

ESCUELA DE POSTGRADO NEUMANN

MAESTRÍA EN
ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS



**“Propuesta de mejora para incrementar la rentabilidad en la
institución financiera Caja Arequipa - Agencia Urubamba, 2021”**

**Trabajo de Investigación
Para optar el Grado a Nombre de la Nación de:**

Maestro en
Administración de Negocios

Autores:

Bach. Herrera Fernández, James Javier
Bach. Herrera Gonzales, Luis Armando

Docente Guía:

Mg. Moscoso Zegarra, Giomar Walter

TACNA – PERÚ

2022

“El texto final, datos, expresiones, opiniones y apreciaciones contenidas en este trabajo son de exclusiva responsabilidad del (los) autor (es)”

DEDICATORIA

Este grado quiero dedicarlo a mi esposa e hijo que me tuvieron paciencia durante todo el tiempo que duró la maestría y son el motor que me impulsa a seguir creciendo personal y profesionalmente.

A mi madre porque ella es la impulsadora de todos mis logros, a mi madre le debo mi vida y mis éxitos, y siempre estaré agradecida con ella. A mis segundos padres Julito y Mami Dina, que nunca dejan de estar a mi lado a pesar de la distancia.

A mis hermanos y hermanas como siempre los considero y los quiero mucho, a mi padre que sé que está orgulloso de sus hijos. A Micky que desde los cielos debe de estar celebrando mi logro. Gracias a toda mi familia junta y unida de Arequipa y Cusco por dejarme darles este logro. ¡Esto es por Uds.!

James Herrera

Este trabajo de investigación se lo dedico a la persona más importante de mi vida, mi Madre ella siempre estuvo alentándome para seguir estudiando, para ti madrecita con todo mi Amor.

Luis Herrera

ÍNDICE GENERAL DE CONTENIDOS

DEDICATORIA	- 3 -
ÍNDICE GENERAL DE CONTENIDOS	- 4 -
ÍNDICE DE TABLAS.....	- 9 -
ÍNDICE DE FIGURAS	- 11 -
RESUMEN.....	- 13 -
INTRODUCCIÓN.....	- 14 -
CAPÍTULO I ANTECEDENTES DEL ESTUDIO.....	- 16 -
1.1 Título del tema.....	- 16 -
1.2 Planteamiento del Problema	- 16 -
1.3 Objetivos de la investigación	- 18 -
1.3.1. Objetivo general	- 18 -
1.3.2. Objetivos específicos	- 19 -
1.4 Justificación:.....	- 19 -
1.4.1. Teórica	- 19 -
1.4.2. Práctica	- 20 -
1.4.3. Metodológica.....	- 20 -
1.5 Metodología.....	- 20 -
1.5.1. Diseño de la investigación	- 21 -
1.5.2. Metodología de investigación.....	- 21 -
1.6 Definiciones.....	- 21 -

1.6.1. Rentabilidad	- 21 -
1.6.2. Niveles de rentabilidad.....	- 22 -
1.6.3. Análisis de la rentabilidad económica	- 22 -
1.6.4. Análisis de rentabilidad financiera.....	- 22 -
1.6.5. Modelo Dupont.....	- 23 -
1.6.6. Activo	- 23 -
1.6.7. Utilidad neta	- 24 -
1.7 Alcances y limitaciones	- 24 -
CAPÍTULO II MARCO TEÓRICO	- 25 -
2.1 Conceptualización de la(s) variable(s) o tópico(s) clave	- 25 -
2.1.1. El sector de las micro finanzas en Perú	- 25 -
2.1.2. Cajas Municipales de Ahorro y Crédito	- 26 -
2.1.2.1. Análisis financiero	- 27 -
2.1.2.2. Rentabilidad de las Cajas Municipales	- 28 -
2.1.2.3. Niveles de rentabilidad.....	- 28 -
2.1.2.4. Indicadores relacionados con la rentabilidad	- 30 -
2.1.2.5. Modelo Dupont	- 31 -
2.1.3. Propuesta de Mejora.....	- 32 -
2.2 Importancia de las variables.....	- 33 -
2.3 Análisis comparativo	- 33 -

CAPITULO III MARCO REFERENCIAL	- 35 -
3.1. Reseña histórica.....	- 35 -
3.2. Filosofía organizacional.....	- 36 -
3.2.1. Misión	- 36 -
3.2.2. Visión	- 37 -
3.2.3 Principios y valores	- 37 -
3.3. Diseño organizacional	- 39 -
3.4. Servicios.....	- 41 -
CAPITULO IV RESULTADOS	- 45 -
4.1 Diagnóstico de la Entidad Bancaria Caja Arequipa - Agencia Urubamba	- 45 -
4.2 Diseño de mejora de la Entidad Bancaria Caja Arequipa - Agencia Urubamba ..	- 46 -
4.2.1 Tamaño y cálculo de la muestra de clientes de la Entidad Bancaria	- 46 -
4.2.2 Desarrollo de las encuestas a los clientes de la Entidad Bancaria	- 49 -
4.2.3 Desarrollo de las encuestas desarrolladas a los colaboradores de Caja Arequipa – Agencia Urubamba	- 58 -
4.2.3.1 Análisis de las respuestas a las encuestas realizadas.....	- 67 -
4.2.4 Desarrollo de las entrevistas desarrolladas a autoridades de Caja Arequipa – Agencia Urubamba	- 68 -
4.2.4.1 Análisis de las respuestas a las entrevistas realizadas	- 68 -
4.2.4.2 Análisis de las respuestas de las entrevistas	- 73 -

4.2.5	Desarrollo del FODA de Caja Arequipa – Agencia Urubamba.....	- 74 -
4.2.5.1	Desglose del FODA de Caja Arequipa – Agencia Urubamba.....	- 75 -
4.2.5.2	FODA cruzado de Caja Arequipa – Agencia Urubamba	- 78 -
4.2.5.3	Análisis de las estrategias a usar del FODA cruzado de Caja Arequipa – Agencia Urubamba	- 79 -
4.3	Propuesta de mejora de la Entidad Bancaria Caja Arequipa - Agencia Urubamba	- 82 -
4.3.1	Propuesta de mejora para el Plan de Control Financiero de la Entidad Bancaria.....	- 83 -
4.3.1.1	Sistema de Perlas – Índices de Protección de Caja Arequipa – Agencia Urubamba.....	- 84 -
4.3.1.2	Sistema de Perlas – Índices de Estructura Financiera de Caja Arequipa – Agencia Urubamba	- 85 -
4.3.1.3	Sistema de Perlas – Índices de Calidad de Activos de Caja Arequipa – Agencia Urubamba	- 86 -
4.3.1.4	Sistema de Perlas – Índices de Liquidez de Activos de Caja Arequipa – Agencia Urubamba	- 86 -
4.3.1.5	Sistema de Perlas – Índices de Tasa de rendimiento y costos de Caja Arequipa – Agencia Urubamba.....	- 87 -
4.3.1.6	Sistema de Perlas – Índices de Señales de crecimiento de Caja Arequipa – Agencia Urubamba	- 88 -

4.3.2 Evaluó de las actividades de la Propuesta de mejora de la Entidad Bancaria

- 89 -

4.4 Mecanismos de Control para la propuesta de mejora de la Entidad Bancaria Caja

Arequipa - Agencia Urubamba - 90 -

4.4.1 Análisis del control de las actividades de mejora propuestas - 91 -

4.5 Determinación del Costo y Beneficio de la propuesta de mejora - 94 -

CAPITULO V SUGERENCIAS - 98 -

CONCLUSIONES - 103 -

BIBLIOGRAFÍA..... - 105 -

ANEXOS..... - 109 -

Encuesta desarrollada a los clientes de Caja Arequipa – Agencia Urubamba..... - 109 -

Encuesta desarrollada a los colaboradores de Caja Arequipa – Agencia Urubamba ... -

111 -

Entrevista desarrollada a los jefes de área de Caja Arequipa – Agencia Urubamba -

113 -

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Encuesta; conocimiento de la Caja Arequipa	- 49 -
Tabla 2 Encuesta; forma de conocer Caja Arequipa	- 50 -
Tabla 3 Encuesta; acudir a la Caja Arequipa.....	- 51 -
Tabla 4 Encuesta; atención recibida.....	- 52 -
Tabla 5 Encuesta; tiempo de atención	- 53 -
Tabla 6 Encuesta; solicitar un préstamo.....	- 54 -
Tabla 7 Encuesta; Recomendar Caja Arequipa.....	- 55 -
Tabla 8 Encuesta; Calidad y servicio al cliente.....	- 56 -
Tabla 9 Encuesta; Tiempo cliente Caja Arequipa.....	- 57 -
Tabla 10 Encuesta 2; Departamento de trabajo	- 58 -
Tabla 11 Encuesta 2; Nivel conocimiento financiero	- 59 -
Tabla 12 Encuesta 2; Técnicas de análisis financiero	- 60 -
Tabla 13 Encuesta 2; Informes financieros	- 61 -
Tabla 14 Encuesta 2; Indicadores financieros	- 62 -
Tabla 15 Encuesta 2; Gestión financiera.....	- 63 -
Tabla 16 Encuesta 2; Problemas financieros	- 64 -
Tabla 17 Encuesta 2; Conocimiento de liquidez.....	- 65 -
Tabla 18 Encuesta 2; Ingresos vs deudas.....	- 66 -

Tabla 19 Matriz FODA Caja Arequipa Agencia Urubamba.....	- 76 -
Tabla 20 Matriz FODA Cruzado de Caja Arequipa Agencia Urubamba	- 78 -
Tabla 21 Plan de Marketing de Caja Arequipa Agencia Urubamba.....	- 82 -
Tabla 22 Plan de Recuperación de Cartera de Caja Arequipa Agencia Urubamba ..	- 82 -
Tabla 23 Plan de Mejora de clima laboral de Caja Arequipa Agencia Urubamba	- 83 -
Tabla 24 Sistema de Perlas – Índices de Protección	- 84 -
Tabla 25 Sistema de Perlas – Índices de Estructura Financiera	- 85 -
Tabla 26 Sistema de Perlas – Índices de Calidad de Activos.....	- 86 -
Tabla 27 Sistema de Perlas – Índices de liquidez de Activos.....	- 86 -
Tabla 28 Sistema de Perlas – Índices de Tasa de rendimiento y costos.....	- 87 -
Tabla 29 Sistema de Perlas – Índices de Señales de Crecimiento	- 88 -
Tabla 30 Evaluó de las actividades de la propuesta de mejora.....	- 89 -

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 Ubicacion Caja Arequipa	- 16 -
Figura 2 Caja Arequipa.....	- 26 -
Figura 3 Ecuacion Dupont	- 32 -
Figura 4 Valores Organizacionales.....	- 38 -
Figura 5 Estructura Organizacional de Caja Arequipa.....	- 40 -
Figura 6 Servicios de Caja Arequipa	- 42 -
Figura 7 APP movil de Caja Arequipa	- 42 -
Figura 8 Comocimiento de la Caja Arequipa	- 49 -
Figura 9 Forma de conocer Caja Arequipa.....	- 50 -
Figura 10 Acudir a la Caja Arequipa	- 51 -
Figura 11 Atencion recibida	- 52 -
Figura 12 Tiempo de atención	- 53 -
Figura 13 Solicitar un prestamo.....	- 54 -
Figura 14 Recomendar Caja Arequipa	- 55 -
Figura 15 Calidad servicio al cliente	- 56 -
Figura 16 Tiempo de cliente Caja Arequipa.....	- 57 -
Figura 17 Departamento de trabajo Caja Arequipa	- 58 -
Figura 18 Nivel conocimiento financiero.....	- 59 -

Figura 19 Tecnicas de analisis financiero.....	- 60 -
Figura 20 Informes Financieros	- 61 -
Figura 21 Indicadores Financieros	- 62 -
Figura 22 Gestión Financiera	- 63 -
Figura 23 Problemas Financieros.....	- 64 -
Figura 24 Conocimiento de liquidez	- 65 -
Figura 25 Conocimiento de liquidez	- 66 -

RESUMEN

La institución financiera Caja Arequipa es una institución financiera líder en el sistema de cajas municipales del Perú, sin fines de lucro, creada con el objetivo estratégico de constituirse en un elemento fundamental de descentralización financiera y democratización del crédito, se constituyó como asociación sin fines de lucro por Resolución Municipal N° 1529 del 15 de julio de 1985, la propuesta de mejora de este estudio es para incrementar la rentabilidad en la institución financiera Caja Arequipa - Agencia Urubamba, 2021, que es una institución financiera fundada en 1985, que actualmente forma parte del sistema de Cajas Municipales, y se dedica a las actividades de micro intermediación financiera.

Para cumplir con el objetivo planteado el proyecto utilizó el enfoque cuantitativo, el tipo de investigación no experimental y documental – bibliográfica, así como la aplicación de las técnicas de la encuesta y entrevista y el modelo Dupont, que facilitó la recolección de datos e información necesarios para el desarrollo y establecimiento de acciones que favorezcan la maximización de la rentabilidad de la institución financiera Caja Arequipa.

Con el diseño e implementación de la propuesta de mejora se espera determinar los factores que inciden en el problema de rentabilidad por el que atraviesa la Caja Municipal, para luego proponer las estrategias y herramientas adecuadas para solucionar los problemas y así elevar la rentabilidad, desarrollo y crecimiento económico y financiero de la institución.

Palabras clave:

Instituciones financieras - Caja Municipal - Rentabilidad - Desarrollo económico - Factores de rentabilidad.

INTRODUCCIÓN

En los últimos años las Cajas Municipales de Ahorro y Crédito en Perú se han consolidado como un sistema que ofrece de manera relevante la prestación de servicios micro financieros, constituyéndose en una oferta única para la mayor parte de distritos del país, logrando establecerse en sectores donde las instituciones financieras tradicionales no lo han hecho o tiene poca presencia, por ello las Cajas Municipales cumplen un rol fundamental en la económica urbana y rural y por lo mismo mantener los buenos niveles de rentabilidad es importante para su funcionamiento y prestación de servicios

El proyecto investigativo tiene como objetivo fundamental determinar una propuesta de mejora para el análisis de la rentabilidad en la institución financiera Caja Arequipa - Agencia Urubamba, ya que a pesar de que la institución financiera es una de las más importantes en la región, actualmente presenta un serio problema de rentabilidad que afecta el desempeño económico y financiero de la Caja Municipal.

Con la elaboración del trabajo investigativo se plantea la necesidad de aplicar una propuesta de mejora a la institución financiera Caja Arequipa, que permita resolver y corregir los problemas de los factores que influyen en la baja de la rentabilidad institucional y así contribuir al desarrollo económico y financiero de la misma.

La propuesta de mejora para incrementar la rentabilidad en la institución financiera Caja Arequipa - Agencia Urubamba se desarrolló de la siguiente manera.

En el capítulo I, se establecen los aspectos concernientes a los antecedentes del estudio investigativo, la hipótesis, objetivo general y objetivos específicos, la metodología empleada y los alcances y limitaciones de la investigación.

En el capítulo II, llamado Marco Teórico e donde se resolverá el análisis de la investigación, la conceptualización, importancia, los modelos de las variables relacionadas con el tema de investigación, análisis comparativo y crítico de las variables de la estudio.

En el capítulo III, descrito como Marco Referencial se describen los aspectos relacionados a la reseña histórica, filosofía y diseño organizacional del proyecto de investigación.

En el capítulo IV, conceptualizado como Resultados se abordan los elementos concernientes al diagnóstico situacional de la empresa, para luego proceder a diseñar y formular la propuesta de mejora.

En el capítulo V, señalado como Sugerencias se establecen las respectivas conclusiones y recomendaciones de la investigación se establecen las referencias bibliográficas empleadas en el proyecto de investigación.

CAPÍTULO I ANTECEDENTES DEL ESTUDIO

1.1 Título del tema

Propuesta de mejora para incrementar la rentabilidad en la institución financiera Caja Arequipa - Agencia Urubamba, 2021.

1.2 Planteamiento del Problema

La institución financiera Caja Arequipa es una institución financiera líder en el sistema de cajas municipales del Perú, sin fines de lucro, creada con el objetivo estratégico de constituirse en un elemento fundamental de descentralización financiera y democratización del crédito, se constituyó como asociación sin fines de lucro por Resolución Municipal N.º 1529 del 15 de julio de 1985 al amparo del Decreto Ley N.º 23039. Su único accionista desde su constitución es la Municipalidad Provincial de Arequipa. Su funcionamiento fue autorizado por Resolución de la Superintendencia de Banca y Seguros Nro. 042-86 del 23 de enero de 1986.



Figura 1

Ubicación Caja Arequipa

Fuente: (Caja Arequipa, 2021)

Elaborado por: Los autores

En la actualidad la institución financiera Caja Arequipa - Agencia Urubamba presenta un problema de rentabilidad, cuando hablamos de rentabilidad nos referimos a la capacidad que tiene una empresa de generar beneficios, el cual debe ser suficiente para mantenerse en el tiempo de manera sostenible y seguir creciendo.

El problema general de la investigación es saber cuáles son los factores de la rentabilidad en la institución financiera Caja Arequipa - Agencia Urubamba, para ello vamos a trabajar en base al objetivo general que es el determinar los factores de la rentabilidad en la institución financiera Caja Arequipa - Agencia Urubamba

La rentabilidad es un tema de mucha importancia no solo para las instituciones financieras, sino para todas aquellas personas o empresas que quieren maximizar sus ganancias. En el presente trabajo de investigación se realizará un estudio a los estados de resultados del año 2021 de la Institución financiera Caja Arequipa - Agencia Urubamba para que mediante esos resultados en conjunto del análisis situacional logrado a través de una entrevista y una encuesta para consiguiente obtener un FODA se propondrán estrategias de mejora para igualar y de ser el caso mejorar la rentabilidad del año en curso en comparación del año 2021.

Esta información es la última que tenemos a mano y por ende se la podría manejar siempre y cuando se mantenga el sigilo del caso ya que es información de carácter confidencial solo manejada por personal jerárquico de la Caja Arequipa - Agencia Urubamba.

La presente investigación que trata sobre una propuesta de mejora para el análisis de la rentabilidad en la institución financiera Caja Arequipa - Agencia Urubamba, 2021 se determinaran estrategias de mejora que permitan igualar o superar la rentabilidad de la

institución financiera del 2021, mediante el análisis de su rentabilidad obtenida en el 2021, para luego realizar un análisis situacional de la empresa a través de una entrevista y una encuesta, para obtener un FODA para dar paso al diseño de la mejora de la presente propuesta para continuar con los mecanismos de control y se realizará un matriz para determinar el costo beneficio de la presente propuesta de mejora para la Institución financiera Caja Arequipa - Agencia Urubamba.

A continuación, se muestra investigaciones para ampliar los conocimientos respecto al trabajo de investigación.

Según León & Valeria en el 2011: La rentabilidad como fuente de crecimiento y sostenibilidad en el entorno empresarial, menciona que para que una empresa o negocio tenga rentabilidad es necesario que los empresarios incorporen estrategias, que les permita abarcar de manera integral, y mediante el análisis financiero se puede identificar las debilidades y fortalezas. Una de las formas de integrar un análisis integral es mediante el modelo Dupont (Chinchilla, 2011, pág. 5).

También está Álvarez en el 2013 Sostenibilidad y rentabilidad de las cajas municipales de ahorro y crédito en el Perú; donde menciona las principales ventajas de las micro finanzas: permite la inclusión en el sistema financiero de las personas con menos ingresos, tradicionalmente marginadas de aquel; hacen posible que personas con pocos medios económicos puedan realizar proyectos (Alvarez, 2013).

1.3 Objetivos de la investigación

1.3.1. Objetivo general

Determinar una propuesta de mejora para el análisis de la rentabilidad en la institución financiera Caja Arequipa - Agencia Urubamba, 2021.

1.3.2. Objetivos específicos

- Determinar un diagnóstico con el fin de recopilar información relevante de la empresa para conocer su funcionamiento actual, así como poder identificar las debilidades y fortalezas presentes en la organización a través de un FODA.
- Implantar el diseño de mejora para que la investigación tenga un orden y su planificación sea efectiva logrando de esa manera que los errores se minimicen y que la empresa logre los objetivos planteados.
- Desarrollar mecanismos de control para mejorar el análisis de la rentabilidad en la Institución Financiera Caja Arequipa - Agencia Urubamba, 2021.
- Determinar el Costo / beneficio de la presente propuesta de mejora para la Institución Financiera Caja Arequipa - Agencia Urubamba.

