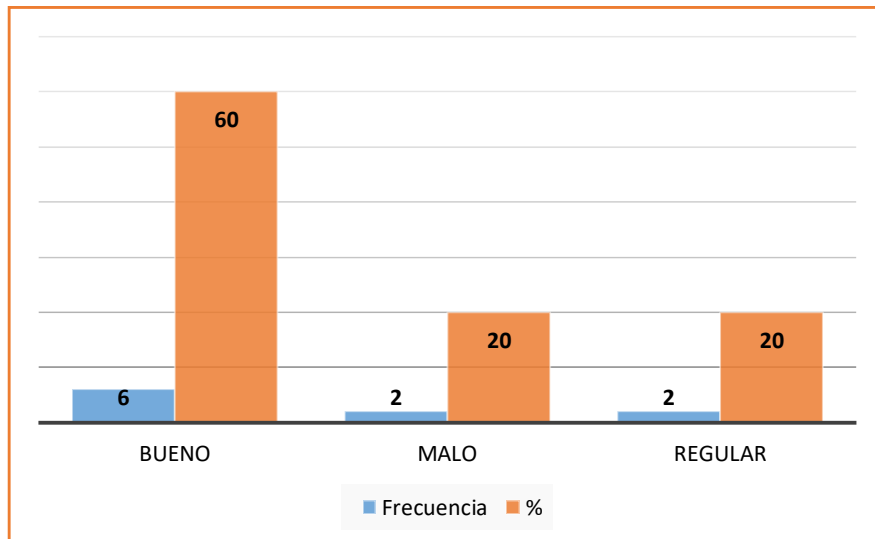


Figura 23 ¿Cómo califica el costo de fondeo?

Fuente: Tabla 22

**Análisis e interpretación:**

De las personas encuestadas, ante la pregunta que, respecto a su percepción del rendimiento del costo de Fondeo; el 60% señala que, es bueno, mientras que un 20% señala que es regular y un 20% indica que es malo. Asimismo, debe hacerse mención que este indicador debe ser bajo porque se refiere al uso de dineros de otros bancos para financiar operaciones.

**Tabla 23**

*¿Cómo califica el Spread Financiero?*

Respuestas	Frecuencia	%
Bueno	3	30
Malo	4	40
Regular	3	30
Total	10	100

Fuente: Encuestas aplicadas

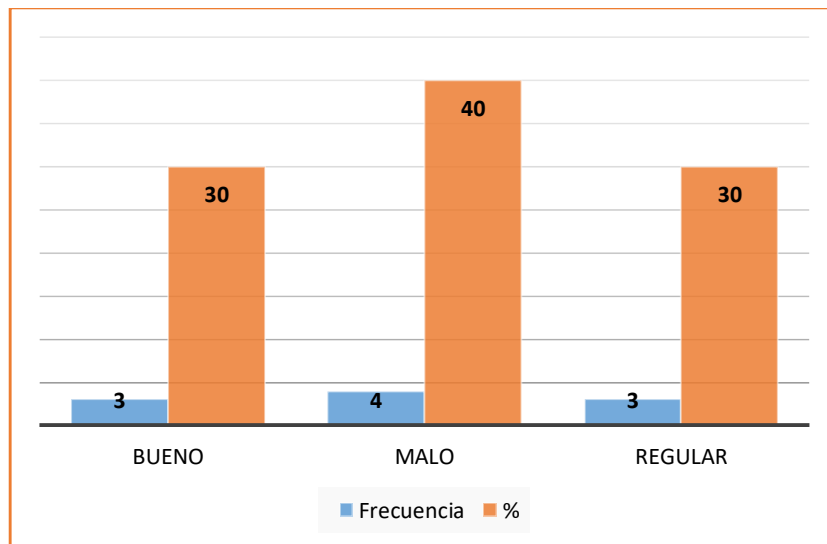


Figura 24 ¿Cómo califica el Spread Financiero?

