



**UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO**

**FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES**

**ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN**

Gestión de la morosidad para direccionar la rentabilidad de la Caja  
Sullana agencia José de Lama, Sullana – Piura. 2019

TESIS PARA OBTENER EL TÍTULO DE PROFESIONAL DE  
LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN

**AUTORES:**

Guanilo Córdova, Juan Geoffrey (ORCID 0000-0001-8899-3745)

Nunura Núñez, Ana Paula (ORCID 0000-0002-4339-3751)

**ASESOR:**

Dr. Castillo Palacios Freddy William (ORCID 0000-0001-5815-6559)

**LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:**

Finanzas

**PIURA-PERÚ**

**2020**

## **Dedicatoria**

A todas las personas que nos rodean y nos llenan de fuerza y energía positiva necesarias para continuar, especialmente a nuestros progenitores por su amor y apoyo ante cualquier situación, ya que, sin ellos como pieza fundamental para lograr nuestros objetivos, nada hubiera sido posible. Dichas personas se volvieron el impulsor y la motivación que necesitábamos para lograr realizar con éxito el presente proyecto de investigación.

## **Agradecimiento**

Primero, a nuestro padre celestial, por bendecirnos con el don de la sabiduría y de esta manera poder seguir adelante logrando todas nuestras metas ya que no hubiéramos podido sacar adelante este proyecto sino nos hubiéramos encomendado a él. También, a nuestra querida familia por todo el apoyo incondicional brindado, siempre motivándonos a ser el ejemplo de los jóvenes del mañana. Por último, pero no menos importantes, a todos nuestros maestros que son pieza clave en nuestro desarrollo profesional y personal, que comparten en cada clase todo su conocimiento con el fin de formar personas competentes y de bien para la comunidad.

## ÍNDICE

Carátula .....	i
Dedicatoria .....	ii
Agradecimiento .....	iii
Índice .....	iv
Índice de tablas.....	v
Índice de abreviaturas.....	vii
Resumen.....	viii
Abstract.....	ix
I. INTRODUCCIÓN .....	1
II. MARCO TEORICO .....	5
III. MÉTODO .....	13
3.1. Tipo y diseño de la investigación .....	13
3.2. Variables y operacionalización .....	14
3.3 Población, muestra, muestreo y unidad de análisis.....	14
3.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos .....	15
3.5. Procedimientos.....	17
3.6. Método de análisis de datos.....	17
3.7. Aspectos éticos .....	18
IV. RESULTADOS.....	19
V. DISCUSIÓN .....	35
VI. CONCLUSIONES .....	42
VII.RECOMENDACIONES.....	44
VIII.PROPUUESTAS .....	45
REFERENCIAS .....	59
ANEXOS	

## Índice de tablas

Tabla 1: Evaluación crediticia en Caja Sullana agencia José de Lama .....	19
Tabla 2: Supervisión de créditos en Caja Sullana agencia José de Lama.....	21
Tabla 3: Recuperación de créditos en Caja Sullana agencia José de Lama .....	22
Tabla 4: Percepción de la actividad macroeconómica por los clientes de Caja Sullana.....	24
Tabla 5: Nivel de ingresos de los clientes de Caja Sullana .....	25
Tabla 6: Nivel de endeudamiento de los clientes de Caja Sullana .....	26
Tabla 7: Acceso a nuevos créditos de los clientes de Caja Sullana .....	27
Tabla 8: Evolución de la cartera de créditos morosos en la Caja Sullana .....	29
Tabla 9: Rentabilidad sobre las ventas en la Caja Sullana.....	31
Tabla 10: Rentabilidad sobre el activo de la Caja Sullana.....	33
Tabla 11: Rentabilidad sobre el patrimonio de la Caja Sullana.....	34
Tabla 12: Matriz FODA .....	47
Tabla 13: Análisis PEST .....	48
Tabla 14: Cronograma de actividades para incorporar nuevos socios .....	50
Tabla 15: Presupuesto necesario para lograr incorporar nuevos socios .....	51
Tabla 16: Cronograma de actividades para lanzar programa de refinanciamiento .	53
Tabla 17: Presupuesto necesario para lograr lanzar el programa de refinanciamiento.....	53
Tabla 18: Cronograma de actividades para implementar la inteligencia de negocios .....	55
Tabla 19: Presupuesto necesario para implementar la inteligencia de negocios ....	55
Tabla 20: Cronograma de actividades para robustecer el Homebanking .....	57
Tabla 21: Presupuesto necesario para robustecer el Homebanking.....	57
Tabla 22: Presupuesto de las estrategias planteadas .....	58
Tabla 23: Operacionalización de variables .....	65
Tabla 24: Matriz de consistencia .....	68
Tabla 25: Matriz de instrumento para colaboradores - factores internos .....	70
Tabla 26: Matriz de instrumento para clientes - factores externos.....	85

Tabla 27: Guía de análisis documental - morosidad.....	102
Tabla 28: Guía de análisis documental de morosidad año 2017 .....	103
Tabla 29: Guía de análisis documental de morosidad año 2018 .....	104
Tabla 30: Guía de análisis documental de morosidad año 2019 .....	105
Tabla 31: Guía de análisis documental - rentabilidad.....	106
Tabla 32: Guía de análisis documental de la rentabilidad año 2017.....	108
Tabla 33: Guía de análisis documental de la rentabilidad año 2018.....	110
Tabla 34: Guía de análisis documental de la rentabilidad año 2019.....	112

## Índice de abreviaturas

AFP:	Administradora de Fondos Y Pensiones
APA:	Asociación Americana de Psicología
App:	Aplicación móvil
Av:	Avenida
BCRP:	Banco Central de Reservas del Perú
BIM:	Billetera móvil
CMAC:	Caja Municipal de Ahorro y Crédito
D.L:	Decreto Legislativo
EF:	Economía y Finanzas
ERM:	Gestión del riesgo empresarial
FEPCMAC:	Federación Peruana de Cajas Municipales de Ahorro y Crédito
FODA:	Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas
<i>LTDA:</i>	Empresa Limitada
Mypes:	Medianas y pequeñas empresas
N°:	Número
PEST:	Entorno Político, económico, social y tecnológico
ROA:	Rentabilidad sobre el activo
ROE:	Rentabilidad sobre el patrimonio
ROI:	Rentabilidad de la inversión
S.A:	Sociedad Anónima
SBS:	Superintendencia de Banca y Seguros
SPSS:	Statistical Package for the Social Sciences
SUNAT:	Superintendencia Nacional de Administración Tributaria

## RESUMEN

La investigación realizada tiene por objetivo proponer estrategias de gestión de la morosidad para direccionar la rentabilidad de la Caja Sullana agencia José de Lama 2019, luego de un profundo análisis de los factores internos y externos que ocasionan la elevada morosidad. Se desarrolló una investigación aplicada con un diseño no experimental de tipo descriptiva y transversal, utilizando como poblaciones a una muestra de 296 clientes morosos y los 55 colaboradores de la Caja, a quienes se aplicó un cuestionario para la determinación de los factores internos y externos que ocasionan la morosidad. Además, se utilizaron fichas de análisis documental con la finalidad de registrar la evolución de los índices de morosidad y la rentabilidad de la Caja en el periodo 2017 al 2019. Los resultados muestran que la falta de honestidad y veracidad en la información proporcionada por los clientes al solicitar un préstamo y la deficiente comunicación con los clientes morosos son los principales factores internos de morosidad, mientras que la baja de los ingresos por la situación ocasionada por el Covid-19 es el principal factor externo. Se encontró que la cartera de créditos morosos se ha deteriorado sostenidamente llegando al 5% del total de créditos otorgados, lo cual ha ocasionado pérdidas en el último año que afectaron su rentabilidad.

**Palabras claves:** Morosidad, rentabilidad, entidades financieras, clientes, colaboradores.



## ABSTRACT

The objective of the research carried out is to propose delinquency management strategies to direct the profitability of Caja Sullana agency José de Lama 2019, after a thorough analysis of the internal and external factors that cause high delinquencies. An applied research was carried out with a non-experimental descriptive and cross-sectional design, using as populations a sample of 296 delinquent clients and the 55 collaborators of the Caja Sullana, to whom a questionnaire was applied to determine the internal and external factors that cause late payment. In addition, documentary analysis sheets were used in order to record the evolution of the default rates and the profitability of the Bank in the period from 2017 to 2019. The results show that the lack of honesty and veracity in the information provided by customers to the requesting a loan and poor communication with delinquent clients are the main internal factors of delinquency, while the drop in income due to the situation caused by Covid-19 is the main external factor. It was found that the portfolio of non-performing loans has steadily deteriorated, reaching 5% of the total loans granted, which has caused losses in the last year that affected its profitability.

**Keywords:** Delinquency, profitability, financial entities, customers, collaborator.

## I. INTRODUCCIÓN

Las entidades financieras actualmente atraviesan por diversas dificultades como la morosidad la cual es la principal causa de quiebra. La morosidad está relacionada con los comportamientos de los clientes y colaboradores, sumando a su vez la gran competencia en el sector que repercuten en su rentabilidad. Esta problemática es una realidad presente a nivel internacional. Por ejemplo, El Mundo (2017) publicó un artículo el cual analizaba la problemática de la morosidad en España y encontró que ella fluctuaba alrededor del 8% con una tendencia a incrementarse aceleradamente conforme aumenta la demanda de crédito y considera que el factor humano es determinante al momento de decidir los créditos y encontró que el personal carecía de conocimientos suficientes sobre estos.

Según Yüksel et al., (2018) las entidades financieras son importantes en todas las economías. Sin embargo, deben enfrentar diferentes tipos de riesgos como de crédito, de liquidez, el riesgo de tasa de interés y cambiario. Debido a que estos riesgos no pueden ser gestionados con precisión muchas entidades han tenido pérdidas significativas e incluso en algunos casos llegaron a la banca rota, hablando a nivel de América Latina la situación tampoco es muy diferente por lo cual, Mera y Ordoñez (2017) aparte de considerar también el factor humano consideran la relación entre la cartera de crédito, cobranza y rentabilidad en las instituciones financiera del Ecuador y que es vital controlar estos indicadores que no siempre funcionan bien. Más aun cuando se atiende a clientes mypes que generalmente no son atendidos por las grandes entidades financieras.

Para el caso peruano, las cajas municipales nacen a raíz del D.L. N°23039 que autoriza su creación con la finalidad de convertirlas en promotoras del desarrollo regional apoyando todas las labores productivas de la región. Actualmente las CMAC se rigen por el D.L. N° 157-90-EF, y a su vez por la Ley General del Sistema Financiero y del Sistema de Seguros y Orgánica de la SBS. (FEPCMAC, 2017). En esa misma línea, Solís (2018) indica que durante el año 2017 se registró un crecimiento de las CMAC que llegó al 15%, debido al crecimiento de la economía

peruana lo que produjo una rentabilidad promedio de 13.5% sobre el patrimonio de estas. Cabe recalcar que las cajas municipales tienen mayor riesgo crediticio que los bancos debido a que se dirigen a sectores con menor capacidad económica es por ello que la cartera de morosos estuvo alrededor del 5.35%.

Valderrama (2015) describe el crecimiento sostenido de las entidades financieras que vienen otorgando microcréditos a los peruanos, con el término “downscaling”. El término hace referencia a la expansión hacia el microcrédito que ha impulsado a muchos bancos a adquirir entidades micro financieras con lo cual estas entidades llegan a todos los ámbitos geográficos y otros segmentos crediticios. Como lógica consecuencia de este crecimiento también la morosidad se ha incrementado progresivamente ya que al aumentar la competencia se suelen flexibilizar los filtros y requerimientos para los créditos lo cual deteriora la calidad de cartera que en nuestro país es preocupante por cuanto se ha comprobado la existencia de un sobreendeudamiento de los clientes.

Bobadilla (2019) afirma que la región Piura alcanzó en el 2018 una morosidad del 6,0% que, según la economista, una de las principales razones de ésta alta mora es la falta de una educación financiera de las personas, por lo cual considera necesarios que las entidades financieras impulsen la enseñanza de finanzas en la población piurana, en alianza con entidades públicas. No cabe duda que educar financieramente a la población puede traer un cambio en la economía de los piuranos y esto contribuiría a disminuir los altos índices de morosidad y por ende a mejorar la rentabilidad de las empresas financieras.

Según la SBS y AFP (2019), en la Región Piura la morosidad promedio de las CMAC's y las Financieras reportan los mayores índices de morosidad con 11,1% y 9% respectivamente, que representa un incremento de 5,5 puntos respecto del 2017. En cuanto a Pizarro (2018) en su informe de la CMAC Sullana, señala que es una institución de micro finanzas con presencia principalmente en la Región Norte del país donde tiene el 49.74% de sus colocaciones y es propiedad de la Municipalidad Provincial de Sullana quien posee el 97.06% de participación, pero manteniendo su independencia económica y financiera. En cuanto a sus principales

indicadores financieros tenemos que la morosidad global ha sido de 6.87%, 10.70% y 17.29% durante los años 2016, 2017 y 2018 respectivamente, es decir casi se ha triplicado en ese periodo de tiempo. Por su parte la rentabilidad de sus activos fue de 2.08%, 0.87% y – 1.74% en los mismos años, es decir pasó de obtener una utilidad de alrededor de 46 millones el 2016 a una pérdida de cerca de 20 millones en el 2018.

Desde el año 2017, CMAC Sullana sufrió un fuerte impacto en su cartera crediticia por efectos del Fenómeno del Niño, viéndose obligada a reprogramar casi el 80% de su cartera. Si a ello se le suma la dura competencia existente en el sector, el sobreendeudamiento de la cartera de clientes y la baja de dinamismo de la economía nacional, se puede explicar la pérdida de rentabilidad sostenida que ha venido experimentando. De continuar ésta situación en muy breve tiempo la Caja Sullana tendrá una morosidad que bordeará el 30 % lo que haría inmanejable sus finanzas, puesto que al no haber retorno de capital se cierra la posibilidad de efectuar nuevas colocaciones. Como consecuencia de ello su rentabilidad que ya es negativa podría alcanzar el -5% representando pérdidas superiores a 50 millones de soles. A éste nivel se corre el riesgo, inclusive de ser intervenida por la Superintendencia de Banca y Seguros.

Es por ello que con la presente investigación se quiere analizar la situación de la morosidad al año 2019, estudiando la situación de los clientes que se encuentran con pagos atrasados en la entidad financiera, para proponer estrategias que permitan revertir el incremento de la morosidad en la CMAC Sullana contribuyendo así a mejorar su rentabilidad.

La presente investigación se plantea resolver el siguiente problema general: ¿Qué estrategias de gestión de la morosidad permitirán direccionar la rentabilidad de la CMAC Sullana agencia José De Lama Sullana – Piura, 2019?, para lo cual se deberán resolver los siguientes problemas específicos: (a) ¿Cuáles son los factores internos de la morosidad en la Caja Sullana agencia José de lama?, (b) ¿Cuáles son los factores externos de la morosidad en la Caja Sullana agencia José de lama?, (c) ¿Cuáles son las características que posee la cartera de créditos morosos de la

caja Sullana agencia José de Lama? (d) ¿Cuál es el rendimiento de las ventas de la Caja Sullana agencia José de Lama?, (e) ¿Cuál es el rendimiento de los activos de la Caja Sullana agencia José de Lama?, (f) ¿Cuál es el rendimiento del patrimonio de la Caja Sullana agencia José de Lama?

A continuación, se sustenta la justificación de la investigación que según Carrasco (2019) son las razones que hacen que el estudio sea importante y necesario. Desde el punto de vista social radica en que al mejorar la gestión de la morosidad gracias a la propuesta de mejora se benefician los clientes que mantienen depósitos de ahorros en la Caja Sullana pues una mejor gestión aleja las posibilidades que la institución caiga en bancarrota. Además, al fortalecer la rentabilidad se generan mayores utilidades que serán invertidas en obras que benefician a la ciudad de Sullana. Por otra parte, sus implicaciones prácticas están orientadas a revertir los resultados negativos que viene obteniendo la Caja Sullana en los últimos años por medio de la propuesta de estrategias para mejorar la gestión de la morosidad. Finalmente, la investigación tiene una justificación económica, pues al reducirse la morosidad en la Caja Sullana, se incrementa su rentabilidad casi de manera automática, pues la entidad financiera dispone de más recursos para realizar nuevas colocaciones.

Luego de analizar la situación problemática por la cual atraviesa la Caja Sullana agencia José de Lama la investigación plantea el siguiente objetivo general: proponer estrategias de gestión de la morosidad para direccionar la rentabilidad de la Caja Sullana agencia José de Lama 2019, para lo cual deberán alcanzarse previamente los siguientes objetivos específicos: (a) analizar los factores internos de la morosidad en la Caja Sullana agencia José de lama (b) analizar los factores externos de la morosidad en la Caja Sullana agencia José de lama (c) analizar las características que posee la cartera de créditos morosos de la Caja Sullana agencia José de Lama (d) determinar el rendimiento de las ventas de la Caja Sullana agencia José de Lama (e) determinar el rendimiento de los activos de la Caja Sullana agencia José de Lama (f) determinar el rendimiento del patrimonio de la Caja Sullana agencia José de Lama.

## II. MARCO TEÓRICO

En relación a los trabajos previos se considera en el plano internacional a Sanchez (2017) en su tesis *Gestión financiera y la morosidad en la cooperativa de ahorro y crédito Mujeres Líderes LTDA.* realizada en Ecuador tuvo por objetivo realizar un diagnóstico minucioso de cómo se encontraba la gestión financiera en la cooperativa y de esta manera desarrollar una propuesta de herramienta de control de los índices de morosidad. Planteó un estudio cuali-cuantitativo de tipo explicativo que utilizó una entrevista al gerente y encuestas a los trabajadores y se concluye que la cooperativa otorga créditos sin un análisis previo de cuál es la capacidad de pago del cliente y no posee políticas claras de crédito, lo que ocasiona una elevada morosidad.

Cabezas (2017) realizó un trabajo de investigación titulado *Análisis de la morosidad de la cartera de crédito y su impacto en la rentabilidad de las Cooperativas de Ahorro y Crédito del Ecuador* presentada en la Escuela Politécnica de Quito, la cual tuvo por objetivo estudiar la evolución de los créditos que se encuentran vencidos, así como la medición de la rentabilidad y el índice de morosidad. Utilizó un tipo de diseño descriptivo de corte transversal, no experimental utilizando una entrevista y realizando un análisis documental. Determinó que los factores causantes de que exista morosidad son la baja capacidad de pago y el sobreendeudamiento de los clientes, así como sus bajos ingresos y el aplicar un distinto uso del crédito otorgado. Por el lado de las cooperativas se comprobó la mala aplicación de la metodología crediticia y una gestión de cobro poco efectiva. Se identificó que el crédito de consumo es el de mayor morosidad, así como el microcrédito que es donde se debe enfocar las mejoras de gestión crediticia.

Clavijo (2016) en su estudio titulado *Determinantes de la morosidad de la cartera de microcrédito en Colombia* presentado en la Universidad de Bogotá – Colombia cuyo objetivo fue establecer los principales factores que ocasionan la elevada morosidad en las empresas financieras de microcrédito, para lo cual utilizó

las metodologías de Probit y Logit, mediante un diseño de tipo descriptivo y no experimental, utilizando entrevistas, encuestas y análisis de documentos. El estudio llega a la conclusión que las variables socioeconómicas determinantes en el momento en que se otorga el crédito son: la edad, el género, el número de cargas familiares, el estrato económico y el tipo de vivienda con los cuales se trata de explicar la probabilidad de incumplimiento de pago. Además, arrojó que esta difiere de acuerdo a la región donde se otorga el crédito siendo la región Caribe y Bogotá las que muestran mayores tasas de incumplimiento.

Posteriormente, se considera en el plano nacional a Torres (2018) en su tesis realizada cuyo título es *Gestión de la morosidad para mejorar la rentabilidad de la Caja Trujillo S.A. agencia Moshoqueque, 2018* siendo su objetivo planificar la gestión de la morosidad y de esta manera poder aumentar la rentabilidad de la sede, analizando su rentabilidad a través de ratios e índices de morosidad. La tesis fue de tipo descriptiva – propositiva y se aplicó un cuestionario a una muestra de 24 trabajadores que laboran en la agencia de la CMAC Trujillo. Concluyó que la morosidad tiene un impacto directo en inversamente proporcional en la rentabilidad obteniendo una morosidad de 5.89%, una rentabilidad ROA del 1% y ROE del 4.9% siendo dos los factores que repercuten en los resultados obtenidos: la falta de garantías de respaldo de los créditos y el deficiente análisis de riesgo de los clientes. Propone recuperar la eficiencia del crédito mejorando el análisis del riesgo mediante sistemas de información y comunicación.