1.4 Justificación:

1.4.1. Teórica

La justificación teórica del presente trabajo de investigación radica en la evaluación de los factores de la rentabilidad en la institución financiera Caja Arequipa - Agencia Urubamba, 2021, con la finalidad de generar información relevante que ayude a mejorar la rentabilidad de esta institución financiera.

Para lo cual, se tomará como libros base el Consultor económico financiero del año 1020 del autor Apaza y el libro Principios de administración financiera del año 2012 de los autores Lawrence & Chad.

1.4.2. Práctica

La justificación práctica del presente trabajo se basa principalmente en aportar información relevante de los factores de la rentabilidad de la institución financiera Caja Arequipa - Agencia Urubamba, 2021.

Para lo cual se tiene dos dimensiones: rentabilidad financiera y rentabilidad económica, los cuales tienen como indicador el margen de utilidad neta, rotación de activos y multiplicador del capital. Los resultados de la investigación permitirán ser fuente de información para aquellas instituciones financieras que quieren tener mayor rentabilidad.

1.4.3. Metodológica

Con la investigación se pretende analizar los factores que inciden en la rentabilidad de la institución financiera Caja Arequipa - Agencia Urubamba, 2021. La investigación es no experimental, porque no se manipula las variables y el nivel es descriptivo, ya que lo que se quiere es describir que factores inciden en la rentabilidad de la caja Arequipa en estudio.

1.5 Metodología

Robert Yin menciona que la metodología “se refiere a los métodos de investigación que se siguen con la finalidad de alcanzar los objetivos en una ciencia o estudio, es el máximo rigor de la aplicación de los conceptos y presupuestos teóricos en máxima precisión” (Yin, 2001). Es decir, la metodología se refiere a la serie de métodos y técnicas de rigor científico que se aplican sistemáticamente durante un proceso de investigación para alcanzar un resultado teóricamente válido. A continuación, detallaremos que es lo que nosotros vamos aplicar en esta investigación.

1.5.1. Diseño de la investigación

Según Hernández Fernández en el año 2010 “El diseño no experimental son estudios que se realizan sin la manipulación deliberada de variables y en los que solo se observan los fenómenos en su ambiente natural para después analizarlos” (Fernández, 2010).

1.5.2. Metodología de investigación

El método de investigación es el método científico – analítico, pues según Niño “Se entiende por método científico como el conjunto de procedimientos racionales y sistemáticos encaminados a hallar solución a un problema y verificar o demostrar la verdad de un conocimiento” (Niño, 2011). Es analítico, porque según Gómez en el año 2012 “consiste en descomponer el todo en sus partes con el único fin de conservar la naturaleza y los efectos del fenómeno, pues en el trabajo de investigación se realiza un análisis periodo a periodo” (Gomez, 2012).

1.6 Definiciones

1.6.1. Rentabilidad

Para Aguirre referenciado por De la Hoz, Ferrer, & De la Hoz (2008), la rentabilidad constituye “un objetivo económico a corto plazo que las empresas deben alcanzar, relacionado con la obtención de un beneficio necesario para el buen desarrollo de la empresa” (De la Hoz, Ferrer, & De la Hoz, 2008, pág. 94). La rentabilidad hace referencia a los beneficios económicos que obtiene una empresa u organización.

La rentabilidad es muy importante porque es uno de los elementos más evidentes para seducir capitales en el largo plazo, debemos referirnos a rentabilidad relacionada a un nivel de riesgo, rentabilidad ajustada por riesgo.

1.6.2. Niveles de rentabilidad

Según Gonzáles, Inés manifiesta al respecto En el análisis de la rentabilidad se pueden diferenciar dos grupos de ratios. Por un lado, los que intentan determinar la rentabilidad económica del propio negocio, y por otro, los que intenten establecer la rentabilidad financiera, o lo que es lo mismo, la que obtiene el accionista (Gonzáles, 2019). Esto quiere decir que el estudio de la rentabilidad en la empresa lo podemos realizar en dos niveles, en función del tipo de resultado y de inversión relacionada con el mismo que se considere.

1.6.3. Análisis de la rentabilidad económica

Según Sánchez, A. (1994): La rentabilidad económica tiene por objetivo medir la eficacia de la empresa en la utilización de sus inversiones, comparando un indicador de beneficio (numerador de ratio) que el activo neto total, como variable descriptiva de los medios disponibles por la empresa para conseguir aquéllos (Sánchez, 1994, pág. 161).

Básicamente la rentabilidad económica se calcula con respecto al análisis de la rentabilidad económica, es decir, a la tasa con que la empresa remunera a la totalidad de los recursos utilizados.

1.6.4. Análisis de rentabilidad financiera

Para Garayoa citado por Vergel, O. & Joya, L. (2021) la rentabilidad financiera: Permite medir la capacidad de la empresa para crear valor para sus propietarios y en el largo plazo debe retribuir el costo de oportunidad y el riesgo de perder el dinero. El índice de rentabilidad suministra la ganancia neta del proyecto por unidad comprometida (Vergel & Joya, 2020, pág. 23). La rentabilidad financiera, son los beneficios obtenidos por invertir dinero en recursos financieros, es decir, el rendimiento que se obtiene a consecuencia

de realizar inversiones. En el que se enfrenta un concepto de resultado conocido o previsto, después de intereses, con los fondos propios de la empresa, y que representa el rendimiento que corresponde a los mismos.

1.6.5. Modelo Dupont

De acuerdo a García, O. (2014) el modelo Dupont: “Consiste en una fórmula-diagrama que permite ver fácilmente la descomposición del rendimiento de los activos y del rendimiento sobre el capital en sus diferentes etapas o elementos; además, muestra la relación entre esos elementos y las variables económicas que afectan” (García, 2014, pág. 91).

El modelo Dupont se basa principalmente en el margen de utilidad neta, que mide la rentabilidad de las ventas de la empresa, con la rotación de activos, la cual indica la eficiencia con la que la compañía ha utilizado sus activos para generar ventas. En la fórmula Dupont, el producto de estas dos razones da como resultado el rendimiento sobre los activos totales

1.6.6. Activo

Conjunto de todos los bienes y derechos que son de propiedad de una empresa, institución o individuo, y que pueden ser realizables antes de un año a lo cual se conoce como activo corriente o que pueden ser realizables después de un año, lo cual es llamado activo no corriente (Kennedy, 2014).

El Activo es construido con bienes y servicios, con capacidades funcionales y operativas que se mantienen durante el desarrollo completo de cada actividad socio-económica específica.

1.6.7. Utilidad neta

Según Avalos (2021) la utilidad neta es: “Uno de los conceptos más importantes en contabilidad. Se calcula como la diferencia entre el ingreso realizado en un periodo y los gastos que se asocian directamente con ese ingreso que, por laguna otra razón” (Avalos, 2021, pág. 47).

Es la ganancia efectiva o la rentabilidad efectiva que los socios de una empresa obtienen por sus aportes, dicho de otra manera, lo que los activos de una empresa generaron en el periodo de tiempo respectivo.

1.7 Alcances y limitaciones

Dentro del presente trabajo de investigación, el estudio será realizado con información secundaria, tomada de la Superintendencia de Banca, Seguros y demás fuentes bibliográficas

El levantamiento de información del estudio tendrá como restricción general los clientes y trabajadores la institución financiera Caja Arequipa - Agencia Urubamba, 2021 los cuales asciende a un total de 370 clientes registrados en el sistema de la empresa, luego de hacer las pruebas de muestreo probabilístico, al igual que 11 trabajadores de la Institución Financiera Caja Arequipa - Agencia Urubamba.

El levantamiento de información para la presente investigación será realizado desde los meses de junio y julio del 2021.

CAPÍTULO II MARCO TEÓRICO

2.1 Conceptualización de la(s) variable(s) o tópico(s) clave

2.1.1. El sector de las micro finanzas en Perú

Según afirma Mendiola, et al (2015) el desarrollo de las microfinanzas en el país es producto del impacto positivo que ha tenido este sector entre la población. Las microfinanzas se definen como las operaciones y actividades que brindan servicios financieros y no financieros a las personas de sectores que no cuentan con los recursos necesarios, y que no forman parte del sistema financiero tradicional. Algunas de las ventajas que ofrece el sector de las microfinanzas son:

- Coadyuva en la inclusión financiera de la población con menos recursos económicos.
- Promueven y facilitan la realización de proyectos y emprendimientos de personas que no cuentan con el efectivo necesario, por lo que favorece su desarrollo.
- Su ámbito de acción se centra principalmente en sectores sociales menos favorecidos.
- Las instituciones prestatarias por lo general pertenecen a las propias comunidades, las conocen y apoyan su crecimiento socio económico.

La Superintendencia de Bancos y Seguros es la entidad nacional encargada de controlar, vigilar y regular las operaciones realizadas por las instituciones financieras. Las instituciones que forman parte de este sector económico son las cajas municipales de ahorro y crédito (CMAC), cajas rurales de ahorro y crédito (CRAC), Mibanco, Edpymes, banca múltiple y las instituciones que no son supervisadas.

2.1.2. Cajas Municipales de Ahorro y Crédito

Según Jaramillo (2014) las Cajas Municipales de Ahorro y Crédito son: Instituciones de microfinanciamiento (IMF) que pertenecen a los gobiernos municipales, aunque estos no tienen el control mayoritario ya que las decisiones están a cargo de una junta que reúne a diversos actores, entre estos la sociedad civil. Este modelo es una de las cinco modalidades institucionales de microfinanzas reguladas por la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (SBS) (Jaramillo, 2014).

Conforme lo expuesto se deduce que, las Cajas Municipales son instituciones financieras que están bajo la autonomía de los gobiernos municipales, estas se encargan de la recibir depósitos y ofrecer préstamos principalmente a micro y pequeñas empresas. Hasta antes solo podían operar dentro de su propia región y en lugares donde no hubiese otra caja municipal, sin embargo, a partir del 2002 fueron autorizada a funcionar en cualquier lugar del país.



Figura 2

Caja Arequipa

Fuente: Mercados y regiones (2021)

Elaborado por: Los autores

Las Cajas Municipales de Ahorro y Crédito para asegurar su éxito se basan en los siguientes principios:

- Uso de herramientas tecnológicas financieras propias.
- Ámbito de acción a nivel regional y local.
- Autonomía y desarrollo institucional.

La visión estratégica del sistema de Cajas Municipales de Ahorro y Crédito ha sido ampliar su cobertura hacia las poblaciones con menos recursos y permitirles el acceso a los servicios financieros que estas ofrecen, fomentando la descentralización para crear nuevas oportunidades a las personas y apoyar el desarrollo local, mediante el establecimiento del sector informal, emprendimiento y empleo propio como sus ejes centrales.

2.1.2.1. Análisis financiero

Dentro de toda institución o empresa se realiza un análisis financiero que desde la perspectiva de Flores (2016) es la evaluación de la situación económica y financiera, ya que a través de este estudio es posible conocer el rendimiento de periodos anteriores, actuales y de alguna manera de las futuras situaciones de la entidad, que permitan la toma de decisiones más acertadas, adecuadas y oportunas a la realidad y contexto de la organización.

Para llevar a cabo el análisis financiero se pueden aplicar dos métodos que son el análisis porcentual y de los ratios o indicadores financieros. En el caso del segundo análisis se estudian los coeficientes que relacionan las diversas partes de los estados financieros. Las razones financieras se centran en cuatro aspectos que son: la liquidez,

solvencia, eficiencia o gestión y la rentabilidad.

2.1.2.2. Rentabilidad de las Cajas Municipales

Para De Camino & Müller citado por Quispi, S. (2015) la rentabilidad se define como: Una expresión económica de la productividad que relaciona [...] los costos con los ingresos. Es la productividad del capital invertido, socialmente sin embargo, el capital natural no se considera dentro de la dotación general de capital de la economía y la mayor parte de la economía se atribuye al capital manufacturado (Quispi, 2015, pág. 54).

Se puede definir a la rentabilidad como la capacidad que tiene una entidad o institución para generar ciertos beneficios económicos, que son reinvertidos en nuevos proyectos, pago de deudas, producción y crecimiento económico. Desde esta perspectiva se puede decir también que la rentabilidad es uno de los indicadores más importantes para medir el éxito de la institución.

La importancia de la rentabilidad radica en que, es fundamental para el crecimiento de las empresas, entidades o instituciones, sobre todo en un contexto en el que los recursos cada vez son más escasos y la rentabilidad es el indicador que permite a la persona natural o jurídica decidirse por una opción, no obstante, hay que tener en cuenta que esta medida es relativa, ya que va acompañada del riesgo, y esto se traduce en que una persona asume más riesgos siempre que pueda obtener mayor rentabilidad.

2.1.2.3. Niveles de rentabilidad

Dentro de la rentabilidad encontramos dos dimensiones principales que son:

- ***Rentabilidad económica***

También conocida como rentabilidad de la inversión o ROA (por sus siglas en

inglés return on assets), es aquella medida dada en un periodo de tiempo sobre el rendimiento de los activos de la institución sin que influya la financiación de los mismos, es decir este tipo de rentabilidad se refiere a la capacidad de los activos en generar ganancias independientemente de cómo se los haya obtenido. La rentabilidad económica mide la tasa de devolución que es dada por el beneficio económico en relación al capital total y por lo mismo es considerada como indicador para medir la gestión financiera realizada por la institución.

Para calcular la rentabilidad económica, es decir la tasa que se obtiene en base a la totalidad de los recursos empleados en los diferentes procesos, los ratios que más se emplean son: rotación, apalancamiento, rentabilidad financiera y margen que sirven de nexo entre 4 variables de la gestión empresarial.

- ***Rentabilidad financiera***

Denominada como rentabilidad de capital o ROE, es el indicador determinado en un lapso de tiempo sobre el rendimiento obtenido de los capitales propios independiente de la distribución del producto. Este tipo de rentabilidad es la que más interesa a los dueños, socios o accionistas de una organización. La rentabilidad financiera debe estar en relación con lo que inversos puede conseguir en el mercado incluyendo una prima de riesgo como miembro o accionista.

Para calcular la rentabilidad financiera se deben considerar tres componentes fundamentales: el margen financiero, la rotación y el apalancamiento.

2.1.2.4. Indicadores relacionados con la rentabilidad

La rentabilidad que producen las Cajas Municipales de Ahorro y Crédito es el resultado de la colocación de sus productos crediticios, conformados principalmente por créditos otorgados a las micro y pequeñas empresas, así también debido a los ingresos obtenidos de la venta de servicios no financieros tales como los micro seguros. Según (Aguirre, 2019) los indicadores financieros que influyen en la rentabilidad de las CMAC son los siguientes.

- **Análisis del margen financiero neto:** se definen como la diferencia existente entre los ingresos, egresos financieros y las provisiones para desvalorización de inversiones e incobrabilidad de créditos. Su importancia se debe a que permite medir el diferencial nominal de las tasas luego de que se aplicaron las provisiones.
- **Margen operativo neto:** es la diferencia que da entre el margen financiero neto, los ingresos y gastos resultados de los servicios financieros y los gastos administrativos. Es indicar es importante ya que evidencia la utilidad que se presenta luego de los costos de operación.
- **Análisis del margen neto:** es el resultado obtenido por la institución al terminar un período contable y que es producto del estado de las ganancias y pérdidas es la diferencia que se da entre el margen operativo neto, las provisiones, depreciación y amortización, ingresos y gastos, participación de trabajadores y el impuesto a la renta (Aguirre, 2019).
- **Análisis del ROA:** es la relación entre el margen neto y el activo total, por lo mismo mide el rendimiento de estos en la institución, y se lo emplea para determinar la

capacidad que tienen los activos de la entidad para producir utilidad.

- **Análisis ROE:** para analizar el rendimiento del patrimonio de entidad financiera, se mide el margen net y el patrimonio total (Aguirre, 2019).

2.1.2.5. Modelo Dupont

De acuerdo a Aldás (2019) respecto al modelo dupont este se basa en: El análisis financiero fundamentado en la rentabilidad de las empresas y hace hincapié sobre los recursos propios con la finalidad de contar con una herramienta para desarrollar planes financieros enérgicos que controlen los procesos de la entidad. Además, Dupont se basa en tres componentes: el volumen de ventas, el apalancamiento y la rentabilidad (Aldás, 2019, pág. 38).

El modelo dupont se emplea para realizar un análisis exhaustivo de los estados financieros de la institución y evaluar su situación actual, presentando un reporte de las ganancias y pérdidas y del balance general mediante dos índices de rentabilidad: rendimiento sobre activos totales y el rendimiento sobre el patrimonio. Por ello el sistema dupont plantea desagregar la rentabilidad de una determinada organización, para analizar a profundidad cada uno de los índices de rentabilidad del activo y del patrimonio.

Por lo manifestado se evidencia que para el análisis del Modelo Dupont intervienen tres elementos importantes que son:

- *Margen de utilidad neto:* expresa la utilidad que obtiene una institución después de deducir los costos y gastos, lo que también engloba los impuestos e intereses incurridos.
- *Rotación del activo total:* se encarga de medir la capacidad que tienen los activos

de la institución para convertirse en ventas.

- *Apalancamiento financiero o multiplicador del capital:* se concibe como el aumento del riesgo y del rendimiento a través de la utilización del financiamiento de costo fijo, como por ejemplo la deuda.

Para aplicar el modelo dupont se debe seguir la siguiente ecuación:



Figura 3
Ecuacion Dupont
Fuente: Tellez (2019)
Elaborado por: Los autores

El resultado del análisis Dupont se muestra en el denominado árbol de rentabilidad, que se presenta como un esquema en el que se pueden observar de forma organizada y secuencial el origen del aumento o disminución de la rentabilidad de la empresa o institución, a fin de que la misma pueda determinar y establecer las decisiones correctas a aplicar en la gestión financiera.

2.1.3. Propuesta de Mejora

Se entiende que, la propuesta de mejora es un proceso organizacional que se aplica en las empresas o instituciones para identificar los problemas o falencias que se presentan en determinadas áreas o procesos de la gestión organizacional, con el objetivo de plantear, diseñar y aplicar soluciones oportunas para mejorar y optimizar el

rendimiento de la entidad.

Al ser las Cajas Municipales de Ahorro y Crédito instituciones financieras que ofrecen a sus clientes una variedad de productos y servicios financieros distribuidos a través de una red de agencias, es necesario que se evalúe periódicamente la rentabilidad de dichos productos, servicios y agencias, así como de analizar cada uno de sus determinantes para establecer las estrategias y medidas financieras que más se adapten a la situación y a la institución y así mejorar sus índices de rentabilidad.

2.2 Importancia de las variables

La importancia del presente estudio investigativo radica en que con la implementación de la propuesta de mejora se aspira identificar los factores que son determinantes en los niveles de rentabilidad de la institución financiera Caja Arequipa, para establecer las estrategias y herramientas necesarias para mejorar e incrementar su rentabilidad y acrecentar los réditos económicos y financieros de la institución.

Así también, otro de los beneficios que aporta la investigación es constituirse como un material teórico de consulta para que otras instituciones financieras puedan guiarse al momento de identificar las estrategias necesarias para la mejora de la rentabilidad, que a su vez contribuye al desarrollo de los sectores sociales de los distritos del país.

2.3 Análisis comparativo

La institución financiera en cuestión pretende aplicar herramientas de mejora para incrementar la rentabilidad de la Caja Municipal, por esto se toma como base el trabajo realizado en el año 2019, misma que plantea un análisis de los factores de la rentabilidad

de la Cajas Municipales de Ahorro y Crédito Huancayo y Arequipa, misma que mediante el análisis del modelo Dupont se determinó los factores (margen de utilidad neta, rotación de activos y apalancamiento financiero) que influyen en la rentabilidad de estas dos instituciones.

Con la elaboración y puesta en marcha de la propuesta de mejora al departamento financiero de la Caja Arequipa se busca solucionar y corregir los riesgos en materia de rentabilidad, con la finalidad de incrementar los ingresos y ganancias económicas de la institución, a fin de que puedan continuar con sus actividades financieras con normalidad y de manera correcta.

