



**UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO**

**FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES**

**ESCUELA ACADÉMICO PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN**

**TÍTULO:**

**“CONTROL DE LAS POLÍTICAS DE CRÉDITOS – COBRANZAS Y  
LA RECUPERACIÓN DE LA CARTERA PESADA DE LA CAJA  
PAITA DE LA CIUDAD DE RIOJA, PERÍODO 2015”.**

---

**TESIS PARA OBTENER EL TÍTULO PROFESIONAL DE  
LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN**

**AUTORA:**

**MARILUZ MANCHAY TOCTO**

**ASESORA:**

**Dra. YOLANDA NAVARRO BARRERA**

**LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:**

**FINANZAS**

**MOYOBAMBA – PERÚ**

**2016**

## PÁGINA DEL JURADO

.....  
Presidente

.....  
Secretario

.....  
Vocal

## **DEDICATORIA**

A mis Padres y a mi familia por su apoyo moral durante toda mi vida universitaria.

## **AGRADECIMIENTO**

Con respeto y admiración dedico el presente trabajo a mis padres por brindarme su apoyo incondicional, por el esfuerzo y dedicación que entregaron para sacarme adelante y poder así alcanzar mis metas.

Como parte de mi formación para mi asesora Dra. Yolanda Navarro por el tiempo que dedico para la revisión del presente trabajo.

## **DECLARATORIA DE AUTENTICIDAD**

Yo **MARILUZ MANCHAY TOCTO**, con DNI N° ....., a efecto de cumplir con las disposiciones vigentes consideradas en el Reglamento de Grados y Títulos de la Universidad César Vallejo, Facultad de Ciencias Empresariales, Escuela Académico Profesional de Administración declaro bajo juramento que toda la documentación que acompaño es veraz y auténtica.

Así mismo, declaro también bajo juramento que todos los datos e información que se presenta en la presente tesis son auténticos y veraces.

En tal sentido asumo la responsabilidad que corresponda ante cualquier falsedad, ocultamiento u omisión tanto de los documentos como de información aportada por lo cual me someto a lo dispuesto en las normas académicas de la Universidad César Vallejo.

Moyobamba, Diciembre del 2016.

---

**MARILUZ MANCHAY TOCTO**

DNI N°.....

## PRESENTACIÓN

Señores Miembros del Jurado, presento ante ustedes la Tesis Titulada: ***“CONTROL DE LAS POLÍTICAS DE CRÉDITOS – COBRANZAS Y SU RELACIÓN CON LA RECUPERACIÓN DE LA CARTERA PESADA DE LA CAJA PAITA DE LA CIUDAD DE RIOJA, PERIODO 2015”***, tuvo como finalidad determinar la relación existente entre el control de las políticas de crédito-cobranza y la recuperación de la cartera pesada de la Caja Paita de la ciudad de Rioja en el periodo, 2015., en cumplimiento de lo previsto en el Reglamento de Grados y Títulos de la Universidad César Vallejo, a fin de obtener el Título Profesional de Licenciada en Administración, por lo que espero de antemano cumplir con los requisitos contemplados en el Reglamento de Grados y Títulos de esta casa de estudios.

**Mariluz Manchay Tocto.**

## ÍNDICE

PÁGINA DEL JURADO .....	ii
DEDICATORIA.....	iii
AGRADECIMIENTO.....	iv
DECLARATORIA DE AUTENTICIDAD .....	v
PRESENTACIÓN .....	vi
ÍNDICE .....	vii
RESUMEN .....	x
ABSTRACT .....	xi
I. INTRODUCCIÓN .....	12
1.1. Realidad problemática.....	12
1.2. Trabajos previos.....	14
1.3. Teorías relacionadas al tema .....	18
1.4. Formulación del problema.....	42
1.5. Justificación.....	42
1.6. Hipótesis .....	42
1.7. Objetivos .....	43
II. MARCO METODOLÓGICO.....	44
2.1. Diseño de investigación .....	44
2.2. Variables y Operacionalización .....	45
2.3. Población y muestra.....	47
2.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos.....	47
2.5. Métodos de análisis de datos.....	48
2.6. Aspectos éticos .....	48
III. RESULTADOS .....	49
IV. DISCUSIÓN.....	66
V. CONCLUSIONES .....	69
VI. RECOMENDACIONES .....	70
VII. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....	71
VIII. ANEXOS .....	73

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Políticas de crédito y cobranza – Evaluación de riesgos.....	52
Tabla 2. Políticas de crédito y cobranza – actividades de control .....	53
Tabla 3. Políticas de crédito y cobranza – sistema de información y comunicación .....	54
Tabla 4. Resultado general del control de políticas de crédito y cobranza.....	55
Tabla 5. Deficiencias – evaluación de riesgos.....	56
Tabla 6. Deficiencias - actividades de control .....	57
Tabla 7. Deficiencias – sistema de información y comunicación.....	57
Tabla 8. Cartera dudosa o morosa – N° de carteras vencidas más de 90 días ...	58
Tabla 9. Cartera dudosa subjetiva – N° de carteras vencidas en soles .....	59
Tabla 10. Cartera fallida – número de préstamos no cancelados en soles .....	61
Tabla 11. Cartera vencida – total N° de préstamos vencidas en soles al 31/12/2015 .....	62
Tabla 12. Resumen del total de las carteras vencidas al 31/12/15 .....	63
Tabla 13. Relación de control de políticas de crédito y cobranza y la recuperación de la cartera pesada de la caja Paita. ....	65

## ÍNDICE DE FIGURAS

<i>Figura 1. Diagrama de evaluación de riesgos</i> .....	49
<i>Figura 2. Diagrama de actividades de control</i> .....	50
<i>Figura 3. Diagrama de sistema de información y comunicación</i> .....	51
Figura 4. Resultados de la tabla 01 .....	52
figura 5. Resultados de la tabla 02 .....	53
figura 6. Resultdos de la tabla 03 .....	54
figura 7. Resultados de la tabla 04 .....	55
Figura 8. Resultados de la tabla 08.....	59
<i>figura 9. Resultados de la tabla 09.</i> .....	60
figura 10. Resultados de la tbla 10 .....	61
<i>figura 11. Resultados de la tbal 12.</i> .....	64

## RESUMEN

La investigación titulada **“Control de las políticas de créditos – cobranzas y su relación con la recuperación de la cartera pesada de la caja Paita de la ciudad de rioja, periodo 2015”**, donde su principal objetivo es determinar la relación existente entre el control de las políticas de crédito-cobranza y la recuperación de la cartera pesada de la Caja Paita de la ciudad de Rioja en el periodo, 2015, parte de la problemática ¿Cuál es la relación entre el control de las políticas de crédito-cobranza y la recuperación de la cartera pesada de la Caja Paita de la ciudad de Rioja en el periodo, 2015?, teniendo como hipótesis,  $H_i$  = Existe una relación entre las políticas de créditos – cobranzas y la recuperación de la cartera pesada de la Caja Paita de la ciudad de Rioja periodo, 2015,  $H_o$  = No existe una relación entre las políticas de créditos – cobranzas y la recuperación de la cartera pesada de la Caja Paita de la ciudad de Rioja periodo, 2015, la metodología de la investigación es un descriptivo correlacional, se utilizó la técnica de análisis documental por medio del instrumento de la guía de análisis documental, donde la principal conclusión fue evidenciar la existencia de una relación entre las variables objeto de estudio (control de las políticas de crédito y cobranza y la recuperación de la cartera pesada), ya que un control deficiente de las políticas de crédito y cobranza genera una mayor cartera de créditos vencidas irre recuperables, tal como se evidencio en los resultados, donde la Caja Paita no cumple en un 56% el control de las políticas de crédito y cobranza, esta situación ha generado que la entidad financiera presente una pérdida de S/ 18.750.22 (carteras vencidas).

**Palabra clave:** políticas de crédito y cobranza, recuperación de la cartera pesada y clientes.

## ABSTRACT

The research entitled "Control of credit policies - collections and their relation to the recovery of the heavy portfolio of the Paita box of the city of rioja, period 2015", where its main objective is to determine the relationship between the control of the Credit-collection policies and the recovery of Caja Paita's heavy portfolio in the city of Rioja in the period, 2015, part of the problem What is the relationship between the control of credit-collection policies and the recovery of The heavy portfolio of the Caja Paita of the city of Rioja in the period, 2015?, Taking as hypothesis,  $H_i =$  There is a significant relationship between the credit - collection policies and the recovery of the heavy portfolio of Caja Paita of the city Of Rioja period, 2015,  $H_o =$  There is no significant relationship between the credit - collection policies and the recovery of the heavy portfolio of the Caja Paita of the city of Rioja period, 2015, the methodology of the research is a descriptive correlate, The documentary analysis technique was used through the instrument of the documentary analysis guide, where the main conclusion was to evidence the existence of a relationship between the variables under study (control of credit and collection policies and the recovery of the portfolio Because poor control of credit and collection policies generates a larger portfolio of unrecoverable past due loans, as evidenced by the results, where the Paita bank does not comply with 56% control of credit policies and Collection, this situation has generated the present case a loss of S / 18.750.22 (past due).

**Keyword:** credit and collection policies, recovery of the heavy portfolio and customers.

## I. Introducción.

### 1.1. Realidad Problemática.

En el mundo actual las empresas emprenden búsquedas de herramientas y nuevas estrategias que permitan mejorar el desarrollo de sus actividades, todo ello a respuestas a continuos cambios en el entorno de los negocios, ya que obligan a las empresas a tomar decisiones que les permita mantenerse en el mercado, buscando satisfacer la cartera de sus clientes, logrando obtener grandes niveles de rentabilidad, a medida que las estrategias y/o herramientas sean efectivas, la gestión logrará ser más eficiente. En tal sentido es fundamental que las empresas también vean a su capital humano como una herramienta fundamental en el proceso de gestión, estas tienen que estar debidamente preparadas y entrenadas para tomar las mejores decisiones, buscando el beneficio de la Empresa.

En nuestro país también se presenta la misma realidad y en algún momento, las empresas y personas naturales requieren hacer uso de las diferentes formas de financiamiento a fin de solventar sus necesidades. Una de estas formas de financiamiento es recurrir a las entidades financieras, para solicitar préstamo, sin embargo, las unidades financieras deben asimilar y usar criterios que les permitan evaluar la entrega de créditos, pues en muchas de las oportunidades los prestatarios, es decir quienes reciben el préstamo, no tienen la capacidad de responder con responsabilidad con los pagos en las fechas pactadas, por ello, recaen en obtener una cartera pesada, es decir cuentas por cobrar que tienden a no ser cobradas.

En este escenario, en la ciudad de Moyobamba, se encuentra la Caja Paita, que viene atravesando por serios problemas pues cuentan con una considerable data de cartera pesada, es decir créditos; tiene elevadas cuentas en sus cartera dudosa o morosa, cartera dudosa subjetiva, cartera fallida, cartera sub estándar y cartera vencida, esto ha sido provocado por la falta de control en las políticas de créditos y cobranza, en la Caja Paita no se realiza evaluaciones exhaustivas de los objetivos que se ha propuesto, los riesgos en los que los objetivos se estén afectados, así como tampoco analiza

las posibilidades de fraude, de manera que no se realiza una adecuada evaluación, tampoco se realiza actividades de control, apoyándose en las tecnologías de información, finalmente está ligado a la carencia de un sistema de información y comunicación, pues no hay calidad para el control interno.

Por tal razón, realizar esta investigación será de mucha ayuda e importancia para la Caja Paita.

## **1.2. Trabajos Previos.**

### **Internacionales**

**Baños, M. & Pérez, R. (2011).** En su trabajo de investigación, *“Estrategias Financieras para minimizar el Riesgo de Liquidez, en las Empresas del Municipio de San Salvador, dedicadas a la Importación y Comercialización de Piso Cerámico.* Llegaron a la conclusión que: se evidencia que no consideran las empresas muy útil contar con un departamento de finanzas, dedicando mayor interés a las áreas de contabilidad y ventas, teniendo en cuenta que de los primeros dependen sus ingresos y son los que cubren compromisos con los usuarios externos respectivamente. Se dedujo que las diversas entidades del sector, en mayoría utilizan como técnica de análisis a sus estados financieros a las razones financieras y no utilizan otros métodos que puedan contribuir a obtener una visión más amplia de la situación y rendimiento económico de las mismas. Se observó que en general las empresas opinan que la liquidez es de gran importancia para llevar a cabo sus operaciones y han previsto el riesgo de la misma, inconvenientemente no todas cuentan con un plan establecido para la disminución de este. Así mismo se acreditó que las empresas del sector utilizan estrategias financieras, aun sin que posean conocimiento de los beneficios que brindan respecto al riesgo de liquidez que estas producen, no obstante, en gran parte consideran de utilidad la existencia de un documento que permita la elaboración de las mismas.

**Montes, A. (2008).** En su tesis: *“La Administración del Departamento de Crédito y Cobranza en Empresas farmacéuticas.* Llegó a la conclusión: se ha tenido en cuenta he intentado en esta investigación el comprobar una vez

más la participación de la administración en todos los ámbitos de los negocios, peculiarmente en el departamento de crédito y cobranzas se pudo probar que, utilizando el proceso administrativo se puede fomentar a una gran mejora el desempeño organizacional, se alcanzan objetivos plenamente cuantificables, desarrollando los principios de cada fase que implica la planeación, organización, dirección y control, el asumir decisiones en cada fase, es el rol del administrador (en su papel de gerente de este departamento). Tomando en cuenta al autor quién nos dice: Mi formación profesional es la de contador, el papel de gerente del departamento de crédito y cobranzas fue algo imprevisto, en la empresa trasnacional alemana para la cual brindaba mis servicios me había desempeñado como contador fiscal durante siete años, para hacer “mejor el trabajo” a partir del segundo año de este cargo obtuve el grado de especialista fiscal y dos veces al año asistía a cursos de actualización fiscal. Cuando el gerente de crédito y cobranzas sufrió una embolia repentina era una época del año en que la actividad fiscal no era excesiva; complementariamente me encontraba estudiando la Maestría en Administración en la Universidad Iberoamericana por ese motivo cuando me propusieron dirigir este departamento “provisionalmente” (adicional a la gerencia fiscal), solo durante tiempo estuviera en recuperación el gerente a cargo, acepte el reemplazarlo con algo de resistencia. Es importante dar a conocer que para este departamento colaboraban diecinueve personas y que en esta etapa la empresa estaba iniciando su proceso de Certificación en las normas ISO 9000. Estando dentro del cargo, pude observar que los conocimientos de administración que estaba obteniendo eran favorables para desarrollar en la dirección de éste, el cual me había convertido en un contador administrativo, ya que mi formación profesional se había "enriquecido" con el estudio de la Administración.

### **Nacionales**

**Vela, L. & Uriol, J. (2012).** En su trabajo de investigación, “Los Factores que determinan la Calidad de la Cartera crediticia de las entidades micro financieras de la Amazonía Peruana en el periodo 2008-2011”. Concluye: que dentro de la calidad de la cartera, ésta se encuentra explicada por un

compuesto de variables de temple macroeconómico los cuales están relacionadas con el ciclo en el que se verifique el producto y en lo microeconómico, como la eficiencia y gestión de costos operativos, el nivel de solvencia de las entidades, la tasa de crecimiento de los activos rentables. En el modelo se encuentra que el coeficiente de la determinación significativo está corroborada con la relevancia global, pero la prueba de hipótesis “f”, nos presenta que se deben incluir más variables en la explicación del modelo.

En el Perú la micro finanzas se presentan como un mecanismo de inclusión relevante ya que éstas están dirigidas al segmento empresarial con mayor participación en número de unidades económicas en el país. Las entidades de micro finanzas son las que financian a pequeñas y microempresas las cuales representan más del 95% del total de empresas en el Perú, las que producen cerca del 40% del PBI y tienen un gran significativo aporte a la producción de empleo.

**Hidalgo, E. (2010)**, en su trabajo de investigación: “Influencia del Control Interno en la Gestión de Créditos y Cobranzas en una Empresa de Servicios de Pre- Prensa Digital en Lima-Cercado”, concluye que: La programación del control interno conlleva el desarrollo de una estrategia global en fundamentación al objetivo y alcance del encargo y de cómo se espera que responda la organización de la Empresa, lo cual permitirá una mejor administración en el área de créditos y cobranzas; aprobando así que la adopción oportuna de medidas preventivas que establezcan las empresas en estudio, mejoren los controles sobre aquellos créditos otorgados y acciones de cobranza. De esa manera la Dirección de Control Interno tiene como misión gerenciar, administrar y planificar aquel sistema de control interno otorgado como el principal y máximo instrumento de gestión, para medir y evaluar la eficiencia y eficacia de los diferentes procesos, los cuales tiene la función de cumplir con aquellos objetivos y metas previstos en la misión para cooperar en la transparencia de la gestión, lo cual contribuirá notablemente en la conducción de los ingresos de efectivo en las empresas, probando así que

la eficiente y eficaz dirección del control interno favorecerá el control de los ingresos de efectivo en el área de créditos y cobranzas.