Cervera y Lopez (2017) en su tesis titulada *Análisis y determinantes de la morosidad de los clientes de la Caja Municipal de Sullana – Oficina Lambayeque*, plantearon como objetivo principal el determinar las principales peculiaridades empresariales y sociales de la cartera de clientes que se encuentran en mora de la CMAC para encontrar las variables que determinan esta situación. Planteó una investigación de tipo descriptivo con un diseño no experimental, utilizando como técnicas la encuesta y el análisis documental. Tuvo como conclusión que son principalmente cuatro los factores que afectan a la morosidad: la calificación, la operación, la coyuntura y la condición del negocio. Además, determinó que los

clientes morosos tienen un ingreso medio – bajo, la mayoría con educación muy básica y que las principales razones que originan los problemas de pago son la irregularidad en la actividad laboral, los problemas de salud del titular del préstamo o sus familiares, así como el descuido respecto al calendario de pago. Ello ha ocasionado que tanto las carteras atrasada, de alto riesgo y pesada se tripliquen entre el 2015 y el 2017.

Romero y San Martín (2015) con tesis titulada *La morosidad crediticia y su impacto en la rentabilidad financiera de la Caja Municipal de Ahorro y Crédito Huancayo*, se planteó como objetivo establecer el impacto en la rentabilidad financiera de la CMAC Huancayo debido a la morosidad de su cartera, para lo cual utilizó una investigación de tipo descriptiva – aplicada con un diseño cuasi-experimental. Utilizó como instrumentos un cuestionario y una ficha de análisis de datos. Determinó que la morosidad crediticia se debe a factores microeconómicos que son tres tipos de riesgo, el de mercado, de operaciones y de crédito. Además, que a pesar de sus gestiones de recuperación esta no ha tenido resultados satisfactorios por lo que muchos créditos han sido declarados como incobrables afectando su rentabilidad y ocasionando la pérdida de parte importante de su patrimonio. Esto afecta directamente los resultados de rentabilidad financiera generando insolvencia, falta de activos líquidos para hacer frente a las obligaciones por lo que se deben alcanzar medidas de acción en el acto que eviten tener que realizar mayores provisiones.

En la misma línea, se examina en el plano local a Calle (2017) con su trabajo de investigación titulado *Factores determinantes de la morosidad en los créditos grupales SUPER MUJER de la financiera Compartamos*, planteando como objetivo principal encontrar los causantes que determinan la morosidad específicamente en este tipo de créditos otorgados por la financiera, para lo cual empleo una metodología no experimental. La población se conformó por 350 clientes con créditos grupales, tomando una muestra de 183 clientes se les aplicó un cuestionario sobre su percepción de las políticas crediticias, las facilidades de acceso al crédito, el nivel de liquidez que poseen para el pago, el monto y cuál es



el destino del crédito. El trabajo concluye que la financiera Compartamos es demasiado flexible al momento de otorgar este tipo de créditos, políticas que buscan abarcar una mayor parte del mercado, pero asumiendo un mayor riesgo que con el tiempo le genera mayor cantidad de cuentas impagas. El otorgamiento de créditos a personas rechazadas por otras entidades financieras y por lo tanto no cuentan con solvencia económica por no tener un trabajo estable. Así mismo los créditos no son empleados para inversión o negocio y más bien se les da un uso no adecuado, distinto al destino acordado como para el pago de otro tipo de deudas.

López (2016) con su tesis titulada *La morosidad y su impacto en la rentabilidad de la Cooperativa de Ahorro y Crédito La Rehabilitadora – Piura, 2016* tuvo como objetivo encontrar los causantes internos de la morosidad y su influencia en la rentabilidad de la cooperativa describiendo los factores internos y externos, a su vez calculando el porcentaje de morosidad y la rentabilidad. Su diseño fue no experimental de tipo correlacional y de nivel descriptiva. Utilizó encuestas a trabajadores y socios que poseen alguna mora en la cooperativa, además una entrevista a la encargada del área de recuperaciones y se realizó un análisis documental para el cálculo de los índices de rentabilidad y morosidad. Se concluyó que el endeudamiento ha aumentado en 35.32% y que toda la cartera se encuentra repartida entre créditos de consumo y créditos pyme, cuya elevada morosidad ha ocasionado una pérdida en la rentabilidad del activo del 8.2% en los últimos años. Así mismo, los procesos de otorgamiento de créditos no califican dentro de los estándares regulados y lo mismo ocurre con la calidad operativa que está afuera de los estándares exigidos por el BCRP.

Como bases teóricas de la presente investigación se muestran a continuación los conceptos vertidos por algunos autores respecto de las variables que son materia de la investigación. Brachfield (2012) manifiesta que la morosidad es una problemática generada al momento en que el prestatario no cumple con las obligaciones de pago asumidas, por lo tanto, esta acción repercute de manera negativa en la empresa que otorgó el crédito. La morosidad no solo surge debido a la evolución de los ciclos económicos, sino también por otras causas como la crisis

mundial, el enfriamiento de la economía o la desaceleración de la actividad económica de un país. Cuando se genera un alza del coste de la moneda y por lo tanto cierta reducción del crédito financiero, los prestatarios emplean una prórroga de los plazos de sus pagos para poder cancelar la totalidad de su deuda y mantener su record crediticio como normal.

Aguilar *et al.* citados en Acuña y Barzola (2015) en su análisis de la morosidad en el sistema bancario peruano, demuestran que la morosidad, calculada como el porcentaje de créditos otorgados que han incumplido el pago de sus obligaciones, está determinada tanto por factores macroeconómicos (factores externos) y microeconómicos (factores internos), es decir, que no sólo es importante las características del entorno económico donde la entidad bancaria desarrolla sus operaciones, sino también los factores relacionados con las políticas internas que rigen el funcionamiento de la entidad bancaria.

En cuanto a los factores internos también denominados microeconómicos están relacionados con las políticas y estrategias de cada entidad seguidas para sus colocaciones y la forma como manejan los riesgos las cuales determinan la calidad que posee la cartera de créditos. La entidad financiera debe realizar una adecuada y minuciosa evaluación de todas las solicitudes de crédito, labor que se encuentra personalizada en sus analistas de crédito. Tal procedimiento incluye el cumplimiento de una serie de acciones que están enmarcadas dentro de la política crediticia de la institución y que incluyen el análisis del historial crediticio, los ingresos y su proyección futura, capacidad de pago y aplicación de los fondos. Además, se requiere de todo un sistema de supervisión que permita detectar fallas en el proceso anterior y establecer tareas de monitoreo, seguimiento y recuperación de los créditos una vez otorgados. (Acuña y Barzola, 2015)

Ahora, los factores externos también denominados macroeconómicos están referidos a todas aquellas situaciones que pudieran afectar la liquidez de las personas o empresas sujetas de crédito, entre los cuales se pueden mencionar el nivel de inflación, las variaciones en el tipo de cambio, el nivel de desempleo, el crecimiento de los salarios y el incremento de las tasas de interés. Adicionalmente,

la morosidad se incrementa cuando existen variaciones negativas en la situación de los individuos o empresas que recibieron los créditos como por ejemplo disminución en su nivel de ingresos, incremento de su endeudamiento y las restricciones en el acceso a nuevos créditos. (Acuña y Barzola, 2015)

Por ultimo, la cartera de creditos morosos que según Aguilar et al. citado en Paredes y Ugarte (2015) se pueden determinar la cartera de creditos morosos con los siguientes componentes que se verán a continuación.

Primero, la cartera atrasada que se define como el ratio entre las colocaciones vencidas y las que se encuentran en cobranza judicial sobre las colocaciones totales.

Segundo, la cartera de alto riesgo el cual es un indicador de calidad de cartera más severo puesto que considera en el numerador las colocaciones vencidas, en cobranza judicial, pero además las refinanciadas y reestructuradas por considerarlas también de riesgo; sin embargo, el denominador es el mismo, es decir, las colocaciones totales.

Por ultimo, la cartera pesada la cual está definida como el cociente entre las colocaciones y créditos contingentes clasificados como deficientes, dudosos y pérdidas, y el total de créditos directos y contingentes. Este es considerado como un indicador mucho más fino de la calidad de la cartera puesto que considera la totalidad del crédito que presenta cuotas en mora.

Escura *et. al* (2014) en su libro *Morosidad: Gestión, Prevención y Soluciones* mencionan que no está establecida una formula para poder gestionar correctamente la morosidad y de esta manera disminuir los clientes que no realizan sus pagos en el tiempo acordado. Sin embargo, con una adecuada gestión de la morosidad se logrará disminuir notablemente el indice moroso de la entidad financiera, por lo tanto se debe considerar, primero, que exista una correcta planificación, luego una adecuada gestión y por ultimo un plan de accion óptimo. Es importante que la gestión de la morosidad debe ser rapida y flexible.

Chiriboga (2014) define una serie de ratios de morosidad en base a la cartera improductiva, la cartera bruta y por línea de negocio. La cartera bruta es la cartera de créditos otorgados por la institución financiera. La cartera neta es el total de créditos deduciendo la provisión de créditos incobrables. Y la cartera improductiva son los préstamos que conforman la cartera vencida. La morosidad en una entidad financiera puede ocasionar graves problemas de liquidez y solvencia cuando alcanza valores muy elevados que incluso pueden llevarla a la quiebra.

El proceso de evaluación crediticia debe registrarse en políticas y procedimientos que permitan detectar oportunamente el riesgo de crédito previo a la aprobación de cualquier operación financiera de crédito a un cliente. Al respecto la SBS ha fijado normas estándar de aplicación con el fin de minimizar estos riesgos, entre las cuales se encuentra la aplicación de los siguientes criterios: antecedentes crediticios reportados por las centrales de riesgo que muestran si el solicitante ha cumplido con todos sus compromisos crediticios, capacidad de pago analizada cuantitativamente y que es independiente del monto solicitado, documentos tales como recibos de servicios, poderes, declaraciones a la SUNAT, estados financieros, licencias de funcionamiento, etc. (Lozano, 2013)

Sobre la rentabilidad De Jaime (2016) la define como la capacidad de lograr beneficios superiores a una inversión realizada en un determinado periodo de tiempo y la considera un componente fundamental en la planificación económica y financiera y por lo tanto depende directamente de haber tomado buenas decisiones. Por su parte Pérez (2016) manifiesta que la rentabilidad es el resultado de algún acto económico en la que interactúan recursos tanto materiales, humanos como financieros y por lo tanto está ligada al rendimiento que estos producen en un determinado periodo de tiempo. Es decir, es una comparación entre los recursos utilizados y la renta generada.

Para Corona, *et al.* (2014) la rentabilidad se mide matemáticamente con la relación entre la utilidad y la inversión realizada y por lo tanto es el mejor indicador para medir la efectividad gerencial. Las utilidades empresariales suelen ser el

desenlace de una buena administración de los costos y gastos que son lo que lleva a obtener mediante el uso de diversos medios y recursos.

Ortiz (2018) señala que las ratios de rentabilidad son razones por medio de las cuales se evalúa si los resultados de la empresa han sido suficientes para satisfacer las expectativas de sus inversionistas y que se mide porcentualmente respecto a las ventas, los activos o el patrimonio.

En cuanto al margen de utilidad bruta se calcula por el cociente entre las ventas de la entidad descontando todos los costos ocasionados para generarlos. Posteriormente, el margen de utilidad operativa permite apreciar la magnitud de las ganancias operativas respecto al nivel de ventas que mantiene la empresa. Se calcula dividiendo la utilidad operativa entre las ventas. A su vez el margen de utilidad neta permite calcular la proporción que corresponde a la utilidad considerando todos los gastos operativos y financieros y por lo tanto es una medida más exacta de la utilidad obtenida. Por lo tanto, se calcula dividiendo la utilidad neta entre las ventas.

Ahora, en cuanto a la rentabilidad del Activo también conocido como ROA, este es un indicador que mide el rendimiento con respecto a la inversión realizada y por lo tanto refleja la capacidad de la entidad en el uso adecuado de sus recursos disponibles con el fin de generar utilidades. Se calcula del cociente de la utilidad neta entre los activos totales. También la rentabilidad de la inversión conocida como ROI es un indicador que mide el rendimiento del activo fijo que está invertido en relación con la utilidad operacional obtenida. La fórmula para su cálculo es la utilidad operacional entre los activos fijos. Continuando, la rentabilidad del patrimonio también conocido como ROE, permite medir el porcentaje de significancia de las utilidades en referencia al aporte de los socios o accionistas de la empresa. Por lo tanto, se calcula dividiendo la utilidad neta entre el patrimonio.

Por último, la rentabilidad operacional del patrimonio permite medir el porcentaje de significancia de las utilidades antes de intereses e impuestos en referencia al aporte de los socios o accionistas de la empresa. Es de esta manera, que el cálculo de este ratio es la utilidad operacional entre el patrimonio.

### **III. MÉTODO**

#### **3.1. Tipo y diseño de investigación**

La investigación es de tipo aplicada puesto que como afirma Hernández, Fernández y Baptista (2014) a través de ella se busca la aplicación directa de los conocimientos a problemas específicos de la sociedad o de un sector productivo, buscando dar respuesta a preguntas específicas. En la investigación se busca resolver un problema que se presenta en la Caja Sullana, empresa importante del sector financiero nacional, como es el incremento de la morosidad y analizar cómo está afectando su rentabilidad.

La presente investigación ha sido elaborada mediante un diseño no experimental que para Bernal (2010) es aquella investigación donde no existe intervención por parte del investigador en ninguna de las variables materia de la investigación y que por lo tanto se limita a describir su realidad tal y como se encuentra. En la investigación las variables morosidad y rentabilidad serán descritas tal y como se encuentran en la realidad estudiada que corresponde a la Caja Sullana en el 2019.

La investigación es de tipo descriptiva-propositiva porque parte de la descripción de una realidad a través de un diagnóstico y propone una solución debidamente fundamentada (Cabanillas, 2017)

Además, la investigación con relación al tiempo en que se obtendrá la información es de tipo transversal que según Bernal (2010) son aquellas investigaciones en las cuales la información se obtiene a partir de la población o muestra investigada una sola vez y en un momento dado. En la investigación ese momento está referido a cuando se apliquen los instrumentos de recolección de datos

### **3.2. Variables y operacionalización**

Variable 1: La morosidad

Es el porcentaje de créditos otorgados que han incumplido el pago de sus obligaciones. (Acuña y Barzola, 2015)

Variable 2: La rentabilidad

Es la capacidad de lograr beneficios superiores a una inversión realizada en un determinado periodo de tiempo (De Jaime, 2016)

### **3.3. Población, muestra, muestreo y unidad de análisis**

#### **3.3.1. Poblacion**

En la presente investigación la población de estudio estuvo conformada por los 55 colaboradores de la CMAC Sullana Agencia José de Lama y por los 1284 clientes morosos de la CMAC Sullana Agencia José de Lama, los cuales fueron obtenidos a través del sistema integral CORWEB de propiedad exclusiva de la Caja Sullana.

#### **Criterio de selección**

Dentro de los criterios de inclusión encontramos a los clientes de Caja Sullana, personas naturales o jurídicas, que hayan recibido préstamos de la Caja bajo cualquier tipo o modalidad, que se encuentren con retrasos en uno o más de sus pagos mensuales al mes de mayo del 2020.

Colaboradores de Caja Sullana pertenecientes a la Agencia ubicada en Av. José de Lama, de ambos sexos, que laboran bajo cualquier modalidad de contrato y con cualquier tiempo de servicios.

Dentro de los criterios de exclusión tenemos que en la investigación no fueron considerados los clientes de Caja Sullana que se encontraban al día en sus pagos

mensuales y que por lo tanto no tenían una sola cuota vencida en el periodo de la investigación.

También se excluyeron los colaboradores de Caja Sullana que en la fecha de aplicación de la encuesta se encuentran gozando de sus vacaciones o con licencia por enfermedad u algún otro motivo.

### **3.3.2. Muestra**

En la investigación realizada se utilizó una muestra censal de los 55 colaboradores de la CMAC Sullana Agencia José de Lama y una muestra de clientes morosos seleccionados aleatoriamente de la CMAC Sullana Agencia José de Lama, calculada para un nivel de confianza del 95% ( $z=1.96$ ), un error máximo del 5% ( $e=0.05$ ) y porcentajes de éxito y fracaso del 50% ( $p=q=0.5$ ) resultando una muestra de 296 clientes morosos

La muestra de clientes se aplicó siguiendo métodos probabilísticos aleatorios aplicados sobre la base de datos de toda la cartera de clientes morosos de la Caja Sullana.

### **3.3.3. Unidad de análisis**

La investigación realizada tuvo dos unidades de análisis diferentes: El primero es cada uno de los clientes de Caja Sullana de su Agencia José de Lama que se encuentran en situación de morosos y el segundo es cada uno de los colaboradores de Caja Sullana que laboran en la Agencia José de Lama.

## **3.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos**

### **3.4.1. Técnica**

En la investigación se aplicaron dos encuestas: una dirigida a los colaboradores de la Caja Sullana con el fin de analizar los factores internos de la morosidad y otra dirigida a los clientes de Caja Sullana con la finalidad de analizar los factores externos de la morosidad.



En la investigación se utilizó el análisis documental para recolectar datos referidos a los créditos otorgados por la Caja Sullana en su filial José de Lama, así como la situación de cada uno de ellos, al momento de recoger la información. Además, la misma técnica se utilizó para recoger información de los estados financieros de la Caja Sullana que permitió el cálculo de los Ratios de rentabilidad sobre las ventas, el activo y el patrimonio.

### **3.4.2. Instrumentos**

El cuestionario de la encuesta se aplicó a los trabajadores de la Caja Sullana y otro a los clientes morosos de la Caja Sullana con el fin de determinar las causas que influyen de manera negativa en la morosidad. En ambos casos las preguntas fueron planteadas de manera estructurada en base a las dimensiones e indicadores con alternativas de respuesta según la escala de Likert. Un cuestionario es una agrupación de preguntas abiertas o cerradas que siguen un orden lógico y que tienen por propósito alcanzar los objetivos de la investigación. (Bernal, 2010).

El instrumento que se utilizó en la investigación es la guía de análisis documental la cual según Clauso (1993) es un documento que facilita la consulta, recuperación y el análisis de datos que le interesan al investigador.

En cuanto a la validez de los instrumentos estuvo certificada por la aprobación de los mismos por parte de tres especialistas en la línea de la investigación quienes a través de una constancia de validación, evaluaron cada instrumento respecto a nueve apreciaciones dando su conformidad en una escala de 0 a 100, resultando una calificación de 80 determinada como muy buena para ambos cuestionarios.

Por otro lado, la confiabilidad que se refiere a que tan consistente es el instrumento cuando se aplica en distintas ocasiones a las mismas personas, debiendo obtenerse los mismos resultados (Bernal, 2010). En la investigación, la confiabilidad se midió aplicando la prueba estadística alfa de Cronbach a una muestra piloto con el 10% del tamaño de la muestra resultando el cuestionario de colaboradores con un alfa de Cronbach del 0.825 y el cuestionario de clientes con un alfa de Cronbach de 0.801.

### **3.5. Procedimiento**

La aplicación del cuestionario a los trabajadores de la CMAC Sullana agencia José de lama se realizó previa coordinación con la supervisora de tienda a través de un cuestionario google que se distribuyó a todos los colaboradores mediante la aplicación WhatsApp la cual es en donde se obtienen mayor rapidez de respuesta.

La aplicación del cuestionario a los clientes morosos se realizó mediante cuestionario google y llamadas telefónicas. Primero se realizaba la llamada telefónica y a través de ella se le aplicaba el cuestionario, en caso el cliente no disponga de tiempo en ese instante, se le enviaba mediante WhatsApp el link del cuestionario para que lo llene y posteriormente lo envíe.

En coordinación con el jefe de la agencia y utilizando una ficha de análisis de datos se recogieron los datos referidos a los créditos otorgados, vencidos, judicializados, refinanciados y reestructurados en la agencia en los años 2017, 2018 y 2019 que permitieron el cálculo de la morosidad.

Asimismo, de los estados financieros correspondientes al periodo 2017 – 2019 se tomaron en la respectiva ficha de análisis los datos de utilidad bruta, utilidad operativa y utilidad neta, ingresos netos, activos totales y patrimonio.

### **3.6. Método de análisis de datos**

Para la rentabilidad se utilizó el análisis de ratios de rentabilidad para determinar su evolución durante el periodo 2017 – 2019, tanto sobre las ventas, el activo y el patrimonio. Con esta información se estableció la tendencia de dichos indicadores durante el periodo analizado. Además, los datos recogidos de las encuestas fueron procesados utilizando el programa SPSS 24.0 con el que se obtuvieron tablas de frecuencias y porcentajes a los cuales se aplicó un análisis estadístico descriptivo.

