



**FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES**

**ESCUELA ACADÉMICO PROFESIONAL DE  
CONTABILIDAD**

**TESIS**

**ESTRATEGIAS DE COBRANZA PARA DISMINUIR  
LOS NIVELES DE MOROSIDAD EN LA EMPRESA**

**CONSORCIO MOVIZA SRL, JOSE LEONARDO**

**ORTIZ – 2015**

**PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE  
CONTADOR PÚBLICO**

**Autores:**

**Bach. Sánchez Llauce, José Antonio**

**Bach. Monteza Rivera, Tania Mardeli**

**Asesor:**

**Dr. Urbina Cárdenas, Max Fernando**

**Línea de Investigación:**

**Finanzas**

**Pimentel –Perú**

**2016**

**“ESTRATEGIAS DE COBRANZA PARA DISMINUIR LOS  
NIVELES DE MOROSIDAD EN LA EMPRESA CONSORCIO  
MOVIZA SRL, JOSE LEONARDO ORTIZ – 2015”**

**Aprobación del informe de investigación**

---

Dr. Urbina Cárdenas, Max Fernando  
**Asesor Metodólogo**

---

Dr. Urbina Cárdenas, Max Fernando  
**Presidente del jurado de tesis**

---

Dr. Cruz Mendoza, Luis Alberto  
**Secretario del jurado**

---

Mg. Chapañan Ramírez, Edgar  
**Vocal del jurado de tesis**

## **DEDICATORIA**

**A:**

Dios en primer lugar por haberme concedido la dicha de llegar hasta esta etapa y por haberme dado la salud y sabiduría para lograr mis objetivos y alcanzar mis metas.

Mi madre Mariza por brindarme su amor y confianza por su apoyo incondicional por su ejemplo de perseverancia a mi padre Juan de Dios por darme su aliento día a día y apoyo moral y económico; a mis hermanos y a todas aquellas persona que de alguna u otro forma confiaron en mí.

**Tania Mardeli**

Mis padres Sebastina y Walter , por enseñarme que para alcanzar las metas se debe luchar con esfuerzo y honestidad, por demostrarme que todo es posible para él que se lo propone y que nada es imposible en la vida, Convirtiéndose en el pilar más importante de mi vida.

**José Antonio**

## **AGRADECIMIENTO**

**A:**

Dios, por estar siempre con nosotros, y por haber puesto en el camino a aquellas personas que han sido el soporte y compañía durante todo el periodo de estudio.

Los docentes y nuestros asesores, por brindarnos sus conocimientos y su capacidad para guiar las ideas siendo un soporte invaluable en la culminación de la presente tesis.

A nuestros padres por su esfuerzo, cariño y soporte incondicional en el logro de nuestras metas, y estar siempre a nuestro lado apoyándonos.

**LOS AUTORES**

# ÍNDICE

DEDICATORIA.....	iii
AGRADECIMIENTO.....	iv
ÍNDICE.....	v
RESUMEN.....	viii
ABSTRACT.....	ix
CAPITULO I.....	11
PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN.....	11
1.1. Situación Problemática.....	12
Internacional.....	12
Nacional.....	14
Local.....	15
1.2. Formulación del Problema.....	16
1.3. Delimitación de la Investigación.....	16
1.4. Justificación e importancia de la Investigación.....	16
1.5. Limitaciones de la Investigación.....	17
1.6. Objetivos: de la Investigación.....	17
1.6.1. Objetivos General.....	17
1.6.2. Objetivos Específicos.....	17
CAPITULO II.....	18
MARCO TEÓRICO.....	18
2.1. Antecedentes de Estudios.....	19
2.2. Estado del Arte.....	21
2.3. Base Teórico Científicas.....	22
2.3.1. Estrategias.....	22
2.3.2. Morosidad.....	28
2.4. Definición de la terminología.....	32
CAPITULO III.....	33
MARCO METODOLÓGICO.....	33
3.1. Tipo y Diseño de la Investigación.....	34
3.1.1. Tipo de investigación:.....	34
3.1.2. Diseño de investigación:.....	34
3.2. Población y Muestra.....	35
3.2.1. Población:.....	35
3.2.2. Muestra:.....	35

3.3.	Hipótesis .....	35
3.4.	Variables .....	35
3.4.1.	Variable Independiente: .....	35
3.4.2.	Variable Dependiente:.....	35
3.5.	Operacionalización de las variables: .....	36
3.5.1.	Operacionalización de las variable 1: .....	36
3.5.2.	Operacionalización de las variable 2: .....	37
3.6.	Abordaje metodológico, técnica e instrumentos de recolección de datos .....	38
3.6.1.	Abordaje metodológico.....	38
3.6.2.	Técnicas de recolección de datos .....	38
3.6.3.	Instrumento de recolección de datos .....	38
3.7.	Procedimientos para la recolección de datos: .....	38
3.8.	Análisis Estadístico e interpretación de datos.....	39
3.9.	Principios éticos .....	41
3.10.	Criterios de rigor científico .....	41
CAPITULO IV .....		44
ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS.....		44
4.1.	Resultado de tablas y gráficos.....	45
4.1.1.	Estrategias de cobranza de la empresa Consorcio Moviza SRL .....	45
4.1.2.	Morosidad en la empresa Consorcio Moviza SRL.....	64
4.1.3.	Elaboración de estrategias para la empresa Consorcio Moviza SRL. ....	75
Discusión de los resultados .....		76
CAPITULO V .....		78
PROPUESTA .....		78
CAPITULO VI.....		83
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....		83
5.1.	Conclusiones.....	84
5.2.	Recomendaciones.....	85
REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS .....		86
ANEXOS: .....		90

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Operacionalización de la variable Estrategia de cobranza .....	36
Tabla 2: Operacionalización de la variable Morosidad.....	37
Tabla 3: Categorización de las respuestas .....	39
Tabla 4: Determinación de la amplitud .....	40
Tabla 5: Tratamiento del valor de las respuestas .....	40
Tabla 6: Tratamiento del valor de las respuestas .....	40
Tabla 7: Análisis de fiabilidad-Alfa de Cronbach para estrategias de cobranza .....	41
Tabla 8: Análisis de fiabilidad-Alfa de Cronbach para la variable Morosidad .....	41
Tabla 9 Criterios de rigor científico .....	42
Tabla 10: Pregunta 1 .....	45
Tabla 11: Pregunta 2 .....	46
Tabla 12: Pregunta 3.....	47
Tabla 13: Pregunta 4.....	48
Tabla 14: Pregunta 5.....	49
Tabla 15: Pregunta 6.....	50
Tabla 16: Pregunta 7 .....	51
Tabla 17: Pregunta 8.....	52
Tabla 18: Pregunta 9.....	53
Tabla 19: Pregunta 10.....	54
Tabla 20: Pregunta 11 .....	55
Tabla 21: Pregunta 12.....	56
Tabla 22: Pregunta 13.....	57
Tabla 23: Pregunta 14.....	58
Tabla 24: Dimensión Estrategias proactivas.....	59
Tabla 25: Dimensión Productividad .....	60
Tabla 26: Dimensión Manejo de información.....	61
Tabla 27: Dimensión Situación del crédito.....	62
Tabla 28: Variable Estrategias de cobranza .....	63
Tabla 29: Pregunta 1 .....	64
Tabla 30: Pregunta 2 .....	65
Tabla 31: Pregunta 3.....	66
Tabla 32: Pregunta 4.....	67
Tabla 33: Pregunta 5.....	68
Tabla 34: Pregunta 6.....	69
Tabla 35: Pregunta 7 .....	70
Tabla 36: Dimensión Cartera atrasada .....	71
Tabla 37: Dimensión Cartera pesada .....	72
Tabla 38: Dimensión Cartera de alto riesgo.....	73
Tabla 39: Variable Morosidad.....	74
Tabla 40: Elaboración de estrategias .....	75
Tabla 41: Procedimientos.....	80

## **RESUMEN**

La investigación titulada “Estrategias de cobranza para disminuir los niveles de morosidad en la empresa Consorcio Moviza SRL, José Leonardo Ortiz, año 2015” tuvo como objetivo general proponer estrategias de cobranza que permitan disminuir el nivel de morosidad en la empresa Consorcio Moviza SRL de José Leonardo Ortiz, el estudio se realizó en el año 2015.