El Control Interno es un Plan de Organización en el cuál se instauran las políticas y procedimientos que pretende la entidad con el fin de proteger aquellos valiosos recursos con los que cuenta, constatar la exactitud y veracidad de la información para fomentar la eficiencia en las operaciones e impulsar la aplicación y realización de las políticas para alcanzar satisfactoriamente las metas y objetivos programados; aprobando así el establecimiento de procedimientos aceptables de control interno, la que mantendrá la coherencia y armonía entre las acciones propias de la función administrativa de la entidad de forma organizada con los objetivos, las estrategias y las políticas atribuidas por el subsistema del control estratégico, contribuyendo así a proteger los activos en la Empresa.

**Coral, F. (2010)**, en su trabajo de investigación: “Análisis Econométrico de la Morosidad de las Instituciones Micro financieras y del Sistema Bancario Peruano, Enero 2004-Julio 2009”, concluye lo siguiente:

En el Perú, nuestro Sistema Financiero se manifiesta más firme, inmerso a un contexto macroeconómico más estable. Aquella consecuencia viene siendo producto de la disminución en la concentración de créditos y del sucesivo reacomodo dentro del mercado bancario. Las entidades micro financieras actualmente buscan captar clientes que requieran mayor volumen de crédito, aquellos clientes que antes sólo atendían los bancos. Los grandes bancos del país, por su lado cada vez ingresan con más fuerza al mercado de las microempresas, a través de absorciones y fusiones como por ejemplo es el caso del BBVA con la Caja Nuestra Gente, así mismo Scotiabank con CrediScotia y el Banco de Crédito con la compra de Edyficar. La inclinación será esa, por lo cual se indaga que habrá nuevas fusiones y absorciones de entidades micro financieras.

Por otra parte, si se sabe que la tasa de morosidad es un indicador la cual muestra la calidad de la cartera, no es el más aceptable. Al igual que cualquier indicador muestra también puntos en contra. La tasa de morosidad

se conoce como el ratio entre las colocaciones caducadas y en cobranza judicial sobre las colocaciones totales.

Es en el denominador en el cual se sitúa la dificultad que podría estar ocultando una situación perjudicial. Lo más adecuado sería emplear el total de colocaciones con uno o dos periodos de rezago, es decir en t-1 o en t-2, pues esto concederá ver el efecto verdadero: como cual es aquella porción de los créditos otorgados en los meses anteriores descendieron en mora. Al utilizar las colocaciones del período t, se promueve una confusión ya que es suficiente que durante ese periodo las entidades hayan sido más agresivas en sus políticas de concebimiento de créditos (el denominador sube) para que el ratio, como resultado del aumento del denominador, disminuya, procreando una un aparente avance en el nivel de morosidad, a pesar de que en realidad no se ha amortizado parte de la deuda atrasada.

**Estrada, M. (2007)**, en su trabajo de investigación: "El Análisis se Riesgo en el otorgamiento de Créditos de Consumo y la Cartera Pesada, concluyo lo siguiente:

Consecuente a las medidas de análisis de riesgo en el otorgamiento de créditos de consumo, aplicadas por la institución en el período 2005 hasta el tercer trimestre del presente año, la morosidad se ha visto disminuida del 10 % al 2.8%. Se determina la morosidad relacionada a la líneas de crédito del cliente, por el cociente que resulta dividir el monto de crédito atrasado entre el total del crédito otorgado.

La experiencia crediticia de un cliente es un panorama de cómo devolvió los créditos, si se llega a evidenciar que este cliente ha tenido atrasos continuos, es posible que en nuestra Institución Financiera ocurra lo mismo, el cual lleva a un incremento de la mora de manera progresiva. Las clasificaciones de riesgo reportados por la SBS, nos accede a conocer qué Instituciones Financieras le asignan aquellas facilidades crediticias al cliente, de igual manera cuándo ha utilizado y cómo lo devuelve, de esa manera se podrá tomar una adecuada decisión para la entrega de una nueva línea de crédito en el producto solicitado.

### 1.3. Teorías Relacionadas al Tema.

#### **El Crédito:**

**Del Valle (s.n)** nos dice que es aquella capacidad de obtener dinero, mediante la promesa de abonarlo en una fecha o plazo determinado.

Aquel que ha concedido el crédito tiene la certeza de que lo cobrará en su vencimiento, si es que este fue acordado después de haber efectuado un análisis adecuado.

Cuando el crédito es concedido en forma apropiada, genera a empresas o personas responsables un aumento de capital que puede ser utilizado para procrear riqueza adicional.

Fundamentalmente el factor problema radica en determinar quién es que debe acceder a recibir un crédito.

El mejor administrador de crédito será aquel que reduzca sus quebrantos por incobrables al mínimo y que tenga la menor cantidad de cuentas a cobrar retrasadas. Esto sería lo ideal y esto se puede lograr otorgando éstos créditos solo a aquellos clientes que son muy puntuales y colaboradores. Esta política no obstante reducirá muy considerablemente las operaciones de las empresas que las cuales otorgan crédito.

Al analizar un crédito el propósito general tiene como fin llegar a una decisión en cuanto a si una Empresa o persona merece la suma que está a consideración.

La investigación determinará el monto de crédito y la forma en que el mismo será concedido: es decir, crédito directo (a sola firma), en descuento de listas (endosos), con garantías adicionales, etc.

#### **Crédito Comercial y Crédito Bancario:**

##### **Crédito Comercial.**

Estos créditos comerciales en gran mayoría no generan estudios muy profundos de los estados contables. Las relaciones con estos créditos comerciales se hacen más liberales con el transcurso del tiempo, en la medida en que el deudor va cumpliendo con sus obligaciones y aumentando paulatinamente el monto de sus compras.

El crédito para adquisición de bienes de cambio tiene como principal motivo el permitir un mejor proceso del giro del negocio. Al venderse, estos bienes se transforman, inmediatamente o a cierto plazo, en dinero, aquel que al mismo tiempo crea la necesidad de reemplazarlos por nuevas materias primas, mercaderías, etc. Debido a esto es que la vinculación crediticia entre deudor y acreedor es constante.

Preferentemente el acreedor prestará mayor atención a la frecuencia y al volumen de las compras, así mismo a la puntualidad con que son abonadas. Si las facturas son atendidas en los plazos fijados, será más posible que el proveedor amplíe del margen al crédito.

Cuando los clientes son nuevos, el factor de mayor incidencia en el otorgamiento de créditos, por parte del proveedor, es fundamentalmente la información sobre el concepto con el que cuenta el cliente en plaza.

### **Crédito Bancario.**

Cuando se habla de crédito bancario se refiere a aquel que expande un banco a una Empresa o persona para proveerla de financiamiento temporal o cubrir una necesidad puntual de ésta.

Básicamente, los bancos facilitan capital ajeno, constituido bajo la forma de depósitos.

Es de gran importancia el crédito bancario en un sistema económico, ya que al otorgar los créditos, los bancos están creando medios de pago. Se destaca que los gobiernos utilicen como herramienta política financiera y económica las tasas de efectivo mínimo para controlar el sistema monetario.

El crédito comercial en cuanto a su función reguladora no tiene la importancia que tiene el crédito bancario dentro de la economía.

### **Diferencias entre Crédito Bancario y Crédito Comercial.**

Entre los créditos comerciales y los créditos bancarios se observan las siguientes principales características:

- a) El crédito comercial al contrario que el crédito bancario no abastece al solicitante dinero, sino contraria a ésta ofrece al solicitante materias primas, como mercaderías, entre otros.
- b) El crédito bancario paulatinamente brinda mayor plazo que el crédito comercial.
- c) En el crédito bancario se puede verificar que, el acreedor obtiene menor margen de utilidad que el comerciante. El margen surge de aquella diferencia entre el interés que percibe por el crédito, por un lado y por otro lado el costo financiero de los depósitos más los costos operativos de la institución. Puesto que esa diferencia es muy disminuida, debe disminuir también la posibilidad de que se produzcan incobrabilidades.  
  
Es por esto que, las instituciones de crédito deben tomar en cuenta y extremar las precauciones para verificar las reales posibilidades de cumplimiento de sus deudores.
- d) Mayor liberalidad por parte de los comerciantes, en el acceso de los créditos.

### **Gestión de Créditos y Cobranzas.**

El administrar el crédito y las cobranzas es una de las tareas más difíciles de realizar. Se encuentra incluida ésta actividad entre muchas que desempeña una Empresa. Cualquiera que sea la modalidad de las operaciones, se tiene como objetivo obtener un margen de utilidad razonable relacionado a sus costos y gastos. Los procedimientos y políticas que son utilizados para la concesión de los créditos, recaudación del dinero que generen los cobros de los créditos, los instrumentos que utilice la firma para propagar un control efectivo sobre los créditos y las cobranzas, y la repulsión al riesgo de los empresarios, entre otras, serán las principales variables que los empresarios con agudeza de visión financiera tendrán que considerar irrefutablemente con el fin de orientar efectiva y eficientemente la gerencia de crédito y cobranzas. De esa manera, se desea lograr los objetivos propuestos para la empresa en

donde el volumen de sus ventas y el nivel de sus utilidades netas periódicas dependen de las ventas a crédito.

**Reyes (2012:15)**, nos da a conocer que, “gestión es el conjunto sistemático de reglas para lograr la máxima eficiencia en las formas de estructurar y manejar un organismo social; es la técnica de la coordinación que busca resultados de máxima eficiencia en la coordinación de las cosas y personas que integran una Empresa”.

Se debe tener en cuenta en este concepto, que absolutamente ninguna empresa subsiste si no cuenta con algún tipo de beneficio, por lo cual siempre se tiene que mantener un cierto nivel de competencia con las demás empresas las que se dedican principalmente a actividades similares a la nuestra. Cuando se habla se habla de gestión, el concepto de éste subyace en un ambiente donde, generalmente, aquellos recursos disponibles son los que escasean, y en base a esto, la persona que está encargada de la gestión tiene que aplicar diferentes fórmulas, para que así de esta forma se logren persuadir y motivar constantemente a todas las corrientes del capital empresarial, con la finalidad de lograr que éstas mismas apoyen todos los proyectos que la Empresa planea emprender.

Si nos basamos en la realización del concepto de gestión para llevar a cabo las actividades de una Empresa, es fundamental destacar que por lo general, es el mismo que suele tener mucha más aplicación en las empresas de propiedad privada, las cuales son más conocidas como el sector privado empresarial. De igual manera, se debe decir que las empresas que le pertenecen al sector público, es decir, las que son propiedad del Estado, suelen también tener interesantes modelos de gestión, pero éstos mismos suelen independizarse mucho de aquello que es el concepto de gestión más técnico.

La gestión es aquel proceso u disciplina la cual permanece en un estado de cambio constante. Aquellos gestores en cualquier nivel, alto o medio en el que se desempeñen los roles interpersonales, informativos y decisorios, estarán adecuadamente idóneo en la comprensión y en la aplicación de los principios

del mejoramiento de la calidad. Cuando se mantiene o mejora la calidad, la organización cuenta con mayores oportunidades de desarrollo.

Por tanto la gestión comprende determinadas funciones y actividades laborales que los gestores deberán llevar a cabo, con el fin de lograr las metas de la Institución. En la gestión, los directivos ponen en práctica ciertos principios que les sirven de guía en este proceso.

Es importante una gestión eficaz, así como para el logro de igual manera para el mantenimiento de las ventajas competitivas. No cabe señalar que hay que poner fin a una serie de problemas nacionales, para así poder lograr más competitividad en el ámbito global. Pero, la gestión y los gestores también deben dar un enfoque ético a la competencia entre empresas.

**Drucker (ob.cit.:9)** éste autor nos da a conocer como lo que los gestores realizan en su trabajo.

Nos dice que los gestores practican la gestión, no practican la economía, no se ejercitan en la cuantificación, no cultivan las ciencias de la conducta. Las herramientas para el gestor son todas éstas; como disciplina específica, la gestión cuenta con sus propios problemas básicos; una persona que se limita a conocer las capacidades y las técnicas, sin lograr entender los fundamentos de la gestión, no es un gestor, será, a lo máximo un técnico.

Definir gestión implica el término calidad. Uno por no decir el de los desafíos más críticos de los altos ejecutivos se basa en la mejora de la calidad de productos y servicios que se relaciona directamente con temas como la responsabilidad en la elaboración de los productos o servicios, regulaciones gubernamentales o relaciones laborales. Se considera la calidad actualmente como uno de los principales activos con las que cuentan las mejores organizaciones del mundo.

Calidad habla sí o sí la mejora continua. Pensemos en un “excelente” médico, pero que cuente con los conocimientos y tratamientos de hace ya veinte o cinco años atrás, se sabe que este médico no podrá prestar a sus pacientes no podrá prestar el mismo a servicio a aquellos que están muy actualizados, debido a esto, su servicio no será contado como de calidad. De tal forma los

pacientes reciben un servicio de menor calidad por parte del más importante de los profesionales en él ámbito. Es importante tomar en cuenta que esta situación es totalmente lamentablemente y bastante común en muchos profesionales, los que una vez obtenido el título ya no se preocupan ni actualizan como corresponde sus conocimientos, no obstante también se dedican a otras labores ajenas para lo que estudiaron, generalmente motivados en la economía, pasando por alto de tal forma sus grandes niveles de competitividad.

### **Créditos**

**Del Valle (s.n)** nos dice que “El crédito es una operación financiera en la que se pone a nuestra disposición una cantidad de dinero hasta un límite especificado y durante un período de tiempo determinado.”

Un crédito os facilita que nosotros mismos administremos ese dinero mediante la disposición o retirada del dinero y el ingreso o devolución del mismo, de esa manera se atiende a cada una de nuestras necesidades en diversos momentos. Así podemos cancelar una parte o la deuda total cuando creamos conveniente, con la consecuente deducción en el pago de intereses. Tomándolo desde un punto de vista empresarial, establecer un sistema de créditos tiene como finalidad aumentar el volumen de las ventas facilidades de pago al cliente, ya pudiendo ser éste un industrial, comerciante, o público consumidor, el cual no presenta disposición para comprar bienes o servicios con el dinero en efectivo y así cumplir con la finalidad principal de la organización la cuál es generar mayores ingresos y rentabilidad para la Empresa.

El Instituto Peruano de Administración de Empresas, nos dice que el crédito es aquel sistema de negociación por el cual una persona o entidad conlleva un compromiso de pago futuro (deudor) por aquel bien o servicio aceptado (acreedor). Este crédito hace más flexibles a los términos de transacción, mejorando y avanzando el acuerdo comercial, ya sea al solventar una satisfacción de venta por parte del comerciante, como la aquella necesidad de compra por parte del consumidor, de acuerdo a la disponibilidad de pago que presenta.

## **Sujeto de Crédito**

Se conoce como sujeto de crédito a aquella persona natural o jurídica que reúne y cumple los requisitos para ser evaluado y continuamente favorecido con el concebimiento de una línea de crédito, en efectivo o en la venta de un artículo con facilidades de pago. Están comprendidos estos requisitos en la política de créditos de la Empresa. De esa manera, cada Empresa formulará de acuerdo a las características del negocio, los requisitos y condiciones necesarias para que el cliente pueda ser sujeto de crédito.

## **El Crédito según los términos o plazos de pago.**

**Crédito Normal.** Este crédito es usado generalmente dentro de un sistema de crédito comercial o mercantil. En este crédito las transacciones se establecen en un plazo definido, desde la fecha de compra o facturación.

Se pueden operar con facturas de 15, 30 o 45 días, también con letras de plazos repentinamente mayores a los expresados (60, 90, 120 días).

**Créditos a Plazos.** Este crédito es aquel en el que la suma adeudada se programa en varias cuotas, partes o pagos.

Esta programación de la deuda tiene fechas de vencimiento distintas y distanciadas entre sí y por períodos generalmente iguales.

**Crédito Rotativo.** Denominado también éste crédito como de límite renovable, el cual consiste en establecer al cliente un límite en el monto de sus compras. Cuando tope o límite haya sido cubierto, no deberá hacer más compras hasta que la persona efectúe un pago que el cuál reduzca su saldo deudor, y esto hace que se habiliten nuevas compras siempre y cuando sean por el valor equivalente a lo cancelado.

**Crédito garantizado.** En este crédito, cuán este haya sido concedido tiene una garantía hasta por el límite autorizado. Esto quiere decir que si la deuda es mucho mayor al monto de la garantía, aquel o aquellas persona responderá solo por aquel monto que expresamente garantizaron.

### **Política de Créditos.**

Pueden definirse las políticas como aquellas normas directrices o cursos generales de acción las cuales se aplican diariamente en situaciones recurrentes para así alcanzar determinadas metas u objetivos.

Dentro de las empresas de negocios existen políticas en todas las áreas y en también en los diferentes niveles. Algunas se aplican a las actividades de la Empresa como un todo, por otro lado, otras, se basan a las divisiones más importantes o a un solo departamento.

En esta área se aplican las políticas de crédito con el fin de lograr los objetivos establecidos en la gerencia. Proveen ellas el marco o guía para las decisiones consistentes las cuales garanticen el logro de los objetivos. Éstos son la amplia y sólida base a partir de la cual se fomentan las acciones y decisiones.