El cálculo de los indicadores de morosidad, así como el de las ratios de rentabilidad se realizó en base a los datos obtenidos con las fichas de análisis con ayuda del programa de Microsoft Excel, con el cual se calcularon las ratios respectivas.

### **3.7. Aspectos éticos**

En toda la investigación se pondrá especial cuidado en el absoluto respeto a los derechos de autor por lo cual se citarán según las normas APA a todos los autores que son consultados en cualquiera de sus partes y que sean tomados como referencia. Asimismo, se garantizará que todos los datos e información que se proporcionan en la presente investigación son genuinos y no corresponden a ningún otro trabajo anterior entendiendo que tal situación es penada como el delito de plagio.

## IV. RESULTADOS

### 4.1. Informe de aplicación del cuestionario a colaboradores de la Caja Sullana agencia José de Lama

A continuación, se muestran los resultados obtenidos de la aplicación de los instrumentos diseñados para la investigación por cada uno de los objetivos que se planearon:

Se estudió el primer objetivo específico que se basan en obtener los resultados de los factores internos de la morosidad en la Caja Sullana agencia José de Lama dando como resultados lo siguiente:

**Tabla 1**

*Evaluación crediticia en Caja Sullana agencia José de Lama*

Evaluación crediticia	Escala de alternativas										(Σ) Total	
	(5) Siempre		(4) Casi siempre		(3) A veces		(2) Casi nunca		(1) Nunca			
	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%
- Antes de otorgar un préstamo, se revisa la calificación crediticia del cliente	52	94,5%	3	5,5%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	55	100%
- El cliente debe presentar obligatoriamente documentación que sustente sus ingresos	28	50,9%	18	32,7%	9	16,4%	0	0,0%	0	0,0%	55	100%
- La Caja Sullana tiene políticas que limitan los créditos máximos que se pueden otorgar a sus clientes	46	83,6%	9	16,4%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	55	100%
- Los asesores de crédito se encuentran debidamente capacitados en el proceso de evaluación crediticia	32	58,2%	18	32,7%	2	3,6%	2	3,6%	1	1,8%	55	100%
- El proceso de evaluación crediticia garantiza que los créditos estén bien otorgados	23	41,8%	18	32,7%	9	16,4%	5	9,1%	0	0,0%	55	100%

**Fuente:** Encuesta aplicada a los colaboradores de Caja Sullana agencia José de Lama

La tabla 1 muestra que respecto a la evaluación crediticia una amplia mayoría, el 94,5% de los colaboradores de Caja Sullana, coincide con que siempre se revisa la calificación crediticia del cliente. En cuanto a la presentación obligatoria de documentación al momento de dar un crédito se puede observar que solo un 50.9% manifiesta que es obligatorio y un 16.4% manifiesta que solo a veces se presenta la documentación necesaria para realizar una correcta evaluación crediticia y no exista un riesgo tan alto en el otorgamiento de ese crédito. El 83,6% manifiestan que siempre las políticas ponen límites a los créditos máximos que pueden ser otorgados a los clientes.

Continuando con el análisis se puede observar que los colaboradores manifestaron que siempre existen capacitaciones previas y continuas a los asesores de créditos, pero existe un 3.6% que manifiesta que casi nunca reciben las capacitaciones necesarias para realizar su labor y lo preocupante es que a pesar de ser un número bastante insignificativo existe el 1.8% de trabajadores que no están conformes con la capacitación recibida por su centro de labores. Es por ello que solamente el 41,8% opinó que siempre la evaluación crediticia garantiza que los créditos estén bien otorgados y el 9.1% manifestó que la evaluación crediticia nunca garantiza el buen otorgamiento del crédito.

Se aprecia que, pese a que la Caja Sullana tiene formuladas estrictas políticas y procedimientos para realizar la evaluación crediticia de los clientes, que incluyen la revisión de su calificación crediticia en el sistema y la presentación de documentación sustentatoria de sus ingresos, eso no elimina completamente el riesgo de que los préstamos no sean devueltos, generalmente por factores externos que se pueden presentar.

**Tabla 2***Supervisión de créditos en Caja Sullana agencia José de Lama*

Supervisión de créditos	Escala de alternativas										(Σ) Total	
	(5) Siempre		(4) Casi siempre		(3) A veces		(2) Casi nunca		(1) Nunca			
	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%
- En la Caja Sullana las solicitudes de crédito pasan por un proceso de supervisión	52	94,5%	3	5,5%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	55	100%
- Se elaboran reportes periódicos respecto a la situación de los créditos otorgados	30	54,5%	21	38,2%	4	7,3%	0	0,0%	0	0,0%	55	100%
- Se manejan indicadores de morosidad, por tipo de préstamo o cliente	43	78,2%	11	20,0%	1	1,8%	0	0,0%	0	0,0%	55	100%
- Se realizan informes de créditos morosos según tiempo de atraso	52	94,5%	3	5,5%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	55	100%
- Los sistemas de alerta y seguimiento del riesgo en la Caja Sullana es bastante efectivo	29	52,7%	19	34,5%	4	7,3%	3	5,5%	0	0,0%	55	100%

**Fuente:** Encuesta aplicada a los colaboradores de Caja Sullana agencia José de Lama

En la tabla 2 se muestran la opinión de los colaboradores de la Caja Sullana respecto a la supervisión de los créditos, apreciándose una opinión favorable respecto a la supervisión de las solicitudes de crédito donde el 94,5% respondió que siempre se realizan con el uso del programa Sentinel. En cuanto a la realización de los reportes respecto a la situación de los créditos otorgados encontramos que un 54.5% manifiesta que si se realizan y en el caso del 7.3% se refiere a que algunos reportes no se realizan en el tiempo debido y de la manera correcta. El 78.2% manifestó que si se manejan distintos indicadores de morosidad ya que la Caja Sullana ofrece diferentes tipos de préstamos. Otro porcentaje es que siempre se realizan informes de los créditos morosos según el tiempo que lleven de atraso. Sin embargo, el aspecto más desfavorable se ubica en sus sistemas de alerta y seguimiento del riesgo donde solamente el 52,7% de los colaboradores considera que siempre son eficientes.

Se aprecia que la Caja Sullana tiene bien planificados sus procesos de supervisión de los créditos los que pasan hasta por tres niveles de aprobación y que se llevan indicadores del avance de la morosidad, sin embargo, está fallando el seguimiento más estricto a los préstamos apenas se produce el atraso en el pago.

**Tabla 3**

*Recuperación de créditos en Caja Sullana agencia José de Lama*

Recuperación de créditos	Escala de alternativas										(Σ) Total	
	(5) Siempre		(4) Casi siempre		(3) A veces		(2) Casi nunca		(1) Nunca			
	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%
- El proceso de cobranza de los créditos otorgados por la Caja Sullana permite su adecuada recuperación	18	32,7%	18	32,7%	6	10,9%	11	20,0%	2	3,6%	55	100%
- La Caja Sullana brinda facilidades para el refinanciamiento de las deudas de los clientes morosos	42	76,4%	13	23,6%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	55	100%
- La Caja Sullana tiene canales de comunicación adecuados con sus clientes morosos	19	34,5%	22	40,0%	3	5,5%	10	18,2%	1	1,8%	55	100%
- Los créditos que involucran fondos importantes poseen las debidas garantías	51	92,7%	4	7,3%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	55	100%
- La Caja Sullana inicia acciones judiciales a los clientes morosos en forma oportuna	43	78,2%	8	14,5%	0	0,0%	4	7,3%	0	0,0%	55	100%

*Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores de Caja Sullana agencia José de Lama*

La tabla 3 que analiza la recuperación de los créditos en la Caja Sullana, evidencia que el proceso de cobranza que realiza la Caja Sullana no es tan eficiente ya que un 20% manifiesta que casi nunca este proceso ayuda a la recuperación de los créditos y el 76.4% manifiesta que la Caja Sullana si brinda facilidades de refinanciamiento en caso de desastre natural. El aspecto más desfavorable se evidencia en los canales de comunicación que utiliza la Caja con sus clientes morosos, donde solamente un 34,5% los considera que siempre son los adecuados. El aspecto más favorable desde el punto de vista de los colaboradores, es que un

92,7% considera que los créditos importantes se dan siempre con las debidas garantías y otro 78,2% opina que siempre la Caja lleva a cabo acciones judiciales a los clientes morosos en forma oportuna, pero resaltando el 7.3% de colaboradores que manifestaron que casi nunca se realiza el proceso judicial siendo un factor de desconocimiento por parte de este, ya que esta acción siempre se realiza.

Se evidencia que la recuperación de los créditos es el proceso menos favorable en Caja Sullana y aunque existen acciones que se realizan según el nivel de atraso de los créditos tales como ofrecer refinanciamiento de las deudas e iniciar acciones judiciales; está fallando la comunicación oportuna con los clientes morosos ya que al parecer los canales y medios que está utilizando la Caja que consiste en llamadas o comunicaciones escritas a sus domicilios no son las más adecuadas o al menos no resultan eficaces.



## 4.2. Informe de aplicación del cuestionario a clientes de la Caja Sullana agencia José de Lama

Se estudió el segundo objetivo específico los cuales son los factores externos de la morosidad en la Caja Sullana agencia José de Lama y arrojó como resultados lo siguiente:

**Tabla 4**

*Percepción de la actividad macroeconómica por los clientes de Caja Sullana*

Actividad macroeconómica	Escala de alternativas										(Σ) Total	
	(5) Siempre		(4) Casi siempre		(3) A veces		(2) Casi nunca		(1) Nunca			
	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%
- La situación económica del país afecta el pago de sus préstamos obtenidos en la Caja Sullana	129	43,6%	109	36,8%	44	14,9%	8	2,7%	6	2,0%	296	100%
- La falta de empleo es una de las mayores causas de morosidad	107	36,1%	107	36,1%	48	16,2%	34	11,5%	0	0,0%	296	100%
- Se he visto perjudicado por las variaciones en el tipo de cambio del dólar	0	0,0%	21	7,1%	37	12,5%	41	13,9%	197	66,6%	296	100%
- Los fenómenos naturales son la principal causa del deterioro de su situación económica actual	120	40,5%	114	38,5%	42	14,2%	17	5,7%	3	1,0%	296	100%

**Fuente:** Encuesta aplicada a los clientes de Caja Sullana agencia José de Lama

La tabla 4 que analiza la percepción de los clientes de la Caja respecto a la actividad macroeconómica, muestra que un 43,6% de ellos opina que la situación económica del país siempre ha afectado el pago de sus préstamos y para el 40,5% la causa principal siempre ha estado relacionada con los fenómenos naturales que han deteriorado su situación económica actual. Además, para el 36,1% de los clientes siempre y casi siempre la falta de empleo ha resultado ser una de las mayores causas de su morosidad. En cuanto a las variaciones del tipo de cambio el 66.6% manifestó que nunca se ha visto afectado ya que la mayoría de clientes trabaja en moneda nacional.

Se aprecia claramente que los factores macroeconómicos influyen negativamente en el pago de los préstamos y claramente la coyuntura actual lo ha agravado más aún, es de esperar que la situación se agrave en los próximos meses por la inactividad de muchos sectores, especialmente el comercial, al que pertenecen un número considerable de clientes.

**Tabla 5**

*Nivel de ingresos de los clientes de Caja Sullana*

Nivel de ingresos	. Escala de alternativas										(Σ) Total	
	(5) Siempre		(4) Casi siempre		(3) A veces		(2) Casi nunca		(1) Nunca			
	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%
- Sus ingresos disminuyeron considerablemente desde la obtención del crédito a la fecha	63	21,3%	86	29,1%	50	16,9%	70	23,6%	27	9,1%	296	100%
- La disminución de sus ingresos obedece a un cambio de actividad o empleo.	33	11,1%	64	21,6%	25	8,4%	84	28,4%	90	30,4%	296	100%
- Mantiene expectativas en la obtención de un aumento salarial para la cancelación de sus deudas	87	29,4%	71	24,0%	37	12,5%	67	22,6%	34	11,5%	296	100%
- Los ingresos obtenidos no le permiten cumplir oportunamente con sus compromisos de pago	73	24,7%	86	29,1%	38	12,8%	69	23,3%	30	10,1%	296	100%
- El incremento de sus gastos personales y familiares es un factor de morosidad	54	18,2%	91	30,7%	52	17,6%	74	25,0%	25	8,4%	296	100%

**Fuente:** Encuesta aplicada a los clientes de Caja Sullana agencia José de Lama

La tabla 5 que analiza los ingresos de los clientes de la Caja Sullana muestra que, el 29,1% afirma que casi siempre sus ingresos se han visto disminuidos luego de haber obtenido el crédito con la Caja Sullana. En cuanto a la disminución de sus ingresos debido a un cambio de empleo el 30.4% manifestó que nunca ya que la mayoría de los clientes son independientes y ya llevan años en sus rubros.

Seguidamente, el 29,4% de los clientes siempre mantiene expectativas de obtener un aumento salarial que le permita cancelar sus deudas y casi la cuarta parte de ellos, en un 24,7% declara que siempre los ingresos obtenidos le impiden cumplir oportunamente con sus compromisos de pago. Otro 30,7% considera que siempre su morosidad se debe a un incremento de sus gastos personales y familiares debido a la situación que afronta el país.

Se aprecia un denominador común en los clientes morosos que es la disminución de sus ingresos respecto al momento en el cual adquirieron el préstamo y que es consecuencia de la situación económica difícil por la que estamos atravesando en el país y el mundo en general. En el caso de las personas naturales, muchas han perdido sus empleos o se encuentran en suspensión laboral, lo que impide cumplan las sus obligaciones contraídas con la Caja Sullana.

**Tabla 6**

*Nivel de endeudamiento de los clientes de Caja Sullana*

Nivel de endeudamiento	Escala de alternativas										(Σ) Total	
	(5) Siempre		(4) Casi siempre		(3) A veces		(2) Casi nunca		(1) Nunca			
	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%
- Mantiene préstamos en más de una entidad financiera	64	21,6%	87	29,4%	23	7,8%	59	19,9%	63	21,3%	296	100%
- El monto de sus deudas superan ampliamente el de sus ingresos mensuales	89	30,1%	79	26,7%	53	17,9%	48	16,2%	27	9,1%	296	100%
- Considera que su actual nivel de endeudamiento es alto.	67	22,6%	104	35,1%	31	10,5%	74	25,0%	20	6,8%	296	100%
- Tiene previsto realizar un refinanciamiento de sus préstamos	139	47,0%	84	28,4%	10	3,4%	48	16,2%	15	5,1%	296	100%
- Cuenta con respaldo de activos y propiedades para el cumplimiento del pago de sus deudas.	98	33,1%	103	34,8%	31	10,5%	37	12,5%	27	9,1%	296	100%

**Fuente:** Encuesta aplicada a los clientes de Caja Sullana agencia José de Lama

La tabla 6 que analiza el nivel de endeudamiento de los clientes de la Caja Sullana muestra que el 29.4% mantiene créditos en más de una entidad financiera y que el 30,1% declara que siempre el monto de sus deudas es ampliamente superior a sus ingresos mensuales. Surge para otro 35,1% que considera que casi siempre su nivel de endeudamiento es alto y un considerable 47,0% siempre está buscando un refinanciamiento de sus préstamos debido a los desastres naturales que surge. El aspecto más preocupante resulta ser que solamente una tercera parte de ellos, en un 33,1% considera que el pago de su deuda tiene alguna forma de respaldo en sus activos y propiedades

Éste nivel de endeudamiento que podemos apreciar en los clientes morosos de Caja Sullana resulta sumamente grave porque avizora un futuro nada prometedor y donde la única posibilidad sería proceder a refinanciar rápidamente los préstamos de acuerdo a las reales posibilidades de pago actuales de los clientes.

**Tabla 7**

*Acceso a nuevos créditos de los clientes de Caja Sullana*

Acceso a Nuevos créditos	Escala de alternativas										(Σ) Total	
	(5) Siempre		(4) Casi siempre		(3) A veces		(2) Casi nunca		(1) Nunca			
	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%
- Mantiene líneas de crédito disponibles en otras entidades financieras	45	15,2%	58	19,6%	24	8,1%	99	33,4%	70	23,6%	296	100%
- Su calificación crediticia actual le impide acceder a nuevos créditos.	51	17,2%	83	28,0	42	14,2%	64	21,6%	56	18,9%	296	100%

**Fuente:** Encuesta aplicada a los clientes de Caja Sullana agencia José de Lama

La tabla 7 muestra que respecto al acceso a nuevos créditos la mitad, un 23,6% nunca y otro 33,4% casi nunca, tienen líneas de crédito de las que puedan disponer en otras entidades financieras. Además, para el 28,0% casi siempre lo que les impide eso es su deficiente calificación crediticia actual en el sistema.

Se aprecia que no existe posibilidad que los clientes morosos actuales puedan cubrir sus deudas en base a nuevos créditos en otras entidades financieras porque no calificarían para ello. Ello se explica porque como se evidenció anteriormente, sus ingresos ya no les permiten ni siquiera cumplir con sus obligaciones actuales y por lo tanto menos podrían afrontar nuevos compromisos de pago, por lo que la única posibilidad real es que realicen un refinanciamiento a largo plazo de su deuda actual.

### 4.3. Informe de aplicación de la guía de análisis documental de los clientes morosos de la Caja Sullana agencia José de Lama

Se estudió el tercer objetivo específico sobre las características que posee la cartera de créditos morosos de la Caja Sullana agencia José de Lama dando como resultados lo siguiente:

**Tabla 8**

*Evolución de la cartera de créditos morosos en la Caja Sullana*

<b>Tipo de cartera</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>
Cartera atrasada	3.19%	31.98%	44.19%
Cartera de alto riesgo	13.04%	45.01%	54.86%
Cartera pesada	1.42%	5.98%	4.93%

*Fuente: Guía de análisis documental de la morosidad en la Caja Sullana*

La tabla 8 evidencia un deterioro sostenido de todos los componentes de la cartera de créditos morosos de la Caja Sullana en su agencia José de Lama, para el período 2017 – 2019. En cuanto a la cartera atrasada en el 2018 fue casi 10 veces lo registrado el año anterior, esto en razón que los efectos del fenómeno del Niño Costero del 2017 recién repercutieron en el 2018 al incrementarse los créditos en cobranza judicial producto de las pérdidas que tuvieron las personas y empresas, especialmente el sector de agrícola. En el último año los créditos atrasados llegaron a representar el 44.19% de los créditos totales, cifra a la que nunca antes se había llegado, continuando con la tendencia al crecimiento.

En la cartera de alto riesgo se aprecia idéntico comportamiento, es decir un deterioro de la cartera que pasa de 13.04% a 54.86% en el lapso de tres años, debido principalmente a un aumento en los créditos refinanciados, opción con la cual se evita que los créditos pasen a cobranza judicial y por lo tanto el deudor pase a Infocorp, pero al realizar el refinanciamiento no se garantiza el cumplimiento del pago por parte del cliente.

Finalmente, la cartera pesada que la conforman los créditos de muy difícil recuperación casi se cuadruplicó en el periodo analizado 2017 al 2019 pasando de 1.42% a 4.93% de los créditos totales, como consecuencia de un incremento de los créditos de cobranza dudosa que se encuentran en proceso de venta de deuda.

Ésta cartera pesada es la más preocupante porque es la que determina los créditos con menor probabilidad de recuperación pues en muy corto plazo deberán ser declarados como pérdidas para la Caja ante la imposibilidad de realizar su cobranza. Si comparamos con otras instituciones del sistema financiero, está muy por encima del promedio del mercado que se mantiene con una cartera pesada entre 2 y 3% y en el caso de la Caja Sullana, ya bordea el 5%, es decir, dos puntos porcentuales por encima del promedio, lo cual sí es preocupante, porque representaría pérdida del capital de la Caja, que ya no rota y dejaría de proporcionar ingresos regulares. En el caso de la Caja, estamos considerando que cada punto porcentual representa aproximadamente entre 330 y 400 mil soles que corren riesgo de pasar a pérdidas.

#### 4.4. Informe de aplicación de la guía de análisis documental de los estados financieros de la Caja Sullana agencia José de Lama

Se estudió el cuarto objetivo específico dando como resultados el rendimiento de las ventas de la Caja Sullana agencia José de Lama

**Tabla 9**

*Rentabilidad sobre las ventas en la Caja Sullana*

<b>Tipo de cartera</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>
Margen de utilidad bruta	72.49%	69.63%	58.68%
Margen de utilidad operativa	6.87%	-8.959%	-43.78%
Margen de utilidad neta	3.83%	-10.15%	-36.50%

*Fuente: Guía de análisis documental de la rentabilidad en la Caja Sullana*

En la tabla 9 se aprecia como la rentabilidad sobre las ventas se ha venido reduciendo en todos sus indicadores. En cuanto a la rentabilidad bruta se reduce de 72.49% a 58.68% durante el periodo 2017 – 2019, lo que claramente significa que la Caja Sullana está recaudando menos intereses por los créditos otorgados como producto del incremento de la morosidad.