Fuente: Tabla 23

**Análisis e interpretación:**

De las personas encuestadas, ante la pregunta que, respecto a su percepción del rendimiento del Spread Financiero el 40% señala que, es malo, mientras que un 30% señala que es regular y un 30% indica que es bueno. Esta situación preocupante debe corregirse a la brevedad posible por lo funcionarios de la C.M.A.C. y aprovechar para mediante estrategias motivacionales aprovechar esta percepción para incentivar a la gente para que mejore su desempeño en busca de la mejora de este indicador.

**Tabla 24**

*¿Cómo califica los ingresos No Operativos/Utilidad Neta?*

Respuestas	Frecuencia	%
Bueno	3	30
Malo	4	40
Regular	3	30
Total	10	100

Fuente: Encuestas aplicadas

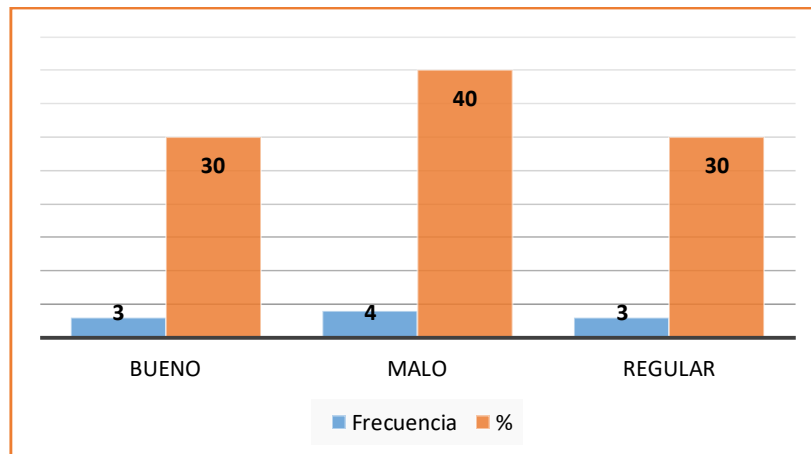


Figura 25 ¿Cómo califica los ingresos No Operativos/Utilidad Neta?

Fuente: Tabla 24

**Análisis e interpretación:**

De las 10 personas encuestadas, ante la pregunta que, respecto a su percepción del rendimiento de los ingresos No Operativos/Utilidad Neta; el 40% señala que, es malo, mientras que un 30% señala que es regular y un 30% indica que es bueno. Esta situación preocupante debe corregirse a la brevedad posible por lo funcionarios de la C.M.A.C. y aprovechar para mediante estrategias motivacionales aprovechar esta percepción para incentivar a la gente para que mejore su desempeño en busca de la mejora de este indicador. Debe hacerse mención que efectivamente es muy bajo porque es negativo.

#### 4.1.3. Encuesta de Correlación de las variables

**Tabla 25**

*¿Cree Ud. que la gestión de créditos y cobranzas influye en la rentabilidad de la C.M.A.C. Trujillo?*