El método utilizado es el diseño de investigación no experimental, puesto que no se realizó ninguna manipulación de las variables estudiadas, así mismo la investigación contó con una muestra de 6 colaboradores pertenecientes al área encargada de cobranzas, quienes fueron evaluados mediante la aplicación de encuestas, con el propósito de recolectar información respecto a la situación de la empresa. De esa manera, los resultados permitieron concluir que la empresa Consorcio Moviza SRL no cuenta con estrategias de cobranzas adecuadas, también falta de capacitación a los trabajadores para realizar labores eficaces con respecto al cobro de las deudas, haciendo que esta falta de motivación tanto a empleados como a clientes, lleve a que la empresa se enfrente a niveles elevados de morosidad de sus clientes, afectando, consecuentemente, la rentabilidad del consorcio.

Palabras clave: Estrategias de cobranza, morosidad.

## **ABSTRACT**

The main purpose about the researched in "Strategies collection to reduce delinquency levels in the company Moviza SRL at José Leonardo Ortiz, 2015" is to analyze and evaluate the employment strategies that the enterprise uses and establish politics resources for an appropriate decrease of the level of bad debts in the company, the study was made in 2015.

The method that was used is the design of non-experimental research, due to there was not any kind of manipulation of the variable studied before; furthermore, the investigation had 6 people from the responsible area, who were evaluated by applying people for the purpose of collecting information regarding the situation of the Company, and that way Moviza Company has no adequate collection strategies, for this reason the company is lack of motivation to make an appropriate charging making for customers, and this affect the successful of the company.

Keywords: Collections Strategies, delinquency, Business and Consortium.

# INTRODUCCIÓN

La presente investigación titulada “Estrategias de Cobranza para disminuir los niveles de Morosidad en la empresa Consorcio Moviza SRL, José Leonardo Ortiz – 2015”, da a conocer una realidad común en muchas empresas locales como lo es la insostenibilidad de un flujo constante de pago por parte de los clientes hacia la empresa Consorcio Moviza SRL, por las ventas a crédito que realizan y que representan el 80% del volumen total de sus ventas. Es por ello que se plantea proponer Estrategias y políticas de cobranza que permitan disminuir el nivel de morosidad existente en la empresa, así como, estudiar y evaluar las causas que ocasionan los elevados índices de morosidad. Para analizar la problemática se realizó una evaluación exhaustiva del manejo de las estrategias de cobranza y de las de ventas al crédito, aplicando encuestas anónimas que determinaron las causas de la morosidad. Es necesario entonces, que se adopten medidas o alternativas de trabajo que se ajusten a exigencias que quizás no estaban previstas al inicio de las actividades, pues de no hacerlo no se podrán lograr niveles de competitividad aceptables y por consiguiente se pone en riesgo la continuidad y existencia de la empresa Consorcio Moviza SRL.

La investigación se encuentra estructurada del modo siguiente:

Capítulo I: Contiene la situación problemática, el problema, justificación e importancia de la investigación, limitaciones y objetivos que se plantean cumplir.

Capítulo II: Comprende los antecedentes del estudio, estado del arte, bases teórico científicas, además de definición de términos básicos.

Capítulo III: En este capítulo se especifica el tipo y diseño de la investigación, población y muestra, hipótesis, variables, operacionalización, abordaje metodológico, técnicas e instrumentos de recolección, procedimientos para la recolección de datos, análisis estadístico e interpretación de los mismos, principios éticos y criterios de rigor científico.

Capítulo IV: En esta sección se presentan los resultados conseguidos de la investigación dado la aplicación de los instrumentos de recolección de datos y las técnicas de análisis.

Capítulo V: Conclusiones y Recomendaciones, donde se establece que el incumplimiento de los clientes se deben principalmente a que la empresa Consorcio Moviza SRL, no ha empleado adecuadamente las estrategias de cobranza y se sugiere mejorar dichas estrategias de cobranzas y establecer de manera óptima una política de créditos y cobranzas.

**CAPITULO I**  
**PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN**

## **1.1. Situación Problemática**

### **Internacional**

En medio de la crisis económica, la preocupación por el impago vio su máximo miedo, pues los clientes de instituciones crediticias percibieron limitada su capacidad de pago, incrementándose los niveles de morosidad a un nivel histórico de 7.29% en el 2009. A raíz de ello, estas instituciones se vieron obligadas a redefinir su patrón operacional de cobranza, incrementando la comunicación con el cliente, rediseño de productos acorde con necesidades y segmentos de la población. Este proceso permite disminuir en paralelo, la cantidad de gestiones costosas como visitas personales y llamadas telefónicas, pues una gestión eficaz de cobranza empieza con una eficiente administración del proceso de emisión de créditos. (Deloitte, 2015)

En contraste con lo ocurrido en los bancos, las tiendas de electrodomésticos endurecieron sus condiciones de crédito y fortalecieron su gestión de cobro, para poder contrarrestar los efectos negativos de la caída en las ventas. Según El Financiero (2010), de cada diez ventas, entre cinco a ocho de ellas eran ventas al crédito. Las más grandes tiendas comerciales de Costa Rica ajustaron sus estrategias de cobranza aumentando en un 10% el personal en sus call center, incentivos tanto a los clientes como a los trabajadores del área de cobranzas, eliminando o flexibilizando otras estrategias, fortalecimiento de la estructura de recuperación y revisión de perfiles crediticios, para hacer frente a la morosidad de su cartera de clientes.

Sin embargo, la morosidad ha causado daños colaterales irreversibles, como lo informaba Bolsamanía (2015), Banco Azteca cerró 442 sucursales a causa de la caída en sus ingresos y altos niveles de morosidad en su cartera que llegaron a 7.9%. Así también, la tesis de la gestión del riesgo de crédito en España elaborado por el Observatorio de Cash Management (2016) mostró que un 74% de las empresas padece a consecuencia de la morosidad, de las cuales el 31% sufre impagos significativos y el 13% está

en riesgo de cerrar. La morosidad registra un empeoramiento en el comportamiento de los plazos de pago desde el 2012, donde dos de cada tres empresas sufría impagos, un máximo histórico que al presente año se redujo en impagos en una de cada tres empresas españolas. La situación se agrava en cuanto que la Ley 15/2010 de Medidas de Lucha contra la Morosidad solo es respetada por el 43% de las empresas, quienes trabajan con plazos inferiores a los 60 días.

Del mismo modo, una ineficiente administración de las cuentas por cobrar incide en gran medida en la eficiencia liquidez de la empresa. Torres, Jiménez, Pérez y Jiménez (2011), sustentaron que la Empresa de Materiales de Construcción de Las Tunas en Cuba, al no aplicar herramientas financieras en la gestión de sus cuentas por cobrar, limitaba la eficiencia en la gestión de cobros, disminuyendo tanto su capital de trabajo como sus índices de liquidez, y con ello, la obstaculización de la rotación del efectivo y la elevación de la eficiencia económica. Entre otras deficiencias en la que se tiende a caer es en no calcular los costos que se incluyen en la gestión y sostén de las cuentas por cobrar, personal poco capacitado en el personal del área económica contable en la gestión de las cuentas por cobrar.

En ese sentido, también la falta de una cultura clara de gestión de crédito (credit management) afecta todavía al 83% de las empresas, pues han tenido que acceder a plazos superiores a los anhelados, y la baja adquisición de las pymes para imponer plazos de pago, afecta al 38% de sus relaciones empresariales con sus proveedores. Entre las razones para no pagar, los expertos señalan: “La principal causa es la falta de disponibilidad de fondos de los clientes, seguida del retraso intencionado”. Pero existen otros motivos, como la complejidad del procedimiento de pago, los errores de facturación o, incluso, las disputas comerciales. (Observatorio de Cash Management, 2016)

Crédito y Caución (2016) aseguran que a pesar de los esfuerzos por impulsar dos meses como tiempo para el pago de facturas, “los periodos de

cobro oscilan por encima de los 89 días. “La protección frente a los impagos comienza con la mejora de la información financiera sobre tu cliente para prevenir”.

## **Nacional**

En nuestro país, según Gestión (2013), la morosidad de una de las tiendas más representativas del sector retail, Tiendas EFE del Grupo EFE, tenía una morosidad de sus créditos de 4%, menor a la de otras instituciones como Crediscotia (6%), pero mayor al del sistema bancario (2.11%). A mediados del año 2015 en cambio, según el Informe sectorial de la clasificadora de riesgo Equilibrium (2015), se apreció una tendencia creciente de la morosidad en créditos de consumo dados por los principales retailers del país, lo que ha originado desaceleraciones en dichos otorgamientos crediticios.