En cuanto a la utilidad operativa se reduce más drásticamente pasando de 6.87% en el 2017 a una pérdida de 43.78% en el 2019 esto debido a los altos gastos de administración de cada año que genera la disminución excesiva de la utilidad. Es en ésta rentabilidad donde se siente con mayor claridad el impacto del incremento de la morosidad en la Caja Sullana agencia José de Lama.

Finalmente, esto ocasiona que la rentabilidad neta haya pasado de una utilidad de 3.83% en el 2017 a una pérdida de 36.50% en el último año debido a las provisiones y otros gastos generados, conformando la tendencia que se venía observando en años anteriores.

Llama la atención que pese a registrarse en la Caja Sullana una utilidad bruta que bordea el 60% de los ingresos, cuando se considera sus gastos administrativos



y de ventas pasa a registrar una pérdida del orden del - 44%, lo que significa que la Caja está incurriendo en cargas de personal que actualmente no justifican sus ingresos, por lo tanto, se debería realizar una completa racionalización de personal, pues a todas luces, actualmente la Caja cuenta con excesivo personal. Esto se explica por cuanto existe demasiada injerencia del gobierno municipal en las contrataciones de personal.

Además, hay agencias que no justifican su presencia debido al bajo nivel de operaciones que registran y cuyos clientes pueden ser absorbidos por otras agencias. Otro aspecto que podría explicar la caída en la rentabilidad operativa son los excesivos gastos de publicidad, un rubro que es muy elevado debido a que la Caja utiliza todos los medios posibles de comunicación como son la televisión, la radio, periódicos, revistas regionales, etc.

#### 4.5. Informe de aplicación de la guía de análisis documental de los estados financieros de la Caja Sullana agencia José de Lama

Se estudió el quinto objetivo específico que se registra en la tabla dando como resultados el rendimiento de los activos de la Caja Sullana agencia José de Lama

**Tabla 10**

*Rentabilidad sobre el activo de la Caja Sullana*

<b>Tipo de cartera</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>
Rentabilidad del activo - ROA	0.63%	-1.42%	-4.68%
Rentabilidad de inversión - ROI	13.05%	11.18%	4.75%

*Fuente: Guía de análisis documental de la rentabilidad en la Caja Sullana*

La tabla 10 muestra también un decrecimiento de la rentabilidad respecto del activo en el periodo analizado. El ROA, por ejemplo, se reduce de 0.63% a -4.68% en los tres años, lo que significa una reducción importante en los activos de la Caja que deberán compensar las pérdidas de los últimos dos años.

La rentabilidad sobre la inversión también disminuye, pero de manera más rápida llegando a significar en el último año tan solo una ganancia del valor de los activos de la Caja Sullana del orden del 4.75%. Es decir, la Caja Sullana en el periodo del 2017 – 2019 está disminuyendo su porcentaje de ganancia respecto a la inversión de activos fijos.

Una rentabilidad negativa sobre el activo, pone de manifiesto que la Caja Sullana, no está haciendo un uso eficiente de sus activos fijos, cuyo mayor valor se encuentra en los inmuebles que son de su propiedad, los equipos cuyo valor más importante se concentra en los equipos de procesamiento de datos. Una vez más, es probable que muchas de las Agencia no compensan su operación, pues requieren de activos que no solamente se van depreciando con el tiempo, sino que además generan costos de mantenimiento muy elevados como seguridad, limpieza, reparaciones, etc.

#### 4.6. Informe de aplicación de la guía de análisis documental de los estados financieros de la Caja Sullana agencia José de Lama

Se estudió el sexto objetivo específico que brindó los resultados del rendimiento del patrimonio de la Caja Sullana agencia José de Lama

**Tabla 11**

*Rentabilidad sobre el patrimonio de la Caja Sullana*

<b>Tipo de cartera</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>
Rentabilidad del patrimonio - ROE	6.56%	5.99%	-77.27%
Rentabilidad operacional del patrimonio	89.49%	63.74%	38.79%

*Fuente: Guía de análisis documental de la rentabilidad en la Caja Sullana*

La tabla 11 nos muestra una pérdida sostenida del patrimonio de la empresa dado que su rentabilidad del patrimonio paso de tener una ganancia del 6.56% del patrimonio, que de por sí, ya era bastante baja, a una pérdida equivalente al 77.27% del patrimonio, es decir de cada sol invertido se está perdiendo 77.27 soles.

Por su parte, la rentabilidad operacional del patrimonio registra una reducción sostenida en el periodo 2017 – 2019 pasando de 89.49% a 38.79% del patrimonio. Por lo tanto, se concluye que la rentabilidad obtenida del capital invertido antes de gastos financieros y de impuestos es positiva, pero con una tendencia a seguir disminuyendo.

La caja registra una de las rentabilidades del patrimonio más bajas en toda su historia, y se explica por cuanto por el lado del patrimonio se considera su valor neto, es decir, de él ya se han deducido todos los pasivos de la Caja, que en su caso los mayores corresponden a los intereses de los ahorristas y los créditos que son de cobranza muy dudosa.

## V. DISCUSIÓN

Respecto al *objetivo específico 1*, direccionado a analizar los factores internos de la morosidad en la Caja Sullana agencia José de Lama, Acuña y Barzola (2015) los define como las estrategias que sigue cada entidad financiera para sus colocaciones y la forma como manejan los riesgos que determinan la calidad de la cartera. Un componente importante es la evaluación crediticia que la entidad hace de los clientes y donde los resultados muestran que, pese a la revisión de su calificación en las centrales de riesgo, a toda la documentación que se solicita como sustento de los créditos y a la constante capacitación de los asesores de créditos; nada garantiza que el 100% de los créditos sean devueltos. Esto puede ocurrir por varias razones, algunas relacionadas con la honestidad y veracidad de la información proporcionada por el cliente con o sin conocimiento de los asesores o porque la situación del cliente sufre un deterioro imprevisto.

Otro componente es la supervisión sobre los créditos donde los resultados muestran un buen nivel de supervisión de los créditos antes de ser otorgados que pasan por varios niveles de aprobación hasta el momento de su desembolso. Además, la supervisión comprende el seguimiento a los créditos a través de indicadores de morosidad, sin embargo, en éste punto se evidencia una falta de seguimiento más estricto de los préstamos desde el primer día que presentan retraso en el pago.

El otro componente se refiere a la recuperación de los créditos sobre lo cual los resultados muestran que hay un procedimiento con políticas bien definidas de cobranza que van desde notificaciones escritas u ofrecimiento de refinanciamientos, hasta el inicio de acciones judiciales y ejecución de garantías, sin embargo, las comunicaciones con los clientes morosos no están siendo eficaces. Estos resultados difieren considerablemente de lo encontrado por Sánchez (2017) quien en su estudio de la morosidad en una Cooperativa de Ecuador encontró que los créditos se otorgaban sin ningún análisis previo y sin políticas claras, ya que en el

caso de Caja Sullana la morosidad se debe más bien a otras razones de carácter externo.

Respecto al *objetivo específico 2*, sobre analizar los factores externos de la morosidad en la Caja Sullana agencia José de Lama, Acuña y Barzola (2015) indican que son aquellos aspectos macroeconómicos que pudieran afectar la liquidez de las personas o empresas sujetas de crédito o afecten negativamente su situación haciéndolos caer en morosidad.

Los resultados muestran que los factores macroeconómicos tales como la situación económica del país, la falta de empleo y los fenómenos naturales influyen negativamente en el pago de los préstamos, aspecto que en los últimos meses se ha acentuado por efecto de la cuarentena por la pandemia que afecta al mundo entero que ha paralizado el sistema productivo y comercial del país, afectando a miles de empresas y personas que han perdido sus empleos. Por lo anterior, el nivel de ingresos de personas naturales y jurídicas ha disminuido drásticamente respecto al momento en que tomaron los créditos. Ahora mismo una serie de empresas están cerrando, realizando suspensión perfecta de labores o ceses colectivos de trabajo, que obviamente elevarán aún más la morosidad.

Otro aspecto que agrava la situación, es que la mayoría de clientes morosos mantienen deudas con otras entidades financieras, por lo que se debería optar por un rápido refinanciamiento según sus posibilidades reales de pago actuales, además, no existe posibilidad que los clientes morosos actuales puedan cubrir sus deudas en base a nuevos créditos en otras entidades financieras porque no calificarían para ello. Todo lo expresado coincide con lo encontrado por Cabezas (2017) en su análisis de la morosidad de la cartera de crédito de las Cooperativas de Ahorro y Crédito del Ecuador donde encontró que los factores causantes de la morosidad son la baja capacidad de pago por sus bajos ingresos y el sobreendeudamiento de los clientes.

Respecto al *objetivo específico 3* sobre analizar las características que posee la cartera de créditos morosos de la Caja Sullana agencia José de Lama; Paredes y Ugarte (2015) señalan que dicha cartera es la suma de tres componentes: la

cartera atrasada, la cartera de alto riesgo y la cartera pesada. En el primero se consideran las colocaciones vencidas y en cobranza judicial, la segunda incluye además las refinanciadas y reestructuradas; y la tercera incluye además las pérdidas o sea créditos irrecuperables. Los resultados muestran que la cartera atrasada en el periodo 2017 al 2019 pasó del 3.19% al 44.19% del total de créditos otorgados, es decir creció en más de 13 veces, la cartera de alto riesgo pasó de 13.04% a 54.86% es decir creció más de 4 veces y finalmente la cartera pesada creció de 1.42% a 4.93% creciendo en más de 3 veces en el mismo periodo de tiempo. Esto marca un claro deterioro de la calidad de la cartera pues en todos los indicadores se aprecia un notable crecimiento de la morosidad.

Lo más lamentable es que la situación lejos de mejorar en el presente año 2020, la tendencia es a agravarse debido a la cuarentena que ha suspendido gran parte del sistema productivo y comercial de la región y del país y ha incrementado el desempleo. Este análisis coincide con el realizado por Cervera y López (2017) en su búsqueda de los determinantes de la morosidad en la Caja Sullana – Oficina Lambayeque, donde encontró que la cartera de créditos morosos se había triplicado entre el 2015 y 2017, como consecuencia de los bajos ingresos, irregularidad en la actividad laboral y problemas de salud enfrentados por los clientes.

Respecto al *objetivo específico 4*, sobre determinar el rendimiento de las ventas de la Caja Sullana agencia José de Lama, Ortiz (2018) señala que el rendimiento sobre las ventas se puede calcular respecto al margen de la utilidad bruta, al margen de la utilidad operativa o al margen de utilidad neta obtenidos en un determinado periodo de tiempo. Es decir, este indicador valora el esfuerzo para obtener un determinado nivel de ventas, respecto de la utilidad que sobre ellas se ha obtenido. Los resultados del cálculo de la rentabilidad sobre ventas de la Caja Sullana muestran un buen margen de utilidad bruta que disminuyó de 72.49% en el 2017 al 58.68% en el 2019, disminución que se debe al menor número de colocaciones realizados por la Caja en dicho periodo. Sin embargo, sigue siendo un margen bastante aceptable, que coincide con el margen que obtienen otras entidades financieras del sector Pyme. Este buen margen se debe a la notable

diferencia entre las tasas de interés que cobra la Caja (tasas activas) y las tasas de interés que paga la Caja (tasas pasivas), siendo pues, un negocio muy rentable. Sin embargo, cuando se analiza el margen de utilidad operativa, se observa que cayó de 6.87% en el 2017 a -43.78% en el 2019; esto quiere decir que en el último año la Caja acumuló una pérdida de casi la mitad de sus ingresos netos, lo cual seguramente se debe a elevados gastos administrativos, como por ejemplo el exceso de personal que ya no se justifica por la reducción de sus operaciones; o el excesivo gasto de publicidad en los medios, que en los últimos años estuvo impulsado para contrarrestar la gran competencia en el mercado por la llegada de Cajas de otras ciudades como Trujillo, Piura, Huancayo y Arequipa.

Estos resultados tienen mucha similitud con los encontrados por López (2016) en su estudio del impacto de la morosidad en la rentabilidad de la Cooperativa La Rehabilitadora de Piura, donde concluye que la elevada morosidad ha ocasionado una pérdida en el último año del casi un 22% de sus ingresos, es decir, el impacto es muy semejante al observado en la rentabilidad de la Caja Sullana. Esto se explica, porque al elevarse la morosidad, se interrumpe el proceso de retorno del capital, eso trae como consecuencia que la entidad financiera tiene cada vez menor capital para sus colocaciones en créditos frescos, sin embargo, se siguen acumulando las obligaciones de pago de intereses a las colocaciones de sus ahorristas.

Respecto al *objetivo específico 5*, sobre determinar el rendimiento de los activos de la Caja Sullana agencia José de Lama, Ortiz (2018) señala que también se le denomina ROA por sus siglas en inglés y es un reflejo de la capacidad de la entidad en el uso adecuado de sus recursos disponibles con el fin de generar utilidades, que se calcula dividiendo la utilidad neta entre los activos totales de la empresa, es decir, nos indica el tanto por ciento de utilidad obtenido con respecto a la inversión realizada o el total de dinero invertido que posee la empresa. Se suele comparar con lo que se obtendría si el dinero se hubiera invertido en otras alternativas económicas, es decir, con el costo de oportunidad.

Los resultados del cálculo de éste ratio para el periodo 2017-2019 en la Caja Sullana demuestran que ya en el año 2017 su valor era extremadamente bajo al llegar apenas al 0.63%, pero la situación ha ido empeorando llegando a registrarse una pérdida que representó el 4.68% de los activos totales, que si sumamos el 1.42% de pérdida del año 2018, se llega a una pérdida acumulada superior al 6% de sus activos. Este indicador refleja con mayor claridad que los anteriores, el efecto grave de la morosidad sobre el activo de la Caja que está produciendo su paulatina descapitalización. En una entidad financiera el activo se pierde cuando los préstamos que ya son irrecuperables, son castigados y dados de baja como pérdidas y por lo tanto se reducen las cuentas por cobrar que en la Caja son uno de los rubros más importantes del activo.

En este aspecto los efectos de la morosidad coinciden con lo encontrado por López (2016) en su análisis del impacto de la morosidad en la Cooperativa La Rehabilitadora de Piura, donde se demuestra que la elevada morosidad en los créditos de consumo había ocasionado una pérdida en el valor del activo del orden del 8.2%; en el caso analizado la pérdida del activo representó alrededor del 6%, confirmándose que ésta es una de las consecuencias de la elevada morosidad.

Respecto al *objetivo específico 6*, sobre determinar el rendimiento del patrimonio de la Caja Sullana agencia José de Lama, Ortiz (2028) afirma que también se le conoce con las siglas de ROE y expresa la significancia de las utilidades obtenidas en un determinado periodo de tiempo respecto al aporte realizado por los socios y accionistas de la empresa y por lo tanto se calcula como el cociente entre utilidad neta y patrimonio. Resulta un indicador muy interesante, incluso más específico del nivel de rentabilidad de una empresa, puesto que solamente considera el porcentaje de las utilidades obtenidas respecto a lo que realmente es propiedad de la empresa, descontando del activo todos sus pasivos o deudas.

Los resultados del análisis de los estados financieros de Caja Sullana ponen en evidencia una situación similar a la encontrada con su rentabilidad de activos, pues pasó del 6.56% en el 2017 a -77.27% en el 2019, es decir, una caída muy



importante respecto al capital de sus accionistas que como se sabe el principal es la Municipalidad Provincial de Sullana y es que cuando la utilidad se reduce todos los indicadores de rentabilidad son sensibles a su efecto. En el 2019 el impacto de la morosidad ha sido tremendo para la Caja Sullana y lamentablemente la situación no parece que vaya a mejorar en el presente año 2020, dada la difícil situación generada por la pandemia del coronavirus.

Coincidiendo con Romero y San Martín (2015) respecto a este impacto negativo en la rentabilidad financiera, ambas investigaciones concluyen que, en definitiva, el mayor impacto de la morosidad es la pérdida paulatina del patrimonio de la empresa, como ocurrió en el caso analizado en la Caja Huancayo, donde asume que la gran cantidad de créditos declarados como “incobrables” es lo que origina pérdidas importantes en su patrimonio. Ésta consecuencia es claramente previsible, puesto que al generarse créditos incobrables estos pasan a registrarse contablemente como pérdidas que afectan los resultados del ejercicio y bajan la rentabilidad en todos sus aspectos.

Respecto al *objetivo general* que fue proponer estrategias de gestión de la morosidad para direccionar la rentabilidad de la Caja Sullana agencia José de Lama, Sullana – Piura, a continuación se pasa a desarrollar la propuesta que a criterio de los investigadores contribuiría a mejorar la difícil situación que afecta a la Caja Sullana y que como se ha demostrado en los objetivos anteriores viene ya siendo una tendencia respecto a los años anteriores que se agravó en el 2019 y que debido a la difícil coyuntura actual podría continuar en ese sentido al menos todo el 2020.

La propuesta se basa en reformular el proceso de evaluación crediticia porque en su situación actual no garantiza la devolución de los créditos otorgados y de esta forma se reduciría el riesgo en los créditos que se otorguen en el futuro, evitándose así que se siga incrementando la morosidad en la Caja Sullana. Respecto a los créditos que ya se encuentran en situación de morosos la propuesta plantea poner en marcha un programa de refinanciamiento de sus deudas, mediante una nueva evaluación crediticia que tome en consideración la situación real actual

y establecer los nuevos plazos y montos de cuota que calcen con sus posibilidades de pago.

Finalmente, ante la difícil situación financiera de la Caja, que como se ha demostrado viene registrando pérdidas consecutivas en los últimos tres años, se requiere la inyección de nuevo capital, que no puede ser proporcionado por sus accionistas dado que el mayoritario es la Municipalidad Provincial de Sullana, por lo que la única alternativa es que provenga de inversión privada, por lo cual la propuesta es que la Caja Sullana ponga en negociación un paquete de acciones comunes del 25% lo que permitirá continuar con las colocaciones cuyos intereses resultan la fuente principal de ingresos.

## VI. CONCLUSIONES

1. La elevada morosidad en Caja Sullana se debe principalmente a dos factores internos; la falta de honestidad y veracidad en la información presentada por el cliente con o sin conocimiento de los asesores y una deficiente comunicación con los clientes morosos que retrasa la recuperación de los créditos.
2. En cuanto a los factores externos de la morosidad en la Caja Sullana el principal es el deterioro de la situación económica del país que obviamente afecta a los clientes de la Caja, quienes han visto reducidos sus ingresos respecto al momento que adquirieron los préstamos.
3. La cartera de créditos morosos de la Caja Sullana agencia José de Lama se ha deteriorado sostenidamente en el periodo 2017 – 2019 aumentando cuatro veces la cartera atrasada y tres veces la cartera pesada alcanzando valores cercanos al 5% que ya ponen en peligro la sostenibilidad de la Institución.
4. El rendimiento de las ventas también se ha reducido en el periodo 2017 – 2019 pasando a registrar pérdidas en los últimos años debido a una disminución notable de sus ingresos como resultados de menores colocaciones, es decir, menos ingresos por intereses, lo que genera tener menos capital disponible para nuevos créditos, a todo esto se le suman los altos gastos administrativos que dada la situación en que se encuentra la Caja Sullana no justifica el tener tan elevados estos gastos, lo que causa unas pérdidas considerables en los últimos años.
5. El rendimiento de los activos también ha disminuido como consecuencia de la reducción en las utilidades netas habiendo acumulado una pérdida del 6% de los activos en los últimos años llegando a descapitalizar a la Caja Sullana muy notablemente y altamente peligroso porque de esta manera no podría continuar operando, ya que no genera los ingresos suficientes y a su vez

pierde activos en sus funciones cotidianas, debido a que estos activos se van depreciando y a su vez generan gastos de mantenimiento y limpieza.