CAPITULO III MARCO REFERENCIAL

3.1. Reseña histórica

La Caja Municipal Arequipa se estableció como una organización sin fines de lucro, mediante la Resolución No. 1529 expedida el 15 de junio de 1985 y desde su creación su accionista principal es la Municipalidad Provincial de Arequipa. El ejercicio pleno de sus actividades fue autorizado a través de la Resolución No. 042-86 de enero de 1986, dada por la Superintendencia de Banca y Seguros, mediante la cual se establece que las zonas de acción de la Cooperativa son las provincias que conforma el departamento de Arequipa y el territorio nacional en las localidades que así lo ameriten.

La institución financiera inicia así sus operaciones micro financieras el 10 de marzo de 1986, con la finalidad de ayudar a las personas que no podían acceder al sistema financiero tradicional. Su primera agencia se localizó en Selva Alegre ubicada en la calle Mariscal Benavides 101-Cercado.

En sus casi 36 años de actividades la Caja Arequipa ha logrado beneficiar a aproximadamente 1. 800.000 personas, a través de la prestación de sus productos y servicios financieros que permite cubrir y satisfacer las necesidades de la población, logrando consolidar a la Caja Municipal en una institución líder en el sector micro financiero a nivel nacional.

Actualmente la Caja Arequipa cuenta con 160 agencias ubicadas en todo el territorio nacional, recientemente ha creado una red de atención que engloba a casi 1.092 agentes al servicio de la Caja Municipal, cuenta además con cerca de 164 cajeros automáticos propios, y aproximadamente 445 cajeros de la Red Unicard.

3.2. Filosofía organizacional

La Caja Municipal Arequipa al ser una institución sin fines de lucro tiene una gran responsabilidad social con sus clientes, por lo que impulsa la inclusión financiera en todo el país, al promover la realización de actividades responsables en el ámbito de las micro finanzas, de la educación financiera, voluntariado corporativo y de programas de ecoeficiencia y de Green banking con la finalidad de ayudar al desarrollo de las personas y el cuidado del medio ambiente.

El objetivo de la institución financiera es la de ofrecer a sus clientes en las diferentes agencias del país sus productos y servicios bancarios con eficiencia y calidad, permitiendo que las personas que no cuentan con un respaldo financiero y que por lo mismo no han podido acceder a la banca tradicional pueden tener en la Caja Arequipa una entidad que busca el bienestar del cliente.

Durante todos los años de trabajo Caja Arequipa ha obtenido significativos avances, lo que ha hecho que su cobertura y accesibilidad se extienda no sólo a las micro y pequeñas empresas de las zonas urbanas sino también de las áreas rurales, implementando los servicios de financiamiento a los sectores sociales que más lo necesitan.

3.2.1. Misión

Caja Municipal Arequipa pretende lograr la inclusión financiera de manera sustentable tanto para personas como para los empresarios a lo largo de todo el ciclo de vida que tengan una experiencia ágil, próxima y de forma integral a las operaciones y

actividades financieras.

3.2.2. Visión

La institución financiera pretende conformarse como líder en el crecimiento integral de sus clientes, mediante el reconocimiento de la diversidad de las personas, para constituirse como la primera y principal opción de los clientes en las soluciones financieras, consolidando su talento humano, innovando y aplicando nuevas herramientas de tecnología digital.

3.2.3 Principios y valores

Los valores y principios que se aplican a la Caja Municipal Arequipa permiten que las operaciones financieras se desarrollen de la manera correcta y adecuada, y sobre todo orientadas a obtener un mejor crecimiento y rentabilidad económica y financiera en beneficio de sus clientes. Por ellos los valores que la institución financiera presenta son los siguientes:

- ***Apasionados por la innovación:*** se refiere a que la Caja Municipal está siempre al pendiente de las innovaciones tecnológicas micro financieras se promueve la creatividad, el aprendizaje y la aplicación de nuevas experiencias con la finalidad de orientarse al cambio y mejora permanente de la institución.
- ***Motivación por transformar vidas:*** la Caja facilita la realización de los proyectos de la población, al trabajar día a día por brindar productos y servicios financieros de calidad a sus clientes, es por ello que las decisiones se toman con alto sentido de responsabilidad y empatía al prójimo.
- ***Imparables antes el objetivo de las metas:*** la institución se esfuerza

constantemente por cumplir con las metas y objetivos organizacionales, por lo que trabajan arduamente para ser exitosos. En este proceso todos los miembros se motivan y colaboran para vencer los obstáculos que se presentan en la Caja y satisfacer las necesidades de sus clientes.

- **Íntegramente humanos:** Caja Arequipa trabaja en base a la honestidad, sinceridad y transparencia para con su equipo de trabajo y clientes. Cada una de las decisiones y acciones que se toman se lo hacen con responsabilidad, conciencia y moralidad. Se valora el aporte, capacidades y experiencia de cada uno de sus miembros. Además, buscan que las actividades se realicen con humor y creatividad.
- **Profundamente orgullosos:** unos de los elementos claves para el éxito institucional es estar orgullosos y comprometidos con la labor que realizan. Los agentes y demás empleados visten con orgullo el uniforme de la Caja y trasmiten sus metas y objetivos en cada uno de los lugares en los que desarrollan sus operaciones.



Figura 4
Valores Organizacionales
Elaborado por: Los autores

Caja Arequipa tiene valores organizacionales muy consolidados, que constituyen la carta de presentación de su institución, ya que norman y guían la conducta, comportamiento y desempeño de cada uno de sus miembros de trabajo, con la finalidad de ofertar y brindar sus productos y servicios financieros con calidad, eficiencia y eficacia. Cada uno de los valores de la institución está encaminados en lograr con éxito las metas y objetivos de la Caja.

3.3. Diseño organizacional

El diseño organizacional de Caja Arequipa está estructurado de forma jerárquica, lo que facilita el funcionamiento y organización de la institución financiera, debido a que las órdenes son dadas desde los mandos altos.

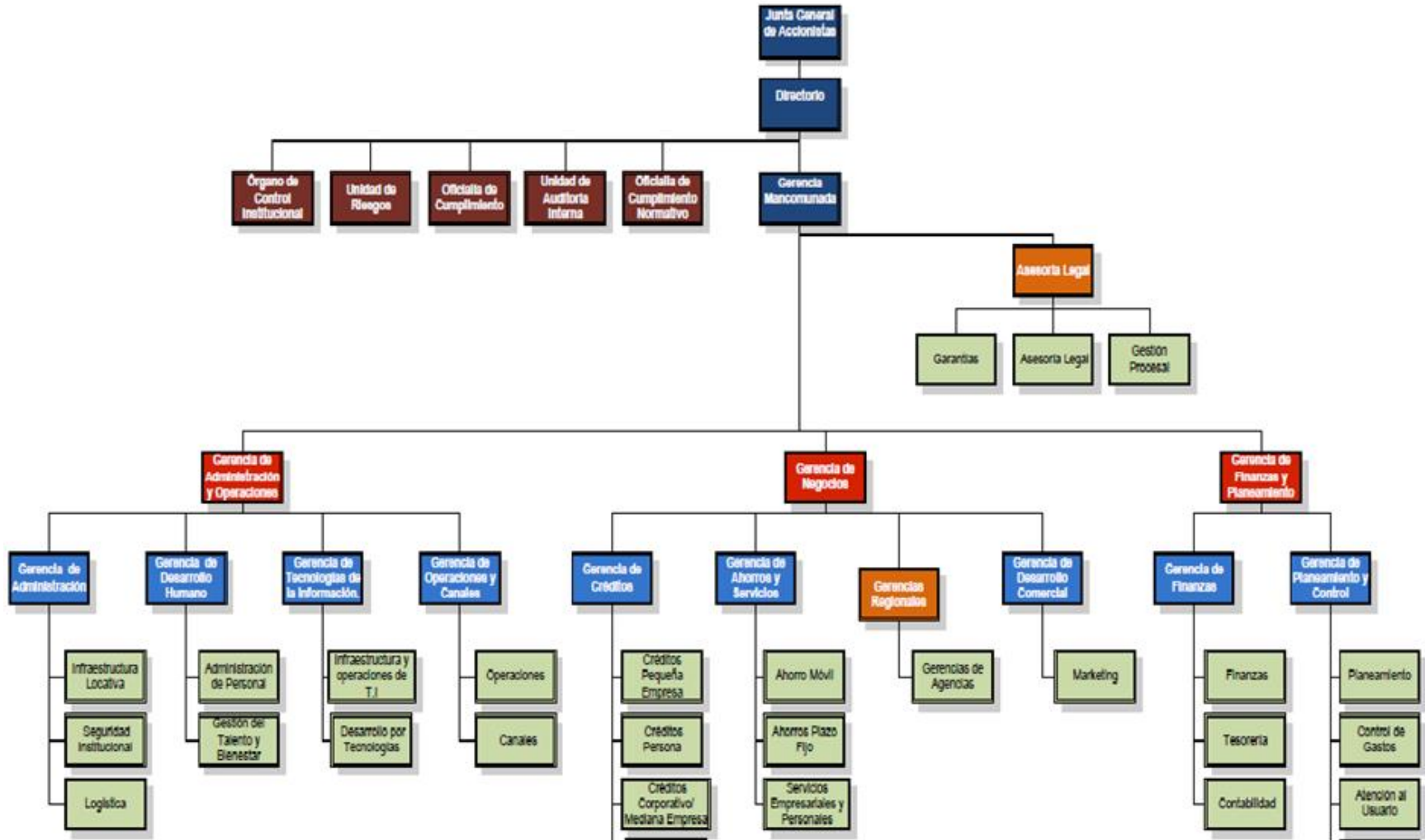


Figura 5
Estructura Organizacional de Caja Arequipa
Fuente: SMV (2020)
Elaborado por: Los autores

Como se observa en la ilustración 4, el diseño organizacional de Caja Arequipa está dirigida por la Junta General de Accionistas y Directorio, que son quienes toman las decisiones y acciones que se deben aplicar a la institución financiera, mismas que están a cargo de la Gerencia con cada uno de sus dependencias, entre las que se tiene la Gerencia de Administración y operaciones, la Gerencia de Negocios y la Gerencia de Finanzas y Planeamiento. A través de cada área y sus departamentos se delegan las operaciones y acciones a desempeñar por cada integrante del equipo de trabajo con el objetivo de desempeñar de la mejor manera sus actividades financieras y contribuir al crecimiento de la rentabilidad económica y financiera de la Caja Municipal, así como al desarrollo local y nacional.

3.4. Servicios

La Caja Municipal Arequipa actualmente y en consonancia con lo dispuesto por la autoridad financiera nacional brinda una serie de servicios financieros a sus clientes, lo que les permite acceder de forma segura y rápida cada uno de ellos, contribuyendo con el desarrollo de los sectores sociales urbanos y rurales que requieren del apoyo económico para sus negocios y emprendimientos. La Caja ofrece los siguientes servicios:

Servicios para personas:

- *Créditos:* de consumo (microconsumo, personal directo, crédito prendario, convenio descuento por planilla, líneas CTS plazo fijo, quintuplica tu sueldo); de vivienda (caja construye, crédito Mivivienda, crédito hipotecario, crédito techo propio); y vehicular.
- *Seguros:* microseguro de vida, protección de tarjetas, SOAT, retiro seguro, seguro de desgravamen, seguro vehicular, vida familiar, seguro multiriesgo.



Figura 6
Servicios de Caja Arequipa
Fuente: Gestión (2020)
Elaborado por: Los autores

- *Servicios:* débito automático, tipo de cambio preferencial, envío de información periódica, transferencias bancarias, transferencias interbancarias, emisión de cheques de gerencia, Billetera móvil (BIM), envío de dinero desde Caja y retiro en otro banco (PLIN) y recaudaciones.
- *Canales digitales:* banca por internet y APP Caja Arequipa móvil.



Figura 7
APP móvil de Caja Arequipa
Fuente: Hernández (2019)
Elaborado por: Los autores

Créditos para negocios

- *Capital de trabajo:* credipuntualito, crédito convenio con PYMES, líneas de crédito, credioficios y crpedito paralelo.
- *Vivienda:* caja construye y crédito ecomicro.
- *Vehicular:* Vehicular

Esta amplia gama de operaciones que ofrece Caja Municipal Arequipa, la llevan a posicionarse como una de las principales instituciones micro financieras en el país, facilitando y promoviendo el desarrollo de las personas que acceden a los créditos y demás servicios financieros.

3.5. Diagnostico organizacional

La institución financiera Caja Arequipa es una entidad líder en el sistema de Cajas Municipales del país, sin embargo, actualmente presenta un problema de rentabilidad, es decir, tiene inconvenientes en la capacidad de generar beneficios económicos, lo que atenta contra la estabilidad económica y financiera de la Caja, ya que de seguir así la situación la institución no podrá sostenerse y frenará su desarrollo, crecimiento y posicionamiento en Perú.

Es importante el diseño y aplicación de un plan de mejora que permita identificar los factores que inciden en la baja de la rentabilidad de la institución financiera Caja Arequipa, de la Agencia de Urubamba, y establecer las estrategias y acciones necesarias para maximizar la rentabilidad. Para ello es necesario realizar análisis financiero en base

a diferentes métodos como es modelo Dupont, que permite un estudio integral de los determinantes en la rentabilidad, complementado con un diagnóstico situacional en base al análisis FODA.

Con la aplicación de la propuesta de mejora se pretender incorporar estrategias que permitan elevar el índice de rentabilidad de la Caja Municipal Arequipa, y así contribuir con la mejora de la calidad de vida de los socios, clientes y personas beneficiadas con los servicios financieros, así también se espera que la institución continúe con su desarrollo y crecimiento.

CAPITULO IV RESULTADOS

4.1 Diagnóstico de la Entidad Bancaria Caja Arequipa - Agencia Urubamba

La propuesta del presente trabajo es: “Propuesta de mejora para incrementar la rentabilidad en la institución financiera Caja Arequipa - Agencia Urubamba, 2021”, en donde la zona de Arequipa ha tenido un desarrollo sostenido en los últimos tiempos, y a pesar de las adversidades ocasionadas por el Covid-19 en la zona se han manejado medidas de seguridad que no han permitido que la zona se vea afectada como otras regiones del Perú.

La economía de los habitantes de la zona en la mayoría ha sufrido un incremento, lo que les ha permitido adquirir bienes inmuebles y vehículos. Estas adquisiciones se han convertido es una especie de estatus para sus dueños, al mismo tiempo es una oportunidad para las empresas comercializadoras de pólizas de seguros, que tienen que realizar una propuesta que sea atractiva para los futuros clientes.

La Entidad Bancaria Caja Arequipa, es una empresa dedicada a la micro intermediación financiera, inició operaciones el 10 de marzo de 1986 con el objetivo de beneficiar a los diversos sectores de la población que no contaban con respaldo financiero de la banca tradicional, en la actualidad la institución financiera Caja Arequipa - Agencia Urubamba presenta un problema de rentabilidad.

El problema general de la investigación es saber cuáles son los factores de la rentabilidad en la institución financiera Caja Arequipa - Agencia Urubamba, para ello vamos a trabajar en base al objetivo general que es el determinar los factores de la rentabilidad en la institución financiera Caja Arequipa - Agencia Urubamba.

En el presente trabajo de investigación se realizará un estudio a los estados de resultados del año 2021 de la Institución financiera Caja Arequipa - Agencia Urubamba para que mediante esos resultados en conjunto del análisis situacional logrado a través de una entrevista y una encuesta para consiguiente obtener un FODA se propondrán estrategias de mejora para igualar y de ser el caso mejorar la rentabilidad del año en curso en comparación del año 2021.

Con la elaboración del trabajo investigativo se plantea la necesidad de aplicar una propuesta de mejora a la institución financiera Caja Arequipa, que permita resolver y corregir los problemas de los factores que influyen en la baja de la rentabilidad institucional y así contribuir al desarrollo económico y financiero de la misma.

El levantamiento de información del estudio tendrá como restricción general los clientes y trabajadores la institución financiera Caja Arequipa - Agencia Urubamba, 2021 los cuales asciende a un total de 370 clientes registrados en el sistema de la empresa, luego de hacer las pruebas de muestreo probabilístico se realizará el uso de la encuesta a un total de 70 clientes de la Entidad Financiera, al igual que 11 trabajadores de la institución financiera Caja Arequipa - Agencia Urubamba, se debe comentar que el levantamiento de información para la presente investigación será realizado desde los meses de junio y julio del 2021.

4.2 Diseño de mejora de la Entidad Bancaria Caja Arequipa - Agencia Urubamba

4.2.1 Tamaño y cálculo de la muestra de clientes de la Entidad Bancaria

Dentro del presente trabajo de investigación, el estudio será realizado con información secundaria, tomada de la Superintendencia de Banca, Seguros y demás fuentes bibliográficas

El levantamiento de información del estudio tendrá como restricción general los clientes y trabajadores la institución financiera Caja Arequipa - Agencia Urubamba, 2021 los cuales asciende a un total de 370 clientes registrados en el sistema de la empresa, luego de hacer las pruebas de muestreo probabilístico, al igual que 11 trabajadores de la Institución Financiera Caja Arequipa - Agencia Urubamba.

El levantamiento de información para la presente investigación será realizado desde los meses de junio y julio del 2021.

La Agencia Urubamba tiene un total de 370 clientes registrados en sus sistemas, los mismos que serán sujeto de una encuesta para poder entender su punto de vista externo a la problemática actual presentada por la Entidad Financiera, de este total de clientes se ha procedido a tratar mediante la fórmula de muestreo para que la muestra a manejar para la presente investigación asciende a la cantidad de 72 clientes, luego de aplicar las siguientes fórmulas:

Población de la Clientes de la Agencia Urubamba: 370 clientes

Total, de la población (N) 370

Nivel de confianza o seguridad (1- α) 95%

Precisión (d) 5%

Proporción (valor aproximado del parámetro que queremos medir) 6%

TAMAÑO MUESTRAL (n) 72

$$n = \frac{N \times Zc^2 \times p \times q}{d^2 \times (N - 1) + p \times q \times Zc^2}$$

$Zc^2 = 370$ (ya que la seguridad es del 95%)

- p = proporción esperada (en este caso 6% = 0.06)
- q = 1 – p (en este caso 1 – 0.05 = 0.95)
- d = precisión (en este caso deseamos un 5%)

$$n = \frac{370 \times 1.96^2 \times 0.06 \times 0.95}{0.05^2 \times (370 - 1) + 0.06 \times 0.95 \times 1.96^2}$$

$$n = 72$$

De acuerdo al cálculo del tamaño de la muestra se ha obtenido un resultado de 72 encuestas.

4.2.2 Desarrollo de las encuestas a los clientes de la Entidad Bancaria

Pregunta 1

¿Conoce usted a la entidad financiera Caja Arequipa – Agencia Urubamba?

Tabla 1
Encuesta; conocimiento de la Caja Arequipa

PARAMETRO	CASOS	PORCENTAJE
Si	54	75%
Más o menos	16	22%
No	2	3%
TOTAL	72	100%

Realizado por: Los Autores

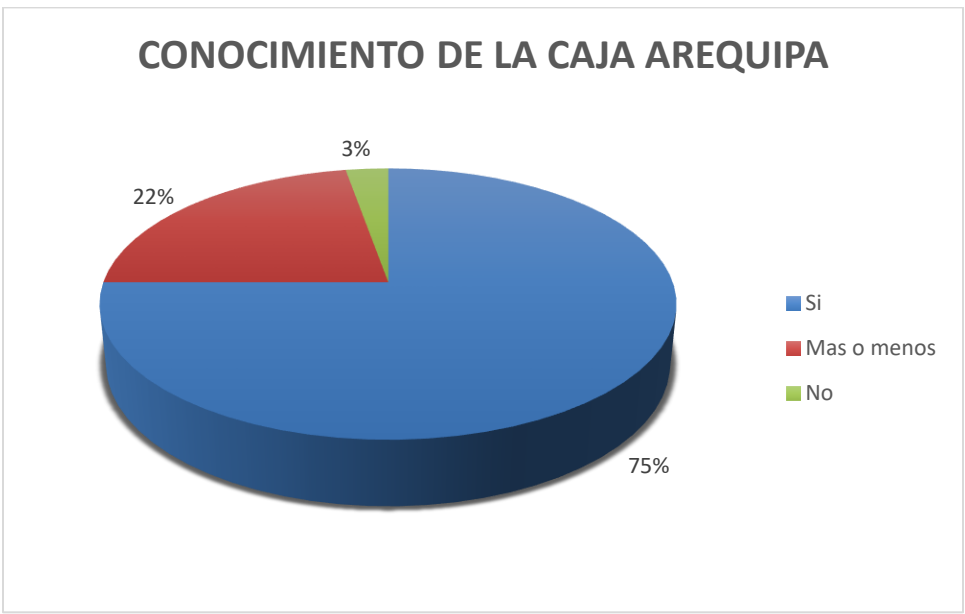


Figura 8
Conocimiento de la Caja Arequipa
Elaborado por: Los autores

Como se puede deducir de las respuestas a esta pregunta el 75% dice que, si conoce la entidad financiera Caja Arequipa, el 22% asegura que los conoce, pero no bien y el 3% asegura no conocerla.