Respecto de las cobranzas, en el Perú se llegaron a tomar medidas cautelares para retener sueldos y presionar de ese modo a quienes se resisten a pagar los créditos usando cada vez más, las redes sociales como medio de cobro, a parte de los mensajes de texto, llamadas y mensajes de voz. Sin embargo, la carga procesal en los juzgados es tediosa y lenta, por lo que solo se aplican medidas judiciales a los morosos más reacios, los cuales incorporan entre 20% y 25% de las carteras que operan las empresas de cobranzas. (Gestión, 2014)

Rivas (2014) mostró que con la ejecución de un adecuado patrón de gestión de cobranzas se puede obtener mayor eficiencia en la recaudación de ingresos por mantenimiento y membrecías, organizar las cobranzas. Clasificar y hacer seguimiento a la mora por monto y tramos de días atrasados, conlleva a establecer estrategias que reducen los días de mora en los montos pendientes de pago. Prevenir la morosidad debe ser orientando desde el primer día con el entendimiento de los beneficios por estar al día en los pagos, a la empresa le dará mayor capacidad de cumplir con sus pagos a proveedores.

## **Local**

La morosidad se ha transformado en uno de los primordiales problemas para las empresas, las cuales se concentran: en problemas de liquidez, en tener que utilizar el beneficio acumulado para cubrir impagos o demoras; la convenio de plazos más largos con los proveedores; disminución de personal y por último, pueden llegar hasta requerir al concurso de acreedores o al cierre de la empresa por este motivo.

En ese contexto, la presente investigación se centra en la empresa Consorcio Moviza SRL ubicada en la ciudad de José Leonardo Ortiz, y cuya actividad principal es la fabricación y venta de muebles; pero en adición, se dedica también a la venta al por mayor de materiales de construcción, artículos, equipos y materiales de fontanería y calefacción. Esta empresa posee como estrategia de venta, la venta a crédito, una acción que le ha permitido incrementar su nivel de ventas, pero en contraste, cierta proporción de sus clientes al crédito tienen constantes retrasos en sus pagos y otros sencillamente no pagan sus obligaciones para con la empresa. Si bien es cierto, se aprecian niveles crecientes de ventas, el incremento de la morosidad es un efecto negativo de las ventas al crédito y que en consecuencia, afectan las utilidades de la empresa.

Con los detalles observados se previó una situación de mala administración en cuanto a las estrategias de cobranza empleadas, pues su manejo es empírico y por tal, los resultados no son eficientes ni satisfactorios para la vida empresarial del consorcio. Por lo tanto se planteó investigar la situación de las estrategias de cobranza y el nivel de morosidad de la empresa Consorcio Moviza SRL dado el grave problema que aqueja el mantener cuentas incobrables.

## **1.2. Formulación del Problema**

¿Las estrategias de cobranza inciden en el nivel de morosidad en la empresa Consorcio Moviza SRL, José Leonardo Ortiz, año 2015?

## **1.3. Delimitación de la Investigación**

El presente trabajo se ejecutó en la empresa Consorcio Moviza SRL, José Leonardo Ortiz. Ubicada en la calle Tahuantinsuyo Nro. 1074 urbanización Lorenzo (02) en Lambayeque. En el distrito de José Leonardo Ortiz, específicamente a los colaboradores en el año 2015.

## **1.4. Justificación e importancia de la Investigación**

La presente investigación se evidencia por el valor que tiene el establecer estrategias crediticias adecuadas, que sirvan como potenciadores de la buena gestión de los miembros gerenciales en una mejor toma de decisiones sobre una búsqueda de un mínimo índice de morosidad. La finalidad sobre todo es evitar la exposición del riesgo que se obtiene por los créditos que se otorgan, puesto que una empresa que trabaja con una política de venta a crédito está inmersa en caer en morosidad por parte de sus clientes. Efectuar un estudio de los factores que afectan en la morosidad del crédito provee de información rica en temas de liquidez y rentabilidad.

Esta investigación por tanto, propone ampliar la visión en cuanto a estrategias de cobranzas que permitan la reducción efectiva del nivel de morosidad que existe en la empresa a investigar. De igual manera, la investigación servirá para llenar el vacío en el discernimiento de estudios profesionales sobre la analogía entre estas variables de estudio en empresas comerciales y aún más en el distrito de José Leonardo Ortiz.

Por último, los resultados podrán ser tomados como base por otros intelectuales e instituciones interesados en el tema materia de investigación con problemáticas análogas. Y en cuanto a los instrumentos, procedimientos

de análisis que se aplicaron para la solución de los problemas, futuras investigaciones pueden hacer uso del mismo e innovar o analizar una realidad semejante al objeto de estudio.

## **1.5. Limitaciones de la Investigación**

Una de las restricciones más importantes fue conseguir información sobre las variables materia de estudio dada la necesidad de obtener permisos para aplicación de los instrumentos; limitaciones que fueron resueltas en forma exitosa al conversar con el gerente de la empresa Consorcio Moviza SRL, quien autorizó se nos brinde la información requerida para la ejecución de la investigación.

## **1.6. Objetivos: de la Investigación**

### **1.6.1. Objetivos General**

Proponer estrategias de cobranza que permitan disminuir el nivel de morosidad en la empresa Consorcio Moviza SRL, José Leonardo Ortiz, año 2015.

### **1.6.2. Objetivos Específicos**

1. Analizar las estrategias de cobranza la empresa Consorcio Moviza SRL, José Leonardo Ortiz año 2015.
2. Analizar el nivel de morosidad de la empresa Consorcio Moviza SRL, José Leonardo Ortiz año 2015.
3. Elaborar las estrategias de cobranza que permitirán disminuir el nivel de morosidad.

**CAPITULO II**  
**MARCO TEÓRICO**

## **2.1. Antecedentes de Estudios**

### **A Nivel Internacional**

Ortigosa (2011); en su artículo denominado “Implementación de una metodología de cobranza sistematizada en una empresa de financiamiento”. Tuvo como objetivo implementar una metodología de cobro ordenada en una empresa de financiamiento, así como confeccionar bases conceptuales que dan origen a un posterior trabajo eficaz de cobranza. De esa manera concluye que la gestión de cobranza básicamente consiste en el progreso de las acciones y habilidades para que se pueda alcanzar, realizar el cobro de las deudas de un modo más eficiente, además parte de ello es cuidar la relación entre la empresa y los clientes. Así también concluye que los canales de información entre los vendedores y los clientes son deficientes, y esto se debe a que los clientes no conocen la información y las condiciones de servicio.

Arteaga & Ojeda (2011), en su trabajo de investigación denominado Manual de funciones y procedimientos administrativos, crédito y cobranzas para la cooperativa de ahorro y crédito “CARIAMANGA” Ltda. Cuenta con objetivos de enseñar al personal, acerca de aspectos como sus funciones, políticas, procedimientos, normas; es así que se propuso un manual de funciones y procedimientos administrativos, créditos y cobranza para la cooperativa en estudio, luego de haber realizado el trabajo investigado en la cooperativa, concluye en la cooperativa los empleados realizan sus tareas de manera empírica, con poca información.

Rivero & Albys (2014), en su trabajo de investigación denominado “Propuesta de estrategia financiera para el departamento de crédito y cobranzas para el mejoramiento de la gestión de cobranzas caso en la empresa venezolana del vidrio (VENVIDRIO)”. Con el siguiente objetivo plantear estrategias financieras al departamento de crédito y cobranza para el progreso de la gestión de cobranzas. Caso: en la empresa Venezolana del vidrio (VENVIDRIO) de los guayos Edo. Carabobo. Llegando a concluir que el departamento de crédito y cobranza no tiene un reporte de antigüedad de

los saldos que se encuentran en mora, es decir no posee investigación actualizada de los saldos de los clientes, así también se observó que los trabajadores nuevos no se les ha capacitado con respecto a sus funciones.

### **A Nivel Nacional**

Aguilar (2013), en su trabajo de investigación denominado “Gestión de cuentas por cobrar y su incidencia en la liquidez de la empresa contratista corporación petrolera S.A.C. - año 2012”. Con objetivos establecer de qué manera la gestión de cuentas por cobrar influye en la liquidez de la empresa contratista Corporación Petrolera S.A.C. Concluye que la corporación Petrolera S.A.C. cuenta con s/. 0.84 por cada sol de deuda para que pueda cubrir a tiempo sus obligaciones de corto plazo, la empresa tiene demora en la gestión de cuentas por cobrar, así también un periodo promedio de cobro prolongado.