6. El rendimiento del patrimonio también se ha reducido como consecuencia de lo anterior alcanzando una pérdida del 77% del patrimonio de la Caja, ratificando la tendencia desde el 2017, es decir que los socios de la Caja Sullana están obteniendo pérdidas de 77 soles por cada sol invertido, siendo el socio principal la ciudad de Sullana, lo cual es perjudicial para toda la sociedad ya que la Caja Sullana no está generando un ingreso que ayudaría a mejorar la comunidad mediante obras y mejoras sino todo lo contrario, están generando gastos que pueden ser utilizados para el bien común de Sullana.
7. A raíz del análisis realizado en la Caja Sullana agencia José de Lama y respondiendo al objetivo general se propondrán estrategias que deben estar dirigidas a mejorar el proceso de evaluación crediticia ya que se pudo observar que existen deficiencias por parte de los colaboradores de la institución, ya que en varias ocasiones flexibilizan los filtros y no son exigentes con la documentación requerida y en varias circunstancias esta documentación no es fidedigna ya que los clientes manifiestan no poseer los ingresos suficientes para cubrir el monto de sus pagos, por lo tanto estas colocaciones deben ser refinanciadas de acuerdo a la capacidad de pago.

## VII. RECOMENDACIONES

1. A los supervisores de créditos de Caja Sullana, que revisen minuciosamente la documentación presentada por los clientes que desean acceder a un préstamo, sobre todo, aquella que sustenta sus ingresos, para lo cual deben eliminarse las declaraciones juradas simples y solamente aceptar documentos que puedan ser verificados por medio de los sistemas de la SUNAT o el Ministerio de Trabajo.
2. A la jefatura de créditos, que se realice periódicamente un análisis de riesgos por sector económico productivo y comercial, que según las circunstancias limite el otorgamiento de créditos en aquellos que presenten un elevado nivel de riesgo. Dicho análisis deberá además tener una proyección de las expectativas en el mediano y largo plazo.
3. Dada la coyuntura se recomienda a los directivos de la Caja implementar a la brevedad posible un programa de refinanciamiento con los clientes que a la fecha hayan acumulado más de tres cuotas vencidas y las condiciones del refinanciamiento en cuanto a plazos dependerá de un nuevo análisis de su capacidad de pago actual.
4. Incorporar los medios digitales, principalmente las redes sociales y el correo electrónico, para mejorar la comunicación con los clientes morosos, abandonando paulatinamente las comunicaciones escritas, que deberán reservarse para los casos extremos.
5. Al Directorio de la Caja, realizar una completa racionalización de sus recursos humanos y materiales, analizando qué agencias deben mantenerse funcionando y cuáles deberán ser cerradas por no ameritar su funcionamiento el volumen de operaciones que realizan.

## VIII. PROPUESTA

### 8.1. Introducción

En la investigación realizada se han analizado las principales causas de la morosidad y la forma como la Caja Sullana agencia José de Lama gestiona éste problema que desde el año 2017 viene afectando su rentabilidad al punto de haber comenzado a tener pérdidas en el 2018 que alcanzaron el 10.15% de sus ingresos, pasando a agravarse en el 2019, cuando ascendieron al 36.5% de sus ingresos. Con ayuda de sus colaboradores se revisaron los factores internos que podrían estar ocasionando tales niveles de morosidad encontrándose algunas oportunidades de mejora, sobre todo, en la ejecución de sus procedimientos en el otorgamiento de los préstamos, donde muchas veces, por el afán de alcanzar metas de colocaciones, se flexibilizan excesivamente, incrementando el riesgo y, por ende, casi siempre éstos préstamos mal otorgados pasan a engrosar luego los créditos morosos.

Por otra parte, el análisis de los factores externos de la morosidad puso en evidencia que la totalidad de los clientes que se mantienen morosos reconocen como una de las causas, la disminución imprevista de sus ingresos que les impide cumplir oportunamente con el pago de sus compromisos con la Caja Sullana, situación que se ha agravado notablemente a partir de marzo del presente año por efecto de la pandemia del Covid-19 que ha causado estragos en la economía de personas y empresas.

Ante esa realidad, se ha planteado la siguiente propuesta que está dirigida a eliminar ciertos comportamientos de riesgo en el otorgamiento de los créditos buscando frenar los índices de morosidad, por otra parte, se proponen medidas para enfrentar la morosidad actual, con estrategias que permitan recuperar esos créditos, dando las facilidades que sea necesario entendiendo la difícil situación económica por la que atraviesa la región, el país y el mundo en general.

## **8.2. Objetivos**

### **Objetivo general**

- Reducir la morosidad actual y futura en la Caja Sullana agencia José de Lama, año 2020

### **Objetivos específicos**

- Reducir el riesgo en el otorgamiento de nuevos créditos mediante la contribución de la mejora en el proceso de evaluación crediticia.
- Evitar que los créditos se vuelvan irrecuperables a través de un plan de facilidades de pago para los clientes morosos.
- Captar nuevos aportes de inversionistas privados para evitar la bancarrota de la entidad.

## **8.3. Justificación**

La propuesta de mejora que se plantea es pertinente y tiene una justificación sobre todo económica, pues de continuar la tendencia detectada en los índices de morosidad y la pérdida de rentabilidad de la Caja Sullana, se corre el grave riesgo de ser declarada en insolvencia y por lo tanto en quiebra por la Superintendencia de Banca y Seguros en salvaguarda de los intereses de sus ahorristas. Además, toda mejora que se produzca en la recuperación de los créditos morosos, permitirá a la Caja contar con capital disponible para realizar nuevas colocaciones de préstamos, cuyos intereses son su fuente principal de ingresos.

Por otra parte, la propuesta tiene una justificación social, por cuanto plantea estrategias para brindar facilidades para que los clientes que actualmente se encuentran morosos, puedan cumplir con la devolución de los créditos obtenidos de acuerdo con su nueva realidad económica, evitándose así que queden excluidos del sistema financiero en general.

## 8.4. Análisis FODA y formulación de estrategias

**Tabla 12**

*Matriz Foda*

	<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
<b>MATRIZ FODA</b>	<p>F1. Institución financiera líder en el mercado regional</p> <p>F2. Importante cartera de ahorristas</p> <p>F3. Experiencia en el sector micro financiero</p> <p>F4. Personal identificado con la institución</p> <p>F5. Amplia red de agentes y cajeros automáticos</p>	<p>D1. Elevada morosidad</p> <p>D2. Pérdidas elevadas en últimos años</p> <p>D3. Bajo uso de plataformas virtuales</p> <p>D4. Deficiente comunicación con clientes morosos</p> <p>D5. Mayoría de agencias con infraestructura para pocos clientes.</p>
<b>OPORTUNIDADES</b>	<p><b>ESTRATEGIA FO</b></p> <p>F1, F2, O2: Incorporar nuevos socios privados para la captación de nuevos aportes a la Caja Sullana con participación minoritaria.</p>	<p><b>ESTRATEGIA DO</b></p> <p>D1, D2, O1: Lanzar un programa de refinanciamiento de créditos con facilidades para clientes morosos.</p>
<p>O1. Programa del gobierno Reactiva Perú</p> <p>O2. Posibilidades de captar nuevos socios privados</p> <p>O3. Incremento de exportaciones de agroindustrias</p> <p>O4. Dinamismo en el sector construcción</p> <p>O5. Programas de formación financiera en Universidades</p> <p>O6. Mejora de los sistemas informáticos</p> <p>O7. Mayor acceso a internet y redes sociales</p>		
<b>AMENAZAS</b>	<p><b>ESTRATEGIA FA</b></p> <p>F1, F3, A1, A5: Implementar inteligencia de negocios en proceso de evaluación crediticia</p>	<p><b>ESTRATEGIA DA</b></p> <p>D3, D4, D5, A1: Robustecer el Homebanking y canales digitales.</p>
<p>A1. Fuerte competencia de bancos y financieras en el sector</p> <p>A2. Aumento de la delincuencia</p> <p>A3. Efectos de la pandemia del Covid-19</p> <p>A4. Fenómenos climatológicos</p> <p>A5. Fuerte caída en varios sectores productivos</p>		

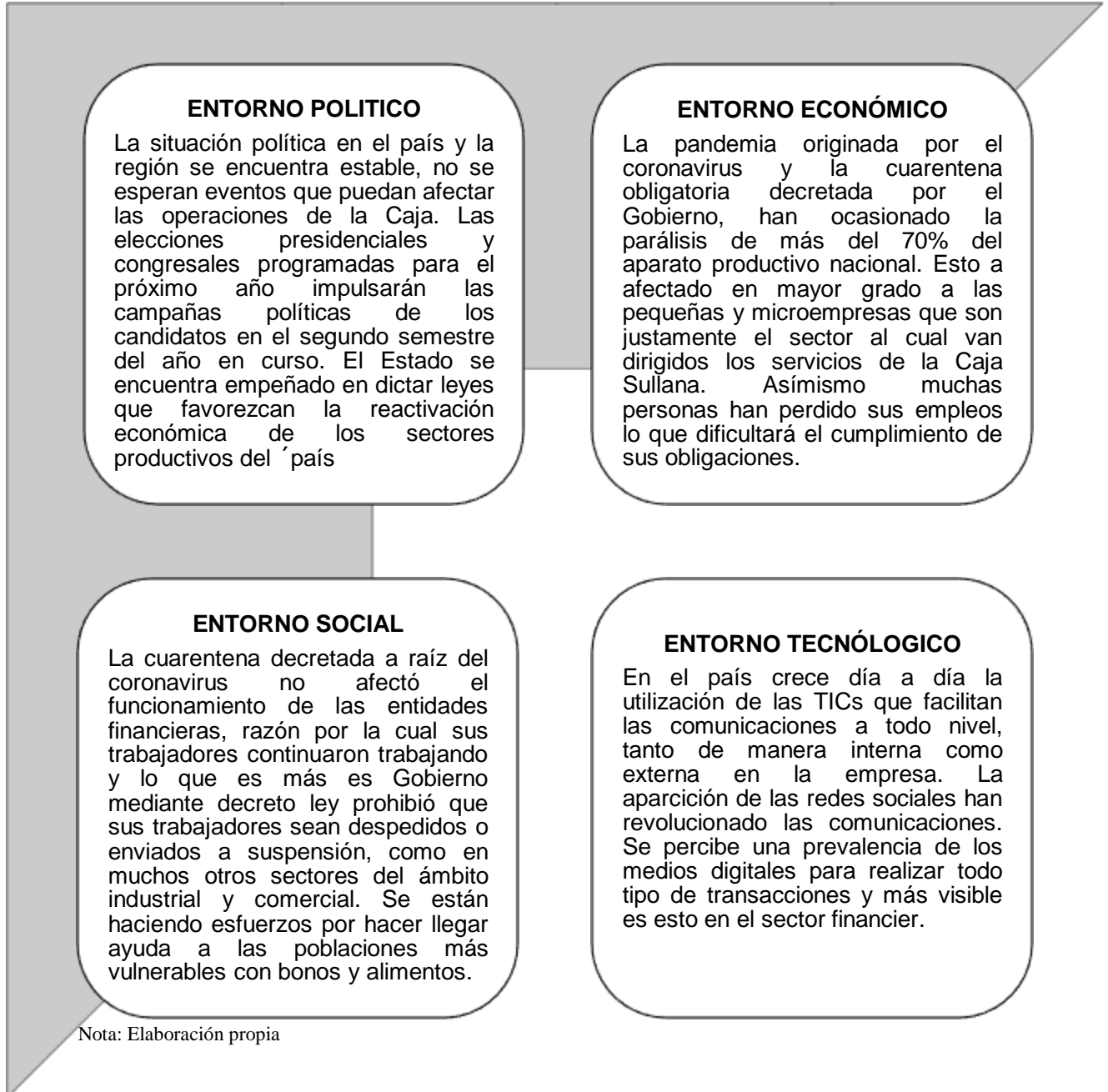
Nota: Elaboración propia



## 8.5. Análisis PEST

Tabla 13

### Análisis PEST



## **8.6. Mercado meta**

Los servicios financieros que brinda la Caja Sullana están dirigidos principalmente a pequeñas y microempresas, trabajadores dependientes o independientes y personas naturales en general que; o tienen un excedente de capital que necesitan ahorrar o más bien lo necesitan y desean un préstamo. Sin embargo, también atiende a la mediana y gran empresa en menor proporción.

## **8.7. Desarrollo de estrategias**

**Estrategia FO: Incorporar nuevos socios privados para la captación de nuevos aportes a la Caja Sullana con participación minoritaria.**

- **Descripción de la estrategia**

La estrategia consiste en aprovechar los beneficios de la Ley 30607 – mediante la cual se faculta a las Cajas Municipales la incorporación de socios privados minoritarios con el fin de fortalecer su patrimonio. Se procederá a la búsqueda e incorporación de nuevos socios que deseen invertir para adquirir el 25% de participación de las acciones de Caja Sullana que en estos momentos están en manos de la Municipalidad Provincial de Sullana con un 97%.

- **Tácticas**

1. Elaborar propuesta de venta de acciones
2. Convocar reunión de Directorio para plantear la propuesta
3. Aprobación de la operación de venta
4. Contratación de un operador de bolsa que lleve a cabo la transacción
5. Venta de las acciones
6. Registro contable del ingreso del capital
7. Realización de nuevas colocaciones.

- **Programa estratégico**

En este momento la Municipalidad Provincial de Sullana es propietaria de aproximadamente 218 millones de acciones con un valor nominal de 1 sol cada una. Se pondrán a la venta 54.5 millones de acciones a través de los mecanismos previstos por la Superintendencia de Mercado de Valores. Ésta inyección de capital permitirá cubrir las pérdidas de los últimos dos años y realizar nuevas colocaciones de préstamos en condiciones de menor riesgo. Se calcula que salvando todos los trámites legales y considerando una buena respuesta del mercado bursátil el nuevo capital estaría disponible a fines del mes de octubre, debiéndose comenzar por la aprobación de la operación por el Directorio en pleno de la Caja Sullana.

- **Responsables**

Gerencia de Finanzas  
Gerencia de Tesorería  
Gerencia de Contabilidad

- **Recursos**

Directorio General  
Acciones nominales  
Agente bursátil  
Asesoría legal

- **Cronograma y actividades**

**Tabla 14**

*Cronograma de actividades para incorporar nuevos socios*

ACTIVIDADES	PERIODOS											
	Ago.				Set				Oct			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
1.Planteamiento de la operación al Directorio												

2. Contratación del operador de bolsa																			
3. Venta de las acciones																			
4. Registro de los nuevos accionistas																			
5. Disposición del capital																			

- **Presupuesto**

**Tabla 15**

*Presupuesto necesario para lograr incorporar nuevos socios*

Descripción	Cantidad	Precio unitario	Costo total
Reunión de Directorio	07	S/. 2,000	S/. 14,000
Agente bursátil	01	S/. 10,800	S/. 10,800
Asesor legal	01	S/. 5,000	S/. 5,000
Gastos notariales	varios	global	S/. 2,000
			<b>S/. 31,800</b>

**Estrategia DO: Lanzar programa de refinanciamiento de créditos con facilidades para clientes morosos.**

- **Descripción de la estrategia**

La estrategia consiste en lanzar una campaña que promueva el refinanciamiento de las deudas de los clientes morosos cualquiera sea su condición con la exoneración de los intereses moratorios y con nuevos cronogramas de pago que serán establecidos según sus actuales y reales posibilidades de pago.

- **Tácticas**

1. Establecer lineamientos de campaña de refinanciamiento
2. Capacitación a asesores de créditos y personal de oficina
3. Lanzamiento de la campaña a través de medios de comunicación
4. Filtro de créditos que registran mayores atrasos
5. Nueva evaluación crediticia

6. Refinanciamiento de la deuda
7. Evaluación de los resultados

- **Programa estratégico**

Se procederá a contactar a los clientes morosos comenzando por aquellos que revisten los mayores atrasos en sus pagos para ofrecerles el plan de refinanciamiento. Luego de su aceptación se volverá a realizar una evaluación crediticia para determinar la cuota máxima que están en condiciones de pagar en adelante. Según esto se determinará el nuevo plazo de amortización del saldo. De resultar conforme por ambas partes se procederá a la firma de su nuevo pagaré. Se utilizarán todos los canales de comunicación disponibles por la Caja Sullana para poner en conocimiento de los clientes morosos la campaña de refinanciamiento de sus deudas atrasadas. La campaña tendrá una duración efectiva de 45 días a partir de su difusión y no incluirá los créditos que resulten morosos posteriormente a su lanzamiento.

- **Responsables**

Gerente de riesgos  
Gerentes zonales  
Gerente de tienda  
Supervisores de crédito  
Asesores de créditos

- **Recursos**

Medios de comunicación  
Listado de clientes morosos  
Computadora  
Software  
Pagarés

- **Cronograma y actividades**

**Tabla 16**

*Cronograma de actividades para lanzar programa de refinanciamiento*

ACTIVIDADES	PERIODOS											
	Ago.				Set				Oct			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
1. Lineamientos de la campaña	■	■										
2. Difusión interna			■	■								
3. Lanzamiento de campaña					■	■	■	■				
4. Refinanciamiento de deudas						■	■	■	■	■	■	■
5. Evaluación de la campaña												■

- **Presupuesto**

**Tabla 17**

*Presupuesto necesario para lograr lanzar el programa de refinanciamiento*

Descripción	Cantidad	Precio unitario	Costo total
Capacitación interna	55	S/. 10	S/. 550
Campaña de lanzamiento	varios	global	S/. 8,000
Formularios	1500	S/. 2	S/. 3,000
Pagarés	1500	S/. 2	S/. 3,000
			<b>S/. 14,550</b>

**Estrategia FA: Implementar inteligencia de negocios en proceso de evaluación crediticia**

- **Descripción de la estrategia**

La estrategia consiste en la aplicación de metodología COSO ERM para establecer los marcos reguladores básicos de riesgo y cumplimiento en temas de control interno. ERM son las siglas en inglés de “gestión de riesgo empresarial”. Es una metodología aprobada a nivel internacional que permite establecer procedimientos

integrados interna y externamente para disminuir el riesgo operativo de cualquier organización.

- **Tácticas**

1. Convocatoria para la selección de un experto en metodología COSO ERM.
2. Conformación del equipo de trabajo local
3. Capacitación al equipo en la metodología ERM
4. Análisis de los puntos críticos en el proceso de evaluación crediticia.
5. Formulación de medidas preventivas anti riesgo
6. Capacitación al personal de créditos

- **Programa estratégico**

Evaluando la situación actual del proceso de evaluación crediticia buscando establecer los puntos críticos en los cuales la organización debe fijar medidas preventivas de control con la finalidad de disminuir los riesgos. En éste caso se busca reducir el riesgo que el crédito otorgado a un cliente no sea devuelto oportunamente. Se basa en la aplicación de inteligencia de negocios que proporcione información más precisa para la toma de decisiones. El plan va a requerir del asesoramiento de un experto internacional porque es muy difícil encontrar alguno en el mercado nacional. Con su ayuda se capacitará a un equipo que estará a cargo de su aplicación en los procesos de evaluación crediticia. Se calcula que todo el proceso podrá ejecutarse en un plazo de 3 meses a partir de la contratación del experto.

- **Responsables**

Gerencia de Monitoreo

Gerente de tienda

- **Recursos**  
 Experto en metodología COSO ERM  
 Equipo de trabajo local  
 Gerentes Zonales  
 Asesores de Crédito  
 Datacenter

- **Cronograma y actividades**

**Tabla 18**

*Cronograma de actividades para implementar la inteligencia de negocios*

ACTIVIDADES	PERIODOS				
	Ago	Set	Oct	Nov	Dic
1. Selección del experto en COSO ERM					
2. Capacitación del equipo de trabajo					
3. Análisis de puntos críticos					
4. Aplicación nueva evaluación crediticia					
5. Capacitación al personal					

- **Presupuesto**

**Tabla 19**

*Presupuesto necesario para implementar la inteligencia de negocios*

Descripción	Cantidad	Precio unitario	Costo total
Experto en COSO ERM	01	S/. 10,000	S/. 10,000
Capacitación equipo de trabajo	05	S/. 200	S/. 1,000
Útiles de oficina	Varios		S/. 500
Capacitación al personal	55	S/. 20	S/. 1,100
			<b>S/. 12,600</b>

**Estrategia DA: Robustecer el Homebanking y canales digitales.**

- **Descripción de la estrategia**

El sistema Homebanking es una plataforma por internet, que permite a los titulares de cuentas de ahorros y créditos en Caja Sullana, realizar consultas, pago de servicios, giros y transacciones



predeterminadas en línea, mediante el uso de una clave personal y secreta, así como de una Tarjeta de Coordinadas, para otorgar un mayor nivel de seguridad en el desarrollo de las operaciones. La estrategia busca impulsar su uso así como el de otros canales digitales como su App móvil, BIM o billetera móvil para el pago de las obligaciones de los clientes morosos.