Respuestas	Frecuencia	%
Si	6	60
No	3	30
Algo	1	10
Total	10	100

Fuente: Encuestas aplicadas

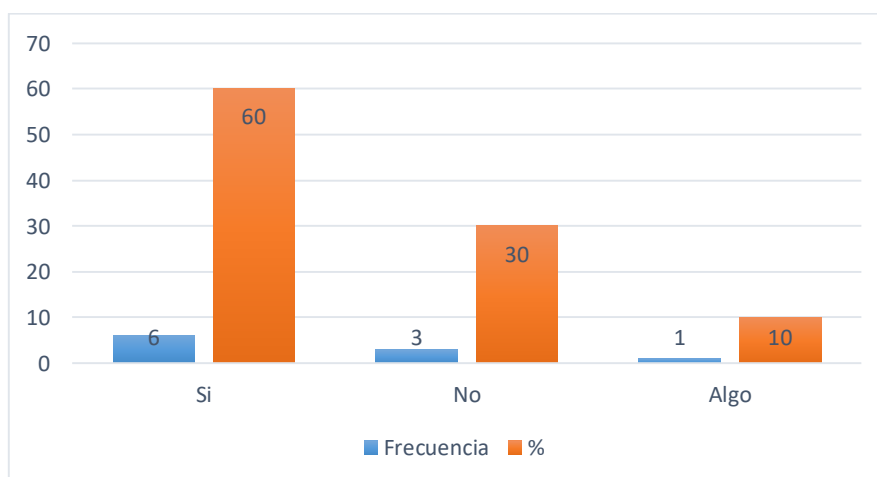


Figura 26 ¿Cree Ud. que la gestión de créditos y cobranzas influye en la rentabilidad de la C.M.A.C. Trujillo?

Fuente: Tabla N° 25

#### **Análisis e interpretación:**

De las personas encuestadas, ante la pregunta que, respecto a que si cree Ud. que la gestión de créditos y cobranzas influye en la rentabilidad de la C.M.A.C. Trujillo; el 60% señala que, es si, mientras que un 30% señala que no y un 10% indica que algo. Esta situación negativa debe corregirse a la brevedad posible por lo funcionarios de la C.M.A.C. y así de este modo encaminarse a mejorar la rentabilidad.

#### 4.1.4. Análisis documental a los estados financieros

##### A. Balance General al 31.12.17

**Tabla 26**

*Revisión del Balance General*

<b>BALANCE GENERAL AL 31-12-2017</b>	<b>Importe</b>
<b>ACTIVOS (miles de soles)</b>	
Fondos disponibles	509,413
Colocaciones netas	1,311,063
Intereses, comisiones y cuentas por cobrar	51,727
Bienes adjudicados y otros realizados. Neto de provisión	2,211
Inversiones financieras Permanentes. Neto de provisión	3,107
Activo fijo neto	37,263
Otros activos	46,161
<b>TOTAL ACTIVOS</b>	<b>1,960,945</b>
<b>PASIVOS (miles de soles)</b>	
Total Depósitos y obligaciones	1,484,569
Total adeudados	33,483
Intereses y otros gastos por pagar	19,217
Otros pasivos	9,393
Provisiones por créditos contingentes	2,248
Cuentas por pagar	14,400
<b>TOTAL PASIVO</b>	<b>1,563,309</b>
<b>PATRIMONIO NETO (miles de soles)</b>	
Capital social	303,965
Reservas	52,450
Resultados acumulados	390
Resultados no realizados	760
Utilidad(Pérdida del ejercicio)	40,080
<b>TOTAL PATRIMONIO NETO</b>	<b>397,636</b>
<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b>	<b>1,960,945</b>

Fuente: Memoria anual

**Tabla 27***Revisión del Estado de Ganancias y Pérdidas*

<b>ESTADO DE GANANCIAS Y PÉRDIDAS</b>	
<b>INGRESOS FINANCIEROS</b>	317,674
<b>(Menos) GASTOS FINANCIEROS</b>	66,403
MARGEN FINANCIERO BRUTO	251,270
<b>(Menos) Provisiones por malas deudas</b>	36,696
<b>MARGEN FINANCIERO NETO</b>	<b>214,575</b>
( + )Ingresos netos por servicios financieros	16,739
<b>( + ) Utilidad por venta de cartera</b>	4,296
<b>( - ) Gastos operativos</b>	<b>164,541</b>
<b>MARGEN OPERACIONAL NETO</b>	<b>71,059</b>
<b>Otros ingresos y gastos</b>	<b>-2,973</b>
Provisiones, Depreciación y Amortización	13,246
<b>RESULTADO ANTES DE IMPUESTOS</b>	<b>54,839</b>
<b>Impuesto a la Renta</b>	<b>14,759</b>
<b>RESULTADO NETO DEL EJERCICIO</b>	<b>40,080</b>