Rivas, J. (2014), en su trabajo de investigación denominado “Modelo de gestión de cobranzas para el mantenimiento de las relaciones con los proveedores en la empresa Sparza club”. El objetivo principal fue usar un modelo de gestión de cobranzas para el mantenimiento de las relaciones con los proveedores en la empresa Sparza Club. En donde se llegó a la conclusión que gracias a la implementación del modelo de gestión de cobranzas se obtuvo una mayor eficiencia en la cobro de ingresos, donde las cobranzas están mejor organizadas, en ese sentido se ha podido prevenir la morosidad.

### **A Nivel Local**

Castañeda y Tamayo (2013), en su trabajo de investigación denominado “La morosidad y su impacto en el cumplimiento de los objetivos estratégicos de la agencia real plaza de la caja municipal de ahorro y crédito de Trujillo 2010-2012”. Con objetivos manifestar el impacto negativo de la morosidad en el cumplimiento de los objetivos estratégicos en la agencia Real Plaza de la Caja Municipal de Ahorro y Crédito de Trujillo para el periodo 2010 y 2012.

De esta manera concluye que la caja se ha visto afectada por el aumento de la morosidad, pues propone más tiempo a la recuperación de créditos, viéndose afectado otros objetivos. En donde se aprecia que el incremento de la morosidad provoca menos colocaciones, deterioro de la cartera, rotación de los colaboradores, afectando a la rentabilidad de la ente.

Carrasco y Farro (2014), en su trabajo de investigación denominado “Evaluación del control interno a las cuentas por cobrar de la empresa de transportes y servicios VANINA E.I.R.L., para mejorar la eficiencia y gestión, durante el período 2012”. Con objetivo de examinar el control interno a las cuentas por cobrar de la empresa de transportes y servicios VANINA E.I.R.L. con la finalidad de proponer progresos en la eficiencia y gestión en el área. Llegó a la conclusión que el control interno de las cuentas por cobrar incide elocuentemente en la eficiencia de la gestión de cuentas por cobrar, así también que la empresa aplica controles internos incompletos y esto porque no existen inspecciones en esa área, así mismo el personal no era apto para enfrentar los problemas de modo eficiente, la valoración crediticia al cliente se realiza de manera ineficiente al momento de otorgar el crédito, para finalizar la empresa cuenta con políticas de cobranza, pero no son las apropiadas por ello no existen controles de carácter provisorio.

## **2.2. Estado del Arte**

La Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales (DIAN, 2016), se deben implementar una nuevas formas de gestión de cartera, los funcionarios encargados de la gestión de cartera deben ampliamente entrenados para el adecuado uso de sistemas informáticos (aplicativos, plataformas virtuales tecnológicos), así como de los protocolos de procedimiento. Los agentes de cobranza de la DIAN parten de un esquema inicial (morosos recientes y del año anterior). Por seguridad, y para reprimir que inescrupulosos usen el nombre de la Dian para defraudar a los contribuyentes, se ha dispuesto de un protocolo mediante el cual los agentes del Centro de Cobro se comunican con los contribuyentes morosos a quienes se les ha enviado previamente un mensaje de texto SMS

(telefonía celular) o correo electrónico, de acuerdo con la información registrada en el RUT. En el mensaje se crea un código de seguridad que solo conocerá el contribuyente destinatario del mismo y la Dian.

## **2.3. Base Teórico Científicas**

### **2.3.1. Estrategias**

González (2003). Menciona que el término de estrategia tiene un origen militar, que significa el arte de proyectar y dirigir grandes movimientos militares, en donde la estrategia es la acción de proyectar, decidir y administrar las operaciones militares, haciendo que se obtenga el objetivo trazado. En el terreno militar los movimientos que son realizados son llamados técnicas, o tácticas.

#### **Estrategias de cobranza**

Molina (2005). Manifiesta que el procedimiento de cobranza en tiempos normales, presentan problemas, y más en épocas de crisis donde las empresas se encuentran en incertidumbre con respecto a sus recursos financieros. En donde la tarea de cobrar resulta complicado, una tarea difícil de cumplir; y esto es porque se requiere el uso de herramientas que conlleven a tener una cartera actualizada.

En la mayoría de los casos no se ejecuta un adecuado cobro, haciendo que cada vez las cuentas por cobrar sean más en cantidad; y es de este modo que las empresas acuden a los bancos a que los doten de recursos financieros, y como es de suponer a altas tasas de interés. En este sentido el origen del atraso en la obtención de las cuentas por cobrar están inmersos en las empresas, pero en cierto grado también se encuentran fuera de ellas.

La cobranza debe de poseer los siguientes requisitos:

Adecuada: Molina (2005), se trata de cobrar bien, teniendo en cuenta al deudor de acuerdo a su cumplimiento de pagos, puesto que no todos los clientes poseen el mismo nivel de pago, así como no actúan de igual

manera; así también tener en consideración en diferenciar a un cliente de relevancia social, económica o política que un cliente normal.

Oportuna: Molina (2005), se trata de cobrar a los deudores en el día y hora señalados, puesto que muchos clientes poseen pasivos con más de una empresa, haciendo que su capacidad de pago sea deficiente; de otro lado la empresa estaría agotando sus recursos disponibles, si no hiciera el cobro en el momento indicado.

Completa: Molina (2005), se trata de recuperar el total de crédito que se entregó, en muchos casos los clientes deben pequeñas cantidades con el objetivo de que con el paso del tiempo éstas sean olvidadas y no cobradas.

El proceso de la cobranza está constituido por un conjunto de pasos, los cuales se realizan de manera rutinaria al momento de realizar los cobros. Preparación de la cobranza: este proceso debería realizarse en el departamento encargado de realizar la cobranza. De esta manera se podrá organizar con anterioridad los documentos, nota, factura, etc. La cobranza se separará de acuerdo a lo siguiente: (a) si será realizada de manera directa por la oficina encargada, o a través de un cobrador; (b) por zonas de acuerdo a cada cobrador que le corresponde; (c) a través de los bancos, (d) por el departamento de ventas, (e) por medio de abogados (f) a través de agencias que realicen el cobro.

La cobranza del día debería incluir: (a) documentos por cobrar; (b) Contrarecibos; (c) facturas y notas de venta de pago inmediato entre otros.

## Políticas de crédito y cobranza

Domingo (2012) menciona que la persona encargada debe realizar un análisis sobre algún cambio que se realice en las políticas de crédito y en la cobranza. En donde se sabe que cuando existen cambios en las políticas de crédito, esto influirá en las ventas, a su vez que está impactará en la rentabilidad de la empresa. Es por ello que se debe conocer: la rentabilidad de las ventas añadidas, la demanda añadida de producto que nace del relajamiento de las normas de crédito y la mayor parsimonia del periodo promedio de cobranza.

## Evaluación de las estrategias de cobranza

Para Grupo In sight (2008), el poseer carteras con clientes que se encuentran en morosidad y que estos no puedan ser cobrables es parte del negocio financiero. Es por tal sentido que la cobranza es muy importante puesto que ayuda a mantener a los clientes con la disponibilidad de tornar a prestar, es un proceso importante para poder formar la cultura de pago en referencia a los usuarios.

## Gestión de cobranza:

Es el conjunto de operaciones que son coordinadas y aprovechadas de manera adecuada a cada uno de los clientes, para poder lograr recuperar los créditos otorgados, haciendo que se mantenga un proceso con respecto a futuras negociaciones. La gestión de cobranza aparte de ser un conjunto acciones, ofrece alternativas de solución importantes, según sea el caso de cada cliente, en donde se registra las acciones a realizar de manera continua. En tal sentido de mejorar la gestión de cobranza de una entidad, se exhorta a un acumulado de procedimientos para la cobranza exitosa.

Acoger estrategias proactivas para conocer la morosidad antes que inicie: es una de las mejores estrategias a la hora de reducir la morosidad, puesto que se elabora antes de que surja el problema, y este tipo de estrategias son menos costosas. En este sentido se puede tomar las siguientes medidas:

- Establecer fechas de pago que son alternativamente beneficiosas
- Tratar quejas y reclamos a tiempo
- Utilizar el refuerzo positivo

Impulsar la alta obtención en el área de cobranza: una estrategia de cobranza que se encuentre diseñada de manera adecuada implica aspectos positivos y negativos; así como si manejar la cobranza de manera interna o externa.