- **Tácticas**

1. Diseño de la campaña “Fortalecimiento de pagos a través de canales digitales”
2. Cálculo de los beneficios a los usuarios
3. Capacitación al personal de créditos y cobranzas
4. Lanzamiento de la campaña a través de los medios de comunicación
5. Distribución de material publicitario a las 98 agencias
6. Evaluación de los resultados de la campaña

- **Programa estratégico**

Se buscará que los clientes en general, morosos y no morosos, perciban las ventajas del uso de los canales digitales para la realización de sus operaciones disminuyendo su presencia en los canales físicos, especialmente en las agencias y sucursales de Caja Sullana. Para ello se otorgarán beneficios adicionales a los clientes que lo usen tales como tasas de interés promocionales, menores tasas y comisiones, rebaja de los intereses, etc. La implementación de la estrategia se hará en un periodo de tres meses consecutivos iniciando con la preparación de un plan publicitario en todas las agencias de la Caja, es decir dirigido para aquellos clientes que acostumbran a asistir a algunas de las 98 agencias o sucursales de la Caja. Se trata de evitar que a futuro la Caja Sullana tenga que continuar con la política

de creación de nuevas agencias, que distraen recursos importantes de la Institución.

- **Responsables**

Gerente de Administración y Sistemas

Gerente de Negocios

Gerente de tienda

- **Recursos**

98 Agencias de la Caja Sullana

34 Cajeros de Caja Sullana

383 Agentes de Caja Sullana

HomeBanking

BIM

- **Cronograma y actividades**

**Tabla 20**

*Cronograma de actividades para robustecer el Homebanking*

ACTIVIDADES	PERIODOS											
	Ago				Set				Oct			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
1. Preparación de campaña												
2. Difusión de beneficios												
3. Evaluación de resultados												

- **Presupuesto**

**Tabla 21**

*Presupuesto necesario para robustecer el Homebanking*

Descripción	Cantidad	Precio unitario	Costo total
Agencia de publicidad	01	S/. 5,000	S/. 5,000
Material publicitario	75 agencias	S/ 100	S/. 7,500
Distribución del material	varios		S/. 500
			<b>S/. 13,000</b>

## 8.8. Viabilidad

La ejecución de la propuesta planteada requiere del siguiente presupuesto total:

**Tabla 22**

*Presupuesto de las estrategias planteadas*

<b>Propuesta</b>	<b>Recursos necesarios</b>
Incorporar nuevos socios privados para la captación de nuevos aportes a la Caja Sullana con participación minoritaria.	31,800.00
Lanzar programa de refinanciamiento de créditos con facilidades para clientes morosos	14,550.00
Implementar inteligencia de negocios en proceso de evaluación crediticia	12,600.00
Robustecer el Homebanking y canales digitales	13,000.00
<b>TOTAL</b>	<b>S/ 71,950.00</b>

Fuente: Elaboración Propia

La propuesta requiere de una inversión total de S/ 71,950 monto que la Caja Sullana puede disponer de sus recursos propios y además posee el recurso humano necesario para implantar las mejoras propuestas.

## 8.9. Mecanismos de control

Para realizar el seguimiento y monitoreo del avance y efectividad de las mejoras se plantean los siguientes indicadores:

- N° de acciones vendidas y cobradas
- % de créditos morosos refinanciados
- Monto de la cobranza de créditos refinanciados
- % de avance de aplicación de metodología COSO ERM
- % de incremento en las operaciones por canales digitales

## 8.10. Relación beneficio – costo

Los principales beneficios que se planea obtener con la aplicación de las estrategias planteadas es la reducción de la morosidad, la cual se estima será del orden del 2.5%:

- Monto de la cartera pesada año 2019 = S/ 8'243,821
- Reducción obtenida con la propuesta =  $8'243,821 \times 0.025 = \text{S/ } 206,095$
- Costo de la propuesta = S/ 71,950

$$\text{Relación beneficio –costo} = \frac{206,095}{71,950} = 2.86$$

Es decir que por cada sol que se invierte en la propuesta se obtienen 2.86 soles de beneficio.

La propuesta además tiene otros beneficios no cuantificables monetariamente, pues se reducirá notablemente el riesgo crediticio para préstamos futuros al mejorarse el control en el proceso de evaluación crediticia de los clientes y mejorar la capacidad de análisis del riesgo por parte de los colaboradores, siendo este un capital humano muy valioso que se percibirá a largo plazo a través de evaluaciones del desempeño y el porcentaje de retorno de las colocaciones de cada trabajador.

Además, la venta del 25% de las acciones de la Caja Sullana a manos de privados inyectará más de 54 millones de dinero fresco a las arcas de Caja Sullana que podrán ser utilizados en nuevas colocaciones y poder realizar mayor cantidad de movimientos financieros en su agencia, produciendo en promedio el 15% anual en intereses.

## REFERENCIAS

- Acuña, J. K., y Barzola, W. K. (2015). *Factores que determinan la calidad de cartera crediticia en el producto pyme de financiera Confianza en la región Junín 2008 - 2013*. 69. Huancayo, Perú: Universidad Nacional Del Centro Del Perú.
- <http://repositorio.uncp.edu.pe/bitstream/handle/UNCP/1536/tesis%20FACTORES%20QUE%20DETERMINAN%20LA%20CALIDAD%20DE%20CARTERA%20CREDITICIA%20EN%20EL%20PRODUCTO%20PYME%20DE%20FINANCIERA%20.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- ASBANC. (2016). *Analysis of the behavior of late payment. Boletín semanal del departamento de estudios económicos*.
- <https://www.asbanc.com.pe/Paginas/Noticias/DetalleNoticia.aspx?ItemID=208&lang=en>
- Bernal, C. (2010). *Metodología de la investigación: administración, economía, humanidades y ciencias sociales*. (3ra ed.). Bogota: Editorial Pearson Educación. doi:9789586991285
- Bobadilla, E. (15 de Enero de 2019). *Piura registró una tasa de morosidad superior al promedio nacional. El Regional de Piura*.
- <https://www.elregionalpiura.com.pe/nacionales/193-economia/32188-en-el-2018-piura-registro-una-tasa-de-morosidad-superior-al-promedio-nacional>
- Brachfield, P. (2012). *Instrumentos para gestionar y cobrar impagados*. Barcelona: Profit Editorial. doi:978-84-15330-75-2
- Cabanillas, R. (2017). *Metodología de la investigación científica*. Universidad Nacional del Santa.
- Cabezas, G. (Agosto de 2017). *Análisis de la morosidad de la cartera de crédito y su impacto en la rentabilidad de las Cooperativas de Ahorro y Crédito del Ecuador: caso cooperativas segmento 1*. 93. Quito, Ecuador: Escuela Politecnica Nacional. <http://bibdigital.epn.edu.ec/handle/15000/17933>

- Calle, J. (2017). *Factores determinantes de la morosidad en los créditos grupales SUPER MUJER de la financiera Compartamos. Piura, Perú*: Universidad Cesar Vallejo. <http://repositorio.ucv.edu.pe/handle/UCV/10789>
- Carrasco, S. (2019). *Metodología de la investigación científica* (19 ed.). Lima, Perú: Editorial San Marcos E.I.R.LTDA. doi:978-9972-38-344-1
- Cervera, S., y Lopez, R. (2017). *Análisis y determinantes de la morosidad de los clientes de la Caja Municipal Sullana oficina Lambayeque. Chiclayo, Perú*: Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo. <http://hdl.handle.net/20.500.12423/887>
- Chiriboga, L. (2014). *Las cooperativas de Ahorro y Crédito en la Economía Popular y Solidaria*. Quito: Artes e Impresión Imprefepp.
- Clauso, A. (1993). *Revista general de información y documentación*. 3.
- Clavijo, F. (2016). *Determinantes de la morosidad de la cartera de microcrédito en Colombia*. Bogotá: Banco de la Republica de Colombia. Banco de la Republica de Colombia: <https://studylib.es/doc/8769779/determinantes-de-la-morosidad-de-la-cartera-de-microcr%C3%A9di...>
- Corona, E., Bejarano, V., y Gonzales, J. (2014). *Análisis de estados financieros individuales y consolidados*. Madrid: Editorial UNED.
- De Jaime, J. (2016). *La rentabilidad: análisis de costes y resultados*. España: Editorial ESIC.
- El Mundo. (Octubre de 2017). *La morosidad del sistema financiero repunta al 8,48%*. <https://www.elmundo.es/economia/2017/10/18/59e711c8268e3eaa7a8b45b2.html>
- Escura, F., Escura, A., Ruiz, N., Genové, P., Barrientos, M., y Morcillo, R. (2014). *Morosidad: Gestión, Prevención y Soluciones*. (HispaJuris, Ed.) Madrid. <https://caruncho-tome-judel.es/wp-content/uploads/2016/08/Morosidad.pdf>

- Fidias, A. (2012). *El Proyecto de Investigación* (6ta. ed.). Caracas, Venezuela: Editorial Episteme, C.A. doi:980-07-8529-9
- Jhon Wiley and sons, Inc. (1994). *Introduction to qualitative research methods. The search for meanings* (2da. ed.). New York: Paidós Iberica S.A. doi:84-7509-816-9
- López, R. (2016). *La Morosidad Y Su Impacto En La Rentabilidad En La Cooperativa De Ahorro Y Crédito La Rehabilitadora - Piura, Año 2016. Piura, Perú:* Universidad Cesar Vallejo. <http://repositorio.ucv.edu.pe/handle/UCV/12310>
- Lozano, I. (8 de Octubre de 2013). *Guía de evaluación de créditos para la pequeña empresa. Recuperado.* Elanalista.com: <https://www.gestiopolis.com/author/ivan-lozano-flores/>
- Mera, J. M., y Ordoñez, R. E. (2017). *Cartera de créditos y cobranzas y su impacto en la liquidez y rentabilidad de la empresa Medic&Services S.A.* Revista Observatorio de la Economía Latinoamericana. <http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/ec/2017/rentabilidad-medic&servicessa.html>
- Ortiz, H. (Febrero de 2018). *Análisis financiero aplicado bajo NIIF. 16,* 418. Bogotá, Colombia: Universidad Externado de Colombia. doi:9789587728798
- Paredes, M., y Ugarte, S. (2015). *Factores que influyen en el nivel de morosidad de la cartera de créditos en una Caja Municipal del Perú. Trujillo, Perú:* Universidad Privada del Norte. <https://repositorio.upn.edu.pe/handle/11537/10970>
- Pérez, A. (2016). *Fuentes de financiación.* España: Editorial ESIC.
- Pizarro, M. (2018). *Informe de clasificación de riesgos Caja Municipal de Ahorro y Crédito de Sullana S.A.* Class & Asociados S.A., Lima. <https://www.bvl.com.pe/hhii/J00218/20180927161501/INFORME32CLASS32JUN.2018.PDF>

- Romero, L., y San Martín, S. (2015). *La morosidad crediticia y su impacto en la rentabilidad financiera de la Caja Municipal de Ahorro y Crédito Huancayo S.A. Huancayo, Perú.*  
[https://alicia.concytec.gob.pe/vufind/Record/UNHE\\_7bcf6830b7ff66fd05fcac9afc8e16ae/Details](https://alicia.concytec.gob.pe/vufind/Record/UNHE_7bcf6830b7ff66fd05fcac9afc8e16ae/Details)
- Sanchez, A. (Mayo de 2017). *Gestión financiera y la morosidad en la cooperativa de ahorro y crédito Mujeres Líderes LTDA. Ambato, Ecuador.* Universidad Regional Autónoma de los Andes.  
<http://dspace.uniandes.edu.ec/bitstream/123456789/5929/1/TUAEXCOMCYA014-2017.pdf>
- Solís, J. (Febrero de 2018). *Las cajas municipales impulsan el avance de la economía peruana. El microfinanciero* (43). <https://www.fpcmac.org.pe/wp-content/uploads/2018/04/Revista-43.pdf>
- Superintendencia de banca, seguros y AFP. (2019). *Informe de morosidad según tipo y modalidad de crédito por empresa bancaria.* Lima.  
<https://intranet2.sbs.gob.pe/estadistica/financiera/2019/Enero/B-2362-en2019.XLS>
- Torres, H. (2018). *Gestión de la morosidad para mejorar la rentabilidad de la Caja Trujillo S.A. agencia Moshoqueque.* Chiclayo, Perú: Universidad Señor de Sipan.
- Valderrama, O. (2015). *La morosidad y su incidencia en la gestión de la asociación de apoyo a pequeños negocios en Chimbote.* Chimbote, Perú: Universidad Católica Los Angeles de Chimbote.
- Yüksel, S., Mukhtarov, S., Mammadov, E., y Özsarı, M. (2018). *Determinants of Profitability in the Banking Sector: An Analysis of Post-Soviet Countries.*  
<https://www.mdpi.com/2227-7099/6/3/41/pdf>



# **ANEXOS**

ANEXO N° 1

**Tabla 23**

*Operacionalización de variables*

VARIABLE	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DIMENSIONES	DEFINICIÓN OPERACIONAL	INDICADORES	ESCALA DE MEDICIÓN
<b>Morosidad</b>	Porcentaje de créditos otorgados que han incumplido el pago de sus obligaciones. (Acuña y Barzola, 2015)	Factores internos	Los factores internos se analizarán por medio de una encuesta a los colaboradores de la CMAC Sullana agencia José de lama utilizando como instrumento un cuestionario.	Evaluación crediticia Supervisión de los créditos Recuperación de los créditos	Ordinal
		Factores externos	Los factores externos se analizaran a través de una encuesta aplicada a la cartera de clientes de la caja Sullana agencia José de lama utilizando como instrumento un cuestionario.	Actividad macroeconómica Nivel de ingresos Nivel de endeudamiento Acceso a nuevos créditos	Ordinal
		Cartera de créditos morosos	La dimensión cartera de créditos morosos se calcula mediante el resultado de la suma de la cartera atrasada, la cartera de alto riesgo y la cartera pesada, utilizando una guía de análisis documental de los créditos otorgados por la caja del 2017-2019	Cartera atrasada Cartera de alto riesgo Cartera pesada	Razón

VARIABLE	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DIMENSIONES	MARCO OPERACIONAL	INDICADORES	ESCALA DE MEDICIÓN
<b>Rentabilidad</b>	Capacidad de lograr beneficios superiores a una inversión realizada en un determinado periodo de tiempo (De Jaime, 2016)	Sobre las ventas	Se calcula la dimensión rendimiento de las ventas mediante el ratio margen de utilidad bruta, ratio margen de utilidad operativa y el ratio margen de utilidad neta, calculados a partir de los estados financieros de la Caja Sullana	Ratio margen de utilidad bruta Ratio margen de utilidad operativa Ratio margen de utilidad neta	Razón
		Sobre el activo	Se calcula la dimensión rendimiento de los activos mediante el ROA y el ROI, calculado a partir de los estados financieros de la Caja Sullana	Ratio de rentabilidad del activo (ROA) Ratio de rentabilidad de la inversión (ROI)	Razón
		Sobre el patrimonio	Se calcula la dimensión rendimiento del patrimonio mediante el ROE y la rentabilidad operacional, calculado a partir de los estados financieros de la Caja Sullana	Ratio de rentabilidad del patrimonio (ROE) Ratio de rentabilidad operacional del patrimonio	Razón

*Nota: Elaboración propia*

ANEXO N° 2

**Formula finita para hallar muestra**

$$n = \frac{z^2 * N * p * q}{e^2(N - 1) + z^2 * p * q}$$
$$= \frac{1.96^2 * 1284 * 0.5 * 0.5}{0.05^2(1284 - 1) + 1.96^2 * 0.5 * 0.5}$$
$$= 295.9$$
$$= 296 \text{ personas}$$

ANEXO N° 3

**Tabla 24**

*Matriz de consistencia*

<b>PROBLEMA GENERAL</b>	<b>OBJETIVO GENERAL</b>	<b>VARIABLES</b>
¿Qué estrategias de gestión de la morosidad permitirán direccionar la rentabilidad de la Caja Sullana agencia José de Lama, Sullana – Piura?	Proponer estrategias de gestión de la morosidad para direccionar la rentabilidad de la Caja Sullana agencia José de Lama, Sullana – Piura.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Tipo y diseño de la investigación</b> No experimental, transversal y descriptiva - propositiva</li> <li>• <b>Enfoque</b> Cuantitativo</li> <li>• <b>Población</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Los 55 colaboradores de la CMAC Sullana Agencia José de Lama</li> <li>○ Los 1284 clientes morosos de la CMAC Sullana Agencia José de Lama, los cuales fueron obtenidos a través del sistema integral CORWEB de propiedad exclusiva de la Caja Sullana.</li> </ul> </li> </ul>
<b>PROBLEMAS ESPECÍFICOS</b>	<b>OBJETIVOS ESPECÍFICOS</b>	
P1: ¿Cuáles son los factores internos de la Caja Sullana agencia José de lama?	O1: Analizar los factores internos de la Caja Sullana agencia José de lama	<b>Variable 1:</b> Gestión de la morosidad
P2: ¿ Cuáles son los factores externos de la Caja Sullana agencia José de lama?	O2: Analizar los factores externos de la Caja Sullana agencia José de lama	<b>Variable 2:</b> Rentabilidad
P3: ¿Cuáles son las características que posee la cartera de créditos morosos de la caja Sullana agencia José de Lama?	O3: Analizar las características que posee la cartera de créditos morosos de la Caja Sullana agencia José de Lama.	

P4: ¿Cuál es el rendimiento de las ventas de la Caja Sullana agencia José de Lama?

O4: Determinar el rendimiento de las ventas de la Caja Sullana agencia José de Lama.

P5: ¿Cuál es el rendimiento de los activos de la Caja Sullana agencia José de Lama?

O5: Determinar el rendimiento de los activos de la Caja Sullana agencia José de Lama

P6: ¿Cuál es el rendimiento del patrimonio de la Caja Sullana agencia José de Lama?

O6: Determinar el rendimiento del patrimonio de la Caja Sullana agencia José de Lama

---

- **Muestra**

- La muestra censal de los 55 colaboradores de la CMAC Sullana Agencia José de Lama.
- Los 385 clientes morosos seleccionados aleatoriamente.

- **Técnica**

Encuesta y análisis documental

- **Instrumentos**

Cuestionario y la guía de análisis documental

- **Método de análisis de datos**

Microsoft Excel y el programa SPSS 24.0

## ANEXO N° 4

Tabla 25

Matriz de instrumento para colaboradores: factores internos

Problema	Objetivo	Variabl e	Indicadores	Instru mento	N° ítem	Ítems	
¿Qué estrategias de gestión de la morosidad permitirán direccionar la rentabilidad de la Caja Sullana agencia José de Lama, Sullana – Piura?	Proponer estrategias de gestión de la morosidad para direccionar la rentabilidad de la Caja Sullana agencia José de Lama, Sullana – Piura.	Morosidad	Evaluación crediticia	Cuestionario	1	Antes de otorgar un préstamo, se revisa la calificación crediticia del cliente	
					2	El cliente debe presentar obligatoriamente documentación que sustente sus ingresos.	
					3	La Caja Sullana tiene políticas que limitan los créditos máximos que se pueden otorgar a sus clientes	
					4	Los asesores de crédito se encuentran debidamente capacitados en el proceso de evaluación crediticia	
					5	El proceso de evaluación garantiza que los créditos estén bien otorgados	
					6	En la Caja Sullana las solicitudes de crédito pasan por un proceso de supervisión	
			Supervisión de los créditos		7	Se elaboran reportes periódicos respecto a la situación de los créditos otorgados	
					8	Se manejan indicadores de morosidad, por tipo de préstamo o cliente	
					9	Se realizan informes de créditos morosos según tiempo de atraso	
					10	Los sistemas de alerta y seguimiento del riesgo en la Caja Sullana es bastante efectivo.	
					11	El proceso de cobranza de los créditos otorgados por la Caja Sullana permite una adecuada recuperación.	
					12	La Caja Sullana brinda facilidades para el refinanciamiento de las deudas de los clientes morosos.	
					Recuperación de los créditos	13	La Caja Sullana tiene canales de comunicación adecuados con sus clientes morosos.
						14	Los créditos que involucran fondos importantes poseen las debidas garantías.
						15	La Caja Sullana inicia acciones judiciales a los clientes morosos en forma oportuna.

Nota: Elaboración propia



ANEXO N° 5

# UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

## ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN

### ENCUESTA APLICADA A COLABORADORES

N° \_\_\_\_\_

Buen día estimado Sr. (Sra.), se solicita su colaboración para la realización de una investigación académica cuyo objetivo es proponer estrategias de gestión de la morosidad para direccionar la rentabilidad de la Caja Sullana agencia José de Lama, por lo tanto, se agradece que responda con seriedad los enunciados planteados en la presente encuesta, la cual tiene un carácter confidencial. Lea pausadamente y marque con un aspa (x) la alternativa que Ud. crea conveniente según la escala que se presenta a continuación.