Pregunta 2

¿Cómo conoció la entidad financiera Caja Arequipa – Agencia Urubamba?

Tabla 2

Encuesta: forma de conocer Caja Arequipa

PARAMETRO	CASOS	PORCENTAJE
Por anuncios en la radio	6	8%
¿Por anuncios en periódicos?	8	11%
Por referencias de amigos o familiares	39	54%
Por perifoneo	17	24%
Otros	2	3%
TOTAL	72	100%

Realizado por: Los Autores

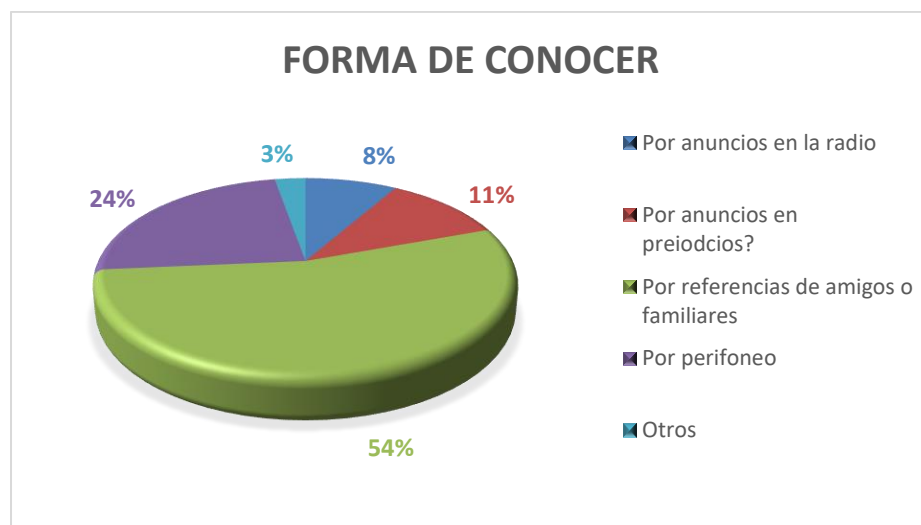


Figura 9
Forma de conocer Caja Arequipa
 Elaborado por: Los autores

El 54% asegura que conoció acerca de la Caja Arequipa por referencia de amigos o familiares, esto confirma que la mejor propaganda es un cliente satisfecho. El 24% dice que su conocimiento fue a través del perifoneo. La radio fue motivo para que conozcan la Caja Arequipa solamente un 8%.

Pregunta 3

¿Ha acudido usted a realizar algún trámite en la Institución Caja Arequipa – Agencia Urubamba?

Tabla 3

Encuesta; acudir a la Caja Arequipa

PARAMETRO	CASOS	PORCENTAJE
Si	63	88%
No	9	13%
TOTAL	72	100%

Realizado por: Los Autores



Figura 10
Acudir a la Caja Arequipa
Elaborado por: Los autores

Como se puede observar el 88% de los encuestados ha acudido a Caja Arequipa – Agencia Urubamba a realizar algún trámite, por lo que es posible aseverar que conoce la atención y los productos de Caja Arequipa.

Pregunta 4

¿Qué opina de la atención recibida en la institución Caja Arequipa – Agencia Urubamba?

Tabla 4
Encuesta; atención recibida

PARAMETRO	CASOS	PORCENTAJE
Pésima	0	0%
Mala	5	7%
Regular	25	35%
Buena	19	26%
Muy buena	23	32%
TOTAL	72	100%

Realizado por: Los Autores

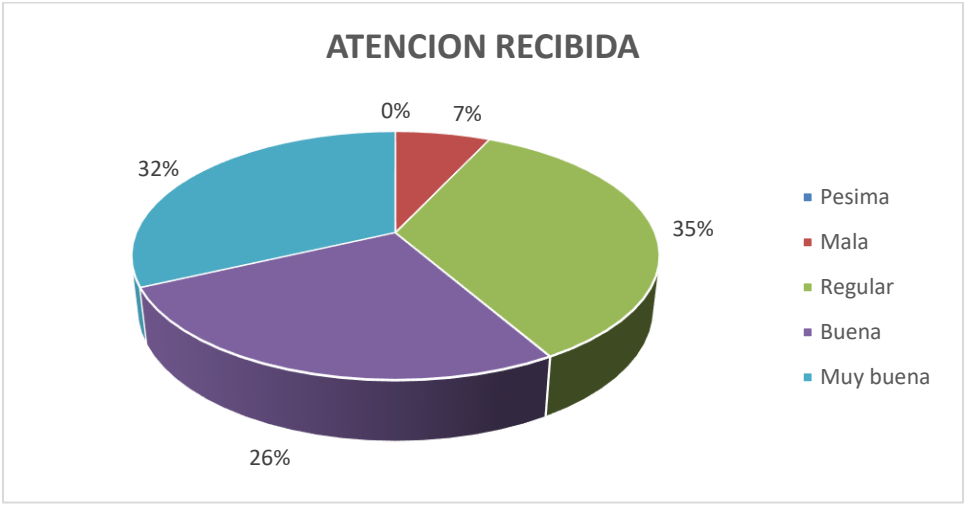


Figura 11
Atención recibida
Elaborado por: Los autores

La calificación de las personas sobre la atención recibida en Caja Arequipa – Agencia Urubamba se la puede calificar como buena. 32% dice que es muy buena, el 26% que es buen si sumamos los dos resultados nos un total del 58%, Solamente un 7% la califica como mala.

Pregunta 5

¿Qué opina usted del tiempo que se han demorado en satisfacer su pedido?

Tabla 5

Encuesta; tiempo de atención

PARAMETRO	CASOS	PORCENTAJE
Muy demorado	8	11%
Demorado	21	29%
Regular	30	42%
A tiempo	8	11%
Muy a tiempo	5	7%
TOTAL	72	100%

Realizado por: Los Autores



Figura 12
Tiempo de atención
Elaborado por: Los autores

Si se suma los porcentajes de las personas que opinaron que la atención fue muy demorada (11%) y demorada (29%) suman 40% que es un índice que debería preocupar a las autoridades de Caja Arequipa.

Se debería tomar las acciones correctivas de urgencia sobre este tema.

Pregunta 6

¿Regresaría usted a la institución a solicitar un préstamo?

Tabla 6
Encuesta; solicitar un préstamo

PARAMETRO	CASOS	PORCENTAJE
Definitivamente no	2	3%
No	15	21%
Talvez	9	13%
Si	31	43%
Definitivamente si	15	21%
TOTAL	72	100%

Realizado por: Los Autores

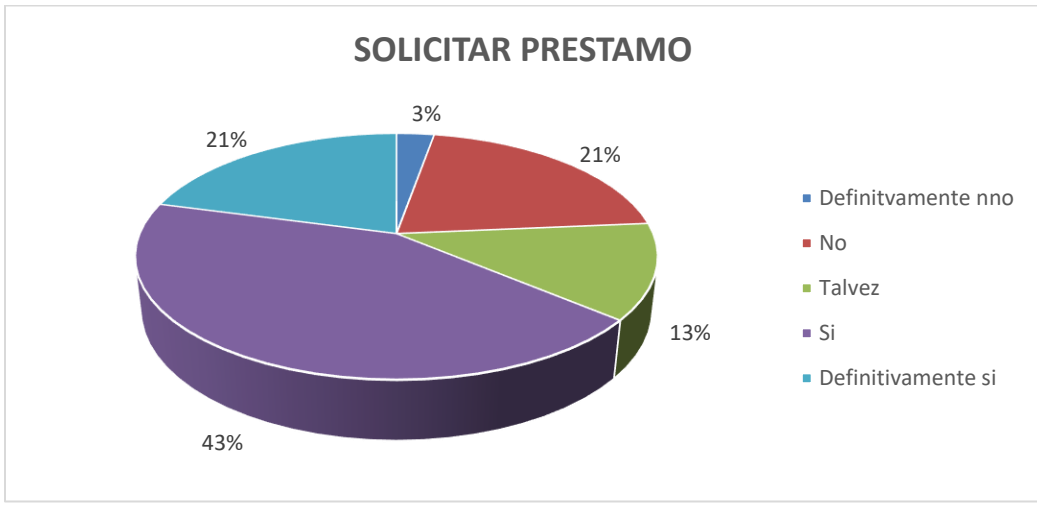


Figura 13
Solicitar un préstamo
Elaborado por: Los autores

A esta pregunta el 21% ha contestado que definitivamente si y el 43% que si si se suman las dos respuestas positivas se tiene un 64%, lo que significa que los clientes están satisfechos con la atención recibida.

Esto es sinónimo de calidad, pues se tiene clientes satisfechos, que son aquellos que se encargaran de recomendar este servicio a sus familiares y amigos.

Pregunta 7

¿Recomendaría usted a la entidad financiera Caja Arequipa – Agencia Urubamba a sus familiares y amigos?

Tabla 7
Encuesta; Recomendar Caja Arequipa

PARAMETRO	CASOS	PORCENTAJE
Definitivamente no	1	1%
No	11	15%
Talvez	10	14%
Si	29	40%
Definitivamente si	21	29%
TOTAL	72	100%

Realizado por: Los Autores

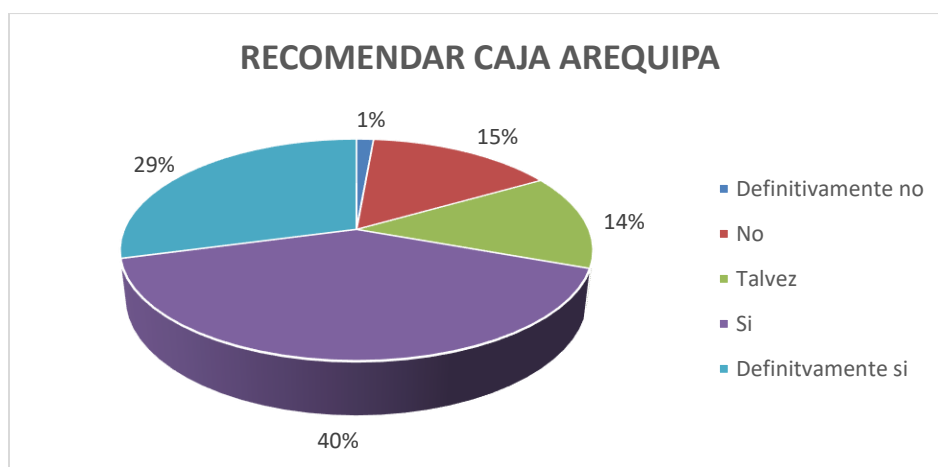


Figura 14
Recomendar Caja Arequipa
Elaborado por: Los autores

Como ya se había manifestado en la pregunta anterior un cliente satisfecho recomienda al lugar en el cual fueron satisfechas sus expectativas. No hay mejor marketing que un cliente satisfecho.

El 29% ha contestado que definitivamente si recomendaría la utilización del servicio de crédito de Caja Arequipa – Agencia Urubamba.

Pregunta 8

¿Cuál es su opinión de servicio al cliente de la Entidad Bancaria?

Tabla 8

Encuesta; Calidad y servicio al cliente

PARAMETRO	CASOS	PORCENTAJE
Muy malo	5	7%
Malo	3	4%
Regular	25	35%
Bueno	14	19%
Muy bueno	25	35%
TOTAL	72	100%

Realizado por: Los Autores

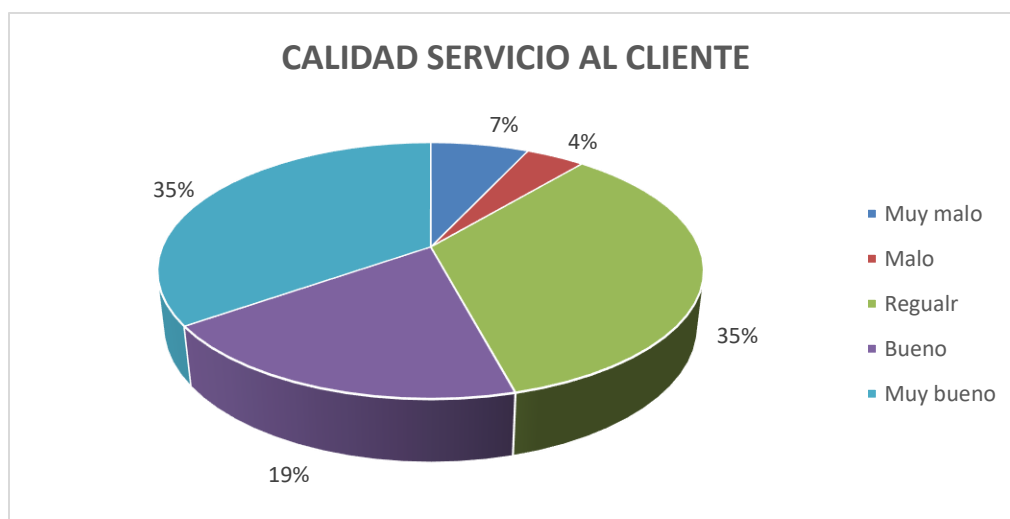


Figura 15
Calidad servicio al cliente
 Elaborado por: Los autores

En cuanto a la calificación sobre servicio al cliente, hay un 7% que manifiesta que es muy mala, y un 4% que es mala. Esto debería preocupar a la institución, pues al igual que una buena recomendación es favorable para la empresa la calificación negativa es aún peor.

Pregunta 9

¿Cuánto tiempo es usted cliente de Caja Arequipa – Agencia Urubamba?

Tabla 9

Encuesta; Tiempo cliente Caja Arequipa

PARAMETRO	CASOS	PORCENTAJE
Menos de 1 años	20	28%
Entre dos y cinco años	11	15%
Entre cinco y diez años	27	38%
Más de diez años	14	19%
TOTAL	72	100%

Realizado por: Los Autores

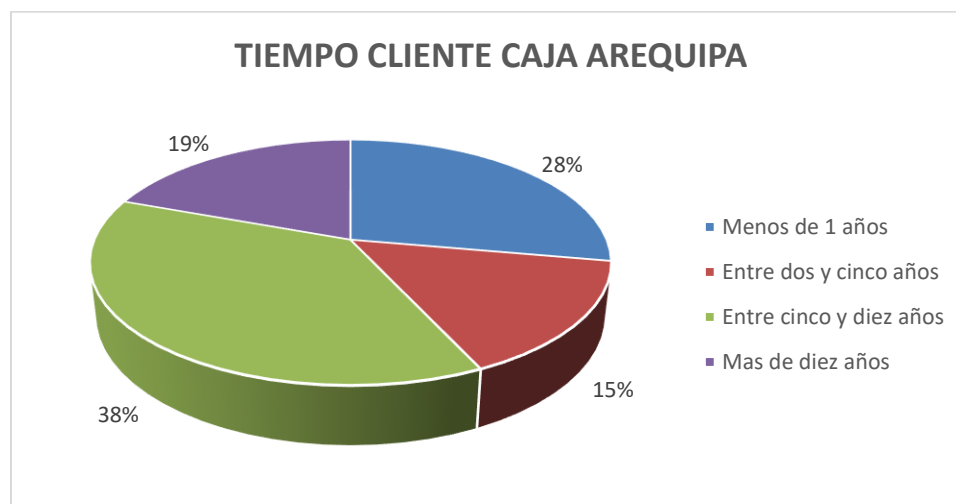


Figura 16
Tiempo de cliente Caja Arequipa
Elaborado por: Los autores

Las personas que colaboraron con esta encuesta contestaron (19%) que llevan como clientes de Caja Arequipa más de diez años. Esto demuestra que se ha conseguido una fidelidad por parte de los clientes. En general se puede decir que Caja Arequipa ha logrado crear un buen grupo de personas que por la calidad del servicio se han empoderado de esta institución.

4.2.3 Desarrollo de las encuestas desarrolladas a los colaboradores de Caja Arequipa – Agencia Urubamba

Pregunta 1

¿En qué departamento de la Caja Arequipa – Agencia Urubamba colabora usted?

Tabla 10

Encuesta 2; Departamento de trabajo

PARAMETRO	CASOS	PORCENTAJE
Ventas	6	55%
Contabilidad	1	9%
Administración	3	27%
Gerencia	1	9%
TOTAL	11	100%

Realizado por: Los Autores

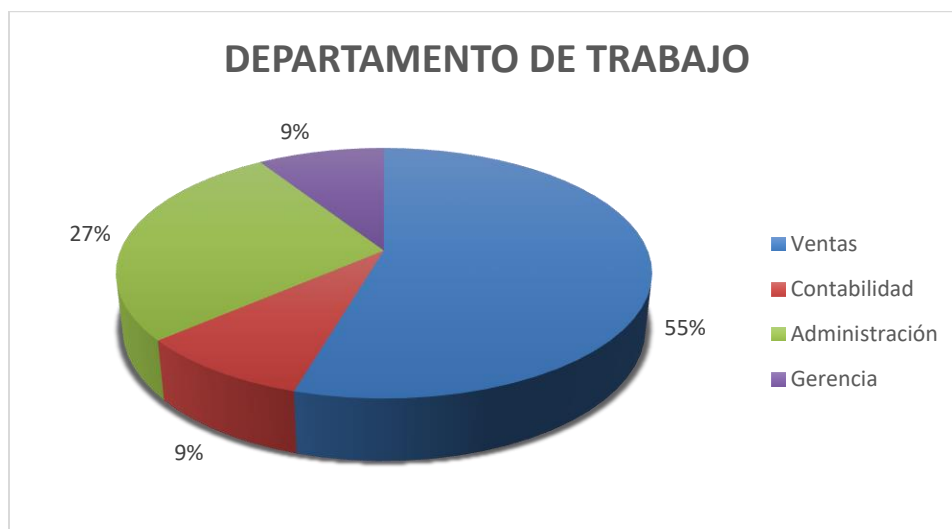


Figura 17
Departamento de trabajo Caja Arequipa
Elaborado por: Los autores

El 55% de los trabajadores de la empresa Caja Arequipa trabaja en el área de ventas o también llamado servicio al cliente. El 27% en administración, como es lógico sea dado prioridad al área de servicio al cliente cuya misión es generar ingresos para la institución.