- Determinar el procedimiento adecuado para la cobranza
- Seleccionar y capacitar al personal
- Implementar un sistema de incentivos para el personal

Afirmar la calidad de la selección y manejo de información: información relevante de los clientes que se hallan en mora, situación del crédito, así como acceso a información significativa que retroalimente el proceso integral de crédito.

Detallar con políticas y técnicas de recuperación claramente definidos: establecer políticas y procesos que sean claros para que el personal encargado de realizar la cobranza, sepa cómo desenvolverse en cada situación.

Bloomberg (2015) habla de que las empresas en su proceso de cobranza para el recupero de su cartera, emplean diferentes técnicas de las cuales la más usual es el envío de cartas de notificación y llamadas telefónicas por el retraso de su cuota. Así, para que una administración de cobranza sea segura, se debe tomar en cuenta todos los factores que implica el porqué de no pago de parte del cliente, es decir, considerar qué es lo que produce la mora, qué

acciones se han tomado, la reacción del cliente y de quien ejecuta la cobranza. Con ello, se busca diagnosticar la situación en la que se desenvuelve el incumplimiento de la obligación del cliente y de ese modo, evaluar si las acciones de cobro tomadas han sido correctas y se ajustan a los requerimientos del departamento de crédito y cobranza.

A fin de orientar efectiva y eficientemente las cobranzas, se debe tomar en cuenta las políticas y procedimientos utilizados para la concesión de los créditos, los instrumentos para ejercer un control efectivo sobre los créditos y las cobranzas y la aversión al riesgo de los empresarios. Así, las políticas de cobro son procedimientos que se sigue para cobrar cuentas a su vencimiento, cuya efectividad se pueden evaluar parcialmente examinando el nivel de estimación de cuentas incobrables.

Si el nivel de cuentas malas a causa de malas políticas de crédito es constante, entonces aumentarían los gastos de cobro para reducir las cuentas de difícil recupero. El aumento en los gastos de cobro no necesariamente reduce el nivel de cuentas incobrables y el periodo medio de cobros, pues si la empresa apremia demasiado a sus clientes para que paguen sus cuentas, estos pueden llevar sus negocios a otra parte, reduciendo así las ventas de la empresa por lo que hay que guardar cuidado de no realizar cobranzas demasiado agresivas en su gestión de cobros. Si los pagos no se reciben en la fecha de su vencimiento, se puede esperar un periodo razonable antes de iniciar los procedimientos de cobro. Las modalidades de cobro se hace más personal y más estricta a medida que una cuenta envejece más. Los procedimientos básicos de cobro que se utilizan se siguen en el orden de a continuación.

- a. **Cartas:** Bloomberg. (2015) Se remite una carta en buenos términos haciendo recordar al cliente su compromiso, después de cierto número de días computados a partir de la fecha de vencimiento. Si el pago no es efectuado, entonces se remite una segunda carta más decisiva.
  
- b. **Llamadas telefónicas:** Bloomberg (2015). Si las cartas son infructuosas, se llama directamente al cliente para exigirle el pago inmediato, sin embargo, en caso de que el cliente tenga alguna una excusa razonable, se puede prorrogar el periodo de pago.
  
- c. **Utilización de agencias de cobros:** Bloomberg (2015) Se puede dar las cuentas incobrables a una agencia de cobros para que ésta las haga efectivas pero en su mayoría, los gastos para ello son bastante altos con lo que se reduce el porcentaje de recupero que se espera recibir en comparación con los cobros que se hiciesen sin intermediarios.
  
- d. **Renegociar:** Bloomberg (2015) Tiene como finalidad introducir algunas modificaciones de mutuo acuerdo entre el deudor y el acreedor con respecto a las condiciones de pago de la deuda. En conclusión, persigue extender los plazos de pagos de la deuda.
  
- e. **Renovar:** Bloomberg (2015). Plantea al cliente un nuevo crédito con nuevos términos, monto, interés y plazo tras terminado o cancelado el crédito anterior del deudor.
  
- f. **Procedimiento legal:** Bloomberg (2015). Es el camino más estricto en el proceso de cobro que normalmente utilizan las agencias de cobros. Es oneroso y como efecto adverso puede provocar que el deudor se declare en bancarrota. En ocasiones, los gastos añadidos de cobro no ofrecen un beneficio suficiente.

### 2.3.2. Morosidad

Brachfield (2000) menciona que el término morosidad, tiene varias definiciones, en su mayoría se recurrir en las empresas para mencionar a créditos que no han sido cancelados después de la fecha de vencimiento, así como a créditos que en definitiva son incobrables. Así también se entiende en economía que el término morosidad, donde denota infracción generalizado de plazos de pago por parte del sector empresarial en un determinado país. En ese sentido el autor menciona que la morosidad a su concepción es la demora en el desempeño de alguna compromiso de pago, por lo que la persona morosa es aquel que paga tarde su deuda, pero paga. No es un incumplimiento definitivo, más bien es tardío.

La morosidad es un fenómeno que no tiene una sola causa, posee muchas causas, en donde existen factores que determinan su existencia y gravedad:

La coyuntura económica.

El sistema financiero

El comportamiento de pagos de las administraciones publicas

El mercado y la competencia.

La ausencia de una cultura de cobro de los acreedores y excesiva permisividad ante los retrasos.

El tejido y estructura empresarial

El marco legal

De estos factores que se mencionaron, los principales son los tres últimos:

La ausencia de una cultura de cobro de los acreedores y excesiva permisividad ante los retrasos: en este aspecto se puede conocer que la mayoría de las empresas poseen una débil cultura que dé prioridad a la cobranza de las ventas.

El tejido y estructura empresarial: la estructura endeble que puede poseer una empresa con respecto a una deficiente estructura financiera, conlleva a que estos se vean inmersos en morosidad.

El marco legal: de acuerdo a las leyes que cada nación han adoptado en favor de los acreedores, y esto porque muchas veces los morosos no llegan a pagar la totalidad de la deuda, por lo que muchas empresas no se ven protegidas por las leyes, se debe de tener documentación acreditada con respecto a la deuda.

López, Raúl. (s.f.) Menciona que la morosidad es aquella cualidad de ser moroso, es decir la situación legal en la que una persona se encuentra en mora, ésta a su vez se encuentra en un estado de incumplimiento de una obligación. Menciona que para el Banco de España, la situación contable activa de dudosos o morosos se otorgará a las inversiones crediticias, valores de renta fija y demás saldos deudores cuyo reembolso sea problemático.

González & García (2012). Mencionan que la morosidad de acuerdo a la ley de morosidad, incumplimiento de los plazos contractuales de pagos; haciendo que una empresa pierda capacidad para poder afrontar sus obligaciones de pago, dando origen a reducciones en la rentabilidad de la misma. Poniendo en riesgo a la empresa en su conjunto.

#### Crédito y morosidad

El crédito es parte fundamental de una empresa, sea cual fuese el rubro de la misma, es así que es usual que se otorgue crédito y se solicite aplazamientos, y para hacer frente a las obligaciones que posee lo mismo ocurre con la empresa a la hora de necesitar financiamiento. Los efectos principales de la morosidad son:

Pérdida de valor de los activos financieros.

Daña la cuenta de pérdidas y ganancias  
Provoca un aparente e inicial perjuicio fiscal.  
Demora en el pago  
Asumir costos financieros que redundarán negativamente en la cuenta de resultados.

Aguilar, Camargo y Molares (2004). Manifiestan que la morosidad existen muchos factores que determinan la morosidad, así como factores microeconómicos, y macroeconómicos. En donde mencionan que el indicador más adecuado para medir los niveles de morosidad que otorga una entidad crediticia no existe unanimidad, para lo cual ellos mencionan en tomar tres indicadores de la calidad de la cartera de colocaciones: cartera atrasada, cartera pesada, y cartera de alto riesgo.

Cartera atrasada: es el ratio entre las colocaciones vencidas y en cobranza judicial, sobre las colocaciones totales.

Cartera pesada: es el ratio entre las colocaciones y créditos contingentes clasificados como deficientes, dudosos y pérdidas, y el total de créditos directos y contingentes.

Cartera de alto riesgo: es el ratio entre las colocaciones vencidas, en cobranza judicial, refinanciadas y reestructuradas entre las colocaciones totales.

Así también, para Aguilar y Camargo (2003): La falta de programas de capacitación y entretenimiento del personal ocasiona la morosidad, ya que al no estar capacitados no saben identificar indicios (y tampoco investigan) que son indicativos de que un cliente será potencialmente moroso.