**Leiva (2013)**, lo define como el proceso que controla los términos y comportamiento de las políticas de créditos y cobranza.

Las políticas son las que indican el camino para llegar a obtener esas metas u objetivos, y así mismo dan la pauta de cómo y cuándo actuar para lograrlo.

Con el fin de que las políticas de crédito y cobranza sean totalmente efectivas como manual y guía general para la toma de decisiones, se deberá expresar en lineamientos más específicos aplicados en la actividad cotidiana. Pueden asumir la forma de procedimientos que muestran cómo el personal de Créditos y Cobranzas tiene que llevar a cabo la política del departamento.

Estas políticas de créditos se traducen en los procedimientos los cuales garantizan la consecución de los objetivos los cuales están establecidos para la Gerencia. Por ende, una vez que se hayan definido los objetivos, se procederá a detallar aquellas normas directrices o cursos generales de acción, como para conceder créditos y realizar cobranzas.

### **Factores que se consideran en la Política de Créditos**

Existen muchos factores que deben ser considerados cuando una Empresa está desarrollando una política de créditos o actualizando la vigente.

Esos factores van a tener en cada caso una importancia relativa, siempre y cuando dependiendo de cada tipo de negocio y estilo de gerencia. Pero todos juntos forman el contexto dentro del cual debe funcionar esa política.

Los factores son los siguientes:

- a. Aquellas condiciones actuales que cuenta el sector industrial o comercial al cual pertenece la Empresa.
- b. Competencia o forma de como manejan las otras empresas el mismo ramo los asuntos que guardan relación con el crédito y la cobranza. Desde éste punto, se debe aclararse que no se trata de copiar fielmente las políticas ajenas, sino al contrario de tenerlas en cuenta como elementos de juicio para actuar de igual manera y no distinta y nos lleve, al punto de que peligre nuestra participación en el mercado.
- c. La posición financiera con la que cuenta la Empresa para establecer hasta qué punto es benéfico seguir vendiendo al crédito.
- d. Las políticas y objetivos de otros departamentos con los que debe ser compatible la política de crédito.

### **Diseño de una Política de Créditos.**

Es expresada en términos de procesamiento sobre como facilita créditos y como desarrolla las cobranzas de un trabajo ordenado que sigue a la siguiente secuencia y la cuál necesariamente tiene que contar por escrito un manual de organización, políticas y procedimientos.

Generalmente, el departamento de créditos responde a los siguientes lineamientos:

- Coordinar sus actividades con la organización, concordando con aquellas políticas establecidas.
- Contribuir a lograr buenas y perdurables relaciones comerciales con sus clientes. Lo que obliga a sus miembros a adoptar actitudes positivas y constructivas.
- Proteger la inversión de la Empresa en cuentas por cobrar por medio de prácticas y procedimientos adecuados y flexibles.

Una vez definidos los objetivos de la Empresa y, de la oficina de créditos, se detalla en términos de procedimientos se realiza el proceso de la política que se adoptará, como para conceder créditos y también para realizar cobranzas.

Respecto a los créditos se propone seguir los siguientes puntos:

- a) Verificar a quienes se facilitarán créditos: Si solo a personas jurídicas, solo a personas naturales o a ambas.
- b) Establecer el plazo en el cuál se explayaran los créditos.
- c) Conocer el monto mínimo de una venta al crédito.
- d) Conocer que garantías se llevarán a cabo en el sistema de créditos.
- e) Establecer cómo debe llevarse a cabo la investigación comercial y decidir sobre los créditos que se otorgarán.
- f) ¿Se definirán niveles de decisión para facilitar créditos o si la responsabilidad absoluta será del ejecutivo encargado del área?
- g) Verificar que tratamiento se utilizará a las cuentas del Estado.
- h) Establecer cuál será el procedimiento para poder controlar las líneas de crédito otorgadas.

### **Cobranzas.**

Generalmente, cuando se habla de cobranza se refiere a aquella percepción o recogida de algo, particularmente de dinero, motivo de la compra o pago por el uso de algún servicio.

Generalmente la acción de la cobranza puede ser realizada por una persona en mandato o acreditación de la Empresa que ofrece el servicio en cuestión, o en su defecto a quien se le haya comprado un producto, o puede también ser ejecutada por una entidad bancaria, el cual se domina popularmente como cobranza bancaria.

Como primer caso, el que se encarga de realizar la cobranza lleva el nombre de cobrador y cuando se identifica con la ropa de la entidad o bien con alguna credencial oficial otorgada por la Empresa a la cual representa, lleva a cabo lo que se conoce como un recorrido por los lugares asignados previamente dentro de los cuales se hará efectivo el pago, puede ser en efectivo, por

medio de un cheque o la forma de pago establecido cuando se realizó el acuerdo.

En cambio, la cobranza bancaria es aquel servicio que un Banco facilita a sus clientes y/o corresponsales, para que tramiten de acuerdo a instrucciones, para el cobro o la aceptación de documentos, financieros o comerciales.

Principalmente por un lado el beneficio que muestra la cobranza bancaria es que, le permite al exportador que no pierda el control de aquellos bienes que fueron embarcados y están preparados para encontrarse con sus nuevos dueños y por otro lado, permite al importador conocer oportunamente la llegada de los bienes. Es así que, el Banco llevará a cabo las veces de salvaguardar los bienes hasta que se realice el pago de los mismos y así puedan ser entregados estos bienes a quien corresponda.

Además, de este tipo de cobranzas, los Bancos, también cobran a sus clientes y usuarios pagos de servicios, cheques, entre otras cuestiones.

La cobranza es aquella función que complementa la operación crediticia, mediante la cual la organización lleva a cabo una acción de recuperación sobre el sujeto de crédito, con el fin principal de que el cliente cumpla los compromisos de pago de su deuda dentro de los plazos coordinados con la Empresa.

La recuperación debe estar dentro de las políticas de la Empresa, formando así procedimientos y Planes Estratégicos.

Se debe tomar en cuenta que la cobranza es un proceso de negociación integral a través de la cual se brinda servicios al cliente, asesorándolo y facilitándole respuestas a sus necesidades de información, principalmente, de crédito, por medio del cual se recupera la inversión realizada en un crédito, alegada en el derecho a adoptar el pago por parte del acreedor y la obligación que tiene el deudor de pagar.

Carlos Rodríguez, nos explicó que las estrategias de cobranza son definidas a partir de una correcta segmentación de la cartera y la orientación precisa de la actividad de cobranza con cada cliente.

### **Importancia de la Cobranza.**

Estas cuentas por cobrar son consecuencia de un medio importante de colocación de productos en el mercado como las ventas al crédito, por lo cual la disposición de liquidez para el capital de trabajo de la Empresa está en manos de una gestión eficiente de cobranza.

Para realizar satisfactoriamente el objetivo de rentabilidad desde un punto de vista financiero se debe dar mayor rotación a nuestro capital. Se tiene que tomar en cuenta que esta rotación puede verse perjudicada ante alguna dificultad que lleguen a presentar nuestros clientes para atender efectivamente el servicio de la deuda. Es por esto que, el análisis y evaluación de la formulación de cobro en forma periódica es de suma importancia para la salud financiera de la Empresa.

### **El Éxito en las Cobranzas.**

Para realizar con éxito la ejecución de cobranzas se debe tener en cuenta lo siguiente:

- Conocer el éxito de las cobranzas se da inicio con una buena evaluación de la solicitud de crédito.
- Las cobranzas son partícipes de la función financiera y de marketing, por lo cual, consecuentemente al objetivo del cobro, se debe considerar en la implementación de procedimientos de cobranza, la eficacia del deudor como cliente de la Empresa.
- Para formar medios correctivos y Planes Estratégicos que permitan alcanzar las metas establecidas es fundamental el análisis y evaluación periódica de la ejecución de cobro.
- El personal de cobranzas capacitado en función de marketing y sobretodo en el desarrollo de actividades orienta a mejorar su capacidad negociadora y de comunicación, los cuales son importantes para obtener resultados benéficos en gestión de cobranzas.
- El establecer Políticas, Procedimientos y Planes Estratégicos en relación con la gestión de cobros muestran el camino certero para cubrir aquellas necesidades de seguimiento y control de las operaciones de cobro.

- La mecanización de los procesos internos de la Empresa, en relación con la gestión de cobranza, facilita ejercer la función con mayor orden, rapidez y calidad de la información, jerarquizando a la organización en un nivel competitivo en el mercado. (Instituto Peruano de Administración de Empresas: 103-120).

**Casa (2007)**, refiere que “la operación básica de cobranza puede conceptualizarse como el conjunto de operaciones necesarias para transformar un activo exigible - documentado o no - (Créditos) en un activo líquido (Disponibilidades). Comienza con la existencia de un derecho representado en una cuenta o un documento a cobrar, y trae como resultado el ingreso de dinero o algún título representativo de dinero - cheque u orden de pago”.

Se puede interpretar también como cobranza a la documentación de un crédito que ya existe. Se habla de un crédito en cuenta corriente que cancela el deudor mediante un pagaré. Si bien el cobro aquí no es definitivo, se sigue obteniendo un crédito sin haber percibido el dinero aún, las características con las que cuenta la gestión emprendida son de parecida importancia a aquellas que se requieren para alcanzar el cobro en dinero.

Podría aceptarse también como una operación básica de cobranza al descuento de un documento. Pese a que cuenta con diferentes características a las de una operación básica de cobranza, aquel resultado que produce – transformación de un crédito en disponibilidades – facilita que se trate a ésta como una Cobranza, y no se considera como una operación básica secundaria (financiera).

La operación básica de cobranza rige todas las operaciones que se comprenden desde el principal momento en el que se detecta que un crédito está en verificables condiciones de ser cobrado, hasta cuando los valores consecuentes de la cobranza son ingresados y contabilizados en la Empresa.

### **Diferentes Formas de Cobranzas.**

La cobranza puede tener diversas formas en función al tipo de Empresa que se trate, en función a las características de los deudores, en función a la

radicación de los montos a cobrar, del volumen de operaciones, etc. Probablemente en una Empresa se pueden desarrollar más de un tipo de cobranza para realizar y lograr que se cancele los créditos.

**Cobranza por Cobradores:** El personal de la Empresa efectúa la cobranza directamente en el domicilio del deudor. Es ahí en donde se percibe el dinero, los cheques o los pagarés que firma el deudor. Se desprende otras variantes a partir de este método de cobranza.

**Cobranza por Repartidores:** Puestas las características del producto que se comercializa en algunos casos, la cobranza se realiza por el mismo repartidor quien efectúa la entrega de la mercadería vendida. Este método de cobranza es usada por empresas que se dedican a la venta de productos alimenticios.

**Cobranza por Agencia:** El deudor en este caso también es visitado en su domicilio. La diferencia que radica es que la cobranza se realiza por alguna Empresa la cual se dedica preferentemente a prestar ese servicio y la cual fue contratada con ese fin. Ésta no es una forma muy utilizada, utilizándose, generalmente, en el caso de créditos de difícil realización.

**Cobranza por Correspondencia:** En este caso la persona deudora envía por correspondencia aquel importe de su obligación. Usualmente el deudor envía un cheque de tal manera que elimine cualquier riesgo por pérdida o sustracción del valor.

**Cobranza en Caja:** Es el cliente quien se traslada hasta la Empresa en este caso y así realiza el pago de su deuda. Suele emplearse esta forma en los comercios minoristas las cuales venden sus mercaderías a crédito, usualmente cancelables al cabo de un número determinado de cuotas.

**Cobranza por Depósito Bancario:** El deudor en algunos casos efectúa su pago depositando el importe adeudado a la cuenta corriente bancaria del acreedor. Particularmente en estos casos se utiliza un modelo de boleta por depósito especial el que tiene una copia más que la habitual.

Es esa copia de más la que queda en poder del Banco, el cuál le hace llegar a su cliente para hacerle saber a la persona de la cobranza que se ha llevado a cabo.

**Cobranza de documentos por medio de un Banco:** Dentro de los servicios que nos brindan los Bancos se encuentra el de cobranza de documentos. En

esta situación los documentos a cobrar son entregados al Banco. Éste envía el aviso de vencimiento al cliente deudor para que realice el pago directamente en el Banco. Cuando el deudor haya cancelado, acredita el Banco, el importe obtenido en la cuenta de su cliente y da conocimiento a éste del éxito de la gestión de cobranza. Al contrario si el documento no es cancelado a su vencimiento, el Banco puede encargarse de exigir el mismo.

**Cobranza de Exportaciones:** Cuando la persona deudora reside en el exterior, la cobranza puede ser realizada de forma normal a través de instituciones bancarias que hacen posible que se concrete la operación. Se produce el crédito sobre la cuenta corriente del acreedor y el Banco le hará llegar la notificación de la cobranza efectuada.

### **Control de las Políticas de Créditos y Cobranza.**

**Del Valle (s.n.)** nos brinda el concepto de que, la operación de crédito puede ser definida como: “aquella entrega de un valor actual, sea dinero, mercancía o servicio, sobre la base de confianza, a cambio de un valor equivalente esperado en un futuro, pudiendo existir adicionalmente un interés pactado”.

De igual manera, **Durán (2012)** nos dice que, “la operación de cobranza es el conjunto de actividades que realiza una Empresa para la recuperación del precio de los productos o servicio que fueron proporcionados a sus clientes mediante el uso de su crédito. La operación de cobranza incluye la coordinación con los objetivos, políticas y actividades de la operación de otorgamiento de crédito” (p. 36).

En tanto, **Nárjara & Belloso (2011)**, afirma que son aquellas directrices que otorga la organización orientadas a verificar los aspectos referentes al crédito que se facilita a los clientes en la venta de bienes o en la prestación de un servicio, teniendo como finalidad garantizar el cobro de éstos en el momento establecido. Existen políticas que deben ser empleadas en el manejo efectivo de las cuentas por cobrar, como son: las políticas de crédito, las políticas de administración y las políticas de cobranzas.

**Leiva (2015)**, establece las siguientes dimensiones para el control de las políticas de crédito- cobranza en las instituciones financieras:

## a) Evaluación del Riesgo:

**Leiva (2015)**, menciona que en el término de evaluación implica la aplicación de procesos que sean permanentes con la finalidad de acondicionar las condiciones pertinentes para la aplicación de situaciones que podrían atentar el comportamiento regular de la Empresa de modo que no infieran significativamente en el alcance de los objetivos, como en la determinación de la gestión de riesgos, la evaluación de la probabilidad de fraude y evaluación de sucesos o cambios que los cuales afecten al sistema de control interno. Bajo este enfoque, se infiere los indicadores siguientes:

- **Propuesta de objetivos claros:** A fin de contar con una Empresa mucho más participativas se debe considerar como prioridad el establecimiento de los objetivos, los mismo que debe ser claros, concisos y comprensibles por todos los miembros de la organización. Cabe recalcar que para ello se debe considerar el comportamiento de los Estados Financieros, acompañado con la materialidad, acompañado bajo el análisis de las normas estándares, de modo
- **Gestión de riesgos que afectan los objetivos:** las unidades económicas deben identificar los riesgos en los que están propensos por cada una de las unidades ejecutaras u áreas. Es decir, se toma parte en la identificación, análisis, evaluación y mecanismos de corrección referente a cada uno de los riesgos internos y externos. Estas opciones de defensa podrían ser: aceptar, evitar, reducir o compartir, de manera que en este proceso e incluso de considerará la opción de clasificarlos por orden de influencia.
- **Identificación de fraudes:** en base, este principio, refiere considerar los posibles fraudes que podrían atentar a la Empresa que podrían impedir que se alcance los objetivos. Dentro de estos fraudes, está el fraude en el reporte, pérdidas, despilfarrarían de dinero, malversación de fondos.

- **Monitoreo de cambios:** con la finalidad de poder determinar el ritmo en el que se están llevando a cabo las diferentes actividades que se han planteado, es indispensable controlar o monitorear, es decir identificar y evaluar los cambios realizados. Este monitoreo debe ser enfocado a todos las áreas y bajo todos los aspectos que corresponde: los cambios que emerjan en los modelos de gestión, políticos, institucionales o tecnológicos pueden llegar a afectar la realización de objetivos.

## **b) Actividades de Control.**

**Leiva (2015)**, asevera que respecto a las actividades de control se refiere la estipulación de políticas de control y rumbo de los mismos con la finalidad de minimizar los riesgos, y en el mejor de los casos evitarlos. Por tal motivo deben ser minuciosamente elaborados, considerando las herramientas necesarias, el tiempo e incluso las personas involucradas en su ejecución e también generar un costo correcto, que sea adecuado y en relación directamente con los objetivos del control. Así mismo indica que estas actividades de control se desarrollan en todos los procesos, operaciones, niveles y funciones de la entidad. Las acciones correctivas complementan necesariamente las actividades de control y son las siguientes:

- **Desarrollo de actividades de control: Jaime (2013)**, menciona que para sistematizar la gestión del control en la empresa siempre hay que tener en cuenta el entorno en el que cada empresa ejerce su actividad y que también influye de forma decisiva en las exigencias sobre su control. Es, por tanto y esencialmente, consecuencia de la aquella actitud asumida por la alta dirección (la gerencia), y como carácter reflejo el resto de los empleados, relacionados a la importancia de control interno y la incidencia sobre las actividades y resultados.