Fuente: Memoria anual



**Tabla 28***Principales indicadores financieros*

<b>INDICADORES DE RENTABILIDAD</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>Variación %</b>
Margen financiero bruto	78.6	79.1	0.64
Margen financiero neto	60	67.5	12.50
Margen operacional	17.4	22.4	28.74
Margen neto	10.53	12.62	19.85
ROAE Anual	9.5	10.53	10.84
ROAA Anual	1.8	2.15	19.44
Rendimiento sobre Préstamos	21.16	21.14	-0.09
Rendimiento sobre Inversiones	8.49	4.57	-46.17
Rendimiento sobre Activos de Intermediación	16.77	16.59	-1.07
Costo de Fondeo	3.95	3.75	-5.06
Spread Financiero	12.82	12.84	0.16
Ingresos No Operativos/Utilidad Neta	0.09	-0.07	-177.78

Fuente: Memoria anual

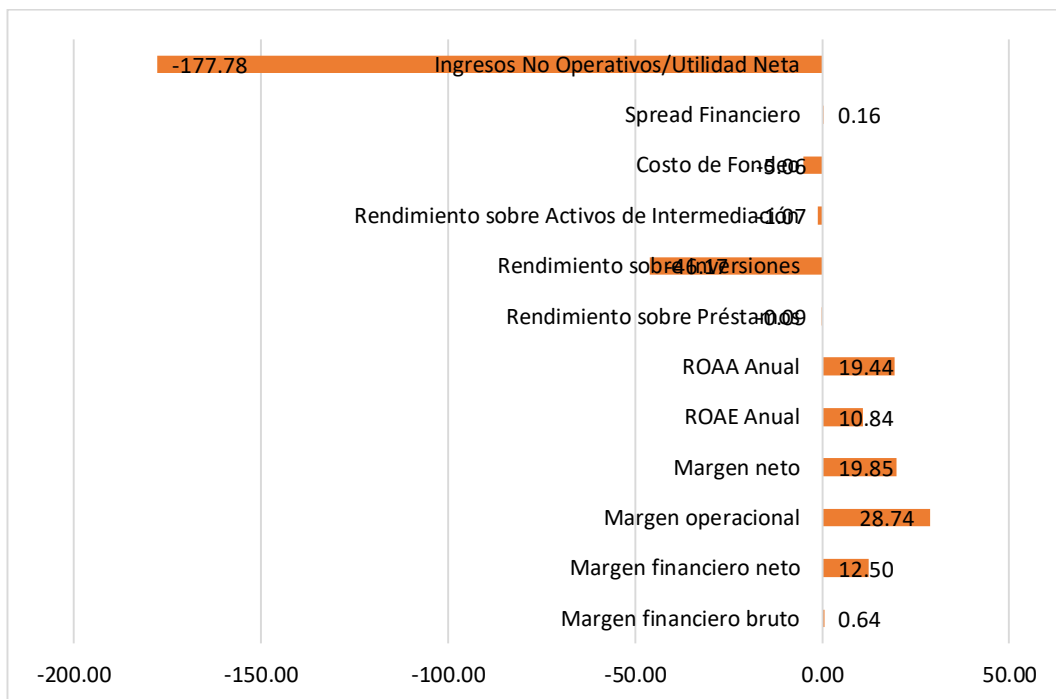


Figura 27. Indicadores de rentabilidad  
Fuente: Tabla 28

### **Análisis e interpretación:**

Como se puede apreciar en la figura, hay una baja rentabilidad, dentro lo cual lo más preocupante son el rendimiento sobre las inversiones (-46%) y la de ingresos no operativos sobre la utilidad neta que es -177.78% que, aunque no tenga que ver con actividades no operativas. Pero de todos modos no debería estar en ese nivel. Después en cuanto al rendimiento del costo de Fondo no hay porque preocuparse porque por fundamento debe ser cada vez menor. En general se observa una baja rentabilidad en relación al promedio de mercado que oscila entre 15 y 20% a juzgar por los informes de la Superintendencia de Banca y Seguros.