(5) SIEMPRE - (4) CASI SIEMPRE - (3) A VECES - (2) CASI NUNCA - (1) NUNCA

<b>Datos específicos</b>					
<b>ITEMS</b>	<b>Siempre</b>	<b>Casi siempre</b>	<b>A veces</b>	<b>Casi nunca</b>	<b>Nunca</b>
<b>Evaluación crediticia</b>	<b>5</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>1</b>
1. Antes de otorgar un préstamo, se revisa la calificación crediticia del cliente					
2. El cliente debe presentar obligatoriamente documentación que sustente sus ingresos.					
3. La Caja Sullana tiene políticas que limitan los créditos máximos que se pueden otorgar a sus clientes					
4. Los asesores de crédito se encuentran debidamente capacitados en el proceso de evaluación crediticia					
5. El proceso de evaluación crediticia garantiza que los créditos estén bien otorgados					
<b>Supervisión de créditos</b>	<b>5</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>1</b>
6. En la Caja Sullana las solicitudes de crédito pasan por un proceso de supervisión					
7. Se elaboran reportes periódicos respecto a la situación de los créditos otorgados					



8. Se manejan indicadores de morosidad, por tipo de préstamo o cliente					
9. Se realizan informes de créditos morosos según tiempo de atraso					
10. Los sistemas de alerta y seguimiento del riesgo en la Caja Sullana es bastante efectivo.					
<b>Recuperación de créditos</b>	<b>5</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>1</b>
11. El proceso de cobranza de los créditos otorgados por la Caja Sullana permite su adecuada recuperación.					
12. La Caja Sullana brinda facilidades para el refinanciamiento de las deudas de los clientes morosos.					
13. La Caja Sullana tiene canales de comunicación adecuados con sus clientes morosos.					
14. Los créditos que involucran fondos importantes poseen las debidas garantías.					
15. La Caja Sullana inicia acciones judiciales a los clientes morosos en forma oportuna.					

<b>Datos generales</b>	
Genero	Masculino ( ) Femenino ( )
Rango de edad	18 - 30 años ( ) 31 - 45 años ( ) 46 a más ( )

## ANEXO N° 6

Validaciones de instrumento: Cuestionario para colaboradores



### CONSTANCIA DE VALIDACIÓN

Yo, Luis Alberto Sánchez Pacheco con DNI N° 02880901 Doctor en Educación, de profesión Economista, desempeñándome actualmente como docente en UCV Piura.

Por medio de la presente hago constar que he revisado con fines de Validación el instrumento:

#### **Cuestionario**

Luego de hacer las observaciones pertinentes, puedo formular las siguientes apreciaciones.

Cuestionario para colaboradores de la Caja Sullana agencia José de Lama	DEFICIENTE	ACEPTABLE	BUENO	MUY BUENO	EXCELENTE
1. Claridad				✓	
2. Objetividad				✓	
3. Actualidad				✓	
4. Organización				✓	
5. Suficiencia				✓	
6. Intencionalidad				✓	
7. Consistencia				✓	
8. Coherencia				✓	
9. Metodología				✓	

Questionario para colaboradores de la Caja Sullana agencia José de Lama	DEFICIENTE	ACEPTABLE	BUENO	MUY BUENO	EXCELENTE
1.Claridad				✓	
2.Objetividad				✓	
3.Actualidad				✓	
4.Organización				✓	
5.Suficiencia				✓	
6.Intencionalidad				✓	
7.Consistencia				✓	
8.Coherencia				✓	
9.Metodología				✓	

En señal de conformidad firmo la presente en la ciudad de Piura los 05 días del mes de Mayo del Dos mil veinte.



Dr. : Luis Alberto Sánchez Pacheco  
DNI : 02880901  
Especialidad : Economía de empresas  
E-mail : lasanp@hotmail.com







### CONSTANCIA DE VALIDACIÓN

Yo, Gricka Julissa Susy Chamberg con DNI N° 45361468  
Magister en Gestión Pública N° ANR:  
13374, de profesión L.P.C. Administración desempeñándome  
actualmente como Docente en UCV -  
Piura

Por medio de la presente hago constar que he revisado con fines de Validación el instrumento:

#### **Cuestionario**

Luego de hacer las observaciones pertinentes, puedo formular las siguientes apreciaciones.

Cuestionario para colaboradores de la Caja Sullana agencia José de Lama	DEFICIENTE	ACEPTABLE	BUENO	MUY BUENO	EXCELENTE
1. Claridad				✓	
2. Objetividad				✓	
3. Actualidad				✓	
4. Organización				✓	
5. Suficiencia				✓	
6. Intencionalidad				✓	
7. Consistencia				✓	
8. Coherencia				✓	
9. Metodología				✓	

Cuestionario para colaboradores de la Caja Sullana agencia José de Lama	DEFICIENTE	ACEPTABLE	BUENO	MUY BUENO	EXCELENTE
1. Claridad				✓	
2. Objetividad				✓	
3. Actualidad				✓	
4. Organización				✓	
5. Suficiencia				✓	
6. Intencionalidad				✓	
7. Consistencia				✓	
8. Coherencia				✓	
9. Metodología				✓	

En señal de conformidad firmo la presente en la ciudad de Piura los 12... días del mes de Mayo..... del Dos mil veinte

  
 Ericka Lulissa SuySuy Chamborg  
 CIAD-13374

Mgr.  
 DNI  
 Especialidad  
 E-mail

: Ericka Lulissa SuySuy Chamborg  
 : 45361468  
 : Lic. Administración  
 : esuysuyc@ucvvirtual.edu.pe

**“Gestión de la morosidad para direccionar la rentabilidad de la Caja Sullana agencia José de Lama, Sullana – Piura. 2019”**

**FICHA DE EVALUACIÓN DEL INSTRUMENTO: CUESTIONARIO**

Indicadores	Criterios	Deficiente 0 - 20				Regular 21 - 40				Buena 41 - 60				Muy Buena 61 - 80				Excelente 81 - 100				OBSERVACIONES
		0	6	11	16	21	26	31	36	41	46	51	56	61	66	71	76	81	86	91	96	
<b>ASPECTOS DE VALIDACION</b>		5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100	
1. Claridad	Esta formulado con un lenguaje apropiado																80					
2. Objetividad	Esta expresado en conductas observables																80					
3. Actualidad	Adecuado al enfoque teórico abordado en la investigación																80					
4. Organización	Existe una organización lógica entre sus ítems																80					
5. Suficiencia	Comprende los aspectos necesarios en cantidad y calidad.																80					





## CONSTANCIA DE VALIDACIÓN

Yo, Freddy William Castillo Palacios con DNI N° 02842237 Doctor en Ciencias Administrativas N° ANR: A252028, de profesión Licenciado en Ciencias Administrativas desempeñándome actualmente como docente en la Universidad Cesar Vallejo filial Piura.

Por medio de la presente hago constar que he revisado con fines de Validación el instrumento:


### **Cuestionario**


Luego de hacer las observaciones pertinentes, puedo formular las siguientes apreciaciones.

Cuestionario para colaboradores de la Caja Sullana agencia José de Lama	DEFICIENTE	ACEPTABLE	BUENO	MUY BUENO	EXCELENTE
1.Cleridad				X	
2.Objetividad				X	
3.Actualidad				X	
4.Organización				X	
5.Suficiencia				X	
6.Intencionalidad				X	
7.Consistencia				X	
8.Coherencia				X	
9.Metodología				X	

Cuestionario para colaboradores de la Caja Sullana agencia José de Lama	DEFICIENTE	ACEPTABLE	BUENO	MUY BUENO	EXCELENTE
1. Claridad				X	
2. Objetividad				X	
3. Actualidad				X	
4. Organización				X	
5. Suficiencia				X	
6. Intencionalidad				X	
7. Consistencia				X	
8. Coherencia				X	
9. Metodología				X	

En señal de conformidad firmo la presente en la ciudad de Piura los catorce días del mes de mayo del Dos mil veinte.




**Dr. Freddy W. Castillo Palacios**  
 R. U. UMC DE CUENCA N° 843

Dr. : Freddy William Castillo Palacios  
 DNI : 02842237  
 Especialidad : Administración / Investigación  
 E-mail : fwcastillo@ucvvirtual.edu.pe

**“Gestión de la morosidad para direccionar la rentabilidad de la Caja Sullana agencia José de Lama, Sullana – Piura. 2019”**

**FICHA DE EVALUACIÓN DEL INSTRUMENTO: CUESTIONARIO**

Indicadores	Criterios	Deficiente 0 - 20				Regular 21 - 40				Buena 41 - 60				Muy Buena 61 - 80				Excelente 81 - 100				OBSERVACIONES							
		0	5	10	15	16	20	25	30	31	35	40	45	46	50	55	60	61	65	70	75		76	80	85	90	91	95	100
ASPECTOS DE VALIDACION		0	5	10	15	16	20	25	30	31	35	40	45	46	50	55	60	61	65	70	75	76	80	85	90	91	95	100	
1. Claridad	Esta formulado con un lenguaje apropiado																					80							
2. Objetividad	Esta expresado en conductas observables																					80							
3. Actualidad	Adecuado al enfoque teórico abordado en la investigación																					80							
4. Organización	Existe una organización lógica entre sus ítems																					80							



## ANEXO N° 7

**Tabla 26***Matriz de instrumento para clientes: factores externos*

Problema	Objetivo	Vari able	Indicadores	Técnica / instrumento	N° ítems	Ítems
¿Qué estrategias de gestión de la morosidad permitirán direccionar la rentabilidad de la Caja Sullana agencia José de Lama, Sullana – Piura?	Proponer estrategias de gestión de la morosidad para direccionar la rentabilidad de la Caja Sullana agencia José de Lama, Sullana – Piura.	Morosidad	Actividad macro económica	Encuesta / cuestionario	1	La situación económica del país afecta al pago de sus préstamos obtenidos en la Caja Sullana.
					2	La falta de empleo es una de las mayores causas de morosidad.
					3	Se ha visto perjudicado por las variaciones en el tipo de cambio del dólar
					4	Los fenómenos naturales son la principal causa del deterioro de su situación económica actual.
			5		Sus ingresos disminuyeron considerablemente desde la obtención del crédito a la fecha.	
			6		La disminución de su nivel de ingresos obedece a un cambio de actividad o empleo.	
			7		Mantiene expectativas en la obtención de un aumento salarial para la cancelación de sus deudas	
			8		Los ingresos obtenidos no le permiten cumplir oportunamente con sus compromisos de pago.	
			9		El incremento de sus gastos personales y familiares es un factor de morosidad.	
			10		Mantiene préstamos en más de una entidad financiera.	
			11		El monto de sus deudas superan ampliamente el de sus ingresos mensuales.	
			12		Considera que su actual nivel de endeudamiento es alto.	
			13		Tiene previsto realizar un refinanciamiento de sus préstamos.	
			14		Cuenta con respaldo de activos y propiedades para el cumplimiento del pago de sus deudas.	
			15		Mantiene líneas de crédito disponibles en otras entidades financieras	
			16		Su calificación crediticia actual le impide acceder a nuevos créditos.	
Nota: Elaboración propia						

## ANEXO N° 8



# UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

## ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN

### ENCUESTA APLICADA A CLIENTES DE LA CAJA SULLANA

N° \_\_\_\_\_

Buen día estimado Sr. (Sra.), se solicita su colaboración para la realización de una investigación académica cuyo objetivo es proponer estrategias de gestión de la morosidad para direccionar la rentabilidad de la Caja Sullana agencia José de Lama, por lo tanto, se agradece que responda con seriedad los enunciados planteados en la presente encuesta, la cual tiene un carácter confidencial. Lea pausadamente y marque con un aspa (x) la alternativa que Ud. crea conveniente según la escala que se presenta a continuación.

(5) SIEMPRE - (4) CASI SIEMPRE - (3) A VECES - (2) CASI NUNCA - (1) NUNCA

<b>Datos específicos</b>					
<b>ITEMS</b>	<b>Siempre</b>	<b>Casi siempre</b>	<b>A veces</b>	<b>Casi nunca</b>	<b>Nunca</b>
<b>Actividad macroeconómica</b>	<b>5</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>1</b>
1. La situación económica del país afecta el pago de sus préstamos obtenidos en la Caja Sullana.					
2. La falta de empleo es una de las mayores causas de morosidad.					
3. Se he visto perjudicado por las variaciones en el tipo de cambio del dólar					
4. Los fenómenos naturales son la principal causa del deterioro de su situación económica actual.					
<b>Nivel de ingresos</b>	<b>5</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>1</b>
5. Sus ingresos disminuyeron considerablemente desde la obtención del crédito a la fecha.					

6. La disminución de sus ingresos obedece a un cambio de actividad o empleo.					
7. Mantiene expectativas en la obtención de un aumento salarial para la cancelación de sus deudas.					
8. Los ingresos obtenidos no le permiten cumplir oportunamente con sus compromisos de pago.					
9. El incremento de sus gastos personales y familiares es un factor de morosidad.					
<b>Nivel de endeudamiento</b>	<b>5</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>1</b>
10. Mantiene préstamos en más de una entidad financiera.					
11. El monto de sus deudas superan ampliamente el de sus ingresos mensuales.					
12. Considera que su actual nivel de endeudamiento es alto.					
13. Tiene previsto realizar un refinanciamiento de sus préstamos.					
14. Cuenta con respaldo de activos y propiedades para el cumplimiento del pago de sus deudas.					
<b>Acceso a nuevos créditos</b>	<b>5</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>1</b>
15. Mantiene líneas de crédito disponibles en otras entidades financieras					
16. Su calificación crediticia actual le impide acceder a nuevos créditos					

<b>Datos generales</b>	
Genero	Masculino ( ) Femenino ( )
Rango de edad	18 - 25 años ( ) 26 - 35 años ( ) 36 - 45 años ( ) 46 - 55 años ( ) 56 a más ( )



## ANEXO N° 9

Validaciones de instrumento: cuestionario a clientes



### **CONSTANCIA DE VALIDACIÓN**

Yo, Luis Alberto Sánchez Pacheco con DNI N° 02880901 Doctor en Educación, de profesión Economista, desempeñándome actualmente como docente en UCV Piura.

Por medio de la presente hago constar que he revisado con fines de Validación el instrumento:

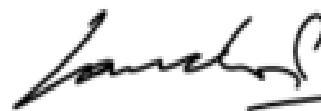
#### **Cuestionario**

Luego de hacer las observaciones pertinentes, puedo formular las siguientes apreciaciones.

Cuestionario para clientes de la Caja Sullana agencia José de Lama	DEFICIENTE	ACEPTABLE	BUENO	MUY BUENO	EXCELENTE
1. Claridad				✓	
2. Objetividad				✓	
3. Actualidad				✓	
4. Organización				✓	
5. Suficiencia				✓	
6. Intencionalidad				✓	
7. Consistencia				✓	
8. Coherencia				✓	
9. Metodología				✓	

Cuestionario para clientes de la Caja Sullana agencia José de Lama	DEFICIENTE	ACEPTABLE	BUENO	MUY BUENO	EXCELENTE
1. Claridad				✓	
2. Objetividad				✓	
3. Actualidad				✓	
4. Organización				✓	
5. Suficiencia				✓	
6. Intencionalidad				✓	
7. Consistencia				✓	
8. Coherencia				✓	
9. Metodología				✓	

En señal de conformidad firmo la presente en la ciudad de Piura los 05 días del mes de Mayo del Dos mil veinte.



Dr. : Luis Alberto Sánchez Pacheco  
DNI : 02880901  
Especialidad : economía de empresas  
E-mail : lasanp@hotmail.

**“Gestión de la morosidad para direccionar la rentabilidad de la Caja Sullana agencia José de  
Lama, Sullana – Piura. 2019”**

**FICHA DE EVALUACIÓN DEL INSTRUMENTO: CUESTIONARIO**

Indicadores	Criterios	Deficiente 0 - 20				Regular 21 - 40				Buena 41 - 60				Muy Buena 61 - 80				Excelente 81 - 100				OBSERVACIONES
		0	6	11	16	21	26	31	36	41	46	51	56	61	66	71	76	81	86	91	96	
ASPECTOS DE VALIDACION		5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100	
1. Claridad	Esta formulado con un lenguaje apropiado																80					
2. Objetividad	Esta expresado en conductas observables																80					
3. Actualidad	Adecuado al enfoque teórico abordado en la investigación																80					
4. Organización	Existe una organización lógica entre sus ítems																80					
5. Suficiencia	Comprende los aspectos necesarios en cantidad y calidad.																80					



### CONSTANCIA DE VALIDACIÓN

Yo, Ericka Julissa Sussuy chambargo con DNI N° 45361468  
 Magister en Gestión Pública N° ANR:  
13374, de profesión Lic. Administración desempeñándome  
 actualmente como Docente en UCV  
Piura

Por medio de la presente hago constar que he revisado con fines de Validación el instrumento:

#### **Cuestionario**

Luego de hacer las observaciones pertinentes, puedo formular las siguientes apreciaciones.

Cuestionario para clientes de la Caja Sullana agencia José de Lama	DEFICIENTE	ACEPTABLE	BUENO	MUY BUENO	EXCELENTE
1. Claridad				✓	
2. Objetividad				✓	
3. Actualidad				✓	
4. Organización				✓	
5. Suficiencia				✓	
6. Intencionalidad				✓	
7. Consistencia				✓	
8. Coherencia				✓	
9. Metodología				✓	

Cuestionario para clientes de la Caja Sullana agencia José de Lama	DEFICIENTE	ACEPTABLE	BUENO	MUY BUENO	EXCELENTE
1. Claridad				/	
2. Objetividad				/	
3. Actualidad				/	
4. Organización				/	
5. Suficiencia				/	
6. Intencionalidad				/	
7. Consistencia				/	
8. Coherencia				/	
9. Metodología				/	

En señal de conformidad firmo la presente en la ciudad de Piura los 12 días del mes de Mayo del Dos mil Veinte.

Erika Susy  
 Mg. Susy Chambargo Erika  
 CLAB-13374

Mgtr. : Erika Julissa Susy Chambargo  
 DNI : 45361468  
 Especialidad : LpC. Administración  
 E-mail : esusuya@ucvvirtual.edu.pe

**“Gestión de la morosidad para direccionar la rentabilidad de la Caja Sullana agencia José de Lama, Sullana – Piura. 2019”**

**FICHA DE EVALUACIÓN DEL INSTRUMENTO: CUESTIONARIO**

Indicadores	Criterios	Deficiente 0 - 20				Regular 21 - 40				Buena 41 - 60				Muy Buena 61 - 80				Excelente 81 - 100				OBSERVACIONES
		0	6	11	16	21	26	31	36	41	46	51	56	61	66	71	76	81	86	91	96	
<b>ASPECTOS DE VALIDACION</b>		5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100	
1. Claridad	Esta formulado con un lenguaje apropiado																80					
2. Objetividad	Esta expresado en conductas observables																80					
3. Actualidad	Adecuado al enfoque teórico abordado en la investigación																80					
4. Organización	Existe una organización lógica entre sus ítems																80					
5. Suficiencia	Comprende los aspectos necesarios en cantidad y calidad.																80					







## CONSTANCIA DE VALIDACIÓN

Yo, Freddy William Castillo Palacios con DNI N° 02842237 Doctor en Ciencias Administrativas N° ANR: A252028, de profesión Licenciado en Ciencias Administrativas desempeñándome actualmente como docente en la Universidad Cesar Vallejo filial Piura.

Por medio de la presente hago constar que he revisado con fines de Validación el instrumento:

### **Cuestionario**

Luego de hacer las observaciones pertinentes, puedo formular las siguientes apreciaciones.

Cuestionario para clientes de la Caja Sullana agencia José de Lama	DEFICIENTE	ACEPTABLE	BUENO	MUY BUENO	EXCELENTE
1.Claredad				X	
2.Objetividad				X	
3.Actualidad				X	
4.Organización				X	
5.Suficiencia				X	
6.Intencionalidad				X	
7.Consistencia				X	
8.Coherencia				X	
9.Metodología				X	

Cuestionario para colaboradores de la Caja Sullana agencia José de Lama	DEFICIENTE	ACEPTABLE	BUENO	MUY BUENO	EXCELENTE
1. Claridad				X	
2. Objetividad				X	
3. Actualidad				X	
4. Organización				X	
5. Suficiencia				X	
6. Intencionalidad				X	
7. Consistencia				X	
8. Coherencia				X	
9. Metodología				X	

En señal de conformidad firmo la presente en la ciudad de Piura los catorce días del mes de mayo del Dos mil veinte.