Pregunta 2

¿Califique el nivel de conocimiento financiero del Gerente de Caja Arequipa

Tabla 11

Encuesta 2; Nivel conocimiento financiero

PARAMETRO	CASOS	PORCENTAJE
Muy Malo	1	9%
Malo	1	9%
Regular	4	36%
Bueno	3	27%
Muy bueno	2	18%
TOTAL	11	100%

Realizado por: Los Autores

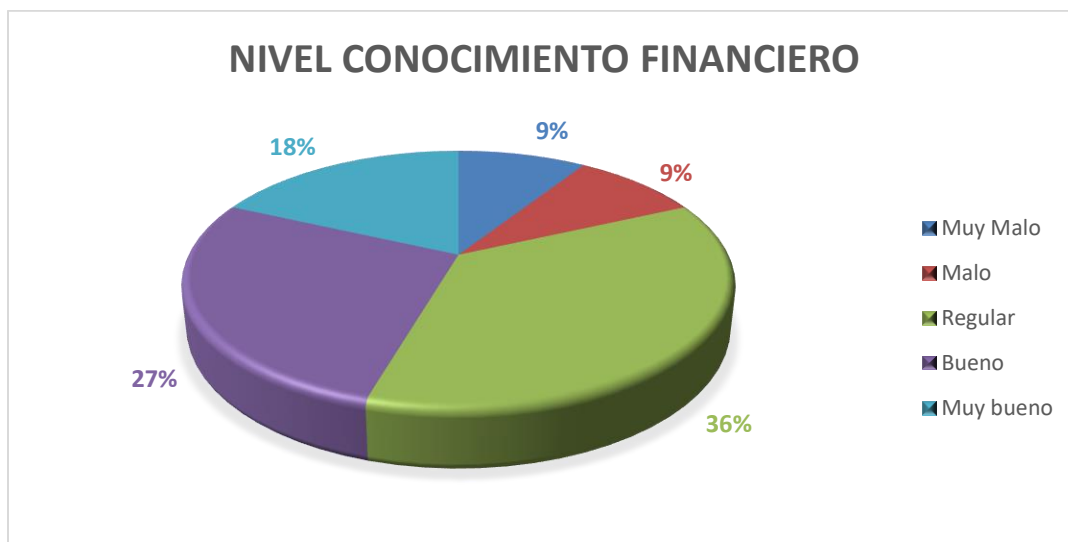


Figura 18
Nivel conocimiento financiero
Elaborado por: Los autores

Como se puede deducir de la respuesta a esta pregunta no todos están satisfechos con el grado de conocimientos acerca de finanzas que tiene el Gerente de Caja Arequipa.

Esto disminuye el grado de credibilidad de esta persona.

Pregunta 3

¿ Señale qué técnicas de análisis financiero se maneja en la empresa?

Tabla 12

Encuesta 2; Técnicas de análisis financiero

PARAMETRO	CASOS	PORCENTAJE
Análisis Vertical	1	9%
Análisis Horizontal	2	18%
Comparación	3	27%
Números Índices	4	36%
Razones Financieras	1	9%
TOTAL	11	100%

Realizado por: Los Autores

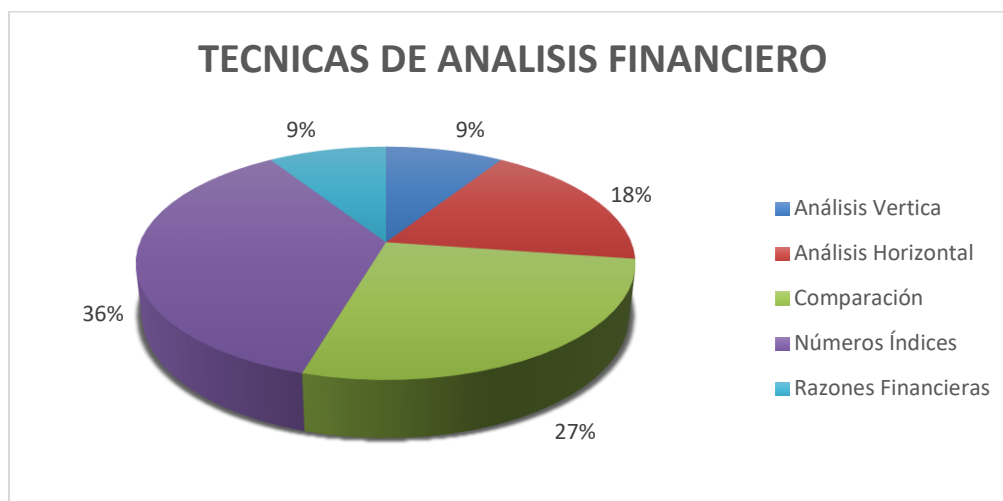


Figura 19
Técnicas de análisis financiero
Elaborado por: Los autores

La técnica más utilizada en Caja Arequipa – Agencia Urubamba es la de los números índices o también conocidos como KPIs esta técnica nos da una visión más amplia de lo que generalmente está sucediendo en la empresa.

La técnica de comparación es también una buena herramienta para poder mirar el desenvolvimiento financiero.

Pregunta 4

De los siguientes Informes Financieros. ¿Cuáles considera útiles para la Toma de Decisiones?

Tabla 13
Encuesta 2; Informes financieros

PARAMETRO	CASOS	PORCENTAJE
Balance general	1	9%
Estado de resultados	4	36%
Estado de flujo efectivo	1	9%
Estado de cambios en el patrimonio	0	0%
Todas las anteriores	5	45%
Ninguno	0	0%
TOTAL	11	100%

Realizado por: Los Autores

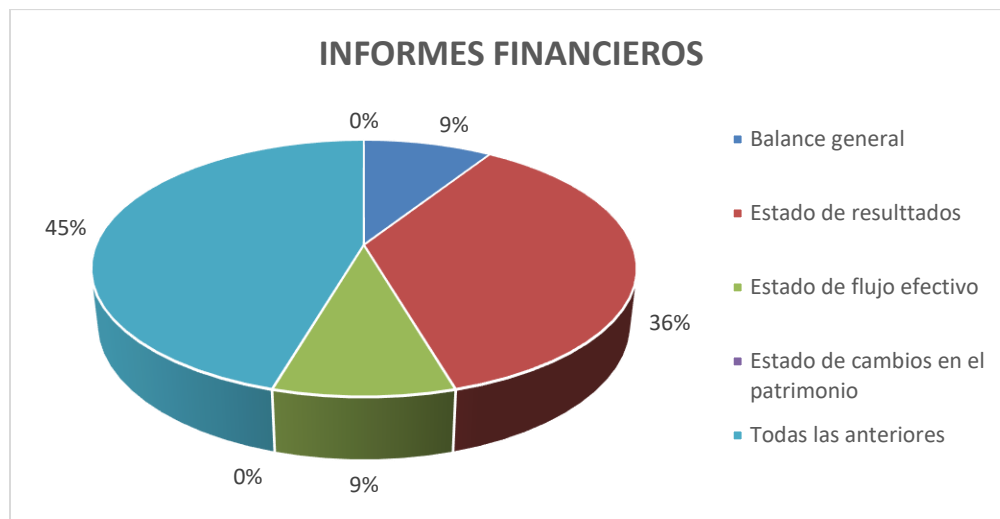


Figura 20
Informes Financieros
Elaborado por: Los autores

El 45% asegura que todos los informes financieros son útiles para la toma de decisiones, es decir, Balance general, el estado de resultados, el estado de flujo efectivo, el estado de cambio de patrimonios.

Pregunta 5

¿Cuál de los indicadores financieros que se ejecuta en la Entidad Bancaria?

Tabla 14
Encuesta 2; Indicadores financieros

PARAMETRO	CASOS	PORCENTAJE
Indicadores de liquidez	1	9%
Rotación de cuentas por cobrar	3	27%
Indicadores de deuda	3	27%
Rotación de cuentas por pagar	1	9%
Rotación de inventarios	2	18%
Ninguna	1	9%
TOTAL	11	100%

Realizado por: Los Autores

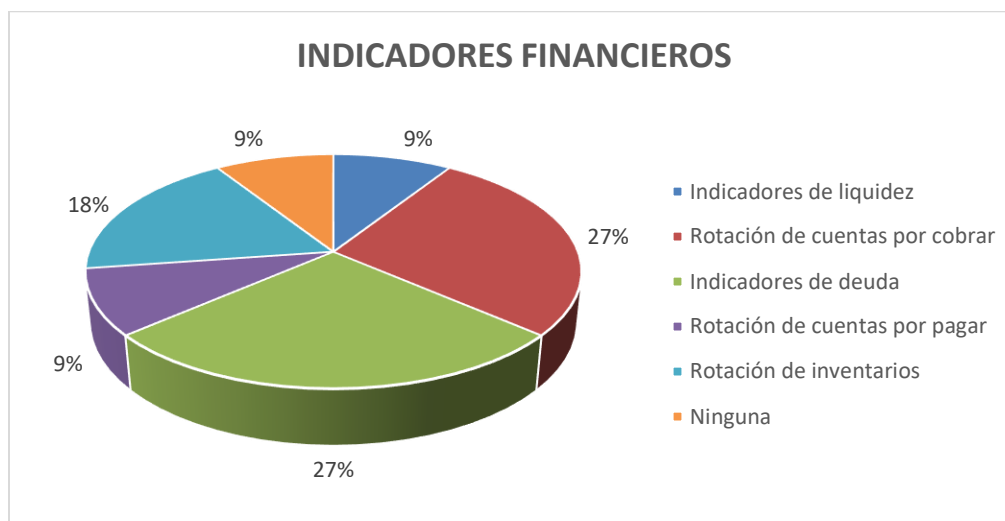


Figura 21
Indicadores Financieros
Elaborado por: Los autores

Existe una opinión dividida en lo referente a los indicadores financieros utilizados por Caja Arequipa, un 27% asegura que es la rotación de cuentas por cobrar y otro 27% los indicadores de deudas. Independiente de cuál sea en realidad, los dos indicadores son los adecuados para llevar un buen control financiero.

Pregunta 6

¿En la aplicación de la gestión financiera se involucra?

Tabla 15
Encuesta 2; Gestión financiera

PARAMETRO	CASOS	PORCENTAJE
Sólo el gerente	1	9%
El gerente y el contador	4	36%
Solo el área financiera	2	18%
Sólo el contador	1	9%
Ninguno	3	27%
TOTAL	11	100%

Realizado por: Los Autores

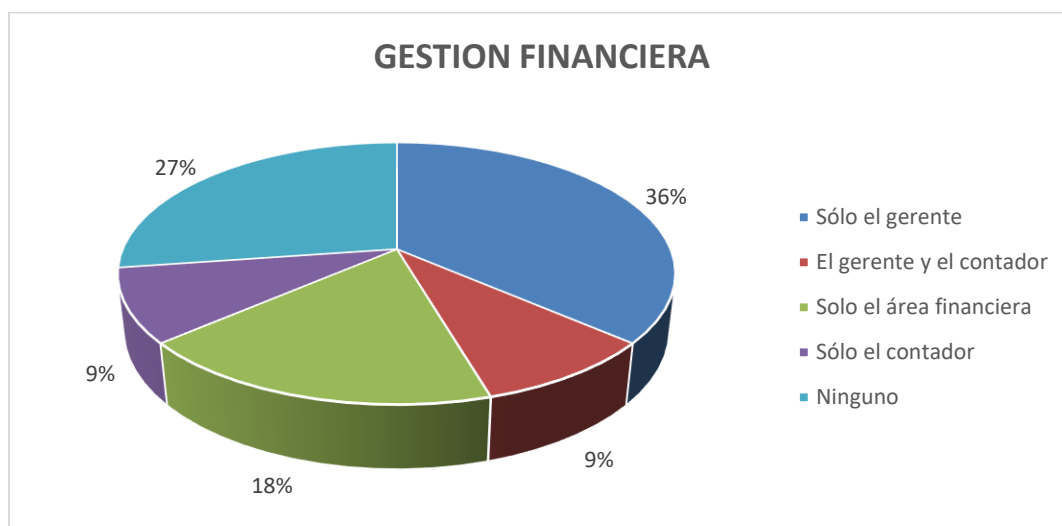


Figura 22
Gestión Financiera
Elaborado por: Los autores

Como asegura el 36% en los asuntos financieros se reúnen el gerente y el contador. Lo importante es que se tenga claro que las conclusiones y políticas a las que se lleguen, deben ser compartidas con todo el personal de Caja Arequipa – Agencia Urubamba.

Pregunta 7

¿Cuál de los problemas financieros afecta en la Entidad Bancaria Caja Arequipa – Agencia Urubamba?

Tabla 16
Encuesta 2; Problemas financieros

PARAMETRO	CASOS	PORCENTAJE
Insolvencia	1	9%
Bajo Nivel de Ventas	2	18%
Ingresos Insuficientes	2	18%
Desorganización Empresarial	1	9%
Pérdidas reportadas	2	18%
Indiferencias Interpersonales	3	27%
TOTAL	11	100%

Realizado por: Los Autores

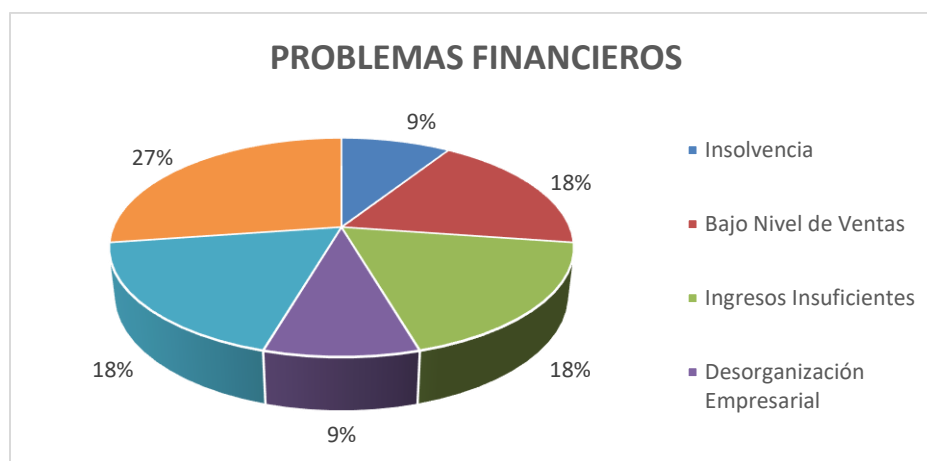


Figura 23
Problemas Financieros
Elaborado por: Los autores

Como se puede observar el bajo nivel de ventas (18%) es uno de los problemas financieros que está afectando a la empresa, como consecuencia hay un problema de ingresos insuficientes. También se ha mencionado que hay un problema de pérdidas reportadas.

Pregunta 8

¿El Gerente de la Agencia tiene conocimiento claro sobre la liquidez y el capital que posee la empresa Caja Arequipa – Agencia Urubamba?

Tabla 17
Encuesta 2; Conocimiento de liquidez

PARAMETRO	CASOS	PORCENTAJE
Siempre	5	45%
Casi siempre	1	9%
A veces	3	27%
Rara vez	1	9%
Nunca	1	9%
TOTAL	11	100%

Realizado por: Los Autores

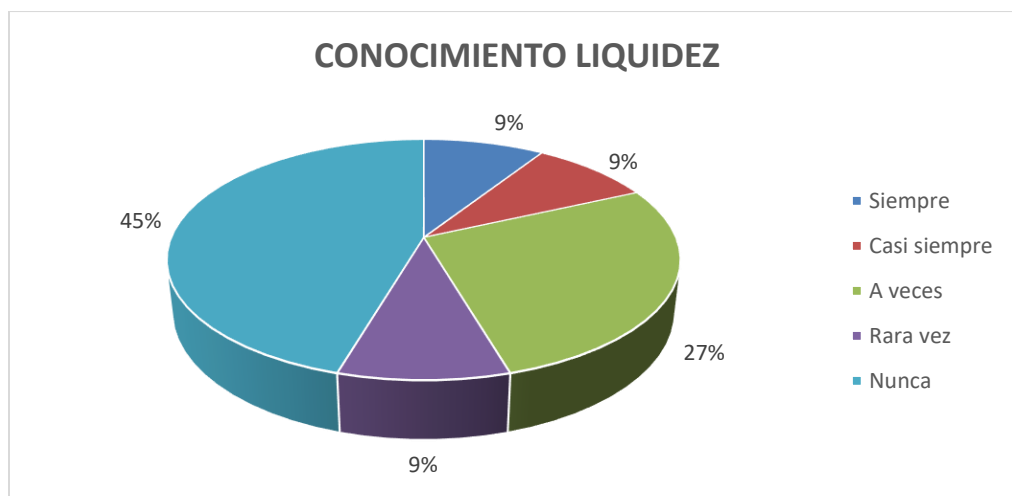


Figura 24
Conocimiento de liquidez
Elaborado por: Los autores

Como respuesta a esta pregunta el 45% ha contestado asegurando que el gerente siempre tiene conocimiento sobre la liquidez de Caja Arequipa. Esto significa que realiza un seguimiento adecuado de lo que pasa financiera mente en la entidad.

Pregunta 9

¿Considera que los ingresos obtenidos cubren las deudas sin quitar liquidez?

Tabla 18
Encuesta 2; Ingresos vs deudas

PARAMETRO	CASOS	PORCENTAJE
Siempre	1	9%
Casi siempre	2	18%
A veces	1	9%
Rara vez	5	45%
Nunca	2	18%
TOTAL	11	100%

Realizado por: Los Autores

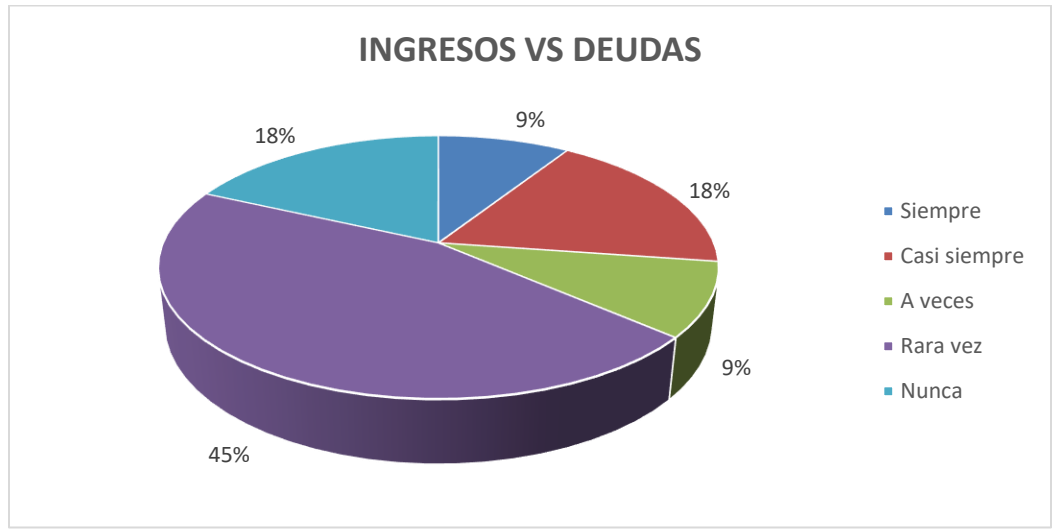


Figura 25
Conocimiento de liquidez
Elaborado por: Los autores

Este es un parámetro muy delicado de contestar sin tener ellos datos adecuado que permitan formarse una idea clara acerca de la respuesta a este problema. Dependiendo de las circunstancias la respuesta afirmativa puede ser la verdadera y en otras circunstancias no puede ser así.

4.2.3.1 Análisis de las respuestas a las encuestas realizadas

Las encuestas se han dividido en dos partes, la primera una encuesta realizada a los clientes de Caja Arequipa y la segunda a los trabajadores de Caja Arequipa, pero enfocada al conocimiento de la parte financiera.

Los clientes de Caja Arequipa, en la mayoría están conformes con la calidad de la atención recibida por parte del ente financiero. A pesar, de que dicen que se demoran en el otorgamiento de los créditos, pero siempre tienen acceso a los mismos.

Existe un porcentaje que califica la atención al cliente como mala. Este es un punto que se debe tomar en cuenta si se desea continuar ocupando el liderazgo que posee actualmente.

Se puede observar también, que la antigüedad de los clientes con más de 5 años es un parámetro interesante que demuestra que la entidad financiera los ha permitido en la mayoría de veces cumplir con sus necesidades financieras.

La segunda parte que es la entrevista a los trabajadores de Caja Arequipa, ha permitido conocer que los resultados financieros solo tratan y conocen el gerente y la parte de contabilidad. Esto no permite a los trabajadores empoderarse de su trabajo, pues, no conocen los resultados de su gestión.

Cualquiera que sea el método actual con el que lleve u control de la parte financiera, se debería compartir los resultados. La adopción de un método nuevo debe valerse de las mejores herramientas financieras, para no llegar a una conclusión equivocada.

4.2.4 Desarrollo de las entrevistas desarrolladas a autoridades de Caja Arequipa – Agencia Urubamba

Para reforzar los conocimientos de los tesisistas sobre la problemática actual de investigación, se procederá a realizar el uso del instrumento de recolección de información denominado entrevista, en donde, las denominadas entrevistas se realizarán a cuatro personas de las once que trabajan en Caja Arequipa sucursal Urubamba, es decir a los cuatro colaboradores que presenta un cargo directivo dentro de la Entidad Financiera.