**Leiva (2015)**, indica que este principio contiene las tareas y responsabilidades de autorización, aprobación registro y revisiones de las operaciones, transacciones, controles físicos, reconciliaciones, y hechos los cuales deben ser asignados a personas diferentes con el propósito de reducir el riesgo de errores o acciones inapropiadas de fraude u otros.

- **Controles para tecnologías de la información y comunicaciones:** con la finalidad de llevar a cabo las actividades que se necesitan para obtener los objetivos, metas y planes trazados se hace uso de las diversas tecnologías, por ello se debe controlar los mismos a fin de conservar la información, siendo la información uno de los activos más importantes de la empresa. La información es proporcionada a tiempo y con rapidez gracias al uso de la tecnología, ya que contiene ésta controles que avalan el proceso de información para el cumplimiento misional y de los objetivos de la Empresa. Por esta razón, la tecnología de la información deben estar bien diseñados de modo que prevenga, detecte y corrija irregularidades de la información fluida en los sistemas.
- **Despliegue de actividades de control a través de políticas y procedimientos:** cada una de las responsabilidades entregadas en los procesos deben contar con la debida autorización de los superiores respectivos. Es decir, se debe delegar las actividades y funciones de control mediante la aplicación de políticas establecidas en el control interno.

**c) Sistema de información y Comunicación.**

**Leiva (2015)**, refiere el hecho de contar con sistemas de información que faciliten la comunicación entre las partes correspondientes, es decir quienes requieran hacer uso de la información a fin de llevar a cabo, con responsabilidad, las actividades de control. Esta responsabilidad es impartida a través de la delegación de funciones dadas por la administración en orden jerárquico. Teniendo como indicadores a:

- **Información de calidad para el control interno:** sin información de carácter de calidad no es posible alcanzar los objetivos. Pues la información es esencial para tomar decisiones de todo tipo que va repercutir en el comportamiento de la empresa, si la información no es la adecuada, y no se recibe en el tiempo que se necesita, muchas oportunidades se habrán perdido, por ende la rentabilidad de la empresa se ve altamente perjudicada. Se refiere ésta a la información necesaria para que la entidad pueda ejecutar las responsabilidades de control interno que generen apoyo en el logro de sus objetivos.
- **Comunicación de la información para apoyar el control interno:** Hace referencia a una entidad la cual comunica la información internamente, e incluye objetivos y responsabilidades del Control Interno correspondientes y necesarios para apoyar el funcionamiento de éste. La administración obtiene, genera y utiliza ésta información importante y de calidad consecuente a fuentes internas y externas para brindar apoyo en el funcionamiento de los otros componentes del control interno.

### **La morosidad.**

**Jiménez (2007)**, nos menciona que cualquier estudio sobre el comportamiento de la morosidad puede mostrar que el desempeño de la mora es pro cíclico, esto quiere decir que, cuando la economía está en el tramo ascendente del ciclo la morosidad disminuye y viceversa.

**Brachfeld (2001)**, presenta la misma opinión considerando que el virus de la morosidad se encuentra oculto en épocas de bonanza económica y se presenta en épocas de crisis. Por ende si en el Perú la morosidad crediticia se incrementara notoriamente el país se podría ver envuelto en una crisis financiera.

Cuando se produce la morosidad crediticia en primer lugar perjudica a la rentabilidad al mismo tiempo que se da una ruptura en la rotación de los fondos. Lo que causa que la entidad financiera incremente sus provisiones

por los créditos impagos, a su vez esto afecta inmediatamente a las utilidades. Por lo cual, un incremento importante en la morosidad ocasiona que el problema produzca incumplimiento se traduzca en uno de rentabilidad, liquidez y finalmente en un problema de solvencia. (Guillén, 2002).

Por tanto la morosidad adentra en un problema de primer orden dentro del contexto actual por lo que su estudio necesita especial atención para determinar las variables que la explican.

### **Determinantes de la Morosidad en las Microfinanzas.**

Las Empresas financieras conllevan como actividad el captar fondos de los agentes superavitarios de la economía para colocarlos a los agentes deficitarios; este papel, por su naturaleza, implica una serie de riesgos. Generalmente, los riesgos de la intermediación financiera están vinculados con aspectos macroeconómicos y microeconómicos, (Llaza, M 2010).

Dentro de esta actividad bancaria se desenvuelve tres tipos de riesgos microeconómicos:

- (a) Riesgo del impago de los créditos que se ha otorgado.
- (b) Riesgo de liquidez que el cual enfrenta la institución cuando puede hacer frente a sus obligaciones con sus depositantes.
- (c) Riesgo de mercado.

Así mismo, el Acuerdo de Basilea II considera, así mismo de los riesgos de crédito y de mercado, también el riesgo de gestión el cual implica la pérdida resultante de procesos, personal o sistemas internos inadecuados o ineficientes. (Rochet, 1998 citado en Llaza 2010), nos dice que entre las instituciones financieras reguladas y especializadas en micro finanzas en el Perú se incluyen, según información de la SBS,: 13 Cajas Municipales de Ahorro y Crédito (CMAC), 10 Cajas Rurales de Ahorro y Crédito (CRAC), 10 Entidades de Desarrollo de la Pequeña y Micro Empresa (EDPYME), Mi Banco, CrediScotia Financiera (Banco del Trabajo), Financiera TFC y Financiera Universal.

Entendiéndose por microcrédito a la operación financiera que se desarrollan en este tipo de empresas, con las particulares características de ser distintas a los créditos comerciales predominantes en sus pares bancarias. Una característica fundamental del microcrédito es su pequeño tamaño y gran número, el ámbito de acción de esta es fundamentalmente regional y sectorial y una mayor volatilidad en su morosidad entre todos los entes que conforman el sistema micro financiero. (Murrugarra & Ebentreich, s.f.)

Se presentará a continuación los determinantes macroeconómicos y microeconómicos de la morosidad en las entidades de micro finanzas:

### **Determinantes macroeconómicos**

**Aguilar & Camargo (2002)**, nos dice que para explicar los determinantes agregados de la morosidad se utilizan: en primer lugar, modelos teóricos que explican los determinantes macroeconómicos los cuales generan la quiebra de las empresas, cuando, no existan estos modelos para facilitar la explicación de la morosidad y como ésta es un paso previo a las quiebras empresariales, se debe tener en cuenta para su estudio; en segundo lugar, se usaron también trabajos empíricos los que demostraban que existe relación entre los factores macroeconómicos y la morosidad.

Aquellos determinantes macroeconómicos de morosidad pueden ser clasificados en: Variables relacionadas con el ciclo económico (Freixas, De Hevia y Inurrieta, 1994; Davis 1992, citado en Aguilar & Camargo, 2002, 2003, 2004), las cuales afectan aquel grado de liquidez de aquellos agentes y variables que controlan y miden el nivel de endeudamiento de estos (Wadhwani, 1984, 1986; Davis, 1992, citado en Aguilar & Camargo, 2002, 2003, 2004).

Estudios han determinado que la morosidad procede una relación negativa tanto con el ciclo económico como con la liquidez, y una relación positiva (o indeterminada) con el endeudamiento.

**Aguilar y Camargo (2002, 2003, 2004)**, estos autores encuentran la existencia de una relación negativa entre la calidad de la cartera y el crecimiento del PBI regional no minero, desfasado dos periodos. Para algunas entidades bancarias que funcionan en economías dolarizadas, como por ejemplo la boliviana, pueden verse afectadas por la devaluación de la moneda nacional, su calidad de cartera y la capacidad de pago de los agentes económicos, por lo cual esperan una relación directa entre ésta última y la morosidad. (Aguilar et al., 2004; Morón & Loo-Kung, 2003; Guillén, 2001; Muñoz, 1999; Vallcorba y Delgado, 2007 citado en Díaz, 2008). Pero este no es el caso del Perú en donde se puede observar claramente una tendencia de desdolarización en un contexto de apreciación del Nuevo Sol el cual ha reducido la vulnerabilidad del sistema bancario ante los riesgos del tipo de cambio. (Class & Asociados S.A., 2011).

### **Los Determinantes Microeconómicos.**

Según los autores Aguilar & Camargo (2002), se ha podido evidenciar a favor de la presencia de determinantes macro y micro económicos de la calidad de cartera de las entidades micro financieras. Son estos determinantes los siguientes: la política crediticia expansiva, diversificación de la cartera de colocaciones por tipo de crédito y sectores, desempeño de la empresa en el control del riesgo, la solvencia, los incentivos con los que cuentan las entidades para expandirse (Saurina, 1998 citado en Aguilar & Camargo, 2002, 2003, 2004) y también la presencia de garantías (Padilla & Requejo, 1998 citado en Aguilar & Camargo, 2002, 2003, 2004). Dentro de un estudio específico, Aguilar y Camargo (2002, 2003, 2004) notaron que existía una relación negativa inmerso entre la calidad de la cartera y la política crediticia, la eficacia de la empresa en el manejo de cualquier peligro y/o riesgo, aquellos incentivos que presentan las entidades para expandirse y aquel nivel de desempeño de la ejecución de cada una de las instituciones micro financieras.

Estos autores verificaron que la relación era positiva siempre y cuando se trataba de la diversificación de la cartera de colocaciones por tipo de crédito y sectores, aquel tipo de negocio y perfil de riesgo y cuando se refiere a la

presencia de garantías llegaron a conclusiones diferentes, al depender del indicador de calidad de cartera utilizado. Encontraron también que existe relación entre participación de las colocaciones en moneda extranjera sobre el total de colocaciones y aquellos indicadores de la morosidad, siendo así perjudicial para la para la cartera pesada y beneficiosa para la cartera de alto riesgo (Aguilar & Camargo, 2003, 2004). Su valor estimado de elasticidad es pequeño, muy cercano a cero. En otro informe sobre clasificación de riesgo, Equilibrium Clasificadora de Riesgo S.A. (2011) siendo ejecutado a la Caja Rural de Ahorro y Crédito de Señor de Luren (Caja Luren), se pudo indicó que después de realizar la evaluación respectiva, el Comité de Clasificación mantuvo la clasificación de categoría C como entidad. La clasificación y verificación de riesgo que se realizó por esta Empresa, incluye el importante deterioro de la cartera de colocaciones, lo cual en parte se explicaría por consecuencias del sobreendeudamiento de los clientes, entre otros. Pueden verse afectado la calidad de créditos bancarios por aquel poder con el que cuenta el mercado, de manera que, los bancos con un elevado y acreditado poder de mercado tiende a mostrar carteras crediticias con una mora mucho mayor que aquellos que tienen menos poder (Petersen & Rajan, 1995, citado en Díaz, 2008).

### **Recuperación de la Cartera Pesada.**

**Marcuse (2013)**, Un banquero sabe analizar un proyecto, la situación de un balance, las perspectivas de un negocio, y estudiar un mercado. Pero cuando debe enfrentar problemas de carácter político se encuentra a menudo, y con razón, perdido, frustrado e impotente.

**Salas, Pujadas & Lloret (2012)** lo considera como las herramientas que evalúan y clasifican los importes pendientes de cobro, además menciona que la intermediación financiera tiene como finalidad facilitar el flujo de dinero de los ahorradores a los demandantes de dinero, ya sean estos consumidores o inversores. Mediante este proceso se captan fondos y se redistribuyen posteriormente. Este es un proceso ejecutado por las entidades financieras y otros agentes que operan en el mercado (bancos, cajas de ahorro,

cooperativas de crédito, sociedades de cartera, instituciones de inversión colectiva, fondos de pensiones, compañías de seguros, etc.) En este flujo es vital la función de las entidades financieras como facilitadoras de fondos a los inversores y garantes de los mismos a los ahorradores.

**Domínguez, V. Damián, J. Feijoo, B. Gómez, P., Ferré, J. González, P. et al. (2010)** refiere que gestionar adecuadamente el riesgo de crédito en las entidades financieras se ha convertido en la piedra angular de la gestión bancaria en los últimos tiempos, más aún a raíz de la crisis financiera mundial provocada entre otros motivos por una mala concepción, medición y evaluación del mismo.

**Así mismo, Salas, Pujadas & Lloret (2012)**, afirman que el incumplimiento se entiende como un concepto global e incluye todas sus posibles variantes:

- No entregar las cantidades pactadas en el vencimiento acordado.
- Entregar parcialmente las cantidades pactadas en el vencimiento acordado.
- Incumplir otros pactos (covenants) incluidos en el contrato.

**Salas, Pujadas & Lloret (2012)**, clasifica a la cartera pesada como se muestra a continuación:

- a) Cartera dudosa o morosa.** Es la cartera que está vencida más de 90 días o bien, aunque no haya transcurrido dicho plazo, afecta a colectivos con problemas. Son operaciones incorrectamente documentadas o existen motivos para creer que habrá dificultades para que se atiendan los pagos (cartera subestándar y cartera dudosa subjetiva).

*Nº de carteras vencidas mas de 90 dias en soles.*

- b) Cartera dudosa subjetiva.** Operaciones clasificadas como dudosas porque presentan dudas razonables sobre su reembolso total: pérdidas

continuadas, patrimonio negativo, saldos reclamados judicialmente, situaciones concúrsales.

*Nº de carteras vencidas en soles.*

Marcuse (2013) refiere que los bancos (cuya cartera es cada vez más pesada y dudosa) se declaran al borde de la quiebra.

- c) Cartera fallida.** Son los préstamos que la entidad considera que no podrá recuperar y que significan pérdidas.

*Nº de prestamos no cancelados en soles*

- d) Cartera vencida.** Es la parte de la cartera total que, una vez llegada a su vencimiento, los titulares de la operación no han atendido a los compromisos de pago.

*Total de Nº de prestamos vencidos en soles*

#### **1.4. Formulación del Problema.**

¿Cómo es el control de las políticas de crédito-cobranza y como se encuentra la recuperación de la cartera pesada de la Caja Paita de la ciudad de Rioja en el periodo, 2015?

#### **1.5. Justificación de Estudio.**

##### **Justificación Teórica.**

Para realizar la presente investigación se hizo uso de las teorías de Leiva (2015) para estudiar la primera variable Políticas de crédito- cobranza. En tanto, para la segunda variable de Recuperación de la cartera pesada se está basando el análisis en el autor Salas, Pujadas & Lloret (2012).

##### **Justificación Práctica.**

La presente investigación contribuye a la Caja Paita a fin de que le permita controlar de manera eficiente y eficaz las políticas de crédito y cobranza así mismo, va a permitir a la administración de esta Caja evaluar y manejar mejor su cartera pesada.

### **Justificación Metodológica.**

En la presente investigación se obtuvo conocimientos nuevos a raíz de la formulación de instrumentos de recolección de datos para cada una de las variables, otorgándose de esta manera bases científicas para futuras investigaciones y servir de material didáctico para las personas interesadas.

### **1.6. Hipótesis**

**Hi =** El control de las políticas de créditos – cobranzas es malo y la recuperación de la cartera pesada de la Caja Paita de la ciudad de Rioja periodo, 2015 es baja.

### **1.7. Objetivos**

#### **General.**

Evaluar el control de las políticas de crédito-cobranza y la recuperación de la cartera pesada de la Caja Paita de la ciudad de Rioja en el periodo, 2015.

#### **Específicos.**

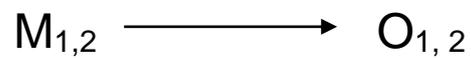
- Analizar las actividades de control de las políticas de crédito – cobranza de la Caja Paita de la ciudad de Rioja, periodo 2015.
- Determinar el nivel de recuperación de la cartera pesada de la Caja Paita de la ciudad de Rioja, periodo 2015.