### **3.2. Discusión de resultados**

En cuanto a la contrastación de la hipótesis que establecía que la gestión de créditos y cobranzas influye negativamente en la rentabilidad de la C.M.A.C. Trujillo, Agencia Sabogal de Cajamarca,

2017, se puede afirmar que, la gestión de créditos y cobranzas por el hecho de tener una percepción negativa en cuanto a los procedimientos, políticas y la forma como se otorgan los créditos a los clientes así como a la forma como se gestiona la cobranza en cuanto a la calidad de servicio de la empresa, lo cual se comprueba la hipótesis en el sentido que está establecida.

Los resultados también se contrastan con lo que el marco teórico existente describe en el sentido que establece que una adecuada gestión de créditos y cobranza favorece a una mejor rentabilidad, pero es justamente lo que no sucede en esta entidad financiera, porque existe una deficiente gestión de créditos y cobranzas por lo que la rentabilidad es baja.

Finalmente, se contrasta los resultados que identifico Aguilar, (2013). Gestión de Cuentas por Cobrar y su Incidencia en la Liquidez de la Empresa Contratista Corporación Petrolera S.A.C. - Año 2012 en la Universidad San Martín, que concluye que la Corporación Petrolera S.A.C., no cuenta con una política de cobranza consistente, pues el plazo establecido para el pago de los clientes es de 45 días de acuerdo a contrato. Esto en parte es en teoría pues en la práctica no se da y la empresa no cuenta con un plan de contingencia para cubrir los gastos en que incurre por la demora en la aprobación de facturas. Este inconveniente se ve reflejado en los procedimientos burocráticos de aprobación de valorizaciones que tienen las operadoras petroleras en las diferentes etapas del proceso de revisión y aprobación de servicios realizados, por consiguiente, afecta a la liquidez de la contratista Corporación Petrolera S.A.C.

## CONCLUSIONES

La investigación tuvo como objetivo determinar la influencia de la gestión de créditos y cobranzas en la rentabilidad de la C.M.A.C. Trujillo, Agencia Sabogal de Cajamarca, 2017, la misma que dio como resultado que la gestión de créditos y cobranzas en sus procedimientos y en sus indicadores es percibida como mala ya que los encuestados manifiestan que si bien es cierto existen políticas, sin embargo no las cumple como están establecidas, lo cual ocasiona graves perjuicios a la rentabilidad de la Caja Municipal.

OG: El presente trabajo de investigación, tiene como propósito determinar la influencia de la Gestión de Créditos y Cobranzas en la Rentabilidad de la C.M.A.C. Trujillo, Agencia Sabogal De Cajamarca, 2017, en este trájín encontró que la gestión de créditos y cobranzas es deficiente y en consecuencia a juzgar por los resultados afecta a la rentabilidad de la C.M.A.C. Trujillo que no tiene un índice de crecimiento según lo planificado, lo cual demuestra lo que en la hipótesis se planteó, que hay una influencia directa y es justamente lo que se evidencia ya que los indicadores financieros expresan y que no es favorable para la entidad financiera.

OE1: En cuanto a la identificación de la situación actual de la gestión de créditos y cobranzas de la C.M.A.C. Trujillo, Agencia Sabogal de Cajamarca, 2017, los resultados son los siguientes: existen políticas precisas de créditos, pero contradictoriamente sobreponen su ingenio y discrecionalidad para tratar de cumplir sus metas que dicho sea de paso no están bien establecidas, los créditos son excesivos y las metas establecidas también son excesivas, lo cual explica este contexto que a corto plazo ocasiona morosidad y cuentas incobrables que está a cargo de la gestión de cobranzas y no están capacitados convenientemente para realizar su trabajo y esto denota descuido de los funcionarios responsables del área de créditos.