Las personas a ser entrevistadas son:

- El Gerente de la sucursal Urubamba de Caja Arequipa
- El gerente financiero de la Sucursal Urubamba de Caja Arequipa
- La contadora de la sucursal Urubamba de Caja Arequipa
- El jefe administrativo de la sucursal Urubamba de Caja Arequipa

4.2.4.1 Análisis de las respuestas a las entrevistas realizadas

Primera entrevista

Entrevista al Gerente de la sucursal Urubamba de Caja Arequipa

P1 ¿Qué opina del control financiero que se lleva en la sucursal Urubamba de Caja Arequipa?

El control financiero de la sucursal de Urubamba Caja Arequipa, se ha desarrollado de una manera responsable y a tiempo, lo que nos ha permitido tomar las acciones correctivas necesarias, justo en el momento que se ha requerido. Estamos conscientes de pequeños problemas de liquidez que se han presentado durante el presente años, pro

es básicamente por la pandemia a nivel mundial.

P2 ¿Cree usted que los parámetros empleados para el control financiero son los correctos?

Siempre que se presentan problemas es necesario hacer un análisis de todos los parámetros que se manejan a nivel financiero. No todos son buenos ni todos son malos, todo depende de la forma en que se interpreten para tomar las decisiones

Los parámetros de control financiero son universales, es posible que, si algo ha salido mal, sea en la interpretación que se halle el problema.

P3 ¿Cree usted que la sucursal de Caja Arequipa, ubicada en Urubamba, tiene problemas de cartera vencida?

Es uno de nuestros problemas de mayor incidencia que se refleja en los índices financieros. Estamos tomando las medidas necesarias para solucionar este problema.

P4 ¿Cree usted que la sucursal de Urubamba de Caja Arequipa se guía por índices de rentabilidad?

Al momento solo interpretamos los resultados financieros, pero lo vamos a implementar para trabajar de una forma más correcta.

P5 ¿Cree usted que el proceso de aprobación de créditos es idóneo?

Creo que todos los procesos deben revisados y actualizados, porque el problema de la cartera vencida tiene su origen en un mal estudio de la capacidad de pago de los deudores de la Caja Arequipa.

Segunda Entrevista

Entrevista al Gerente financiero de la sucursal Urubamba de Caja Arequipa

P1 ¿Qué opina del control financiero que se lleva en la sucursal Urubamba de Caja Arequipa?

El control financiero es un proceso que permite conocer a tiempo, los problemas financieros que se puedan presentar. Es mi opinión que hasta el momento se lo ha llevado de una forma correcta y siempre defendiendo los intereses de la institución.

La pandemia nos ha enfrentado a nuevos problemas que los tuvimos que enfrentar con decisión, además, siempre estuvimos Atentos a todas las variaciones que se presentaban y que nos ponían en escenarios nuevos a cada momento.

P2 ¿Cree usted que los parámetros empleados para el control financiero son los correctos?

Los parámetros utilizados por nuestra institución son los que la normativa vigente recomienda, les puedo asegurar que son los correctos.

Se puede añadir alguno que se crea necesario, pero con seguir lo que se dice en las leyes actuales no permite tener un buen control financiero.

P3 ¿Cree usted que la sucursal de Caja Arequipa, ubicada en Urubamba, tiene problemas de cartera vencida?

Si tenemos problemas de cartera vencida, pero no hay que olvidarse que la pandemia dejó a muchas personas sin empleo, lo que ha complicado a la recuperación de los haberes de muchas personas.

P4 ¿Cree usted que la sucursal de Urubamba de Caja Arequipa se guía por índices de rentabilidad?

Le repito que la empresa se guía de acuerdo a los mandatos vigentes para este

sector de las finanzas.

P5 ¿Cree usted que el proceso de aprobación de créditos es idóneo?

Estoy seguro que sí. Pero tomen en cuenta lo que les digo acerca de la pandemia. Los gobiernos a nivel mundial han tratado de ayudar a la gente que se quedó sin trabajo, mediante leyes que les permitía no pagar sus deudas hasta cierto tiempo. Todo esto ha causado problemas a todas las organizaciones financieras.

Tercera Entrevista

Entrevista a la Contadora de la sucursal de Urubamba de Caja Arequipa

P1 ¿Qué opina del control financiero que se lleva en la sucursal Urubamba de Caja Arequipa?

El control financiero cumple con las normativas vigentes para las empresas financieras como la nuestra. No creo que incumplamos ninguna de las leyes o reglamentos del cooperativismo, cualquier problema financiero que se podría dar no está bajo nuestra responsabilidad.

Quiero decir, que los problemas que se presentan en la actualidad son consecuencia de la pandemia que afecto a todos a nivel mundial.

P2 ¿Cree usted que los parámetros empleados para el control financiero son los correctos?

No creo que son los parámetros empleados, sino más bien como se aplican los procesos. La legislación actual que rige el funcionamiento de las organizaciones como la nuestra no permite eludir la responsabilidad en caso de presentarse problemas.

Cumplimos con todos los controles y presentamos los informes siempre a tiempo.

P3 ¿Cree usted que la sucursal de Caja Arequipa, ubicada en Urubamba, tiene problemas de cartera vencida?

Realmente si tenemos problemas de cartera vencida, pero este problema es general. La pandemia ha dejado a muchas personas sin trabajo y al producirse este fenómeno lo que primero que se viene es que no pueden pagar sus deudas, con la eficiencia debida.

P4 ¿Cree usted que la sucursal de Urubamba de Caja Arequipa se guía por índices de rentabilidad?

Sí, pero tampoco hay que olvidar que los reglamentos establecidos nos sugieren cuales son los métodos de control financiero.

P5 ¿Cree usted que el proceso de aprobación de créditos es idóneo?

Si pueden existir ciertos problemas, pero yo no buscaría ahí las fuentes de los problemas.

Cuarta Entrevista

Entrevista al jefe administrativo de la sucursal de Urubamba de Caja Arequipa

P1 ¿Qué opina del control financiero que se lleva en la sucursal Urubamba de Caja Arequipa?

Es control es el indicado que la ley lo estipula. No podemos alejarnos de ciertos parámetros en el control financiero, pues en caso de hacerlo, estaríamos cayendo en un incumplimiento legal.

P2 ¿Cree usted que los parámetros empleados para el control financiero son los correctos?

Si son los recomendados por la legislación actual.

P3 ¿Cree usted que la sucursal de Caja Arequipa, ubicada en Urubamba, tiene problemas de cartera vencida?

Sí, eso nos está afectando de una manera directa, con el incremento del

desempleo también las solicitudes de préstamos para micro y pequeñas empresas ha aumentado exponencialmente.

P4 ¿Cree usted que la sucursal de Urubamba de Caja Arequipa se guía por índices de rentabilidad?

Seguro que debe ser así, no se puede ir contra el reglamento.

P5 ¿Cree usted que el proceso de aprobación de créditos es idóneo?

Si, existe un manual para todos los casos, el mismo que debe ser respetado por todos los elementos que formamos la organización. No es posible irnos por otros caminos.

4.2.4.2 Análisis de las respuestas de las entrevistas

Podemos manifestar los resultados de las respuestas a la entrevista realizada, arroja las siguientes inquietudes:

El análisis financiero de la empresa, no se lo realiza de una forma técnica, pues las contestaciones se apegan a que existe una normativa vigente para este tipo de negocios. Esto no prohíbe de ninguna manera que además de lo estipulado en la ley, las empresas pueden utilizar indicadores que se ajusten a sus necesidades

Los análisis financieros mediante la utilización de índices de rendimiento, ayuda a la gerencia actual a ver más claro el panorama y así poder tomar las decisiones correctas.

No se recomienda dejar de utilizar los controles que les pide la legislación actual, sino al contrario, utilizar aquellos que permitan visualizar de mejor manera los estados financieros de la empresa.

Si bien el apareamiento de la pandemia nos enfrentó a escenarios no previstos, pero se debe desarrollar toda la iniciativa y experiencia acumuladas durante la visa

profesional de los involucrados, para realizar los análisis necesarios y tomar las mejores alternativas.

La cartera vencida siempre es un problema para las entidades financieras, pero la creatividad de las personas encargadas de la recuperación de los haberos atrasados debe salir a flote, para lograr recuperar estos valores.

En lo referente al otorgamiento de créditos se impone revisar los procesos, pues como dice el principio no son las personas las que realizan mal las actividades sino son los proceso los que no están bien elaborados.

La alta gerencia siempre debe estar atenta a los problemas que se presentan para no poder satisfacer a sus clientes, todas las acciones correctivas que se deban hacer en este sentido no pueden retrasarse.

4.2.5 Desarrollo del FODA de Caja Arequipa – Agencia Urubamba

La utilización de esta herramienta va a permitir luego de realizar el análisis correspondiente, determinar el estado actual de la sucursal ubicada en Urubamba de Caja Arequipa y elaborar una seria de acciones tendientes a optimizar los procesos actuales. Como es conocido las fortalezas y debilidades son internas de la compañía; se las puede corregir casa a dentro.

Las oportunidades y amenazas son externas y lo único que puede hacer una organización es minimizar su impacto.

Si se tiene una visión clara de los puntos que se tratan en una matriz FODA, las decisiones correctas serán más visibles y por tanto más fáciles de aplicar. El control financiero de la sucursal ubicada en Urubamba de Caja Arequipa se tornará más objetivo, permitiendo la toma de las mejores decisiones.

Las estrategias a diseñarse serán más eficientes si se toman después de haber realizado un análisis FODA de los parámetros que afectan a la empresa.

4.2.5.1 Desglose del FODA de Caja Arequipa – Agencia Urubamba

Principales Fortalezas

F1 Capacidad tecnológica.

F2 Políticas financieras internas y externas, estables.

F3 Buena imagen ante socios, público e inversionistas.

F4 Tasas de interés competitivas.

F5 Conocimientos actualizados del personal.

Principales Debilidades

D1 Alta rotación del personal de finanzas.

D2 No se cuenta con procesos estandarizados (ni personal encargado).

D3 No se cuenta con un plan de comunicación.

Principales Oportunidades

O1 Recursos a bajo costo por parte del gobierno.

O2 Controles adecuados para el desarrollo de la cooperativa.

O3 Recursos financieros a bajo precio.

Principales Amenazas

A1 La sucursal Urubamba de Caja Arequipa captará menos recursos como ahorros.

A2 Baja recuperación mundial después de la crisis.

A3 Elevación de los costos de proveedores internacionales.

Tabla 19

Matriz FODA Caja Arequipa Agencia Urubamba

PUNTOS FUERTES	PUNTOS DEBILES
FORTALEZAS	DEBILIDADES
<p>F1 Capacidad tecnológica.</p> <p>F2 Políticas financieras internas y</p> <p>O externas, estables.</p> <p>R</p> <p>I F3 Buena imagen ante socios,</p> <p>G público e inversionistas.</p> <p>E</p> <p>N F4 Tasas de interés competitivas.</p> <p>I F5 Conocimientos actualizados del</p> <p>N personal.</p> <p>T</p> <p>E</p> <p>R</p> <p>N</p> <p>O</p>	<p>D1 Alta rotación del personal de finanzas.</p> <p>D2 No se cuenta con procesos estandarizados (ni personal encargado)</p> <p>D3 No se cuenta con un plan de comunicación.</p>

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<p>O</p> <p>R</p> <p>I</p> <p>G</p> <p>E</p> <p>N</p> <p>E</p> <p>X</p> <p>T</p> <p>E</p> <p>R</p> <p>N</p> <p>O</p> <p>O1 Recursos a bajo costo por parte del gobierno.</p> <p>O2 Controles adecuados para el desarrollo de la cooperativa.</p> <p>O3 Recursos financieros a bajo precio.</p>	<p>A1 La sucursal Urubamba de Caja Arequipa captará menos recursos como ahorros.</p> <p>A2 Baja recuperación mundial después de la crisis.</p> <p>A3 Elevación de los costos de proveedores internacionales.</p>

4.2.5.2 FODA cruzado de Caja Arequipa – Agencia Urubamba

Tabla 20
Matriz FODA Cruzado de Caja Arequipa Agencia Urubamba

	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
FODA CRUZADO DE CAJA AREQUIPA – AGENCIA URUBAMBA	O1 Recursos a bajo costo por parte del gobierno	A1 La sucursal Urubamba de Caja Arequipa captará menos recursos como ahorros
	O2 Controles adecuados para el desarrollo de la cooperativa.	A2 Baja recuperación mundial después de la crisis
	O3 Recursos financieros a bajo precio	A3 Elevación de los costos de proveedores internacionales
FORTALEZAS		
F1 Capacidad tecnológica		
F2 Políticas financieras internas y externas, estables		
F3 Buena imagen ante socios, público e inversionistas		
F4 Tasas de interés competitivas.		
F5 Conocimientos actualizados del personal.		
	ESTRATEGIAS FO	ESTRATEGIAS FA
	Como la empresa dispone de F1, F2, F3, y F4 se puede aprovechar las oportunidades O1, O2, O3	Aprovechar de F1, F2 para combatir A1, A2
	Con F5 se puede aprovechar O1, O2 y O3	Aprovechar F1, F4 para combatir A3
DEBILIDADES	ESTRATEGIAS DO	
D1 Alta rotación del personal de finanzas	Con la O3 vamos a combatir D1, D2 y D3	
D2 No se cuenta con procesos estandarizados (ni personal encargado)	O2, O3 serán aprovechadas por la Caja Arequipa, mediante la optimización de D1, D2 y D3 y D4	ESTRATEGIAS DA
D3 No se cuenta con un plan de comunicación.		Necesitamos mejorar D1, D2, D3 para poder enfrentar a A1, A2, y A3.

4.2.5.3 Análisis de las estrategias a usar del FODA cruzado de Caja Arequipa – Agencia Urubamba

Luego de revisar las estrategias del FODA Cruzado de Caja Arequipa – Agencia Urubamba se tratará a continuación cada eje de la matriz antes descrita para poder seguir con el diseño de mejora para la Entidad Bancaria objeto del presente estudio.

- **Análisis FO Fortalezas y Oportunidades (Enfoque de éxito)**

Las fortalezas de Caja Arequipa sucursal Urubamba permitirán aprovechar las oportunidades que en este momento brinda el entorno externo.

La capacidad tecnológica es una herramienta que le permitirá a la institución a aprovechar todas las bondades de la tecnología actual. En esta pandemia, se ha puesto de modo la banca virtual, pero Banca Arequipa ya está brindando este servicio a sus clientes.

Las políticas financieras internas y externas estables que la entidad financiera ha hecho una fortaleza, le permitirán aprovechar de los recursos económicos a bajo costo que el gobierno está ofreciendo con el fin de estimular la creación de las Pymes y micro Pymes. Este estímulo tienen por objeto crear fuentes de empleo que se necesita a nivel de todo el país.

Caja Arequipa sucursal Urubamba durante su permanencia en el mercado ha logrado crear una buena imagen ante socios, público e inversionistas, ganándose la confianza en el mercado financiero. Esto unido al ofrecimiento a los clientes de tasas de interés estables y la capacitación de sus trabajadores le ha permitido convertirse en líder en el mercado en su segmento.

Organismos internacionales ofertan ayuda económica al sector financiero, pues

están conscientes de que solamente con inversión se puede mejorar el sector económico de cualquier país. Pero, para lograr aprovechar de las oportunidades actuales se hace necesario que los indicadores financieros se encuentren enmarcados en los límites de un buen manejo económico.

- **Análisis FA Fortalezas y Amenazas (Enfoque de reacción)**

La captación de menos recursos como son aquellos generados por los ahorros de las personas que son clientes de Caja Arequipa, van a disminuir debido a la crisis económica que ha generado la pandemia, sumado a la lenta recuperación del sector financiero a nivel mundial, son las amenazas que en este tiempo deben afrontar los entes financieros. Pero, las fortalezas son las que ayudarán a minimizar este impacto.

Un personal debidamente entrenado y con los conocimientos que requiere la modernidad, no permitirán que las amenazas actuales incidan de manera directa en el manejo económico de la empresa.

La buena imagen de que goza la empresa ante socios, público e inversionistas le hace atractiva para poder conseguir recursos frescos a bajo costo. Para esto la empresa debe demostrar que sus manejos son eficientes y que no se dilapidan los recursos.

- **Análisis DO Debilidades y Oportunidades (Enfoque de adaptación)**

Como es de conocimiento las debilidades son propias de la empresa y por tanto se pueden corregir para transformarles en oportunidades.

La dirección de Caja Arequipa sucursal Urubamba deberá corregirlas debilidades que en este momento están afectando al rendimiento de la empresa, su permanencia solo empeorará la situación de la empresa en general.

Es necesario elaborar manuales de procedimientos, funciones y todos aquellos que exige la administración moderna para un buen desenvolvimiento. No se puede ser

eficiente en un ambiente laboral en el cual nadie conoce con certeza cuáles son sus funciones y que actividades las debe realizar.

- **Análisis DA Debilidades y Amenazas (Enfoque de supervivencia)**

La alta rotación del personal de finanzas es un problema generado especialmente por un clima laboral que debería ser revisado por recurso humanos de la empresa, pues no solo afecta al personal de finanzas sino a toda la empresa. En este punto es necesario aclarar que un clima laboral desfavorable incide directamente en la eficiencia del trabajo.

Otro de los problemas que afecta al clima laboral es la falta de comunicación por parte de los directivos, pues los empleados necesitan conocer los logros de la entidad de la cual ellos forman parte. Pero no solo los logros positivos sino también los negativos, pues, así como son parte de los éxitos también tiene su parte en los fracasos.

Al no contar con procesos estandarizados, las funciones de las personas y de los departamentos en la mayoría de ocasiones se superponen, creando esto confusiones que no ayudan en nada al normal desempeño de las actividades.

Si no se corrigen estos problemas, unidos a las amenazas externas se convertirán en una bomba de tiempo que será muy difícil de controlar.

En el área de las finanzas se debe llevar un control más directo sobre el cumplimiento de ciertos índices cuya finalidad es permitir conocer el estado financiero de Caja Arequipa sucursal Urubamba. El no cumplimiento de este control es una de las peores amenazas que le puede afectar a la institución.

4.3 Propuesta de mejora de la Entidad Bancaria Caja Arequipa - Agencia Urubamba

Incrementar en un 10% los clientes en la sección ahorros, con esta estrategia se recibirán recursos nuevos para Caja Arequipa sucursal Urubamba.

Diseñar un plan de recuperación de la cartera vencida, el cual puede contener incentivos de acuerdo a las políticas de la empresa.

Elaborar un plan de control financiero basado en los índices de liquidez financiera.

Diseñar un plan de mejora del clima laboral de la empresa.

Tabla 21

Plan de Marketing de Caja Arequipa Agencia Urubamba

ACTIVIDAD	OBJETIVO	RESPONSABLE	COSTO
Elaborar un plan de marketing	Incrementar en un 10% los clientes en la sección ahorros	Jefe de Marketing	3000 dólares

Elaborado por: Los Autores

Tabla 22

Plan de Recuperación de Cartera de Caja Arequipa Agencia Urubamba

ACTIVIDAD	OBJETIVO	RESPONSABLE	COSTO
Elaborar un plan de recuperación de cartera vencida	Recuperar la cartera vencida en el menor plazo posible	Jefe de finanzas	1500 dólares
Diseñar estrategias para la recuperación de la cartera vencida	Incentivar a los clientes morosos a ponerse al día en los haberes	Jefe de finanzas	1000 dólares

Elaborado por: Los Autores

Tabla 23
Plan de Mejora de clima laboral de Caja Arequipa Agencia Urubamba

ACTIVIDAD	OBJETIVO	RESPONSABLE	COSTO
Diseñar un plan de mejora del clima laboral	Brindar un clima laboral que optimice el rendimiento de las personas	Jefe de recursos humanos	2000 dólares

Elaborado por: Los Autores

4.3.1 Propuesta de mejora para el Plan de Control Financiero de la Entidad Bancaria

Se debe señalar que, para diseñar el control de la liquidez financiera se va recomendar la utilización del sistema perlas.