Mora Causada por deficiencias en el Proceso de Evaluación:

Está relacionado con el proceso de evaluación crediticia, ya que los errores cometidos durante éste, repercuten directamente en el nivel de la morosidad. Los errores más frecuentes son:

Créditos evaluados y aprobados basados solo en la calidad de garantía: Se da demasiada importancia a la garantía que el cliente posee más que a la capacidad de pago de éste. La recuperación del dinero no se puede hacer en el plazo establecido y con gran dificultad.

Créditos aprobados por factores de amistad o parentesco: Los favoritismos de los colaboradores a brindar créditos a personas por motivos de amistad y parentesco también incrementa el índice de morosidad de la institución porque son créditos entregados rápidamente sin tener certeza de que serán pagados a cabalidad.

Brindar una información incompleta o falsa al cliente: En la búsqueda de incrementar la cartera, se cae en el error de no brindar la información adecuada al cliente sobre tasas de interés, fechas de pago, etc., que finalmente se traduce en una decisión del cliente apresurada y con una visión pequeña de la situación al momento de asumir con las responsabilidades de la obligación que va a contraer.

Sobreendeudamiento: Se da por el gran peso que se le otorga a la garantía que el cliente posee y se otorgan créditos de manera desmedida, sin antes analizar su capacidad de pago.

Por otro lado, también se define la Mora Causada en el Proceso de Recuperación de Crédito. (Aguilar y Camargo, 2003)

La morosidad también sienta sus bases en el inadecuado proceso de recuperación del crédito, dado por:

Falta de información oportuna sobre los créditos que han entrado en situación de morosidad. La desinformación ocasiona que los créditos en dicha situación a veces pasen desapercibidos hasta el momento de una revisión completa.

Falta de disciplina y control para el cumplimiento de las normas de seguimiento y recuperación de crédito. Un personal poco disciplinado y que incumple con las normas y procedimientos de recuperación de los créditos morosos afecta a la institución porque prefieren realizar el trabajo a su modo.

#### **2.4. Definición de la terminología**

**Crédito.-** Operación Financiera que consigue una persona o entidad hacia otra bajo una obligación de cancelación futura, sujeto a un plazo de tiempo y una tasa de interés.

**Empresa:** Lory (2007), “Es el ejercicio profesional de una actividad económica planificada, con la finalidad o el objetivo de intermediar en el mercado de bienes o servicios, y con una unidad económica organizada en la cual ejerce su actividad profesional el empresario por sí mismo o por medio de sus representantes” (p.14)

**Cobranza-** proceso mediante el cual se hace efectiva la percepción de un pago en concepto de una compra, de la prestación de un servicio.

**Deuda** - Obligaciones contraídas con un tercero, ya sea una persona física o una mera entidad jurídica.

**Estrategias de cobranza.-** Molina (2005), son procedimientos o acciones dirigidas a recuperar liquidez, la cobranza presenta problemas, y más en épocas de crisis donde las empresas se encuentran en incertidumbre con respecto a sus recursos financieros.

**Riesgo Crediticio.-** Es una posibilidad de no recuperar lo prestado. Resultante de actividades crediticias por la posibilidad de incumplimiento en la obligación de una deuda.

**Morosidad.-** Es el incumplimiento de obligaciones de pago de una deuda. Se encuentra presente en cualquier institución financiera.

**CAPITULO III**  
**MARCO METODOLÓGICO**

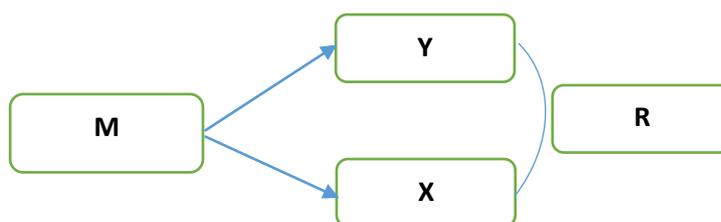
### 3.1. Tipo y Diseño de la Investigación

#### 3.1.1. Tipo de investigación:

No experimental: Debido a que en la investigación no se realizó manipulación ni se alteró a las variables de estudio por el contrario sólo se estudiaron y evaluaron en la realidad, así como se presentan.

#### 3.1.2. Diseño de investigación:

El diseño metodológico es de tipo descriptivo, correlacional y cuantitativo, porque busca detallar la magnitud de cada variable de estudio (la problemática planteada), para luego establecer relaciones de causa y efecto, para lo cual se presenta el siguiente diseño:



#### Donde

Y=Morosidad

X=Estrategias de cobranza

M=Muestra

R=Relación

## **3.2. Población y Muestra**

### **3.2.1. Población:**

La población correspondiente al presente estudio está conformado por los trabajadores de la empresa Consorcio Moviza SRL de José Leonardo Ortiz, los cuales son un total de 26 trabajadores.

### **3.2.2. Muestra:**

La muestra la conforman los trabajadores pertenecientes al área de cobranza, por ser el foco central de la investigación. Son 6 trabajadores en dicha área.

## **3.3. Hipótesis**

Hi: Las estrategias de cobranza inciden en el nivel de morosidad en la empresa Consorcio Moviza SRL, José Leonardo Ortiz año 2015.

H0: Las estrategias de cobranza no inciden en el nivel de morosidad en la empresa Consorcio Moviza SRL, José Leonardo Ortiz año 2015.

## **3.4. Variables**

### **3.4.1. Variable Independiente:**

Estrategias de cobranza

### **3.4.2. Variable Dependiente:**

Morosidad

### 3.5. Operacionalización de las variables:

#### 3.5.1. Operacionalización de las variable 1:

Tabla 1: Operacionalización de la variable Estrategia de cobranza

Variable independiente	Dimensiones	Indicadores	Instrumento	Escala
Estrategia de cobranza	Estrategias proactivas	Establecimiento de fechas de pago	Cuestionario	Ordinal
		Trato oportuno de quejas y reclamos		
	Mejorar la productividad	Procedimiento adecuado para la cobranza		
		Selección y capacitación al personal		
		Implementación de incentivos para el personal		
	Manejo de información	Información de clientes en mora		
		Situación del crédito		
	Políticas y procesos	Establecimiento de políticas y procesos de cobranza		

### 3.5.2. Operacionalización de las variable 2:

Tabla 2: Operacionalización de la variable Morosidad

Variable dependiente	Dimensiones	Indicador	Instrumento	escala
<b>Morosidad</b>	Cartera atrasada	Cartera atrasada = <u>colocaciones vencidas y en cobranza judicial</u> Colocaciones totales.	Cuestionario	Ordinal
	Cartera pesada	Cartera pesada = <u>colocaciones y créditos contingentes deficientes, dudosos y pérdidas</u> Colocaciones totales.		
	Cartera de alto riesgo	Cartera de alto riesgo = <u>las colocaciones vencidas, en cobranza judicial, refinanciadas y reestructuradas</u> Colocaciones totales.		

### **3.6. Abordaje metodológico, técnica e instrumentos de recolección de datos**

#### **3.6.1. Abordaje metodológico**

Los métodos de investigación bajo los cuales se rige el presente estudio, son los siguientes:

**Cuantitativo:** Ya que con el fin de poder evaluar a cada una de las variables, se procedió con la cuantificación de los resultados, que permitieron además, el desarrollo de la contratación de las hipótesis formuladas en el presente trabajo. Para esta finalidad, se llevó a cabo procesos estadísticos en programas como Microsoft Excel y el paquete estadístico SPSS.

**Tabulaciones:** la información recopilada de los cuestionarios, fueron tabulados con el fin de formar tablas y figuras que ayuden con la identificación y análisis adecuado de los resultados.

**Descriptivo:** La parte descriptiva, corresponde al proceso en el cual, las variables fueron explicadas en función a los resultados conseguidos de las tabulaciones.

#### **3.6.2. Técnicas de recolección de datos**

Con el fin de poder llevar a cabo el proceso de recaudación de datos, se utilizará la técnica de encuestas, de acuerdo a las variables estudiadas, estrategias de cobranza y la morosidad.

#### **3.6.3. Instrumento de recolección de datos**

El instrumento utilizado para la recolección de datos es el cuestionario para ambas variables estudiadas.

### **3.7. Procedimientos para la recolección de datos:**

Para la recaudación de los datos se procedió a la explicación del método, porqué y beneficios de la investigación tanto al gerente como a los trabajadores que forman parte de la muestra, aplicación del instrumento de

manera personal y el recojo de los cuestionarios por parte de los investigadores.