OE2: En cuanto al análisis de la situación actual de la rentabilidad de la C.M.A.C. Trujillo, Agencia Sabogal de Cajamarca, 2017 se encontró lo siguiente: que

existe falta de comunicación, que los procedimientos de cobranza no son los adecuados, que los índices de cobranzas no están decreciendo sino todo lo contrario.

En cuanto a la percepción que tienen de la rentabilidad de la C.M.A.C. Trujillo, se tienen las siguientes percepciones: que los indicadores financieros de rentabilidad son malos, es decir bajos con relación al promedio de mercado. A excepción del indicador de costo de fondeo es bueno.

Estas percepciones manifestadas por los trabajadores no hacen más que corroborar la relación directa de las variables de ña investigación que denota una relación directa.

## RECOMENDACIONES

- Se recomienda a los ejecutivos de la C.M.A.C Trujillo elaborar un plan de capacitación para el personal de créditos y cobranzas en temas como:
  - Procedimiento de créditos y cobranzas
  - Métodos para calificar como sujetos de crédito
  - Diseño de la política de créditos y cobranzas
  - Evaluación del crédito
  - Factores importantes en la decisión del crédito
- Se recomienda asimismo diseñar un plan de capacitación para los ejecutivos de la C.M.A.C. Trujillo en la aplicación práctica de indicadores financieros no solo de rentabilidad sino también de eficiencia para evaluar su performance.
- Elaborar una política de créditos y cobranzas actualizada y explícita porque la que existe no se ajusta al nuevo contexto que está marcado por una excesiva competencia.

## FUENTES DE INFORMACIÓN

- Aguilar, V. (2013). *Gestión de Cuentas por Cobrar y su Incidencia en la Liquidez de la Empresa Contratista Corporación Petrolera S.A.C. - Año 2012.* (tesis de licenciatura). Universidad San Martín, Lima – Perú.
- Becerra, L., Biamonte, C. y Palacios, E. (2017) en su tesis denominada: *cuentas por Cobrar y Su Incidencia en la Liquidez de la Empresa “Ademinsa S.A.C.”* (Tesis de licenciatura). Universidad Peruana de las Américas
- Céspedes W., (2014). *Factores determinantes de la morosidad en la financiera EDYFICAR en el distrito de Sorochuco-Cajamarca: una propuesta de políticas y mecanismos para disminuirla.* (tesis de licenciatura). Universidad Nacional de Cajamarca.
- Chirinos, A. (2002). *Modelo de gestión de cartera morosa.* (tesis de licenciatura) Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Lima - Perú.
- Flores, J. (2009). *Contabilidad gerencial: contabilidad de gestión empresarial, teoría y práctica.* Editorial CECOF. Lima - Perú.
- Gonzales , A. y Vera, E. (2013). *Incidencia de la gestión de Cuentas por Cobrar en la liquidez y rentabilidad de la empresa Hierros San Félix C.A., periodo 2011.* (tesis de licenciatura). Universidad Nacional Experimental de Guayana
- Hidalgo, E. (2010). *Influencia del Control Interno en la Gestión de Créditos y Cobranzas en una Empresa de Servicios de Pre- Prensa Digital en Lima-Cercado.* (tesis de licenciatura). Universidad San Martín. Lima - Perú.
- Ortiz, (2016). *Análisis financiero.* Lima: Externado.
- Tirado, M. (2015) en su tesis: *Las políticas de crédito y cobranzas y su incidencia en la liquidez de la fábrica de calzado FADICALZA.* (tesis de licenciatura) Universidad Técnica de Ambato.