Como lo asegura (Abril Calle, 2015):

El sistema de PERLAS separa todos los componentes esenciales de ingresos netos para ayudar a la gerencia a calcular el rendimiento de inversiones y evaluar los gastos operativos. PERLAS demuestra su valor como una herramienta para la gerencia. A diferencia de otros sistemas que calculan el rendimiento con base en el promedio de activos, PERLAS calcula el rendimiento con base en las inversiones reales pendientes. Esta metodología ayuda a la gerencia a determinar cuáles inversiones sean las más rentables (Abril Calle, 2015).

4.3.1.1 Sistema de Perlas – Índices de Protección de Caja Arequipa – Agencia Urubamba

Tabla 24

Sistema de Perlas – Índices de Protección

ÁREA	PERLA	DESCRIPCIÓN	META
P R O T E C C I Ó N	P1	Provisión para préstamos incobrables / Provisión requerida para préstamos morosos >12 meses	100%
	P2	Provisión neta para préstamos incobrables / Provisión requerida para préstamos morosos de 1 a 12 meses	35%
	P3	Castigo total de préstamos morosos >12 meses	Si
	P4	Castigos Anuales de préstamos / Cartera Promedio	Lo mínimo
	P5	Recuperación Cartera Castigada / Castigos acumulados	>75%
	P6	Solvencia	≥111%

Elaborado por: Los Autores

4.3.1.2 Sistema de Perlas – Índices de Estructura Financiera de Caja Arequipa – Agencia Urubamba

Tabla 25

Sistema de Perlas – Índices de Estructura Financiera

ÁREA	PERLA	DESCRIPCIÓN	META
ESTRUCTURA FINANCIERA EFICAZ	E1	Prestamos Netos / Activo Total	70 - 80%
	E2	Inversiones Liquidadas / Activo Total	≤16%
	E3	inversiones Financieras / Activo Total	≤2%
	E4	Inversiones No Financieras / Activo Total	0%
	E5	Depósitos de Ahorro / Activo Total	70 - 80 %
	E6	Crédito Externo / Activo Total	0 - 5%
	E7	Aportaciones / Activo Total	≤20%
	E8	Capital Institucional / Activo Total	≥10%
	E9	Capital Institucional Neto / Activo Total	≥10%

Elaborado por: Los Autores

4.3.1.3 Sistema de Perlas – Índices de Calidad de Activos de Caja Arequipa – Agencia Urubamba

Tabla 26
Sistema de Perlas – Índices de Calidad de Activos

ÁREA	PERLA	DESCRIPCIÓN	META
CALIDAD DE ACTIVOS	A1	Morosidad Total / Cartera Bruta	≤5%
	A2	Activos Improductivos / Activo Total	≤5%
	A3	(Capital institucional Neto + Capital Transitorio + Pasivos sin Costo / Activos Improductivos	≥200%

Elaborado por: Los Autores

4.3.1.4 Sistema de Perlas – Índices de Liquidez de Activos de Caja Arequipa – Agencia Urubamba

Tabla 27
Sistema de Perlas – Índices de liquidez de Activos

ÁREA	PERLA	DESCRIPCIÓN	META
LIQUIDEZ	L1	Inversiones a corto plazo - Activos líquidos - Cuentas por pagar a corto plazo) / Depósitos de Ahorro	15 -20%
	L2	Reservas de liquidez - Depósitos de Ahorro	10%
	L3	Activos líquidos improductivos / Activo Total	<1%

Elaborado por: Los Autores

4.3.1.5 Sistema de Perlas – Índices de Tasa de rendimiento y costos de Caja
Arequipa – Agencia Urubamba

Tabla 28

Sistema de Perlas – Índices de Tasa de rendimiento y costos

ÁREA	PERLA	DESCRIPCIÓN	META
TASA DE RENDIMIENTO Y COSTOS	R1	Ingresos por Prestamos / Promedio Prestamos Netos	Tasa Empresarial
	R2	Ingresos por Inversiones Liquidas / Promedio Inversiones Liquidas	Tasas del Mercado
	R3	Ingresos por Inversiones Financieras / Promedio Inversiones Financieras	Tasas del Mercado
	R4	Ingresos por Inversiones No Financieras / Promedio Inversiones No Financieras	≥R1
	R5	Costos Financieros: Depósitos de Ahorro / Promedio Depósitos de Ahorro	Tasas del Mercado >Inflación
	R6	Costos Financieros: Crédito Externo / Promedio Crédito Externo	Tasas del Mercado
	R7	Costos Financieros: Aportaciones / promedio Aportaciones	Tasas del Mercado ≥ R5
	R8	Margen Bruto / promedio Activo Total	Variable Relacionado con el Cumplimiento de E9
	R9	Gastos Operativos / Promedio Activo Total	E9

R10	Provisiones Activo de Riesgo / Promedio Activo TOTAL	P1 = 100% P2 = 35%
R11	Otros Ingresos y Gustos / Promedio Activo TOTAL	P2 = 35%
R12	Excedente Neto / Promedio Activo Total	E9 > 10%
R13	Excedente Neto / Promedio Capital Institucional - Capital Transitorio	> Inflación

Elaborado por: Los Autores

4.3.1.6 Sistema de Perlas – Índices de Señales de crecimiento de Caja Arequipa – Agencia Urubamba

Tabla 29

Sistema de Perlas – Índices de Señales de Crecimiento

ÁREA	PERLA	DESCRIPCIÓN	META
SEÑALES DE CRECIMIENTO	S1	Crecimiento de Prestamos	E1 = 70-80%
	S2	Crecimiento de Inversiones Liquidadas	E2 ≤ 16%
	S3	Crecimiento de Inversiones Financieras	E3 ≤ 2%
	S4	Crecimiento de Inversiones Financieras	E4 = 0%
	S5	Crecimiento de Depósitos de Ahorro	E5 = 70 - 80%
	S6	Crecimiento de Crédito Externo	E6 = 0 - 5%
	S7	Crecimiento de Aportaciones	E7 ≤ 20%

S8	Capital Institucional / Activo Total	E8 ≥ 10%
S9	Capital Institucional Neto / Activo Total	E9 ≥ 10 %
S10	Crecimiento del Número de Asociados	≥ 15 % >
S11	Crecimiento del Activo Total	Inflación - 10%

Elaborado por: Los Autores

4.3.2 Evaluó de las actividades de la Propuesta de mejora de la Entidad Bancaria

Tabla 30
Evaluó de las actividades de la propuesta de mejora

NOMBRE DE LA ACTIVIDAD	INVERSIÓN
Elaborar un Plan de marketing	3000 dólares
Elaborar un Plan de recuperación de cartera vencida	1500 dólares
Diseñar estrategias para la recuperación de la cartera vencida	1000 dólares
Diseñar un Plan de mejora del clima laboral	2000 dólares
Elaborar un Plan de control financiero	5000 dólares

Elaborado por: Los Autores

Para la implementación de la presente propuesta de mejora para la Caja Arequipa – Agencia Urubamba es una inversión de 12.500,00 dólares, se lo expresa en dólares debido al devaluó actual de lo soles.

4.4 Mecanismos de Control para la propuesta de mejora de la Entidad Bancaria Caja Arequipa - Agencia Urubamba

Dentro de la presente investigación y luego de proponer las estrategias de mejora para La Entidad Financiera Caja Arequipa – Agencia Urubamba en donde se fundamenten las estrategias de mejora principalmente en la resolución de cinco actividades principales, de las cuales tendrá relación y aporte todos los colaboradores de la Agencia Urubamba, es de considerar que, si los Gerentes de Caja Arequipa decidan en un futuro próximo se podría acoplar las presentes estrategias de mejora hacia las demás agencias de la Entidad Financiera, es decir, las actividades de mejora recomendadas en este trabajo de investigación se podrían replicar en el resto de Agencias Bancarias de Caja Arequipa.

Claro, es lógico el pensar que antes de realizar la implementación en las demás Agencias se debe realizar un estudio para determinar si efectivamente tienen las mismas falencias que la Agencia Urubamba, ya que no sería factible aplicar las mismas estrategias de mejora para todas las demás Agencias Bancarias.

En el presente apartado se tratará sobre el control que se dará para el cumplimiento de las estrategias de mejora propuestas, con el afán de que en caso que los Gerentes de Caja Arequipa – Agencia Urubamba así lo quisieran y aplicar el presente trabajo de investigación puedan entender cuál es el control que deben tener en las estrategias y quien o quienes son las áreas y personas involucradas para poder tener control sobre las actividades de mejora y de este sentido se puedan llevar a cabo sin ninguna controversia o problemas.

A continuación, se presenta la tabla de control de las estrategias de mejora propuestas para Caja Arequipa – Agencia Urubamba en donde se detalla el área o áreas que deben encargarse de controlar y supervisar a las actividades de mejora propuestas y en este sentido puedan tener control sobre estas mejoras propuestas.

Tabla 31
Control de las actividades de la propuesta de mejora

ACTIVIDADES DE MEJORA	CONTROL	CRONOGRAMA
Elaborar un Plan de marketing	Gerencia Agencia & Área Comercial	Enero 2022
Elaborar un Plan de recuperación de cartera vencida	Gerencia Agencia & Gerente Financiero	Abril 2022
Diseñar estrategias para la recuperación de la cartera vencida	Gerencia Agencia & Gerente Financiero	Mayo 2022
Diseñar un Plan de mejora del clima laboral	Gerencia Agencia & Jefe Administrativo	Junio 2022
Elaborar un Plan de control financiero	Gerencia Agencia & Gerente Financiero	Diciembre 2022

Elaborado por: Los Autores

4.4.1 Análisis del control de las actividades de mejora propuestas

Como se puede ver en la tabla anterior se presenta las cinco actividades de mejora propuestas para la presente actividad de investigación de la Caja Arequipa – Agencia Urubamba, en donde, su primera estrategia de mejora trata sobre la elaboración de un Plan de marketing para la entidad bancaria, esto debido a que en el uso de los instrumentos de recolección de información varios clientes han manifestado que la empresa no maneja adecuadamente estrategias de marketing ni tampoco estrategias

digitales de mercadeo, estrategias que actualmente debido a las coyunturas debido a la Covid-19 se han mantenido en el país, por lo que consideramos como tesis la importancia de la aplicación de un plan de marketing para que Caja Arequipa – Agencia Urubamba tenga mayor aporte en el mercado y más clientes y mejores réditos económicos.

Esta primera estrategia de mejora propuesta estará a cargo del Gerente de la Agencia en comunicación con el personal del área de comercialización, ya que el Gerente debe estar al tanto de todos los acontecimientos que deben estar pasando en su Agencia al igual que los colaboradores del área comercial mismos que tienen un contacto frecuente con los clientes y posibles clientes y ellos entienden que estrategias podrían ser mejor atendidas dentro del plan de marketing propuesto para esta primera estrategia de mejora de la Caja Arequipa – Agencia Urubamba.

Como segunda estrategia de mejora propuesta, misma que trata sobre la elaboración de un plan de recuperación de cartera vencida, ya que se ha identificado que actualmente en la entidad bancaria existe una gran tasa de personas con muchos días en vencimiento de sus obligaciones con la Caja Arequipa – Agencia Urubamba, esto también es un punto a considerar ya que, nuevamente se repite un factor considerado en el punto anterior, pro la pandemia actual que traviesa todo el planeta muchas personas en Perú han perdido sus plazas laborales y esto a traído como resultados que muchos clientes de la Agencia Urubamba no puedan cancelar sus obligaciones crediticias a tiempo y están con varias días o meses de morosidad, lo que ha generado que la empresa tenga menor liquidez dentro de su planificación anual.

Para contrarrestar esta falencia se propone el desarrollo plan de recuperación de cartera vencida, en Caja Arequipa – Agencia Urubamba, en donde se incentive a los clientes con remisiones de intereses o eliminación de intereses generados por las moras

de tiempo, y solo tengan que cancelar el capital más el interés de la fecha donde se empezó con las demoras de pago, es decir, se podría proponer que la empresa financiera no cobre el sobre interés generado por los días de vencimiento, esto permitirá a los clientes que tengan demoras en sus pago se pongan al día o hagan acuerdos de pago de sus valores pendientes con la Caja Arequipa – Agencia Urubamba, esta estrategia propuesta estará a cargo de los Gerentes de Agencia y del Financiero ya que los dos tienen toda la información económica y financiera de la entidad crediticia objeto del presente estudio.

Como tercera medida de mejora para la Caja Arequipa – Agencia Urubamba presentamos, el diseño de estrategias para la recuperación de la cartera vencida esta estrategia va en conjunto con la estrategia anterior, en donde, se plasma igual una mejora para la recuperación de su cartera vencida, esto debido a los factores antes mencionados, y se plasmarán las mismas estrategias antes descritas, se considera para su control a los Gerentes de Agencia y del Financiero ya que los dos tienen toda la información económica y financiera de la Caja Arequipa – Agencia Urubamba.

Como cuarta estrategia de mejora para la Caja Arequipa – Agencia Urubamba se propone el diseño de un plan de mejora del clima laboral, esto responde a que todas las empresas deben tener a un personal lo suficientemente motivado y capacitado para que pueda ejercer sus actividades de la mejor manera y siempre rinda de acuerdo a sus funciones y capacidades, la presente estrategia se basa en esa ideología y propone que el Gerencia Agencia en conjunto al Jefe Administrativo sean los encargados de la elaboración y control de una plan de mejora de clima laboral, a base de juegos de roles, o capacitaciones a sus trabajadores en donde ellos se sientan identificados y respaldados por los Gerentes y Jefes de la Caja Arequipa – Agencia Urubamba y el

desempeño de los colaboradores mejore.

La última estrategia de mejora propuesta para la Caja Arequipa – Agencia Urubamba se trata en la elaboración de un plan de control financiero para la agencia, en donde se trabaje mediante el Sistema de Perlas, muy necesario en empresas de similares características a la del presente trabajo de investigación, ya que el sistema de perlas calcula el rendimiento con base a las inversiones reales pendientes que el sistema de perlas ayudan a determinar cuáles inversiones son más rentables en una empresa, esto ayudara a la Caja Arequipa – Agencia Urubamba a determinar y priorizar sus inversiones y consecuentemente tener mejores réditos económicos, esta estrategia estará a cargo de los Gerencia Agencia y el Gerente Financiero de la Agencia Arequipa al considerar que ellos tratan directamente con las inversiones de la Entidad Financiera.

De llegase a implementar el presente trabajo de investigación estas son las principales actividades de mejora para la Caja Arequipa – Agencia Urubamba, se entiende que la implementación está a manos de los Gerentes de la Agencia, pero se debe contemplar los beneficios que traerá a la empresa en sus áreas comerciales al igual que en las de talento humano y principalmente en su área financiera, ya que es acá donde se trata realmente la problemática del presente trabajo de investigación y es por eso que tres de las cinco estrategias de mejora propuestas están direccionadas a esta área tan delicada de Caja Arequipa – Agencia Urubamba.

4.5 Determinación del Costo y Beneficio de la propuesta de mejora

Para seguir con la presente investigación se tratará sobre el costo y todos los beneficios que traerán las estrategias de mejora para la Caja Arequipa – Agencia Urubamba, mismas que como se ha manifestado con anterioridad se han plasmado cinco

estrategias de mejora de las cuales tres son principalmente para el área financiera, ya que la problemática de la presente investigación trata efectivamente de los problemas que trae el área comercial de la Entidad Bancaria.

El problema general de la investigación es saber cuáles son los factores de la rentabilidad en la institución financiera Caja Arequipa - Agencia Urubamba, para ello vamos a trabajar en base al objetivo general que es el determinar los factores de la rentabilidad en la institución financiera Caja Arequipa - Agencia Urubamba.

Tabla 32

Determinación del costo y beneficio de las actividades de la propuesta de mejora

ACTIVIDADES DE MEJORA	COSTO
Elaborar un Plan de marketing	3000 dólares
Elaborar un Plan de recuperación de cartera vencida	1500 dólares
Diseñar estrategias para la recuperación de la cartera vencida	1000 dólares
Diseñar un Plan de mejora del clima laboral	2000 dólares
Elaborar un Plan de control financiero	5000 dólares

Elaborado por: Los Autores

En caso de que la Gerencia de Caja Arequipa – Agencia Urubamba desee implementar el presente trabajo de investigación, deberá realizar una inversión de 12.500,00 dólares, se lo expresa en dólares debido al devaluó actual de los soles y no se tendría una precisión acorde con el mercado nacional debido a la baja del sol se la

presenta en dólares debido a que la Entidad Bancaria tiene inversiones en dólares.

Para la primera estrategia de mejora la Caja Arequipa – Agencia Urubamba tendrá que invertir un valor de 3.000,00 dólares, en donde se pretende realizar un plan de Marketing para que la Entidad Financiera pueda tener mayor cantidad de participación en el mercado y sea más conocida la empresa en medios de marketing digitales, estos serán sus principales beneficios al igual que el reconocimiento de la empresa frente a su mercado de acción.

La segunda y tercera estrategia de mejora propuesta para la presente investigación considera la elaboración de un plan de recuperación de cartera vencida y a su vez el diseño de estrategias para la recuperación de la cartera vencida, es decir, las dos estrategias están relacionadas para el área de finanzas de la empresa, ya que se ha identificado que actualmente en la entidad bancaria existe una gran tasa de personas con muchos días en vencimiento de sus obligaciones con la Caja Arequipa – Agencia Urubamba, por la pandemia actual que atraviesa todo el planeta muchas personas en Perú han perdido sus plazas laborales y esto ha traído como resultados que muchos clientes de la Agencia Urubamba no puedan cancelar sus obligaciones crediticias a tiempo y están con varias días o meses de morosidad.

La cual tendrá un valor de inversión de 1.500,00 dólares la primera estrategias y 1.000,00 dólares su segunda estrategia, sus principales beneficios serán, el incentivo a los clientes con remisiones de intereses o eliminación de intereses generados por las moras de tiempo, y solo tengan que cancelar el capital más el interés de la fecha donde se empezó con las demoras de pago, es decir, se podría proponer que la empresa financiera no cobre el sobre interés generado por los días de vencimiento, esto permitirá a los clientes que tengan demoras en sus pago se pongan al día o hagan acuerdos de

pago de sus valores pendientes con la Caja Arequipa – Agencia Urubamba.

Como cuarta estrategia de mejora se propone un diseño de un plan de mejora del clima laboral en Entidad Bancaria la Caja Arequipa – Agencia Urubamba esto responde a que todas las empresas deben tener a un personal lo suficientemente motivado y capacitado para que pueda ejercer sus actividades de la mejor manera y siempre rinda de acuerdo a sus funciones y capacidades, la inversión de la presente estrategia es de 2.000,00 dólares y sus principales beneficios serán un control de una plan de mejora de clima laboral, a base de juegos de roles, o capacitaciones a sus trabajadores en donde ellos se sientan identificados y respaldados por los Gerentes y Jefes de la Caja Arequipa – Agencia Urubamba y el desempeño de los colaboradores mejore.

La última estrategia de mejora propuesta se basa en la Elaborar un plan de control financiero en donde su valor es de 5.000,00 dólares y sus principales beneficios serán el uso y trabajo bajo el Sistema de Perlas, muy necesario en empresas de similares características a la del presente trabajo de investigación, ya que el sistema de perlas calcula el rendimiento con base a las inversiones reales pendientes que el sistema de perlas ayudan a determinar cuáles inversiones son más rentables en una empresa, esto ayudara a la Caja Arequipa – Agencia Urubamba a determinar y priorizar sus inversiones.

CAPITULO V SUGERENCIAS

- Se sugiere a la Caja Arequipa – Agencia Urubamba, específicamente a sus Gerentes que, puedan aprobar la implementación del presente trabajo de investigación ya que se sobre entiende y se mejorará su situación problemática actual acarreando mejoras significativas para las áreas objeto del presente estudio, en caso de que la Gerencia de Caja Arequipa – Agencia Urubamba desee implementar el presente trabajo de investigación, deberá realizar una inversión de 12.500,00 dólares, se lo expresa en dólares debido al devaluó actual de los soles y no se tendría una precisión acorde con el mercado nacional debido a la baja del sol y las inversiones de la Entidad Bancaria en dólares.