.....  
**Dr. Freddy W. Castillo Palacios**  
 Prof. UNIC DE CULLEO IP 843

Dr. : Freddy William Castillo Palacios  
 DNI : 02842237  
 Especialidad : Administración / Investigación  
 E-mail : fwcastillo@ucvvirtual.edu.pe

**“Gestión de la morosidad para direccionar la rentabilidad de la Caja Sullana agencia José de  
Lama, Sullana – Piura. 2019”**

**FICHA DE EVALUACIÓN DEL INSTRUMENTO: CUESTIONARIO**

Indicadores	Criterios	Deficiente 0 - 20				Regular 21 - 40				Buena 41 - 60				Muy Buena 61 - 80				Excelente 81 - 100				OBSERVACIONES
		0	6	11	16	21	26	31	36	41	46	51	56	61	66	71	76	81	86	91	96	
ASPECTOS DE VALIDACION		5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100	
1. Claridad	Esta formulado con un lenguaje apropiado																80					
2. Objetividad	Esta expresado en conductas observables																80					
3. Actualidad	Adecuado al enfoque teórico abordado en la investigación																80					
4. Organización	Existe una organización lógica entre sus ítems																80					



## ANEXO N° 10

## Confiabilidad de instrumentos

 UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO	FORMATO DE REGISTRO DE CONFIABILIDAD DE INSTRUMENTO	ÁREA DE INVESTIGACIÓN
---	---	-----------------------

## I. DATOS INFORMATIVOS

1.1. ESTUDIANTE :	Juan Geoffrey Guanilo Cordova Ana Paula Nunura Núñez
1.2. TÍTULO DE PROYECTO DE INVESTIGACIÓN :	GESTIÓN DE LA MOROSIDAD PARA DIRECCIONAR LA RENTABILIDAD DE LA CAJA SULLANA AGENCIA JOSÉ DE LAMA, SULLANA – PIURA. 2019
1.3. ESCUELA PROFESIONAL :	Escuela Académico Profesional de Administración
1.4. TIPO DE INSTRUMENTO (adjuntar) :	Cuestionario aplicado a los clientes
1.5. COEFICIENTE DE CONFIABILIDAD EMPLEADO :	KR-20 kuder Richardson ( ) Alfa de Cronbach. ( X )
1.6. FECHA DE APLICACIÓN :	15-05-2020
1.7. MUESTRA APLICADA :	6

## II. CONFIABILIDAD

ÍNDICE DE CONFIABILIDAD ALCANZADO:	<b>0.825</b>
------------------------------------	--------------

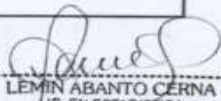
III. DESCRIPCIÓN BREVE DEL PROCESO (*ítems iniciales, ítems mejorados, eliminados, etc.*)

<p>Ítems evaluados: 15</p> <p>Ítems eliminados: 0</p> <p>Para determinar la confiabilidad del instrumento se utilizó el índice de consistencia y coherencia interna Alfa de Cronbach, cuyo valor de 0.825, cae en un rango de confiabilidad alto, lo que garantiza que el instrumento es confiable para evaluar los factores internos de la morosidad.</p>
--

Estudiante: Juan G. Guanilo Cordova  
DNI :

Estudiante: Ana P. Nunura Núñez  
DNI : 73114315

Docente, .:

  
LEMIN ABANTO CERNA  
LIC. EN ESTADÍSTICA  
COESPE 506  
DNI 17930402

**I. DATOS INFORMATIVOS**

1.1. ESTUDIANTE :	Juan Geoffrey Guanilo Cordova Ana Paula Nunura Núñez
1.2. TÍTULO DE PROYECTO DE INVESTIGACIÓN :	GESTIÓN DE LA MOROSIDAD PARA DIRECCIONAR LA RENTABILIDAD DE LA CAJA SULLANA AGENCIA JOSÉ DE LAMA, SULLANA – PIURA. 2019
1.3. ESCUELA PROFESIONAL :	Escuela Académico Profesional de Administración
1.4. TIPO DE INSTRUMENTO (adjuntar) :	Cuestionario aplicado a los clientes
1.5. COEFICIENTE DE CONFIABILIDAD EMPLEADO :	<i>KR-20 kuder Richardson</i> ( ) <i>Alfa de Cronbach.</i> ( X )
1.6. FECHA DE APLICACIÓN :	15-05-2020
1.7. MUESTRA APLICADA :	39

**II. CONFIABILIDAD**

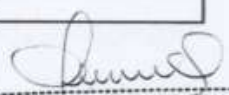
ÍNDICE DE CONFIABILIDAD ALCANZADO:	<b>0.801</b>
------------------------------------	--------------

**III. DESCRIPCIÓN BREVE DEL PROCESO (ítems iniciales, ítems mejorados, eliminados, etc.)**

Ítems evaluados: 15 Ítems eliminados: 0 Para determinar la confiabilidad del instrumento se utilizó el índice de consistencia y coherencia interna Alfa de Cronbach, cuyo valor de 0.801, cae en un rango de confiabilidad alto, lo que garantiza que el instrumento es confiable para evaluar los factores externos de la morosidad.
---

 Estudiante: Juan G. Guanilo Cordova  
 DNI :

 Estudiante: Ana P. Nunura Núñez  
 DNI : 73114315

 Docente :   
 LEMIN ABANTO CERNA  
 LIC. EN ESTADÍSTICA  
 COESPE 506

DNI 17930402

## ANEXO N° 11

Tabla 27

## Guía de análisis documental: morosidad

Nombre del proyecto	Gestión de la morosidad para direccionar la rentabilidad de la Caja Sullana agencia José de Lama, Sullana – Piura. 2019				
Nombre de la institución	Universidad César Vallejo				
Año del diseño del proyecto	2020				
CRITERIO DE ANÁLISIS					
Dimensión	Indicadores	Concepto	Tratamiento	Fuentes de verificación	Observaciones
	Cartera atrasada	Son los créditos que no han sido pagados en el rango de quince días a partir de la fecha acordada hasta más de ciento veinte días.	$\frac{\text{créditos vencidos} + \text{créditos judiciales}}{\text{créditos totales}}$	Plataforma virtual CORWEB de la Caja Sullana agencia José de Lama	
Cartera de créditos morosos	Cartera de alto riesgo	Es la medición de la calidad de cartera más estricta ya que es más amplia que la cartera atrasada.	$\frac{\text{créditos vencidos} + \text{créditos judiciales} + \text{creditos refinanciados} + \text{creditos reestructurado}}{\text{créditos totales}}$	Plataforma virtual CORWEB de la Caja Sullana agencia José de Lama	
	Cartera pesada	Este se considera el mejor indicador de la calidad de la cartera, pues considera la totalidad del crédito con cuotas en mora	$\frac{\text{créditos deficientes} + \text{créditos dudosos} + \text{creditos perdidos}}{\text{créditos totales}}$	Plataforma virtual CORWEB de la Caja Sullana agencia José de Lama	

Nota: Elaboración propia

**Tabla 28**

*Guía de análisis documental de morosidad año 2017*

Nombre del proyecto	Gestión de la morosidad para direccionar la rentabilidad de la Caja Sullana agencia José de Lama, Sullana – Piura. 2019				
Nombre de la institución	Universidad César Vallejo				
Año del diseño del proyecto	2020				
CRITERIO DE ANÁLISIS					
Dimensión	Indicadores	Concepto	Tratamiento	Fuentes de verificación	Observaciones
Cartera de créditos morosos	Cartera atrasada	Son los créditos que no han sido pagados en el rango de quince días a partir de la fecha acordada hasta más de ciento veinte días.	$\frac{2319354 + 989735}{41623855} = 3.194\%$	Plataforma virtual CORWEB de la Caja Sullana agencia José de Lama	No posee observaciones
	Cartera de alto riesgo	Es la medición de la calidad de cartera más estricta ya que es más amplia que la cartera atrasada.	$\frac{2319354 + 989735 + 2119748 + 0}{41623855} = 13.04\%$	Plataforma virtual CORWEB de la Caja Sullana agencia José de Lama	No posee observaciones
	Cartera pesada	Este se considera el mejor indicador de la calidad de la cartera, pues considera la totalidad del crédito con cuotas en mora	$\frac{592803}{41623855} = 1.42\%$	Plataforma virtual CORWEB de la Caja Sullana agencia José de Lama	No posee observaciones

Nota: Elaboración propia



**Tabla 29***Guía de análisis documental de morosidad año 2017*

Nombre del proyecto	Gestión de la morosidad para direccionar la rentabilidad de la Caja Sullana agencia José de Lama, Sullana – Piura. 2019				
Nombre de la institución	Universidad César Vallejo				
Año del diseño del proyecto	2020				
CRITERIO DE ANÁLISIS					
Dimensión	Indicadores	Concepto	Tratamiento	Fuentes de verificación	Observaciones
	Cartera atrasada	Son los créditos que no han sido pagados en el rango de quince días a partir de la fecha acordada hasta más de ciento veinte días.	$\frac{24535180 + 14721108}{122675902} = 31.98\%$	Plataforma virtual CORWEB de la Caja Sullana agencia José de Lama	No posee observaciones
Cartera de créditos morosos	Cartera de alto riesgo	Es la medición de la calidad de cartera más estricta ya que es más amplia que la cartera atrasada.	$\frac{14721108 + 15947867 + 24535180 + 0}{122675902} = 45.01\%$	Plataforma virtual CORWEB de la Caja Sullana agencia José de Lama	No posee observaciones
	Cartera pesada	Este se considera el mejor indicador de la calidad de la cartera, pues considera la totalidad del crédito con cuotas en mora	$\frac{7360554}{122675902} = 5.98\%$	Plataforma virtual CORWEB de la Caja Sullana agencia José de Lama	No posee observaciones

*Nota: Elaboración propia*

**Tabla 30**

*Guía de análisis documental de morosidad año 2019*

Nombre del proyecto	Gestión de la morosidad para direccionar la rentabilidad de la Caja Sullana agencia José de Lama, Sullana – Piura. 2019				
Nombre de la institución	Universidad César Vallejo				
Año del diseño del proyecto	2020				
CRITERIO DE ANÁLISIS					
Dimensión	Indicadores	Concepto	Tratamiento	Fuentes de verificación	Observaciones
Cartera de créditos morosos	Cartera atrasada	Son los créditos que no han sido pagados en el rango de quince días a partir de la fecha acordada hasta más de ciento veinte días.	$\frac{57479402 + 16487641}{167397010} = 44.19\%$	Plataforma virtual CORWEB de la Caja Sullana agencia José de Lama	No posee observaciones
	Cartera de alto riesgo	Es la medición de la calidad de cartera más estricta ya que es más amplia que la cartera atrasada.	$\frac{57479402 + 16487641 + 17861611 + 0}{167397010} = 54.86\%$	Plataforma virtual CORWEB de la Caja Sullana agencia José de Lama	No posee observaciones
	Cartera pesada	Este se considera el mejor indicador de la calidad de la cartera, pues considera la totalidad del crédito con cuotas en mora	$\frac{8243821}{167397101} = 4.93\%$	Plataforma virtual CORWEB de la Caja Sullana agencia José de Lama	No posee observaciones

*Nota: Elaboración propia*

ANEXO N° 12

**Tabla 31**

*Guía de análisis documental: rentabilidad*

Nombre del proyecto	Gestión de la morosidad para direccionar la rentabilidad de la Caja Sullana agencia José de Lama, Sullana – Piura. 2019				
Nombre de la institución	Universidad César Vallejo				
Año del diseño del proyecto	2020				
CRITERIO DE ANÁLISIS					
Dimensión	Indicadores	Concepto	Tratamiento	Fuentes de verificación	Observación
Sobre las ventas	Ratio margen de utilidad bruta	Se calcula por el cociente entre las ventas de la entidad descontando todos los costos generados para descontarlo.	$\frac{Ventas - Costo\ de\ ventas}{Ventas}$	Memoria anual de la Caja Sullana	
	Ratio margen de utilidad operativa	Permite apreciar la magnitud de las ganancias operativas respecto al nivel de ventas que mantiene la empresa.	$\frac{Utilidad\ operativa}{Ventas}$	Memoria anual de la Caja Sullana	
	Ratio de margen de utilidad neta	Es la medida más exacta de la utilidad obtenida ya que se consideran los gastos operativos y financieros.	$\frac{Utilidad\ neta}{Ventas}$	Memoria anual de la Caja Sullana	

Sobre el activo	Ratio de rentabilidad del activo (ROA)	Mide el rendimiento con respecto a la inversión realizada	$\frac{\textit{Utilidad neta}}{\textit{Activos totales}}$	Memoria anual de la Caja Sullana
	Ratio de rentabilidad de la inversión (ROI)	Mide el rendimiento del activo fijo que está invertido en relación con la utilidad operacional obtenida.	$\frac{\textit{Utilidad operacional}}{\textit{Activos fijos}}$	Memoria anual de la Caja Sullana
Sobre el patrimonio	Ratio de rentabilidad de patrimonio (ROE)	Permite medir el porcentaje de significancia de las utilidades en referencia al aporte de los socios de la empresa.	$\frac{\textit{Utilidad neta}}{\textit{Patrimonio}}$	Memoria anual de la Caja Sullana
	Ratio de rentabilidad operacional del patrimonio	Permite medir el porcentaje de significancia de las utilidades antes de intereses e impuestos en referencia al aporte de los socios o accionistas de la empresa.	$\frac{\textit{Utilidad operacional}}{\textit{Patrimonio}}$	Memoria anual de la Caja Sullana

*Nota: Elaboración propia*

**Tabla 32***Guía de análisis documental de la rentabilidad año 2017*

Nombre del proyecto	Gestión de la morosidad para direccionar la rentabilidad de la Caja Sullana agencia José de Lama, Sullana – Piura. 2019
Nombre de la institución	Universidad César Vallejo
Año del diseño del proyecto	2020
Objetivo	Determinar el rendimiento de las ventas, de los activos y del patrimonio de la Caja Sullana agencia José de Lama

## CRITERIO DE ANÁLISIS

Dimensión	Indicadores	Concepto	Tratamiento	Fuentes de verificación	Observación
Sobre las ventas	Ratio margen de utilidad bruta	Se calcula por el cociente entre las ventas de la entidad descontando todos los costos generados para descontarlo	$\frac{61235460 - 16845084}{61235460} = 72.49\%$	Memoria anual de la Caja Sullana	No posee observaciones
	Ratio margen de utilidad operativa	Permite apreciar la magnitud de las ganancias operativas respecto al nivel de ventas que mantiene la empresa	$\frac{4209314}{61235460} = 6.874\%$	Memoria anual de la Caja Sullana	No posee observaciones
	Ratio de margen de utilidad neta	Es la medida más exacta de la utilidad obtenida ya que se consideran los gastos operativos y financieros	$\frac{2343459}{61235460} = 3.83\%$	Memoria anual de la Caja Sullana	No posee observaciones

Sobre el activo	Ratio de rentabilidad del activo (ROA)	Mide el rendimiento con respecto a la inversión realizada	$\frac{2343459}{374776204} = 0.63\%$	Memoria anual de la Caja Sullana	No posee observaciones
	Ratio de rentabilidad de la inversión (ROI)	Mide el rendimiento del activo fijo que está invertido en relación con la utilidad neta obtenida.	$\frac{44390376}{244894730} = 13.05\%$	Memoria anual de la Caja Sullana	No posee observaciones
	Ratio de rentabilidad de patrimonio (ROE)	Permite medir el porcentaje de significancia de las utilidades en referencia al aporte de los socios de la empresa	$\frac{2343459}{35724440} = 6.56\%$	Memoria anual de la Caja Sullana	No posee observaciones
Sobre el patrimonio	Ratio de rentabilidad operacional del patrimonio	Permite medir el porcentaje de significancia de las utilidades antes de intereses e impuestos en referencia al aporte de los socios o accionistas de la empresa.	$\frac{31968142}{35724440} = 89.49\%$	Memoria anual de la Caja Sullana	No posee observaciones

*Nota: Elaboración propia*

**Tabla 33***Guía de análisis documental de la rentabilidad año 2018*

Nombre del proyecto	Gestión de la morosidad para direccionar la rentabilidad de la Caja Sullana agencia José de Lama, Sullana – Piura. 2019				
Nombre de la institución	Universidad César Vallejo				
Año del diseño del proyecto	2020				
CRITERIO DE ANÁLISIS					
Dimensión	Indicadores	Concepto	Tratamiento	Fuentes de verificación	Observación
	Ratio margen de utilidad bruta	Se calcula por el cociente entre las ventas de la entidad descontando todos los costos generados para descontarlo.	$\frac{72423397 - 21997360}{72423397} = 69.63\%$	Memoria anual de la Caja Sullana	No posee observaciones
Sobre las ventas	Ratio margen de utilidad operativa	Permite apreciar la magnitud de las ganancias operativas respecto al nivel de ventas que mantiene la empresa.	$\frac{-6488133}{72423397} = -8.96\%$	Memoria anual de la Caja Sullana	No posee observaciones
	Ratio de margen de utilidad neta	Es la medida más exacta de la utilidad obtenida ya que se consideran los gastos operativos y financieros.	$\frac{-6213333}{61235460} = -10.15\%$	Memoria anual de la Caja Sullana	No posee observaciones

Sobre el activo	Ratio de rentabilidad del activo (ROA)	Mide el rendimiento con respecto a la inversión realizada	$\frac{-6213333}{436756877} = -1.42\%$	Memoria anual de la Caja Sullana	No posee observaciones
	Ratio de rentabilidad de la inversión (ROI)	Mide el rendimiento del activo fijo que está invertido en relación con la utilidad bruta obtenida.	$\frac{24924507}{222933769} = 11.18\%$	Memoria anual de la Caja Sullana	No posee observaciones
Sobre el patrimonio	Ratio de rentabilidad de patrimonio (ROE)	Permite medir el porcentaje de significancia de las utilidades en referencia al aporte de los socios de la empresa.	$\frac{2343459}{39106462} = 5.99\%$	Memoria anual de la Caja Sullana	No posee observaciones
	Ratio de rentabilidad operacional del patrimonio	Permite medir el porcentaje de significancia de las utilidades antes de intereses e impuestos en referencia al aporte de los socios o accionistas de la empresa.	$\frac{24924507}{39106462} = 63.74\%$	Memoria anual de la Caja Sullana	No posee observaciones

*Nota: Elaboración propia*



**Tabla 34***Guía de análisis documental de la rentabilidad año 2019*

Nombre del proyecto	Gestión de la morosidad para direccionar la rentabilidad de la Caja Sullana agencia José de Lama, Sullana – Piura. 2019
Nombre de la institución	Universidad César Vallejo
Año del diseño del proyecto	2020
Objetivo	Determinar el rendimiento de las ventas, de los activos y del patrimonio de la Caja Sullana agencia José de Lama

**CRITERIO DE ANÁLISIS**

Dimensión	Indicadores	Concepto	Tratamiento	Fuentes de verificación	Observación
	Ratio margen de utilidad bruta	Se calcula por el cociente entre las ventas de la entidad descontando todos los costos generados para descontarlo.	$\frac{60835654 - 25139840}{60835654} = 58.68\%$	Memoria anual de la Caja Sullana	No posee observaciones
Sobre las ventas	Ratio margen de utilidad operativa	Permite apreciar la magnitud de las ganancias operativas respecto al nivel de ventas que mantiene la empresa.	$\frac{-26631959}{60835654} = -43.78\%$	Memoria anual de la Caja Sullana	No posee observaciones
	Ratio de margen de utilidad neta	Es la medida más exacta de la utilidad obtenida ya que se consideran los gastos operativos y financieros.	$\frac{-22202973}{60835654} = -36.50\%$	Memoria anual de la Caja Sullana	No posee observaciones

Sobre el activo	Ratio de rentabilidad del activo (ROA)	Mide el rendimiento con respecto a la inversión realizada	$\frac{-22202973}{474101169} = -4.68\%$	Memoria anual de la Caja Sullana	No posee observaciones
	Ratio de rentabilidad de la inversión (ROI)	Mide el rendimiento del activo fijo que está invertido en relación con la utilidad neta obtenida.	$\frac{11144161}{234619287} = 4.75\%$	Memoria anual de la Caja Sullana	No posee observaciones
Sobre el patrimonio	Ratio de rentabilidad de patrimonio (ROE)	Permite medir el porcentaje de significancia de las utilidades en referencia al aporte de los socios de la empresa	$\frac{-22202973}{28732702} = -77.27\%$	Memoria anual de la Caja Sullana	No posee observaciones
	Ratio de rentabilidad operacional del patrimonio	Permite medir el porcentaje de significancia de las utilidades antes de intereses e impuestos en referencia al aporte de los socios o accionistas de la empresa.	$\frac{11144161}{28732702} = 38.79\%$	Memoria anual de la Caja Sullana	No posee observaciones

*Nota: Elaboración propia*