## II. Método.

### 2.1. Diseño de investigación.

**Descriptiva simple**, debido solo se procederá a describir detalladamente a cada una de las variables

**Dónde:**



**M:** Caja Paita – Rioja.

**O<sub>1</sub>:** Control de las políticas de créditos – cobranzas.

**O<sub>2</sub>:** Recuperación de las cartera pesada.

## **2.2. Variables y Operacionalización.**

### **Identificación de Variables:**

**Variable I:** Control de las políticas de créditos – cobranza.

**Variable II:** Recuperación de la cartera pesada.

## Operacionalización de Variables

**Tabla 01: Operacionalización de la variable I**

VARIABLES	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DEFINICIÓN OPERACIONAL	DIMENSIONES	INDICADORES	ESCALA DE MEDICIÓN
Control de las políticas de cobranza.	Proceso que controla los términos de comportamiento de las políticas de cobranza. Leiva (2013)	Se evalúa esta variable mediante una entrevista cuyo instrumento es una guía de entrevista, aplicada directamente al gerente.	Evaluación del riesgo  Actividades de control  Sistema de información y comunicación	Propuesta de objetivos claros. Gestión de riesgos que afectan los objetivos. Identificación de fraudes. Monitoreo de cambios. Desarrollo de actividades de inspección. Controles para tecnologías de la información y comunicaciones Despliegue de actividades de control a través de políticas y procedimientos. Información de calidad para el control interno. Comunicación de la información para apoyar el control interno	Nominal

*Fuente: Marco Teórico*

**Tabla 02: Operacionalización de la variable II**

VARIABLES	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DEFINICIÓN OPERACIONAL	DIMENSIONES	INDICADORES	ESCALA DE MEDICIÓN
Recuperación de la cartera pesada	Herramientas que evalúa y clasifica los importes pendientes de cobro. Salas, Pujadas & Lloret (2012)	Análisis documental cuyo instrumento es la guía de análisis documental pues se evalúa la documentación de clientes clasificados según esos criterios.	Cartera dudosa o morosa Cartera dudosa subjetiva. Cartera fallida Cartera vencida	Nº de carteras vencidas más de 90 días en soles. Nº de carteras vencidas en soles. Nº de préstamos no cancelados en soles Total de Nº de préstamos vencidos en soles	Razón

*Fuente: Marco Teórico*

### 2.3. Población y Muestra.

#### Población.

La población de la presente investigación estuvo compuesta por el gerente de la entidad financiera Caja Paita de la ciudad de Rioja.

Así también los documentos que contemplan las políticas de créditos - cobranzas y recuperación de cartera de la institución financiera.

#### Muestra.

En la muestra poblacional estuvo constituida por el gerente de la institución financiera y el acervo documentario que contemplan las políticas de créditos - cobranzas y recuperación de cartera de la Caja Paita de Rioja.

### 2.4. Técnicas e instrumentos de Recolección de Datos.

**Tabla 05. Técnicas e instrumentos.**

<b>Técnica</b>	<b>Instrumento</b>	<b>Alcance</b>	<b>Informante</b>
Entrevista	Guía de Entrevista	<b>Variable I:</b> Control de las políticas de créditos - cobranza	Gerente de la entidad financiera Caja Paita de la ciudad de Rioja.
Análisis Documental	Guía de análisis de documentos.	<b>Variable II:</b> Recuperación de la cartera pesada	Documentos que contemplan la cartera pesada
Análisis Documental	Guía de análisis de documentos.	Marco teórico, marco conceptual y problemática de las variables.	Libros, revistas y otros.

**Fuente: Elaboración propia del investigador.**

## **2.5. Validez y Confiabilidad.**

### **Validación del instrumento.**

Se hizo uso de la firma de dos expertos en las ciencias administrativas, a fin de que la información sea de confianza en la investigación.

### **Confiabilidad de instrumentos.**

No fue necesario realizar la confiabilidad de instrumentos ya que no se realizó ninguna encuesta.

## **2.6. Métodos de Análisis de Datos**

Para analizar los datos se aplicaron tablas, cuadros y gráficos estadísticos ingresados en la herramienta y programa estadísticos Excel y SPSS 21. A fin de que los resultados sean de mayor comprensión y entendimiento en la investigación.

## **2.7. Aspectos Éticos**

La investigación se realizó por iniciativa del propia, de esta manera el trabajo presentado es realizado por autoría adecuada del investigador y no es copia de ningún otro trabajo de investigación en cumplimiento de lo contemplado por ley.

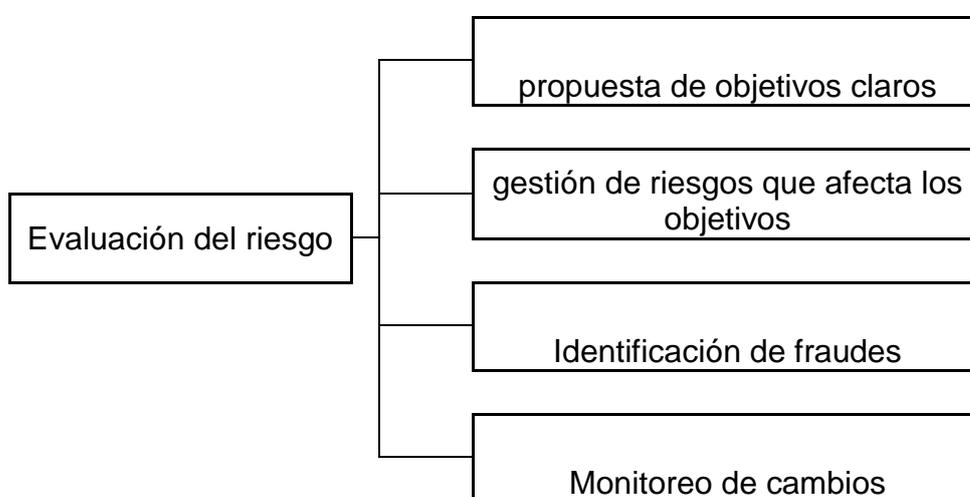
### III. Resultados.

#### 3.1. Políticas de crédito –cobranza de la Caja Paita de la ciudad de Rioja, periodo 2015.

##### Resultados Explicativos.

Con la finalidad de responder al presente objetivo, se realizaron diagramas para describir las actividades de las políticas de créditos y cobranzas de la caja Paita de la ciudad de Rioja.

**Figura 1. Diagrama de evaluación de riesgos.**

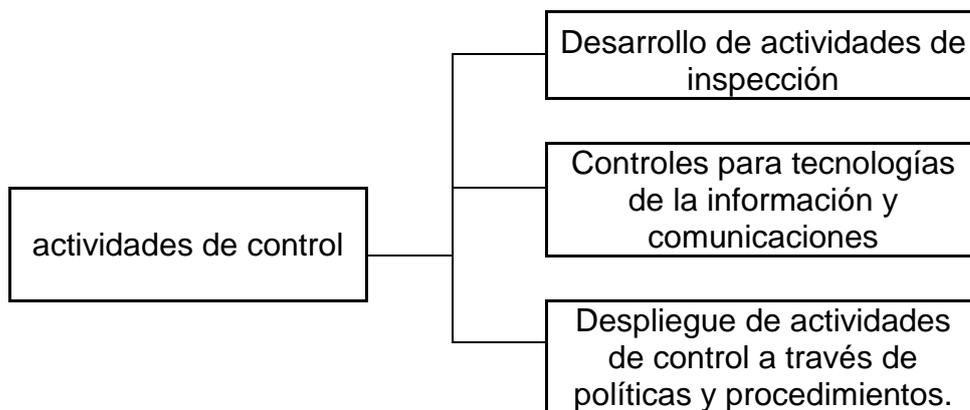


Dentro de esta actividad la Caja Paita de la ciudad de Rioja, desarrollo procesos permanentes con la finalidad de llevar una actividad eficiente que le permita alcanzar sus objetivos, donde desarrollar actividades como:

Como una primera actividad se desarrolló la propuesta de objetivos claros, en este sentido la caja Paita establece objetivos claros los mismos que son puestos en conocimiento de todos los integrantes del mismo, considerando el comportamiento de los estados financieros, donde las normas son analizadas minuciosamente, como segunda actividad de establecen la gestión de riesgos que afectan los objetivos, es este sentido se desarrollan tanto riesgos internos y externos que pueden afectar a los objetivos, las mismas que son evaluados, con la finalidad de tomar mecanismos de corrección. Como tercera actividad

que involucra a la evaluación de riesgos se realiza la identificación de fraudes, donde se consideran los posibles fraudes que pueden afectar a los intereses de la Empresa, como último actividad en la evaluación de riesgos se realiza el monitorio de cambios, este punto se evalúan todas las actividades desarrollados, donde se monitorea el modelo de gestión, las políticas de la Empresa.

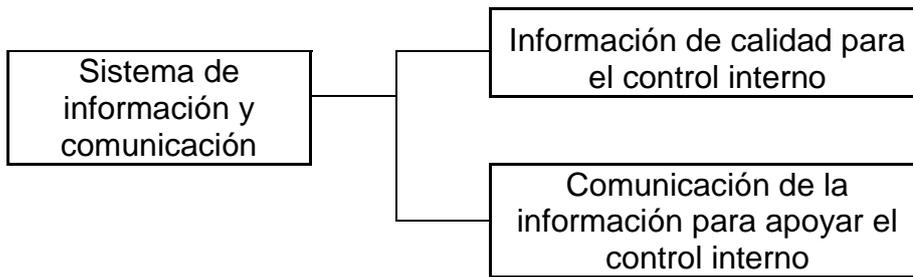
**Figura 2. Diagrama de Actividades de Control.**



Las actividades de control se desarrollan con la finalidad de minimizar los riesgos, involucrando las herramientas necesarias y el tiempo pertinente, este punto se desarrollan actividades como:

Una primera actividad es la inspección, donde se desarrollan las revisiones constantes de las operaciones, transacciones así como controles físicos, con la finalidad de detectar algún error las mismas son corregidos en los tiempos pertinentes, como segundo actividad de este punto se desarrolla los controles para tecnologías de la información y comunicaciones, donde se controlan las actividades necesarias para lograr los objetivos propuestos, se controla la información, estas mismas están debidamente diseñadas. Como tercera actividad de control se tiene el despliegue de actividades de control a través de políticas y procedimientos, en este punto cada responsabilidad otorgada es debidamente autorizada con el jefe inmediato superior respectivo, donde se delegan actividades de control en torno a la Empresa.

**Figura 3. Diagrama de Sistema de Información y Comunicación.**



En el sistema de información y comunicación, esta actividad hace que la Empresa tenga facilidades de información entre las integrantes del mismo, en este punto se delegan funciones, responsabilidades de control, con el fin de realizar las actividades eficientemente.

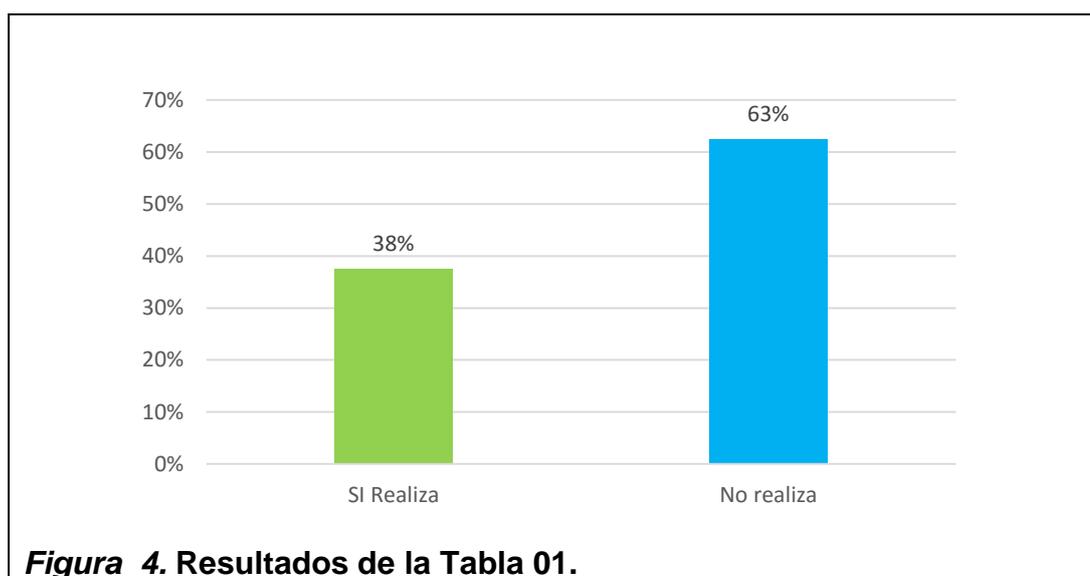
Para el sistema de información y comunicación se maneja la información de calidad para el control interno, esta información sirve para tomar decisiones dentro de la Empresa, además de la actividad de Comunicación de la información para apoyar el control interno, es este punto se maneja información internamente.

### 3.2. Deficiencias y causas de las políticas de crédito y cobranza de la caja Paíta de la ciudad de Rioja, 2015.

A fin de responder a este objetivo, en el presente estudio se procedió a aplicar una entrevista, cuyos resultados son mostrados a continuación mediante las siguientes tablas y figuras:

**Tabla 1. Políticas de Crédito y Cobranza – Evaluación de Riesgos.**

	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si realiza	3	38%
No realiza	5	63%
Total	8	100%



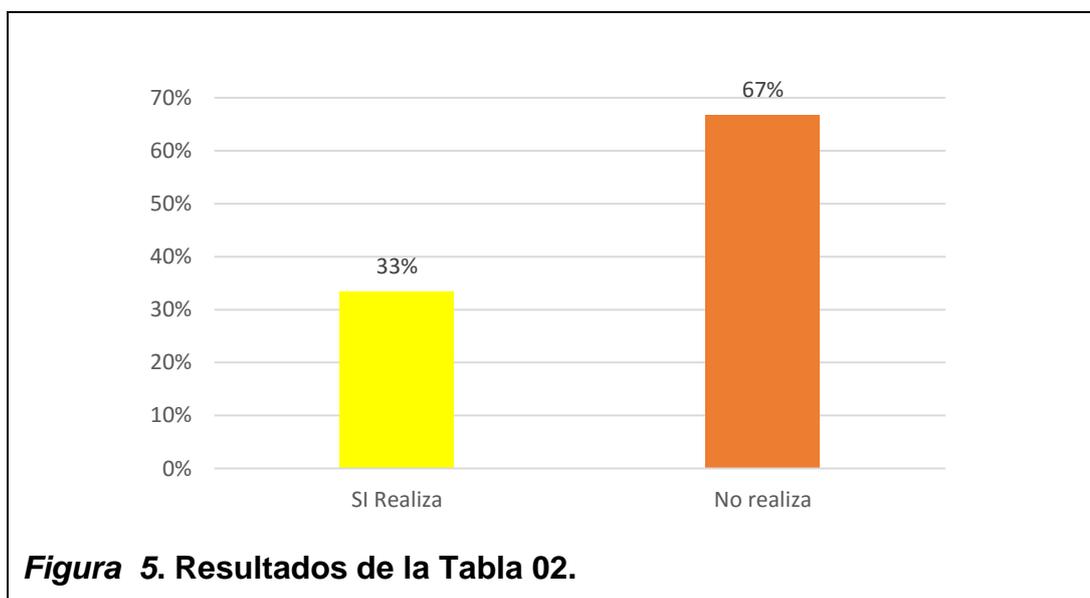
**Figura 4. Resultados de la Tabla 01.**

Conforme a la tabla 1 y la figura 4, solo el 38% de las políticas de crédito en su dimensión de Evaluación de Riesgos se llega a cumplir, donde se tienen en cuenta el rendimiento económico para la implementación de nuevos objetivos. Por otro lado el 63% de la evaluación de riesgos no se llega a cumplir, es decir no se cumplen con los estándares de crédito plasmados en el manual de créditos y cobranzas, no se realizan evaluaciones periódicas para identificar los riesgos que intervienen en el cumplimiento de objetivos,

además la identificación de fraudes no está estipulado en las políticas de la Empresa.

**Tabla 2. Políticas de Crédito y Cobranza – Actividades de Control.**

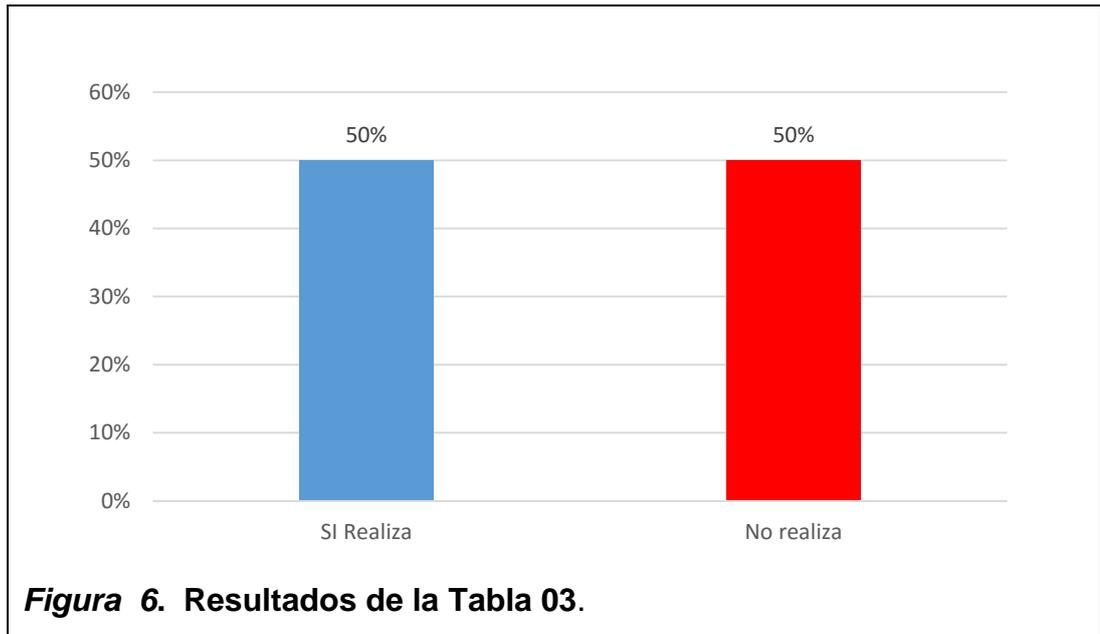
	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI realiza	3	50%
No realiza	3	50%
Total	6	100%



Tras la aplicación de la guía de entrevista, para las actividades de control, se identificó que el 50% de las políticas no se realizan efectivamente, dicha situación es suscitado ya que no existe supervisión diaria de las actividades, el cual hace ver que el personal de la Empresa no esté completamente comprometido con la gestión, además no se delegan actividades y funciones de control.