- Se sugiere a la empresa financiera Caja Arequipa – Agencia Urubamba considere el problema general de la presentes investigación, es decir, cuáles son los factores de la rentabilidad en la institución financiera Caja Arequipa - Agencia Urubamba, para ello vamos a trabajar en base al objetivo general que es el determinar los factores de la rentabilidad en la institución financiera Caja Arequipa - Agencia Urubamba.

- También se debe sugerir a la empresa financiera Caja Arequipa – Agencia Urubamba que, se considere el presente trabajo de investigación en donde se realizará un estudio a los estados de resultados del año 2021 de la Institución financiera Caja Arequipa - Agencia Urubamba ya que, mediante esos resultados en conjunto del análisis situacional logrado a través de una entrevista y una encuesta para consiguiente obtener un FODA se propondrán estrategias de mejora para igualar y de ser el caso mejorar la rentabilidad del año en curso en comparación del año 2021, con la elaboración del trabajo investigativo se plantea la necesidad de aplicar una propuesta de mejora a la institución

financiera Caja Arequipa, que permita resolver y corregir los problemas de los factores que influyen en la baja de la rentabilidad institucional y así contribuir al desarrollo económico y financiero de la misma.

- Se sugiere a la Caja Arequipa – Agencia Urubamba que, acoja los comentarios de sus clientes que participaron en las encuestas desarrolladas en donde manifiestan que, en la mayoría están conformes con la calidad de la atención recibida por parte del ente financiero. A pesar, de que dicen que se demoran en el otorgamiento de los créditos, pero siempre tienen acceso a los mismos que existe un porcentaje que califica la atención al cliente como mala. Este es un punto que se debe tomar en cuenta si se desea continuar ocupando el liderazgo que posee actualmente se puede observar también, que la antigüedad de los clientes con más de 5 años es un parámetro interesante que demuestra que la entidad financiera los ha permitido en la mayoría de veces cumplir con sus necesidades financieras.

- Se sugiere a la empresa financiera Caja Arequipa – Agencia Urubamba considere las encuestas realizadas a los colaboradores de la empresa en donde manifiestan que, los trabajadores de Caja Arequipa, ha permitido conocer que los resultados financieros solo tratan y conocen el gerente y la parte de contabilidad. Esto no permite a los trabajadores empoderarse de su trabajo, pues, no conocen los resultados de su gestión que cualquiera que sea el método actual con el que lleve u control de la parte financiera, se debería compartir los resultados. La adopción de un método nuevo debe valerse de las mejores herramientas financieras, para no llegar a una conclusión equivocada.

- También se debe sugerir a la empresa financiera Caja Arequipa – Agencia

Urubamba que, preste atención a los resultados a las entrevistas desarrolladas a los principales directivos de la empresa en donde se han manifestado diciendo que, el análisis financiero de la empresa, no se lo realiza de una forma técnica, pues las contestaciones se apegan a que existe una normativa vigente para este tipo de negocios. Esto no prohíbe de ninguna manera que además de lo estipulado en la ley, las empresas pueden utilizar indicadores que se ajusten a sus necesidades y los análisis financieros mediante la utilización de índices de rendimiento, ayuda a la gerencia actual a ver más claro el panorama y así poder tomar las decisiones correctas no se recomienda dejar de utilizar los controles que les pide la legislación actual.

- Otra sugerencia a la empresa financiera Caja Arequipa – Agencia Urubamba es que, no claudiquen y puedan mejorar las perspectivas que tienen los trabajadores principales sobre la empresa de las mismas podemos recalcar que, si bien el apareamiento de la pandemia nos enfrentó a escenarios no previstos, pero se debe desarrollar toda la iniciativa y experiencia acumuladas durante la vida profesional de los involucrados, para realizar los análisis necesarios y tomar las mejores alternativas, hay que considerar que, la cartera vencida siempre es un problema para las entidades financieras, pero la creatividad de las personas encargadas de la recuperación de los haberos atrasados debe salir a flote, para lograr recuperar estos valores.

- Se sugiere a la empresa financiera Caja Arequipa – Agencia Urubamba considere en lo referente al otorgamiento de créditos se impone revisar los procesos, pues como dice el principio no son las personas las que realizan mal las actividades sino son los procesos los que no están bien elaborados, y la alta gerencia siempre debe estar atenta a los problemas que se presentan para no poder satisfacer a sus clientes, todas las acciones correctivas que se deban hacer en este sentido no pueden retrasarse.

- Otra sugerencia a la empresa financiera Caja Arequipa – Agencia Urubamba es que pueda considerar y analizar los detalles encontrados sobre el FODA realizado a la entidad financiera ya que, la utilización de esta herramienta va a permitir luego de realizar el análisis correspondiente, determinar el estado actual de la sucursal ubicada en Urubamba de Caja Arequipa y elaborar una serie de acciones tendientes a optimizar los procesos actuales. Como es conocido las fortalezas y debilidades son internas de la compañía; se las puede corregir casa a dentro. Las oportunidades y amenazas son externas y lo único que puede hacer una organización es minimizar su impacto.

- También se debe sugerir a la empresa financiera Caja Arequipa – Agencia Urubamba que, tenga una visión clara de los puntos que se tratan en una matriz FODA, las decisiones correctas serán más visibles y por tanto más fáciles de aplicar. El control financiero de la sucursal ubicada en Urubamba de Caja Arequipa se tornará más objetivo, permitiendo la toma de las mejores decisiones, las estrategias a diseñarse serán más eficientes si se toman después de haber realizado un análisis FODA de los parámetros que afectan a la empresa.

- Se sugiere a la Caja Arequipa – Agencia Urubamba que, considere sus principales fortalezas y oportunidades ya que, las fortalezas de empresa financiera sucursal Urubamba permitirán aprovechar las oportunidades que en este momento brinda el entorno externo la capacidad tecnológica es una herramienta que le permitirá a la institución a aprovechar todas las bondades de la tecnología actual. En esta pandemia, se ha puesto de modo la banca virtual, pero Banca Arequipa ya está brindando este servicio a sus clientes, también las políticas financieras internas y externas estables que

la entidad financiera ha hecho una fortaleza, le permitirá aprovechar de los recursos económicos a bajo costo que el gobierno está ofreciendo con el fin de estimular la creación de las Pymes y micro Pymes.

- Otra sugerencia a la empresa financiera Caja Arequipa – Agencia Urubamba es que, se tome en cuenta las estrategias de mejora propuestas ya que a través de esto nos permitirá, que la entidad bancaria pueda aumentar su participación en el mercado esto debido a que en el uso de los instrumentos de recolección de información varios clientes han manifestado que la empresa no manejan adecuadamente estrategias de marketing ni tampoco estrategias digitales de mercadeo, estrategias que actualmente debido a las coyunturas debido a la Covid-19 se han mantenido en el país, por lo que consideramos como tesis la importancia de la aplicación de un plan de marketing para que Caja Arequipa – Agencia Urubamba tenga mayor aporte en el mercado y más clientes y mejores réditos económicos.

- La última sugerencia a la empresa financiera Caja Arequipa – Agencia Urubamba es que, considere los valores de la implementación ya que en caso de que la Gerencia de Caja Arequipa – Agencia Urubamba desee implementar el presente trabajo de investigación, deberá realizar una inversión de 12.500,00 dólares, se lo expresa en dólares debido al devaluó actual de los soles y no se tendría una precisión acorde con el mercado nacional debido a la baja del sol se la presenta en dólares debido a que la Entidad Bancaria tiene inversiones en dólares y este será un valor relativamente manejable por todos los beneficios que traerá esta investigación.

CONCLUSIONES

- Podemos concluir que mediante el diagnóstico desarrollado en la Caja Arequipa Agencia Urubamba con el fin de recopilar información relevante, así como poder identificar las principales debilidades y fortalezas presentes a través de un FODA se ha podido encontrar que las fortalezas de Caja Arequipa sucursal Urubamba permitirán aprovechar las oportunidades que en este momento brinda el entorno externo la capacidad tecnológica es una herramienta que le permitirá a la institución a aprovechar todas las bondades de la tecnología actual. En esta pandemia, se ha puesto de modo la banca virtual, pero Banca Arequipa ya está brindando este servicio a sus clientes.

- Se concluye mencionando que a través de la implantación del diseño de mejora propuesto para la Caja Arequipa Agencia Urubamba se ha podido generar estrategias de mejora basadas en cinco principales estrategias de mejoras que son la elaboración de un Plan de Marketing, la igual que la elaboración de un plan de recuperación de cartera vencida, también se propone el diseño de estrategias para la recuperación de la cartera vencida, también se propone el diseñar un Plan de mejora del clima laboral y la elaboración de un plan de control financiero para que la investigación tenga un orden y su planificación sea efectiva logrando de esa manera que los errores se minimicen y que la empresa logré los objetivos planteados.

- Como tercera conclusión mediante el desarrollo de los mecanismos de control para mejorar la situación problemática actual de la Caja Arequipa Agencia Urubamba se debe considerar lo que se ha manifestado con anterioridad en donde, se han plasmado cinco estrategias de mejora de las cuales tres son principalmente para el área financiera, ya que la problemática de la presente investigación trata efectivamente

de los problemas que trae el área comercial de la Entidad Bancaria y los controles de las estrategias de mejora propuestas permitirá velar que se cumplan estas mejoras propuestas y también tiene las áreas y colaboradores relacionados en los controles de las mejoras propuestas en la Entidad Bancaria.

- La última conclusión que podemos manifestar es que, mediante la determinación del costo y del beneficio de la presente propuesta de mejora para la Caja Arequipa Agencia Urubamba asciende a una inversión de 12.500,00 dólares, se lo expresa en dólares debido al devaluó actual de los soles y no se tendría una precisión acorde con el mercado nacional debido a la baja del sol y las inversiones de la Entidad Bancaria en dólares traerá varios beneficios entre ellos la optimización de recursos económicos, comerciales y laborales mediante las estrategias de mejora propuestas en la presente investigación.

BIBLIOGRAFÍA

Abril Calle, F. (02 de 2015). Tesis previa a la obtencio del titulo de ingeniero en contabilidad y auditoria. *Analisis Financiero de las cooperativas de ahorro y credito pertenecientes al segmento 3 zonal 6 bajo el sistema de monitoreo perlas para el periodo 2010-2013*. Cuenca , Azuay, Ecuador.

Aguirre, M. (2019). *Análisis de los factores de la rentabilidad en las cajas municipales de ahorro y crédito-Huancayo y Arequipa período 2013-2017 según el modelo Dupont*. Huancayo: Universidad Continental.

Aldás, L. (2019). *El apalancamiento financiero y la rentabilidad en las Cooperativas de Ahorro y Crédito segmento uno de la provincia de Tungurahua*. Ambato: Universidad Técnica de Ambato.

Alvarez. (2013). Fundamentos de contabilidad. *Un enfoque de diálogo con un lenguaje claro*.

Avalos, V. (2021). *Influencia de las estrategias de costos en la utilidad neta de la empresa servicios agroindustriales del norte E.I.R.L.* Trujillo: Universidad Nacional de Trujillo.

Caja Arequipa. (2021). *Caja Arequipa*. Obtenido de <https://www.cajaarequipa.pe/nosotros-2/>

Chinchilla, L. &. (2011). La rentabilidad como fuente de crecimiento. *Ciencias Económicas*.

De la Hoz, B., Ferrer, M., & De la Hoz, A. (2008). Indicadores de rentabilidad: herramientas para la toma de decisiones financieras en hoteles de categoría media ubicados en Maracaibo*. *Revista de Ciencias Sociales*, XIV(1), 88-109.

Fernández, H. (2010). Metodología de la investigación. *Economía*.

Flores, O. (2016). *La gestión financiera y la rentabilidad de las Cajas de Ahorro y Crédito en el Distrito de la Victoria*. Lima: Universidad de San Martín de Porres.

García, O. (2014). Fórmula Du pont y su rentabilidad, vista desde la óptica administrativa. *Inquietud Empresarial*, XIV(2), 89-113.

Gestión. (03 de marzo de 2020). *Caja Arequipa permitirá postergar pago de créditos sin cobrar intereses adicionales*. Obtenido de Gestión: <https://gestion.pe/economia/empresas/caja-arequipa-permitira-postergar-pago-de-creditos-sin-cobrar-intereses-adicionales-noticia/>

Gomez, B. (2012). Metodología de la investigación. *Economía*.

González, I. (24 de julio de 2019). *Qué es y cómo calcular la rentabilidad de una inversión*. Obtenido de UNIR: <https://www.unir.net/empresa/revista/que-es-y-como-calcular-la-rentabilidad-de-una-inversion/>

Hernández, G. (2019). *Estado de Cuenta Online de Caja Arequipa Perú*. Obtenido de Documentación al Día: <https://documentacionaldia.com/c-peru/caja-arequipa-online/>

Jaramillo, M. (2014). *El modelo de la caja municipal en Perú*. Lima: ELLA. Desarrollo económico.

Kennedy. (2014). Indicadores financieros. *Finanzas Básicas*.

Mendiola, A., Aguirre, C., Aguilar, J., Chauca, P., Dávila, M., & Palhua, M. (2015). *Sostenibilidad y rentabilidad de las cajas municipales de ahorro y crédito (CMAC) en el Perú*. Lima: Universidad ESAN.

Mercados & Negocios. (15 de febrero de 2021). *Arequipa: Caja arequipa dentro de las 100 empresas más responsables en el Perú*. Obtenido de Mercados & Negocios: <https://mercadosyregiones.com/2021/02/15/arequipa-caja-arequipa-dentro-de-las-100-empresas-mas-responsables-en-el-peru/>

Niño, V. (2011). *Metodología de la investigación diseño y ejecución*. . Obtenido de <https://www.casadellibro.com/...metodologia-de-lainvestigacion-diseno-y-ejecucion>

Quispi, S. (2015). *Planificación financiera y la rentabilidad en la Cooperativa de Ahorro y crédito Tarpuk Runa Ltda*. Ambato: Universidad Técnica de Ambato.

Sánchez, A. (1994). La rentabilidad económica y financiera de la gran empresa española. Análisis de los factores determinantes. *Revista Española de Financiación y Contabilidad*, XXIV(78), 159-179.

Superintendencia del Mercado de Valores. (2020). *Organigrama estructural Caja Municipal de Arequipa*. Lima: Superintendencia del Mercado de Valores.

Tellez, A. (08 de junio de 2019). *¿Qué es el sistema de análisis Dupont y para qué sirve?*
Obtenido de ATS:
https://finanzaspara.com/finanzas/finanzas_para_estudiantes/que-es-el-sistema-de-analisis-dupont-y-para-que-sirve/

Vergel, O., & Joya, L. (2020). *Análisis de la rentabilidad financiera delos procesos de inversión estatal en una Empresa de Servicios Públicos.Un estudio de caso.* Bogotá: Corporación Universitaria Minuto De Dios.

Yin, R. (2001). Metodología. *Economía.*

ANEXOS

Encuesta desarrollada a los clientes de Caja Arequipa – Agencia Urubamba

Estimado/a, cliente buenas tardes, por favor quisiera que nos ayude a contestar las siguientes preguntas, relacionadas con la entidad financiera Caja Arequipa – Agencia Urubamba, la información tratada en la presente encuesta será de uso confidencial y será tratada para la elaboración de un trabajo de investigación con un tema titulado “Propuesta de mejora para incrementar la rentabilidad en la institución financiera Caja Arequipa - Agencia Urubamba, 2021.

Pregunta 1

¿Conoce usted la entidad financiera caja Arequipa?

Si Mas o menos No

Pregunta 2

¿Cómo la conoció?

Por anuncios en la radio por anuncios en periódicos
Por referencias de amigos o familiares Por perifoneo
Otros

Pregunta 3

¿Ha acudido usted a realizar algún trámite en la Institución Caja Arequipa?

Sí No

Pregunta 4

¿Qué opina de la atención recibida en la institución Caja Arequipa?

Pésima Mala Regular
Buena Muy buena

Pregunta 5

¿Qué opina usted del tiempo que se han demorado en satisfacer su pedido?

Muy demorado Demorado Regular
A tiempo Muy a tiempo

Pregunta 6

¿Regresaría usted a la institución a solicitar un préstamo?

Definitivamente No No Talvez
Si Definitivamente si

Pregunta 7

¿Recomendaría usted a la entidad financiera Caja Arequipa a sus amigos?

Definitivamente no No Talvez
Si Definitivamente si

Pregunta 8

¿Cuál es su opinión de servicio al cliente de la entidad?

Muy malo Malo Regular Bueno Muy Bueno

Pregunta 9

¿Cuánto tiempo es usted cliente de Caja Arequipa?

Menos de un año Entre dos y cinco años Entre cinco y diez años

Más de diez años

Preguntas a los empleados de Caja Arequipa

MUCHAS GRACIAS POR SU PARTICIPACIÓN

Encuesta desarrollada a los colaboradores de Caja Arequipa – Agencia Urubamba

Estimado/a, colaborador buenas tardes, por favor quisiera que nos ayude a contestar las siguientes preguntas, relacionadas con la entidad financiera Caja Arequipa – Agencia Urubamba, la información tratada en la presente encuesta será de uso confidencial y será tratada para la elaboración de un trabajo de investigación con un tema titulado “Propuesta de mejora para incrementar la rentabilidad en la institución financiera Caja Arequipa - Agencia Urubamba, 2021.

Pregunta 1

¿En qué departamento colabora Ud.?

Ventas Contabilidad Administración
Gerencia

Pregunta 2

¿Califique el nivel de conocimiento financiero del Gerente de Caja Arequipa?

Muy malo Malo Regular
Bueno Muy bueno

Pregunta 3

¿Señale qué técnicas de análisis financiero se maneja en la empresa?

Análisis vertical Análisis horizontal Comparación
Número índices Razones financieras

Pregunta 4

De los siguientes Informes Financieros. ¿Cuáles considera útiles para la Toma de Decisiones?

Balance general Estado de resultados Estado de flujo efectivo
Estado de cambios en el patrimonio todos los anteriores
Ninguno

Pregunta 5

¿Cuál de los indicadores financieros se ejecuta en la empresa?

- Indicadores de liquidez Rotación de cuentas por cobrar
Indicadores de deuda Rotación de cuentas por pagar
Rotación de inventarios Ninguna

Pregunta 6

¿En la aplicación de la gestión financiera se involucra?

- Solo el gerente Le gerente y el contador
Solo el área financiera Solo el contador
Ninguno

Pregunta 7

¿Cuál de los problemas financieros afecta en la empresa?

- Insolvencia Bajo Nivel de Ventas Ingresos Insuficientes
Desorganización Empresarial Pérdidas reportadas
Indiferencias Interpersonales

Pregunta 8

¿El gerente-propietario tiene conocimiento claro sobre la liquidez y el capital que posee la empresa Caja Arequipa?

- Siempre Casi siempre A veces
Rara vez Nunca

Pregunta 9

¿Considera que los ingresos obtenidos cubren las deudas sin quitar liquidez?

- Siempre Casi siempre A veces
Rara vez Nunca

MUCHAS GRACIAS POR SU PARTICIPACIÓN

Entrevista desarrollada a los jefes de área de Caja Arequipa – Agencia Urubamba

Estimado/a, colaborador buenas tardes, por favor quisiera que nos ayude a contestar las siguientes preguntas, relacionadas con la entidad financiera Caja Arequipa – Agencia Urubamba, la información tratada en la presente entrevista será de uso confidencial y será tratada para la elaboración de un trabajo de investigación con un tema titulado “Propuesta de mejora para incrementar la rentabilidad en la institución financiera Caja Arequipa - Agencia Urubamba, 2021.

Primera pregunta

¿Qué opina del control financiero que se lleva en la sucursal Urubamba de Caja Arequipa?

Segunda pregunta

¿Cree usted que los parámetros empleados para el control financiero son los correctos?

Tercera pregunta

¿Cree usted que la sucursal de Caja Arequipa, ubicada en Urubamba, tiene problemas de cartera vencida?

Cuarta pregunta

¿Cree usted que la sucursal de Urubamba de Caja Arequipa se guía por índices de rentabilidad?

Quinta pregunta

¿Cree usted que el proceso de aprobación de créditos es idóneo?

MUCHAS GRACIAS POR SU PARTICIPACIÓN