### 3.8. Análisis Estadístico e interpretación de datos

La investigación ha sido tabulada en el programa Microsoft Excel y el paquete estadístico SPSS, lo cual permitió identificar valores cuantitativos y cualitativos generales para cada una de las variables.

Para el análisis de datos de la variable estrategias de cobranza, el cuestionario cuenta con 14 ítems y las respuestas están organizadas en 5 categorías:

*Tabla 3: Categorización de las respuestas*

<b>Alternativas</b>	<b>Categoría</b>
Nunca	1
Casi nunca	2
A veces	3
Casi siempre	4
Siempre	5

Fuente: elaboración propia

El valor mínimo de la sumatoria de las respuestas es 14 (si todos responden 1) y el valor máximo es 70 (si todos responden 5), la diferencia es de 56 el cual es el rango de evaluación. Para efectos de la investigación se desarrollan las respuestas bajo tres categorías (inadecuado, regular adecuado), por lo cual la amplitud es de 19 puntos por categoría; tal como se muestra en la siguiente tabla:

*Tabla 4: Determinación de la amplitud*

Mínimo	14	14*1
Máximo	70	14*5
Rango	56	70-14
Amplitud	19	56/3

Fuente: elaboración propia

Por tanto la forma de evaluación de categoría quedaría de la siguiente forma:

*Tabla 5: Tratamiento del valor de las respuestas*

Alternativa	Desde	Hasta
Inadecuado	14	32
Regular	33	51
Adecuado	52	70

Fuente: elaboración propia

Por lo cual las respuestas se presentaran en tablas de 3 categorías (inadecuadas, regulares y adecuadas).

Para el caso de la otra variable se hizo el mismo procedimiento; a diferencia que el tratamiento del valor de las respuestas, tal como se muestra en la siguiente tabla:

*Tabla 6: Tratamiento del valor de las respuestas*

Alternativa	Desde	Hasta
Inadecuado	7	16
Regular	17	25
Adecuado	26	35

Fuente: elaboración propia

### 3.9. Principios éticos

La información proporcionada por los colaboradores encuestados, no será publicada ni mostrada con los nombres de cada individuo, con la finalidad de evitar problemas futuros.

La información obtenida, no fue manipulada ni alterada con la finalidad de llegar con los resultados esperados, revelando un trabajo real y fehaciente, y la investigación es desarrollada bajo el consentimiento del gerente de la empresa Consorcio Moviza SRL, José Leonardo Ortiz.

### 3.10. Criterios de rigor científico

La fiabilidad estadística de los ítems del instrumento fue evaluado mediante el método de consistencia interna basado en el alfa de Cronbach.

*Tabla 7: Análisis de fiabilidad- Alfa de Cronbach para la variable estrategias de cobranza*

Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach basada en los elementos tipificados	N de elementos
0,960	,962	14

Fuente: elaboración propia

*Tabla 8: Análisis de fiabilidad- Alfa de Cronbach para la variable Morosidad*

Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach basada en los elementos tipificados	N de elementos
0,879	,898	7

Fuente: elaboración propia

Lo que significa que las prueba del alfa de es alta en los dos casos, los valores de 0.879 y 0.969 son valores aceptables y positivos acerca la fiabilidad del instrumento.

Los instrumentos fueron evaluados mediante el juicio de expertos, quienes, por medio de una firma dieron fiabilidad al contenido respectivo; además se utilizó los siguientes criterios de rigor científico, mostrada en el siguiente cuadro:

*Tabla 9 Criterios de rigor científico*

<b>Criterios</b>	<b>Características del criterio</b>	<b>Procedimientos</b>
<b>Autenticidad</b>	Aproximación de los resultados de una investigación frente al fenómeno observado	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Los resultados son reconocidos “verdaderos” por los participantes</li> <li>✓ Observación continua y prolongada del fenómeno</li> <li>✓ Triangulación</li> </ul>
<b>Transferibilidad y aplicabilidad</b>	Los resultados derivados de la investigación cualitativa no son generalizables sino transferibles.	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Descripción detallada del contexto y de los participantes</li> <li>✓ Muestreo teórico</li> <li>✓ Recogida exhaustiva de datos.</li> </ul>
<b>Consistencia o reflexibilidad</b>	La complejidad de la investigación cualitativa dificulta la estabilidad de los datos. Tampoco es posible la replicabilidad exacta del estudio	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Triangulación</li> <li>✓ Empleo de evaluador externo</li> <li>✓ Descripción detallada del proceso de recogida, análisis e interpretación de los datos</li> </ul>
<b>Neutralidad o Objetividad</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Reflexividad del investigador</li> </ul>

<b>Confirmabilidad y neutralidad</b>	Los resultados de la investigación deben garantizar la veracidad de las descripciones realizadas por los participantes.	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Transcripciones textuales de las entrevistas</li> <li>✓ Contrastación de los resultados con la literatura existente</li> <li>✓ Revisión de hallazgos por otros investigadores</li> <li>✓ Identificación y descripción de limitaciones y alcances del investigador</li> </ul>
<b>Relevancia</b>	Permite evaluar el logro de los objetivos planteados y saber si se obtuvo un mejor conocimiento del fenómeno de estudio	Configuración de nuevos planteamientos teóricos o conceptuales - Comprensión amplia del fenómeno - Correspondencia entre la justificación y los resultados obtenidos
<b>Adecuación teórico-epistemológica</b>	Correspondencia adecuada del problema por investigar y la teoría existente	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Contrastación de la pregunta con los métodos</li> <li>✓ Ajustes de diseño</li> </ul>

**Fuente:** Elaborado en base a Noreña, A.L.; Alcaraz-Moreno, N.; Rojas, J.G.; y Rebolledo-Malpica, D. (2012). Aplicabilidad de los criterios de rigor y éticos en la investigación cualitativa. *Aquichan*, 12(3). 263-274. Disponible en <http://aquichan.unisabana.edu.co/index.php/aquichan/article/view/1824/pdf>

**CAPITULO IV**  
**ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS**  
**RESULTADOS**

#### 4.1. Resultado de tablas y gráficos

##### 4.1.1. Estrategias de cobranza de la empresa Consorcio Moviza SRL

A continuación, se muestran los resultados obtenidos de la aplicación del instrumento a los trabajadores de la empresa Consorcio Moviza SRL; información organizada en tablas y figuras para su mayor comprensión, por pregunta y dimensión.

Tabla 10: Pregunta 1

La empresa determina fechas de pago con respecto a sus créditos

Escala	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	0	0%
Casi nunca	1	17%
A veces	3	50%
Casi siempre	2	33%
Siempre	0	0%
<b>Total</b>	<b>6</b>	<b>100%</b>