**Tabla 3. Políticas de Crédito y Cobranza – Sistema de Información y Comunicación.**

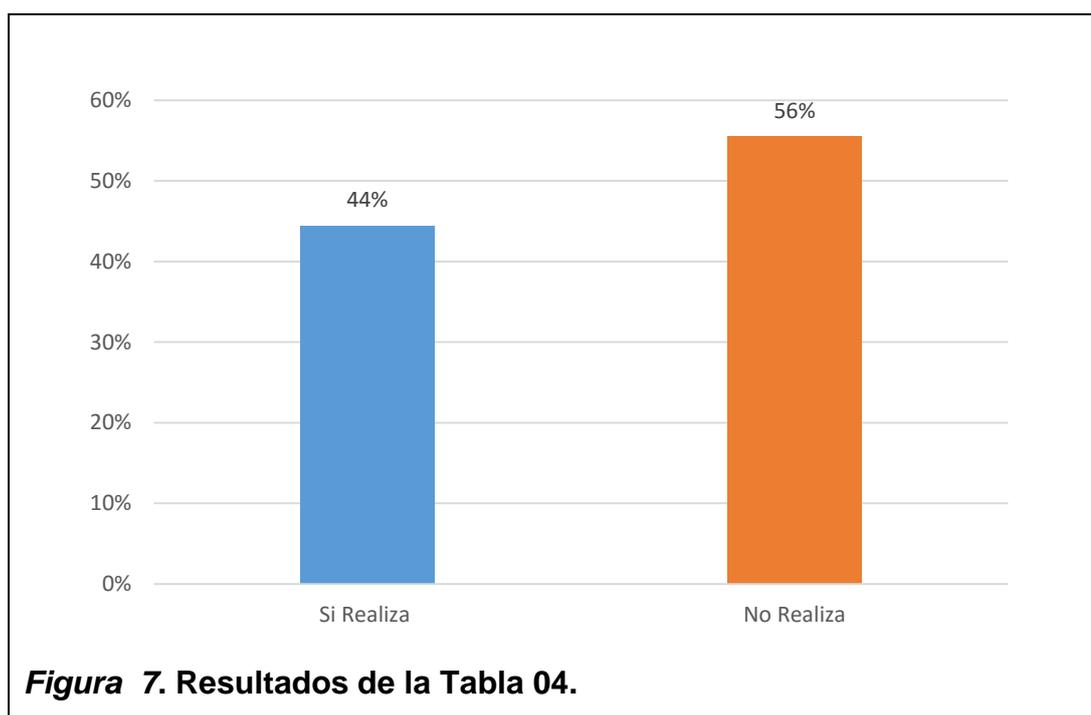
	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI realiza	2	50%
No realiza	2	50%
Total	4	100%



La guía de entrevista empleada evidencia que el sistema de información y comunicación no se realiza en un 50%, debido a que la Empresa se limita a aplicar la tecnología en los controles diarios de las actividades, además la tecnología está siendo aprovechada eficientemente, ya que los documentos no llegan de forma oportuna para el desarrollo eficiente de las actividades, además la comunicación que fluye dentro de la Empresa no es el más alentador, ya que cuando se fijan objetivos, estas no son comunicadas de forma conjunta y oportuna a todo el personal de la Empresa.

**Tabla 4. Resultado General del Control de Políticas de Crédito y Cobranza.**

	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si realiza	8	44%
No Realiza	10	56%
Total	18	100%



**Figura 7. Resultados de la Tabla 04.**

Luego de la evaluación de cada una de las dimensiones se obtuvo el resultado general del control de las políticas de crédito y cobranza, identificando que dichas actividades no se cumplen en un 56%, esto se debe a que la Empresa no delega funciones específicas de control, no se realizan supervisiones diarias de las actividades, donde la evaluación de fraudes no es una política de la Empresa, sin embargo el 44% de las actividades si se realizan, donde se tienen en cuenta el rendimiento económico para la implementación de los objetivos.

Una vez mostrados los resultados de la entrevista, se procede a presentar las deficiencias, así como las causas y sus efectos derivados, en relación a los indicadores contemplados dentro del marco teórico:

**Tabla 5. Deficiencias – Evaluación de Riesgos.**

Dimensión	Deficiencia	Causas
	No se cumplen con los estándares de crédito y cobranza	Falta de capacidad de los colaboradores para evaluar el crédito, donde no logran evaluar el mínimo de crédito que se le puede otorgar al cliente, ocasionando pérdidas de hasta S/. 12,878.08
Evaluación de riesgos	No se realizan evaluaciones periódicas para identificar los riesgos que intervienen en el cumplimiento de objetivos	Ausencia de políticas de crédito.
	La identificación de fraudes no está estipulado como una política de la empresa	Ausencia de políticas de crédito.
	No se realizan monitoreos constantes de la situación financiera de la empresa	Ausencias de políticas en la Empresa

**Tabla 6. Deficiencias - Actividades de Control.**

Dimensión	Deficiencia	Causa
Actividades de Control	No se tiene supervisión diaria de las actividades	Falta de políticas de la empresa en el desarrollo de actividades
	El personal no se ve comprometido con las gestión	Desinterés de los colaboradores en la recuperación de las carteras vencidas, donde se encuentran carteras vencidas de 5 a 30 días S/ 3, 255,07.
	No se delegan actividades y funciones de control	La Empresa no cuenta una política interna bien definida, ausencia de estrategias.

**Tabla 7. Deficiencias – Sistema de Información y Comunicación.**

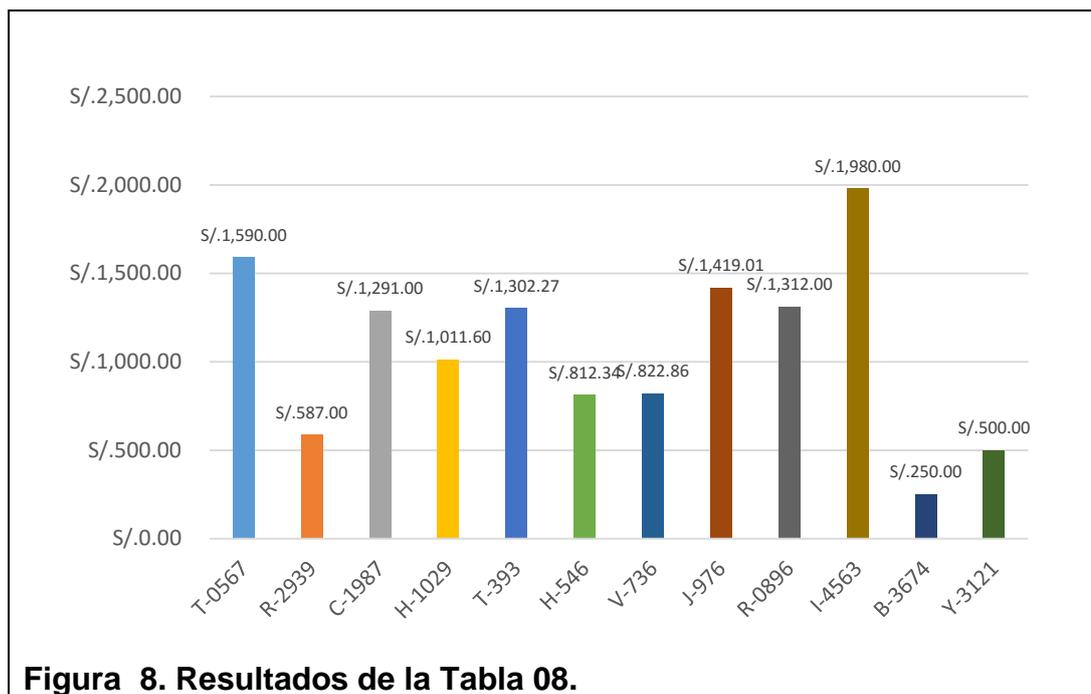
Dimensión	Deficiencia	Causa
Sistema de información y comunicación	La cartera de clientes no lo conforman los usuarios calificados y como excelente pagador.	Falta de una evaluación objetiva por parte de los colaboradores para otorgar un crédito, generando una pérdida irre recuperable de s/.2,617.07.
	No se realizan reuniones para comunicar los objetivos de la empresa	Ausencia de políticas

### 3.3. Recuperación de la Cartera Pesada de la Caja Paita de la Ciudad de Rioja, periodo 2015.

Para responder al objetivo se evaluaron la cartera de clientes vencidas al 31/12/2015.

**Tabla 8. Cartera dudosa o morosa – N° de carteras vencidas más de 90 días.**

carteras vencidas a 90 días al 31/12/2015				Observación
Fecha que se detectó la deuda	Código del cliente	cuotas faltantes	deuda total	
28/02/2015	T-0567	3	S/. 1,590.00	Estimación de las carteras vencidas a 90 días.
30/01/2015	R-2939	2	S/. 587.00	
30/09/2015	C-1987	3	S/. 1,291.00	
30/06/2015	H-1029	3	S/. 1,011.60	
15/02/2015	T-393	4	S/. 1,302.27	
16/09/2015	H-546	2	S/. 812.34	
14/04/2015	V-736	2	S/. 822.86	
11/07/2015	J-976	2	S/. 1,419.01	
01/05/2015	R-0896	3	S/. 1,312.00	
15/07/2015	I-4563	3	S/. 1,980.00	
02/11/2015	B-3674	1	S/. 250.00	
17/08/2015	Y-3121	2	S/. 500.00	
TOTAL			S/. 12,878.08	

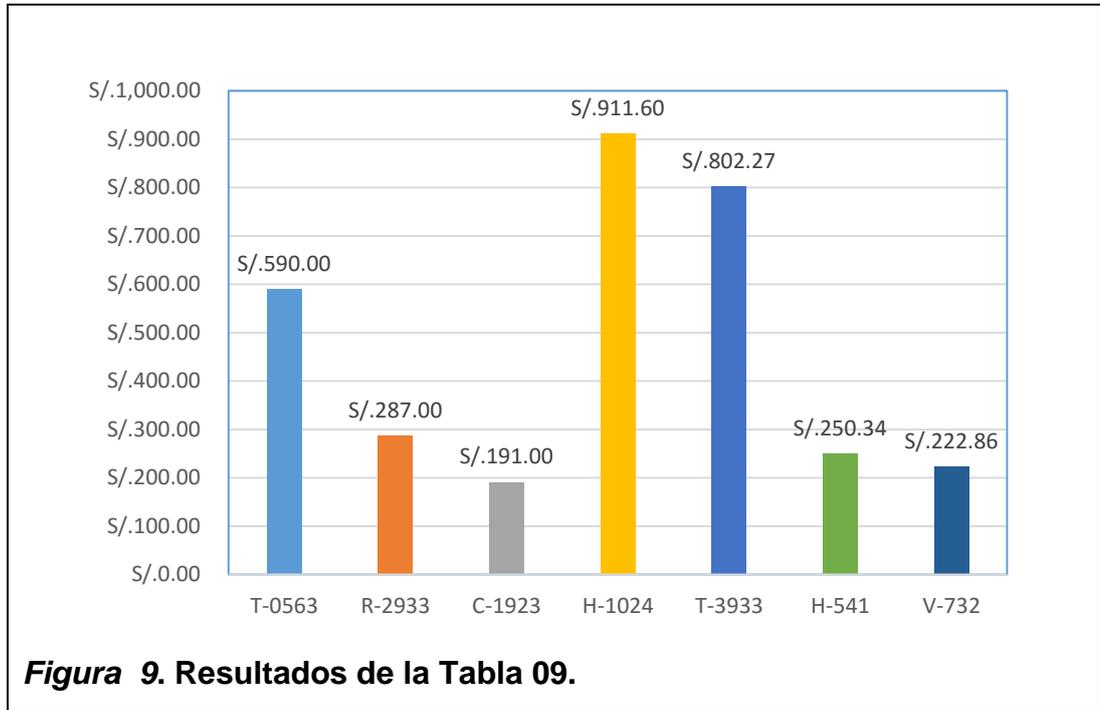


De la tabla y la figura 8, podemos deducir que la Caja Paita no cuenta en su mayoría de los casos con clientes responsables, lo que ha generado pérdidas formidables a la Empresa, ya que la cartera vencida por más de 90 días, que es considerable una cartera casi irrecuperable suma un monto total de S/. 12,878.08, esto básicamente a causa de una mala práctica y ausencia de políticas de crédito y cobranza.

**Tabla 9. Cartera Dudosa Subjetiva – N° de carteras vencidas en soles.**

Carteras dudosas al 31/12/2015					Observación
Fecha que se detectó la deuda	Código del cliente	Cuotas Faltantes	Deuda Total	Días de Retraso	
28/11/2015	T-0567	2	S/. 590.00	5 días	Carteras Dudosas.
30/11/2015	R-2939	1	S/. 287.00	15 días	
30/10/2015	C-1987	1	S/. 191.00	10 días	
30/09/2015	H-1029	3	S/. 911.60	30 días	
15/12/2015	T-393	3	S/. 802.27	30 días	
16/12/2015	H-546	1	S/. 250.34	5 días	

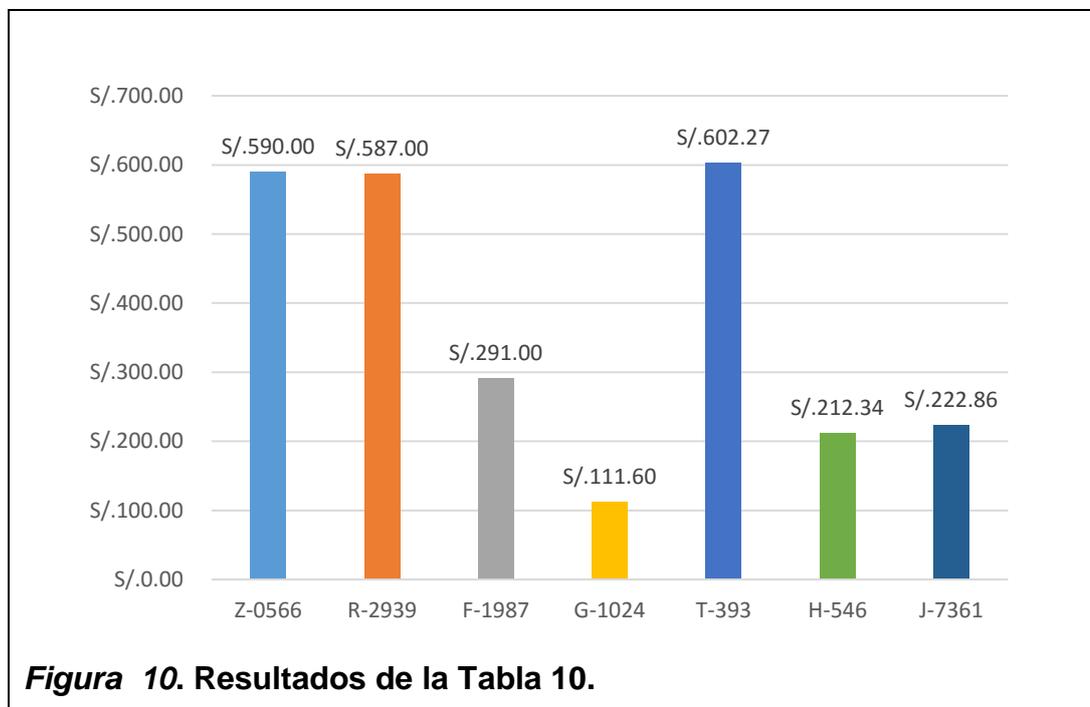
14/12/2015	V-736	2	S/. 222.86	30 días	
TOTAL			S/. 3,255.07		



La cartera dudosa, que son carteras de clientes con fechas vencidas de pago, donde aún pueden ser considerados como carteras recuperables, dicha cartera suma un total de S. / 3,255.07 soles. Donde la cifra más alto de retraso es de 30 días, el cual es considerado cartera peligrosa, y que peligras su recuperación.