# **ANEXOS**



**Anexo 1: Guía de Entrevista Dirigida a los Trabajadores del Área de  
Créditos y Cobranzas de la C.M.A.C. Trujillo, Agencia Sabogal de  
Cajamarca**

**UNIVERSIDAD ALAS PERUANAS**  
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES Y EDUCACIÓN  
ESCUELA PROFESIONAL DE CONTABILIDAD

**INSTRUCCIONES:** Marque con un aspa (X) según su criterio.

<b>V.1. "X": GESTIÓN DE CRÉDITOS Y COBRANZAS</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Desconozco</b>
<b>Dimensión: CRÉDITOS</b>			
<b>Indicador: CRÉDITOS</b>			
1. ¿Existen políticas precisas de créditos en la C.M.A.C. Trujillo?			
2. ¿Sigue literalmente las políticas precisas de créditos en la C.M.A.C. Trujillo?			
3. ¿Cree Ud. que los créditos son excesivos?			
4. ¿Cree Ud. que los créditos están mal otorgados por las metas excesivas establecidas?			
5. ¿Las tasas de interés son promedio de mercado?			
6. ¿El personal de créditos está capacitado para hacer su trabajo?			
<b>Indicador: COBRANZAS</b>			
7. ¿Existen políticas precisas de cobranzas en la C.M.A.C. Trujillo?			
8. ¿Sigue literalmente las políticas precisas de cobranzas en la C.M.A.C. Trujillo?			
9. ¿Los procedimientos de cobranzas son los adecuados?			
10. ¿El personal de cobranzas está capacitado para hacer su trabajo?			
11. ¿Los índices de cobranzas van en línea creciente?			

12. ¿Los índices de morosidad están en línea decreciente?			
<b>V.2. "Y": RENTABILIDAD</b>	<b>Buena</b>	<b>Regular</b>	<b>Mala</b>
13. ¿Cómo califica el margen financiero bruto?			
14. ¿Cómo califica el margen financiero neto?			
15. ¿Cómo califica el margen operacional?			
16. ¿Cómo califica el margen neto?			
17. ¿Cómo califica el ROAE Anual?			
18. ¿Cómo califica el ROAA Anual?			
19. ¿Cómo califica el rendimiento sobre préstamos?			
20. ¿Cómo califica el rendimiento sobre inversiones?			
21. ¿Cómo califica el rendimiento sobre Activos de Intermediación?			
22. ¿Cómo califica el costo de fondeo?			
23. ¿Cómo califica el Spread Financiero?			
24. ¿Cómo califica los ingresos No Operativos/Utilidad Neta?			
<b>CORRELACIÓN</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Algo</b>
25. ¿Cree Ud. que la gestión de créditos y cobranzas influye en la rentabilidad de la C.M.A.C. Trujillo?			

## Anexo 2: Guía de Cotejo para análisis documental

### UNIVERSIDAD ALAS PERUANAS

#### FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES Y EDUCACIÓN ESCUELA PROFESIONAL DE CONTABILIDAD

**INSTRUCCIONES:** Marque con un aspa (X) según su criterio.

<b>BALANCE GENERAL</b>	<b>Importe</b>
<b>ACTIVOS (miles de soles)</b>	
Fondos disponibles	
Colocaciones netas	
Intereses, comisiones y cuentas por cobrar	
Bienes adjudicados y otros realizados. Neto de provisión	
Inversiones financieras Permanentes. Neto de provisión	
Activo fijo neto	
Otros activos	
<b>TOTAL ACTIVOS</b>	
<b>PASIVOS (miles de soles)</b>	
Total Depósitos y obligaciones	
Total adeudados	
Intereses y otros gastos por pagar	
Otros pasivos	
Provisiones por créditos contingentes	
Cuentas por pagar	
<b>TOTAL PASIVO</b>	
<b>PATRIMONIO NETO (miles de soles)</b>	
Capital social	
Reservas	
Resultados acumulados	
Resultados no realizados	