**Tabla 10. Cartera Fallida – número de préstamos no cancelados en soles**

Cuotas no canceladas al 31/12/2015				Observación
Fecha que se detectó la deuda	Código del Cliente	Cuotas faltantes no canceladas	Monto no cancelado	
12/02/2015	Z-0566	2	S/. 590.00	Estimación de las carteras no canceladas/ir recuperables
24/01/2015	R-2939	2	S/. 587.00	
23/09/2015	F-1987	1	S/. 291.00	
30/07/2015	G-1024	1	S/. 111.60	
15/04/2015	T-393	2	S/. 602.27	
16/09/2015	H-546	2	S/. 212.34	
14/04/2015	J-7361	1	S/. 222.86	
TOTAL			S/. 2,617.07	



**Figura 10. Resultados de la Tabla 10.**

De la tabla y la figura 10, podemos decir que la cartera fallida dentro de la caja Paita al 31/12/2015 suman un monto total de S/. 2,617.07, el cual es irrecuperable, muchos de ellos se encuentran en procesos judiciales, el cual trae costos adicionales a la Empresa.

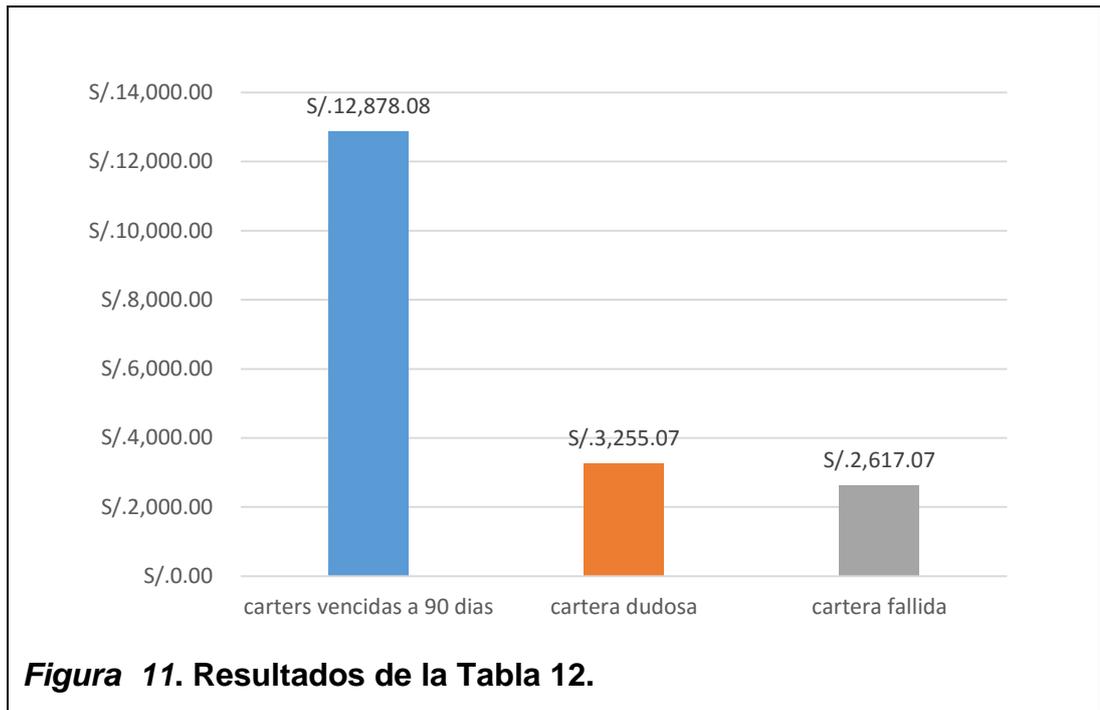
**Tabla 11. Cartera Vencida – total N° de préstamos vencidas en soles al 31/12/2015.**

<b>Carteras vencidas a 90 días al 31/12/2015</b>			
Fecha que se detectó la deuda	Código del Cliente	Cuotas faltantes	Deuda Total
28/02/2015	T-0567	3	S/. 1,590.00
30/01/2015	R-2939	2	S/. 587.00
30/09/2015	C-1987	3	S/. 1,291.00
30/06/2015	H-1029	3	S/. 1,011.60
15/02/2015	T-393	4	S/. 1,302.27
16/09/2015	H-546	2	S/. 812.34
14/04/2015	V-736	2	S/. 822.86
11/07/2015	J-976	2	S/. 1,419.01
01/05/2015	R-0896	3	S/. 1,312.00
15/07/2015	I-4563	3	S/. 1,980.00
02/11/2015	B-3674	1	S/. 250.00
17/08/2015	Y-3121	2	S/. 500.00
<b>Sub total</b>			<b>S/. 12,878.08</b>
<b>Carteras Dudosas al 31/12/2015</b>			
28/11/2015	T-0563	2	S/. 590.00
30/11/2015	R-2933	1	S/. 287.00
30/10/2015	C-1923	1	S/. 191.00
30/09/2015	H-1024	3	S/. 911.60
15/12/2015	T-3933	3	S/. 802.27
16/12/2015	H-541	1	S/. 250.34

14/12/2015	V-732	2	S/. 222.86
<b>Sub total</b>			<b>S/. 3,255.07</b>
<b>Cartera Fallida al 31/12/2015</b>			
Fecha que se detectó la deuda	Código del Cliente	Cuotas faltantes no canceladas	Monto no cancelado
12/02/2015	Z-0566	2	S/. 590.00
24/01/2015	Y-2939	2	S/. 587.00
23/09/2015	F-1987	1	S/. 291.00
30/07/2015	G-1024	1	S/. 111.60
15/04/2015	T-393	2	S/. 602.27
16/09/2015	H-546	2	S/. 212.34
14/04/2015	J-7361	1	S/. 222.86
<b>Sub total</b>			<b>S/. 2,617.07</b>
<b>Total</b>			<b>S/ 18, 750.22</b>

**Tabla 12. Resumen del Total de las Carteras Vencidas al 31/12/15.**

	MONTO
Carteras vencidas a 90 días	S/. 12,878.08
Cartera dudosa	S/. 3,255.07
Cartera fallida	S/. 2,617.07
<b>Total</b>	<b>S/. 18,750.22</b>



La tabla 12 y la figura 11, muestran la cartera pesada total de la Caja Paita, las carteras vencidas a 90 días, las carteras dudosas y las carteras fallidas, donde el total de las carteras vencidas suman un total de S/. 18,750.22 soles, siendo la cartera vencida a 90 días la más alta con un monto de S/ 12, 878.08, seguido por la cartera dudosa con vencimiento menos a 30 días, que suma un monto total de S/. 3,255.07, finalmente la cartera fallida, que es la cartera irre recuperable suma un monto total de S/. 2,617.07, sin duda alguna la Empresa se genera una pérdida considerable, un claro manifestado de la falta de políticas de créditos y cobranzas.

**Control de las Políticas de Crédito-Cobranza y la Recuperación de la Cartera Pesada de la Caja Paita de la Ciudad de Rioja en el periodo, 2015.**

**Tabla 13. Control de Políticas de Crédito y Cobranza y la Recuperación de la Cartera Pesada de la Caja Paita.**

Políticas de Crédito - Cobranza	Cartera Pesada			Relación
<b>Evaluación del control de políticas de crédito y cobranza.</b>  <b>SI = 08 = 44%</b> <b>NO = 10 = 56%</b>				Directa, a mayor deficiencia en la evaluación de políticas de crédito y cobranza mayor serán los créditos vencidos (perdida de (S/.18750.22)).
	<i>Carteras Pesadas</i>	<i>N° Carteras Vencidas</i>	<i>Deuda Total Vencida</i>	
	<i>Cartera vencida a 90 días</i>	12	S/. 12,878.08	
	<i>Carteras dudosas</i>	7	S/. 3,255.07	
	<i>Cartera fallida</i>	7	S/. 2,617.07	
<i>Total</i>	26	S/ 18.750.22		
<b>Deficiencias en las Políticas de Crédito - Cobranza</b>			<b>Efecto</b>	
Evaluación de Riesgos	No se cumple estándares de crédito y convenza, muchas veces conceden préstamos a clientes que no tienen la capacidad de pago.		Carteras vencidas a 90 días un monto de S/. 12,878.08	
Actividades de Control	Nos se delegan actividades de control, el personal no se siente comprometida en la recuperación de carteras vencidas.		Carteras vencidas de 5 a 30 días (carteras dudosas) S/. 3,255.07	
Sistema de información y Comunicación	La cartera de clientes no conforman los usuarios calificados como excelente pagador, generando pérdidas a la empresa		Carteras fallidas, irreuperables, S/2,617.07	

#### IV. Discusión.

Las empresas buscan realizar una efectiva planificación a la hora de realizar sus actividades, lo cual es importante para lograr el cumplimiento de los objetivos establecidos por la Empresa, una buena planificación y control permite una mejor toma de decisiones, de tal forma traduciéndose en una eficiente gestión. Una Empresa financiera lo que busca establecer es una buena política de créditos y de cobranza, por medio de ella trata de establecer mecanismos que le permitan identificar clientes pagadores, puntuales en sus cuotas, ya que una mala práctica de las políticas de crédito conduciría a la Empresa a no poder identificar aquellos clientes morosos o fraudes, generando pérdidas a la Empresa. En tal sentido en la presente investigación se llevó un análisis de las variables, control de las políticas de créditos – cobranza y recuperación de la cartera pesada de la Caja Paita de la Ciudad de Rioja, para tal efecto se tomó la teoría expuesto por **(Leiva, 2013)**, quien refiere que el control de las políticas de crédito y cobranza es un proceso que controla los términos del comportamiento de las políticas de crédito. Por otro lado también se tomó la teoría expuesta por **(Salas, Pujadas & Lloret, 2012)**, quienes refieren que la recuperación de las carteras pesadas son las herramientas que evalúan los importes pendientes de cobro, encontrándose dentro de ellas las certeras dudosas o morosas, cartera dudosa subjetiva y las carteras fallidas. Por ello es importante que una Empresa desarrolle de forma eficiente el control de las políticas de crédito y cobra, en ese sentido en el desarrollo de la presente investigación se evidencio la existencia de una relación directa entre las variables objeto de estudio, ya que se encontró que la Caja Paita posee deficiencias en un 56% en el control de sus políticas de crédito y cobranza, esta situación ha generado que la entidad tenga carteras irrecuperables que suman un monto total de S/ 18.750.22 soles, es tal sentido podemos deducir que las variables tienen una relación directa, es decir a mayor deficiencia en el control de las políticas de crédito y cobranza tendrá una mayor cartera vencida irrecuperable. Por ello es importante que toda Empresa maneje eficientemente sus políticas de créditos, con la finalidad de evitar pérdidas.

Para una Empresa financiera es importante la implementación adecuada de sus políticas de crédito y cobranza, ya que de ello depende no tener pérdidas en su

cartera de clientes. No solo se trata de establecer políticas de crédito y cobranza, las mismas deben ser desarrolladas eficientemente. En tal sentido se encontró que la Caja Paita desarrollo una serie de actividades concernientes al control de las políticas de crédito y cobranza, partiendo de la evaluación de riesgos, donde se proponen objetivos claros, se evalúa los riesgos que afectan a los objetivos además de la identificaron de fraudes, todo ello es seguido por las actividades de control, llegando a desarrollar como última actividad el sistema de información y comunicación, todas estas actividades es desarrollada con la finalidad disminuir la cartera pesada de la entidad, traduciéndose en una buena gestión. En tal sentido lo mencionado se relaciona por la investigación realizada por **(Montes, 2008)**, quien menciona que es importante la participación de la administración en la fijación de las políticas de crédito y de cobranza, ya que utilizando el proceso administrativo se puede fomentar a una mejora en el desempeño, alcanzando objetivos planteados, desarrollando los principios de cada fase que implica la planeación, organización, dirección y control, esto permitirá que la Empresa tenga un éxito en la gestión.

En tal sentido de acuerdo a los resultados de la investigación sobre el control de las políticas de crédito y cobranza de la Caja Paita, donde el 56% de estas políticas no se cumplen, ya que dentro de la Empresa no se delegan funciones específicas de control, no se realizan supervisiones diarias de las actividades, donde la evaluación de fraudes no es una política de la Empresa, ello hace que la Empresa tenga un alto número de clientes que no poseen la capacidad de pago, generando pérdidas irrecuperables a la Empresa (certeras irrecuperables), ya que el control de las políticas de crédito y cobranza permiten el desarrollo de estrategias, mejoren los controles sobre aquellos créditos otorgados, el cual no se está cumpliendo dentro de la Caja Paita. Como menciona **(Hidalgo, 2010)** que el control de las políticas de créditos y cobranzas es una estrategia global en fundamentación al objetivo y alcance del encargo y de cómo se espera que responda la organización de la Empresa, lo cual permitirá una mejor administración en el área de créditos y cobranzas; aprobando así que la adopción oportuna de medidas preventivas que establezcan las empresas en estudio, mejoren los controles sobre aquellos créditos otorgados y acciones de cobranza.

Para una entidad financiera es importante tener clientes que cumplan sus obligaciones en las fechas establecidas, en tal sentido en la Caja Paita presenta un alto número de clientes morosos, el cual le ha llevado a tener una pérdida al 31/12/2015 de S/. 18,750.22 soles, siendo las deudas de las carteras vencidas a 90 días la más alta con un monto total de S/. 12,878.08, seguido por la cartera dudosa de S/3,255.07 y la cartera fallida que es una cartera irrecuperable suma un monto total de S/2,217.07 soles, sin duda alguna es una pérdida considerable para la empresa que desestabiliza su rentabilidad. Todo lo mencionado guarda relación con la investigación realizada por **(Estrada, 2007)**, quien desarrollo un análisis se riesgo en el otorgamiento de Créditos de Consumo y la Cartera Pesada, encontrando que la morosidad por parte de los clientes se encuentra en 2.8%, donde se ha observado que los clientes han tenido atrasos continuos.

## **V. Conclusiones.**

- 5.1 En la presente investigación se evidenció la existencia de una relación entre las variables objeto de estudio (control de las políticas de crédito y cobranza y la recuperación de la cartera pesada), ya que un control deficiente de las políticas de crédito y cobranza genera una mayor cartera de créditos vencidas irrecuperables, tal como se evidencio en los resultados, donde la Caja Paita no cumple en un 56% el control de las políticas de crédito y cobranza, esta situación ha generado la caja presente una pérdida de S/ 18.750.22 (certeras vencidas).
- 5.2 Se identificó que para una buena gestión y control de las políticas de crédito y cobranza se debe tener en cuenta tres procedimientos, tales como la evaluación de riesgos, actividades de control y el sistema de información y comunicación, son las herramientas para lograr un eficiente gestión, estas mismas que no se están cumplimiento dentro de la Caja Paita, pues se evidencio que estas se cumplen solo en un 44%, generando pérdidas para la Empresa.
- 5.3 Se evidenció que la Caja Paita no cumple al 100% las políticas de crédito y cobranza, ya que solo llega a cumplir el 44% de estas, el cual ha generado que la caja tenga clientes en su mayoría morosos, muchos de ellos no poseen capacidad de pago.
- 5.4 Se evidenció que la Caja Paita posee un alto número de cartera de clientes irrecuperables, donde el monto de la perdida suma un total de S/ 18.750.22 soles, donde la cartera vencida a 90 días es la que presenta mayor número de clientes morosos, generado una pérdida total que suma S/. 12,878.08 soles, seguido por la cartera dudosa subjetiva con una pérdida de S/.3,255.07, por último la cartera fallida son una perdida irrecuperable de S/. 2,617.07 soles.

## **VI. Recomendaciones.**

- 6.1 La Administración de la Caja Paita debe adoptar estrategias que estén acorde a la visión del mismo, sobre todo debe realizar una buena política de crédito y cobranza, estas mismas deben ser cumplidas en su totalidad, ya que permitirá identificar aquellos clientes morosos.
- 6.2 La Administración de la Caja Paita debe llevar un control adecuado de sus políticas de crédito y cobranza, donde debe cumplir en su totalidad la evaluación de riesgos, las actividades de control y hacer uso eficiente del sistema de control y comunicación, con la finalidad de lograr una gestión eficiente, por medio de ello se debe buscar reducir las carteras vencidas.
- 6.3 Se debe realizar capacitaciones constantes al personal del otorgamiento de créditos así como la evolución del mismo. Donde cada cliente deba ser evaluado su capacidad de pago y su historial crediticia, con la finalidad de evitar tener carteras vencidas e irrecuperables.
- 6.4 En un corto plazo desarrollar estrategias que permitan lograr que los clientes cumplan sus obligaciones en las fechas establecidas, se sugiere implementar recompensas para aquellos clientes que acumulen un pago puntual de sus obligaciones, estas mismas deben ser debidamente informados a los clientes.