Utilidad(Pérdida del ejercicio	
<b>TOTAL PATRIMONIO NETO</b>	
<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b>	
<b>ESTADO DE GANANCIAS Y PÉRDIDAS</b>	
<b>INGRESOS FINANCIEROS</b>	
<b>(Menos) GASTOS FINANCIEROS</b>	
<b>MARGEN FINANCIERO BRUTO</b>	
<b>(Menos) Provisiones por malas deudas</b>	
<b>MARGEN FINANCIERO NETO</b>	
( + )Ingresos netos por servicios financieros	
<b>( + ) Utilidad por venta de cartera</b>	
<b>( - ) Gastos operativos</b>	
<b>MARGEN OPERACIONAL NETO</b>	
<b>Otros ingresos y gastos</b>	
Provisiones, Depreciación y Amortización	
<b>RESULTADO ANTES DE IMPUESTOS</b>	
<b>Impuesto a la Renta</b>	
<b>RESULTADO NETO DEL EJERCICIO</b>	

### Anexo 3. Matriz de consistencia

Titulo	Problema	Objetivos	Hipótesis	Variables	Población	Muestra	Instrumentos	Procesamiento
“La Gestión de Créditos y Cobranzas y su Influencia en la Rentabilidad de la C.M.A.C. Trujillo, agencia Sabogal de Cajamarca, 2017”	<p><b>General</b> ¿Cómo influye la gestión de créditos y cobranzas en la rentabilidad de la C.M.A.C. Trujillo, agencia Sabogal de Cajamarca, 2017?</p> <p><b>Específicos</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Cuál es la situación actual de la gestión de créditos y cobranzas de la C.M.A.C. Trujillo, agencia Sabogal de Cajamarca, 2017?</li> <li>• ¿Cuál es la situación actual de la rentabilidad de la C.M.A.C. Trujillo, agencia Sabogal de Cajamarca, 2017?</li> </ul>	<p><b>General</b> Determinar la influencia de la gestión de créditos y cobranzas en la rentabilidad de la C.M.A.C. Trujillo, Agencia Sabogal de Cajamarca, 2017.</p> <p><b>Específicos</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Analizar la situación actual de la gestión de créditos y cobranzas de la C.M.A.C. Trujillo, agencia Sabogal de Cajamarca, 2017.</li> <li>• Analizar la situación actual de la rentabilidad de la C.M.A.C. Trujillo, agencia Sabogal de Cajamarca, 2017.</li> </ul>	<p><b>General</b> La gestión de créditos y cobranzas influye negativamente en la rentabilidad de la C.M.A.C. Trujillo, agencia Sabogal de Cajamarca, 2017.</p> <p><b>Específicas</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• La situación actual de la gestión de créditos y cobranzas de la C.M.A.C. Trujillo, agencia Sabogal de Cajamarca, 2017, es deficiente.</li> <li>• La situación actual de la rentabilidad de la C.M.A.C. Trujillo, agencia Sabogal de Cajamarca, 2017, es negativa.</li> </ul>	<p><b>Independiente</b></p> <p>Gestión de créditos y cobranzas</p> <p><b>Dependiente</b></p> <p>Rentabilidad</p>	La población de estudio estará conformada por los 10 trabajadores que laboran en la C.M.A.C. Trujillo, agencia Sabogal de Cajamarca.	La muestra estará constituida por los 10 trabajadores que laboran en la C.M.A.C. Trujillo, agencia Sabogal de Cajamarca. Es decir, la muestra será no probabilística tipo censo,	<p><b>Técnicas de Recopilación de Información:</b></p> <p>Aplicación de la técnica de la encuesta, mediante el instrumento cuestionario para determinar la influencia de la gestión de créditos y cobranzas en la rentabilidad de la C.M.A.C. Trujillo, Agencia Sabogal de Cajamarca.</p>	<p><b>Técnicas de Procesamiento de la Información:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Computarizada con el software Excel.</li> <li>• Tabulaciones</li> </ul> <p><b>Técnicas de Análisis e Interpretación de Resultados:</b></p> <p>Análisis y Evaluación de la Información para cada variable e indicador.</p>