## VII. Referencias.

- Baños, M. & Pérez, R. (2011). *“Estrategias Financieras Para Minimizar El Riesgo De Liquidez, en Las Empresas Del Municipio De San Salvador, Dedicadas A La Importación Y Comercialización De Piso Cerámico”*. (Tesis de titulación). Universidad De El Salvador. Salvador. Recuperado de: [quehttp://ri.ues.edu.sv/1032/1/Estrategias\\_Financieras\\_para\\_minimizar\\_el\\_riesgo\\_de\\_liquidez.pdf](http://ri.ues.edu.sv/1032/1/Estrategias_Financieras_para_minimizar_el_riesgo_de_liquidez.pdf)
- Coral, F. (2010). *Análisis Económico de la Morosidad de las Instituciones Micro financieras y del Sistema Bancario Peruano, Enero 2004-Julio 2009*. Universidad De Piura. Perú. Recuperado de: [https://pirhua.udep.edu.pe/bitstream/handle/123456789/1328/ECO\\_033.pdf?sequence=1](https://pirhua.udep.edu.pe/bitstream/handle/123456789/1328/ECO_033.pdf?sequence=1)
- Del Valle, E. (s.n.) Crédito y cobranzas. México: Universidad Nacional Autónoma de México. Recuperado de: [http://fcasua.contad.unam.mx/apuntes/interiores/docs/98/opt/credito\\_cobranza.pdf](http://fcasua.contad.unam.mx/apuntes/interiores/docs/98/opt/credito_cobranza.pdf)
- Domínguez, V. Damián, J. Feijoo, B. Gómez, P., Ferré, J. González, P. et al. (2010). *Reflexiones para la reforma concursal*. Madrid. Editorial Reus. Recuperado de <https://books.google.com.pe/books?id=xNiYGzfM3fwC&printsec=frontcover&hl=es#v=onepage&q&f=false>
- Estrada, M. (2007). *El Análisis de Riesgo en el otorgamiento de Créditos de Consumo y la Cartera Pesada*. Universidad de San Martín de Porres - Perú. Recuperado de: [http://www.repositorioacademico.usmp.edu.pe/bitstream/usmp/349/1/estrada\\_mv.pdf](http://www.repositorioacademico.usmp.edu.pe/bitstream/usmp/349/1/estrada_mv.pdf).
- Hidalgo, E. (2010). *Influencia del control interno en la gestión de Créditos y cobranzas en una empresa de servicios de prensa digital en Lima-*

cercado. Lima. Perú. Recuperado de:  
[http://www.repositorioacademico.usmp.edu.pe/bitstream/usmp/363/1/hidalgo\\_ev.pdf](http://www.repositorioacademico.usmp.edu.pe/bitstream/usmp/363/1/hidalgo_ev.pdf)

Leiva, D. (2015). Marco Conceptual del Control Interno. Editorial Depósito Legal en la Biblioteca Nacional del Perú: N° 2015-12679. Lima. Perú.

Mendiola, A.; Aguirre, C.; Aguilar, J. Chauca, P. Dávila, M. Pahula,

Montes, A. (2008). La Administración del Departamento de Créditos y Cobranzas en Empresas Farmacéuticas. México. Recuperado de:  
<http://www.bib.uia.mx/tesis/pdf/014610/014610.pdf>

Reyes, P. (2012). Administración, la Calidad Personal y la Calidad en el Servicio. Recuperado de:  
[https://www.academia.edu/8776893/ADMINISTRACION\\_Definici%C3%B3n\\_Agust%C3%ADn\\_Reyes\\_Ponce](https://www.academia.edu/8776893/ADMINISTRACION_Definici%C3%B3n_Agust%C3%ADn_Reyes_Ponce)

Salas, O. Pujadas, P. & Lloret, P. (2012). Profit Editorial . Recuperado de <https://books.google.com.pe/books?id=Co04uR7irXcC&pg=PA350&dq=análisis+de+cartera+de+una+entidad+financiera&hl=es&sa=X&ved=0ahUKewjMhYzrrHJAhUCXR4KHUvRAC8Q6AEILjAE#v=onepage&q=análisis%20de%20cartera%20de%20una%20entidad%20financiera&f=false>

Vela, L. & Uriol, J. (2012). *Los factores que determinan la calidad de la cartera crediticia de las entidades microfinancieras de la Amazonía peruana en el periodo 2008-2011*". Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo. Lambayeque – Perú. Recuperado de:  
<https://web.ua.es/es/giecryal/documentos/microfinanzas-amazonia.pdf?noCache=13548839195581>

## **VIII. ANEXOS**



<p>Descriptiva y correlacional</p>	<p>La población de la presente investigación estará compuesta por el área administrativa de la Caja Paita de la ciudad de Rioja.</p>	<p>En la muestra estará conformada el gerente, el administrador y el asistente administrativo de la Caja Paita de la ciudad de Rioja</p>	
------------------------------------	--	--	--

## Anexo 02.

### Anexo N° 02: Cuestionario de la Variable I

Control de las Políticas de Créditos – Cobranzas y su relación con la recuperación de la cartera pesada de la Caja Paita de la Ciudad de Rioja, Periodo 2015.

#### Buenos Días / Tardes:

Tenga usted muy buenos días, soy estudiante de la Universidad César Vallejo de la carrera profesional de Administración de empresas presente instrumento tiene por finalidad recabar información pertinente, acerca del Control de las Políticas de Créditos – Cobranzas de la Caja Paita. Es por ello que se requiere de su total sinceridad.

N°	CONTROL DE LAS POLÍTICAS DE CRÉDITOS-COBRANZAS	Escala	
		Si	No
<b>EVALUACIÓN DEL RIESGO</b>			
<b>Propuesta de objetivos claros</b>			
1	Cumple con los estándares de créditos plasmados en el manual de créditos y cobranzas.		
2	Se tiene en cuenta en rendimiento económico para la implementación de los objetivos.		
<b>Gestión de riesgos que afectan los objetivos</b>			
3	Se realizan evaluaciones periódicas para identificar los riesgos que intervienen en el cumplimiento de los objetivos.		
4	Las áreas administrativas presentan sus informes contables mensualmente para la gestión o el análisis de los riesgos que afectan la rentabilidad de la empresa.		
<b>Identificación de fraudes</b>			
5	Se tiene por costumbre la presentación de reportes del rendimiento económico de la empresa para identificar cualquier fraude que atenta contra la rentabilidad de la empresa		
6	La identificación de fraudes está estipulado en la política de la empresa		
<b>Monitoreo de cambios</b>			
7	Se realizan monitorios continuos para evaluar la situación financiera económica de la empresa.		
8	Se realizan monitorios continuos para identificar los cambios realizados en la empresa.		
<b>ACTIVIDADES DE CONTROL</b>			
<b>Desarrollo de actividades de control</b>			
9	Existe supervisión de las actividades diarias.		
10	El personal se ve comprometido con la gestión de control de la empresa		
<b>Controles para tecnologías de la información y comunicaciones</b>			
11	Se hace uso de tecnología para el desarrollo de las actividades		

12	Se hace uso de tecnología para el control de las actividades diarias.		
<b>Despliegue de actividades de control a través de políticas y procedimientos</b>			
13	Se hace uso de organigramas para delegar funciones.		
14	Se delegan actividades y funciones de control.		
<b>SISTEMAS DE INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN</b>		<b>Si</b>	<b>No</b>
<b>Información de calidad para el control interno.</b>			
15	Se proporcionan trabajos de alta calidad		
16	La documentación llega en el momento oportuno para el desarrollo de las actividades		
<b>Comunicación de la información para apoyar el control interno</b>			
17	Se comparte información acerca las actividades que realiza la empresa.		
18	Se realiza reuniones para comunicar los objetivos de la empresa.		

### Anexo N° 03: Cuestionario de la Variable II.

Control de las Políticas de Créditos – Cobranzas y su relación con la recuperación de la cartera pesada de la caja Paita de la Ciudad de Rioja, Periodo 2015.

Para evaluación de la recuperación de la cartera pesada, se tendrá en cuenta los siguientes indicadores para medir la capacidad de recuperación de la entidad financiera Caja Piura.

<b>Cartera dudosa o morosa</b>	<b>FORMULA</b>	<b>Fecha</b>	<b>Deuda</b>
	<i>N° de carteras vencidas más de 90 días en soles.</i>		
<b>Cartera dudosa subjetiva</b>	<b>FORMULA</b>	<b>Fecha</b>	<b>Deuda</b>
	<i>N° de carteras vencidas en soles</i>		
<b>Cartera fallida</b>	<b>FORMULA</b>	<b>Fecha</b>	<b>Deuda</b>
	<i>N° de préstamos no cancelados en soles</i>		
<b>Cartera vencida</b>	<b>FORMULA</b>	<b>Fecha</b>	<b>Deuda</b>
	<i>Total de N° de préstamos vencidos en soles</i>		

#### Anexos 04: Resultados de la Lista de Cotejos:

N°	CONTROL DE LAS POLÍTICAS DE CRÉDITOS-COBRANZAS	Escala	
		Si	No
1	Cumple con los estándares de créditos plasmados en el manual de créditos y cobranzas.		X
2	Se tiene en cuenta en rendimiento económico para la implementación de los objetivos.	X	
3	Se realizan evaluaciones periódicas para identificar los riesgos que intervienen en el cumplimiento de los objetivos.		X
4	Las áreas administrativas presentan sus informes contables mensualmente para la gestión o el análisis de los riesgos que afectan la rentabilidad de la empresa.	X	
5	Se tiene por costumbre la presentación de reportes del rendimiento económico de la empresa para identificar cualquier fraude que atenta contra la rentabilidad de la empresa	X	
6	La identificación de fraudes está estipulado en la política de la empresa		X
7	Se realizan monitorios continuos para evaluar la situación financiera económica de la empresa.		X
8	Se realizan monitorios continuos para identificar los cambios realizados en la empresa.		X
9	Existe supervisión de las actividades diarias.		X
10	El personal se ve comprometido con la gestión de control de la empresa		X
11	Se hace uso de tecnología para el desarrollo de las actividades	X	
12	Se hace uso de tecnología para el control de las actividades diarias.	X	
13	Se hace uso de organigramas para delegar funciones.	X	
14	Se delegan actividades y funciones de control.		X
15	Se proporcionan trabajos de alta calidad	X	
16	La documentación llega en el momento oportuno para el desarrollo de las actividades		X
17	la cartera de clientes lo conforman los usuarios calificados como excelente pagador	X	
18	Se realiza reuniones para comunicar los objetivos de la empresa.		X

## ANEXO 5. VALIDACIÓN DE INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS.

### Anexo N° 04

#### INFORME DE OPINIÓN RESPECTO A INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN

Apellidos y Nombres del experto : *Dr. Miguel Angel Salazar Hidalgo*  
 Institución donde labora : *Universidad Nacional de San Martín*  
 Instrumento motivo de evaluación :  
 Autora del instrumento :  
 MUY DEFICIENTE (1) DEFICIENTE (2) ACEPTABLE (3) BUENA (4) EXCELENTE (5)

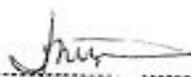
#### I. ASPECTOS DE VALIDACIÓN

CRITERIOS	INDICADORES	1	2	3	4	5
CLARIDAD	Los ítems están formulados con lenguaje apropiado, es decir libre de ambigüedades.				X	
OBJETIVIDAD	Los ítems permitirán medir la variable en todas sus dimensiones e indicadores en sus aspectos conceptuales y operacionales.				X	
ACTUALIDAD	El instrumento evidencia vigencia y está contextualizado al ámbito cultural científico y tecnológico e institucional inherente a los problemas de conducta y su repercusión en el aprendizaje.					X
ORGANIZACIÓN	Los ítems del instrumento traducen organicidad lógica en concordancia con la definición operacional y conceptual de las variables en todas sus dimensiones e indicadores, de manera que permitan hacer abstracciones e inferencias en función a las hipótesis, problema y objetivos de la investigación.				X	
SUFICIENCIA	Los ítems del instrumento expresan suficiencia en cantidad y calidad en la redacción.				X	
INTENCIONALIDAD	Los ítems del instrumento evidencian ser adecuados para medir evidencias inherentes al problema planteado de los sujetos muestrales.					X
CONSISTENCIA	La información que se obtendrá, mediante los ítems del instrumento, permitirá analizar, describir y explicar la realidad motivo de la investigación.					X
COHERENCIA	Los ítems del instrumento expresan coherencia entre las variables, dimensiones e indicadores.					X
METODOLOGÍA	Los procedimientos insertados en el instrumento responden al propósito de la investigación.					X
PERTINENCIA	Los ítems son aplicables y apropiados para los sujetos muestrales considerados en la investigación.					X
<b>SUBTOTAL</b>						
<b>TOTAL</b>						

OPINIÓN DE APLICABILIDAD:

PROMEDIO DE VALORACIÓN: ( puntos):

Tarapoto, Setiembre del 2016

  
 \_\_\_\_\_  
 Lic. Adm. Miguel Salazar Hidalgo  
 CLAD N° 10633  
 Apellidos y Nombres:  
 DNI N°:  
 Docente UCV

**ANEXO N.º 02**

**INFORME DE OPINIÓN RESPECTO A INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN**

Apellidos y Nombres del experto : *Hoy. Karle Maribel Alfaro*

Institución donde labora : *Universidad César Vallejo*

Instrumento motivo de evaluación :

Autora del instrumento :

MUY DEFICIENTE (1) DEFICIENTE (2) ACEPTABLE (3) BUENA (4) EXCELENTE (5)

**L ASPECTOS DE VALIDACIÓN**

CRITERIOS	INDICADORES	1	2	3	4	5
CLARIDAD	Los ítems están formulados con lenguaje apropiado, es decir libre de ambigüedades.					x
OBJETIVIDAD	Los ítems permitirán medir la variable en todas sus dimensiones e indicadores en sus aspectos conceptuales y operacionales.					x
ACTUALIDAD	El instrumento evidencia vigencia y está contextualizado al ámbito cultural científico y tecnológico e institucional inherente a los problemas de conducta y su repercusión en el aprendizaje.					x
ORGANIZACIÓN	Los ítems del instrumento traducen organización lógica en concordancia con la definición operacional y conceptual de las variables en todas sus dimensiones e indicadores, de manera que permitan hacer abstracciones e inferencias en función a las hipótesis, problema y objetivos de la investigación.					x
SUFICIENCIA	Los ítems del instrumento expresan suficiencia en cantidad y calidad en la redacción.					x
INTENCIONALIDAD	Los ítems del instrumento evidencian ser adecuados para medir evidencias inherentes al problema planteado de los sujetos muestrales.					x
CONSISTENCIA	La información que se obtendrá, mediante los ítems del instrumento, permitirá analizar, describir y explicar la realidad motivo de la investigación.					x
COHERENCIA	Los ítems del instrumento expresan coherencia entre las variables, dimensiones e indicadores.					x
METODOLOGÍA	Los procedimientos insertados en el instrumento responden al propósito de la investigación.					x
PERTINENCIA	Los ítems son aplicables y apropiados para los sujetos muestrales considerados en la investigación.					x
SUBTOTAL						
TOTAL						

OPINIÓN DE APLICABILIDAD:

PROMEDIO DE VALORACIÓN: ( puntos):

Tarapoto, Setiembre del 2016



**INFORME DE OPINIÓN RESPECTO A INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN**

Apellidos y Nombres del experto : *Lic. Anita Gatica Vela*  
 Institución donde labora : *QUEVVE Agencia de Viajes*  
 Instrumento motivo de evaluación :  
 Autora del instrumento :

MUY DEFICIENTE (1) DEFICIENTE (2) ACEPTABLE (3) BUENA (4) EXCELENTE (5)

**I. ASPECTOS DE VALIDACIÓN**

CRITERIOS	INDICADORES	1	2	3	4	5
CLARIDAD	Los ítems están formulados con lenguaje apropiado, es decir libre de ambigüedades.				X	
OBJETIVIDAD	Los ítems permitirán medir la variable en todas sus dimensiones e indicadores en sus aspectos conceptuales y operacionales.					X
ACTUALIDAD	El instrumento evidencia vigencia y está contextualizado al ámbito cultural científico y tecnológico e institucional inherente a los problemas de conducta y su repercusión en el aprendizaje.				X	
ORGANIZACIÓN	Los ítems del instrumento traducen organicidad lógica en concordancia con la definición operacional y conceptual de las variables en todas sus dimensiones e indicadores, de manera que permitan hacer abstracciones e inferencias en función a las hipótesis, problema y objetivos de la investigación.				X	
SUFICIENCIA	Los ítems del instrumento expresan suficiencia en cantidad y calidad en la redacción					X
INTENCIONALIDAD	Los ítems del instrumento evidencian ser adecuados para medir evidencias inherentes al problema planteado de los sujetos muestrales.					X
CONSISTENCIA	La información que se obtendrá, mediante los ítems del instrumento, permitirá analizar, describir y explicar la realidad motivo de la investigación.					X
COHERENCIA	Los ítems del instrumento expresan coherencia entre las variables, dimensiones e indicadores.					X
METODOLOGÍA	Los procedimientos insertados en el instrumento responden al propósito de la investigación.				X	
PERTINENCIA	Los ítems son aplicables y apropiados para los sujetos muestrales considerados en la investigación.				X	
<b>SUBTOTAL</b>						X
<b>TOTAL</b>						X

OPINIÓN DE APLICABILIDAD:

PROMEDIO DE VALORACIÓN: ( puntos):


**CONSEJO DIRECTIVO REGIONAL**  
*[Firma]*  
 Lic. Adm. Anita Gatica Vela  
 REG. UC N° 13255  
 DECANA REGIONAL DEL CORLAD SM

Tarapoto, Setiembre del 2016

Apellidos y Nombre:  
 DNI N°  
 Docente UCV