Fuente: Anexo N° 03

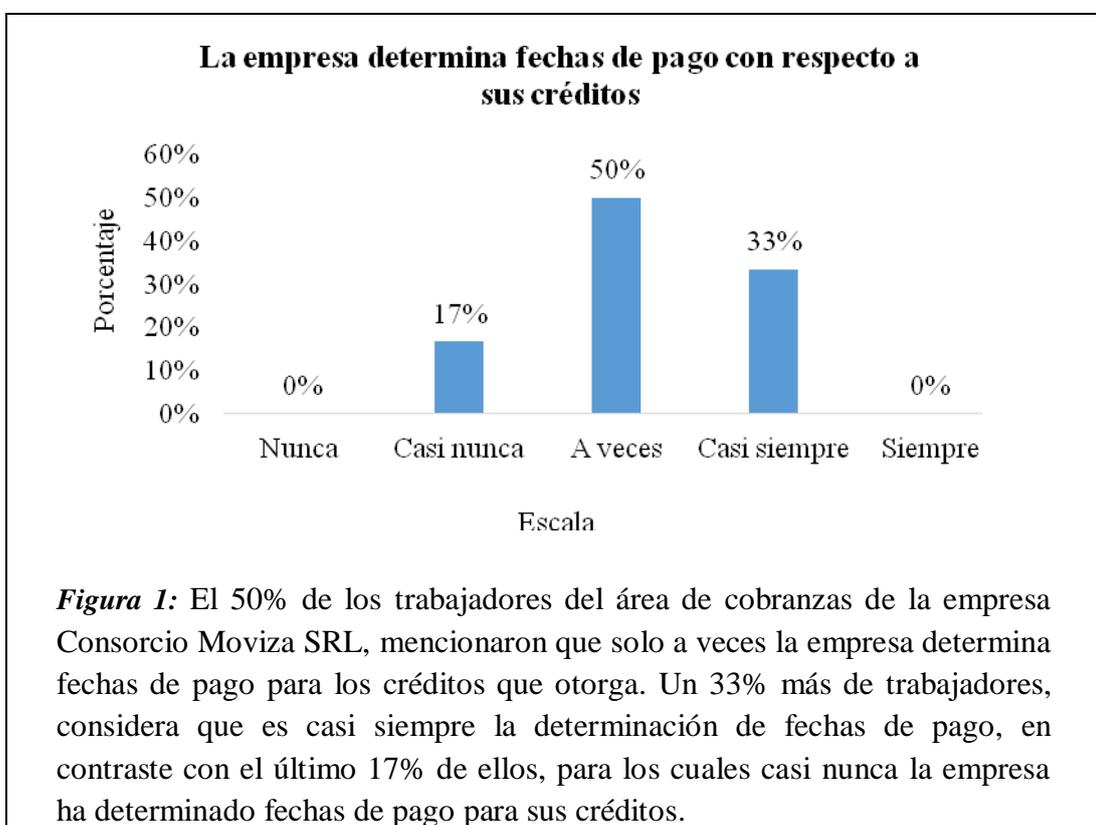


Tabla 11: Pregunta 2

La empresa determina fechas de pago respecto a los créditos de sus clientes

Escala	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	0	0%
Casi nunca	4	67%
A veces	1	17%
Casi siempre	1	17%
Siempre	0	0%
<b>Total</b>	<b>6</b>	<b>100%</b>

Fuente: Anexo N° 03

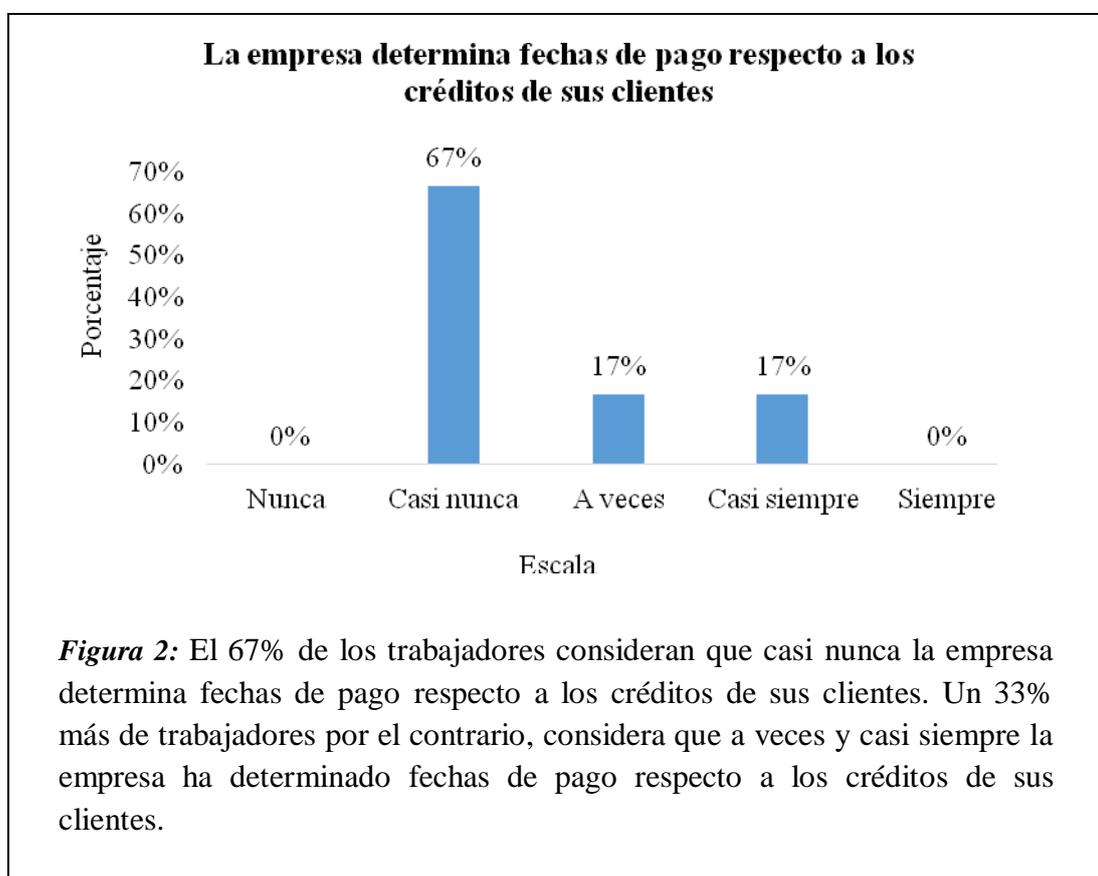


Tabla 12: Pregunta 3

La empresa posee un personal encargado de las quejas y reclamos

Escala	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	1	17%
Casi nunca	4	67%
A veces	1	17%
Casi siempre	0	0%
Siempre	0	0%
<b>Total</b>	<b>6</b>	<b>100%</b>

Fuente: Anexo N° 03

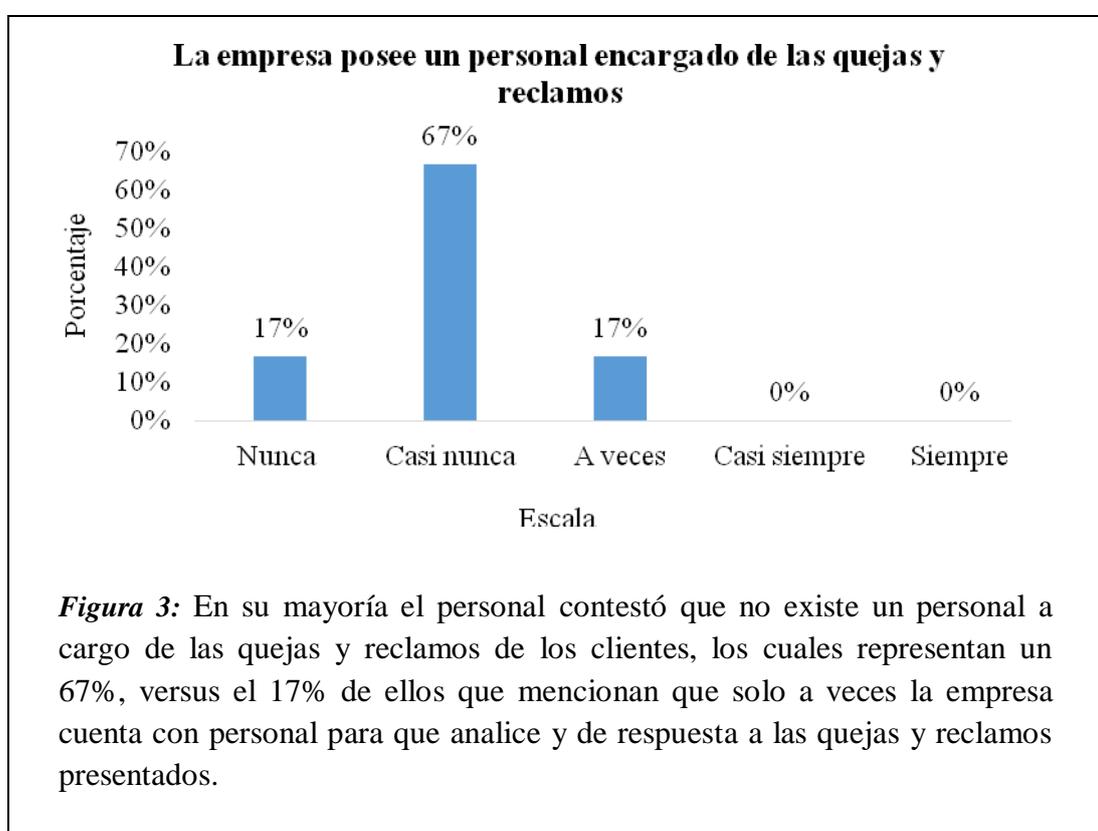


Tabla 13: Pregunta 4

La empresa monitorea todos los reclamos que los clientes realizan

Escala	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	1	17%
Casi nunca	4	67%
A veces	0	0%
Casi siempre	1	17%
Siempre	0	0%
<b>Total</b>	<b>6</b>	<b>100%</b>

Fuente: Anexo N° 03

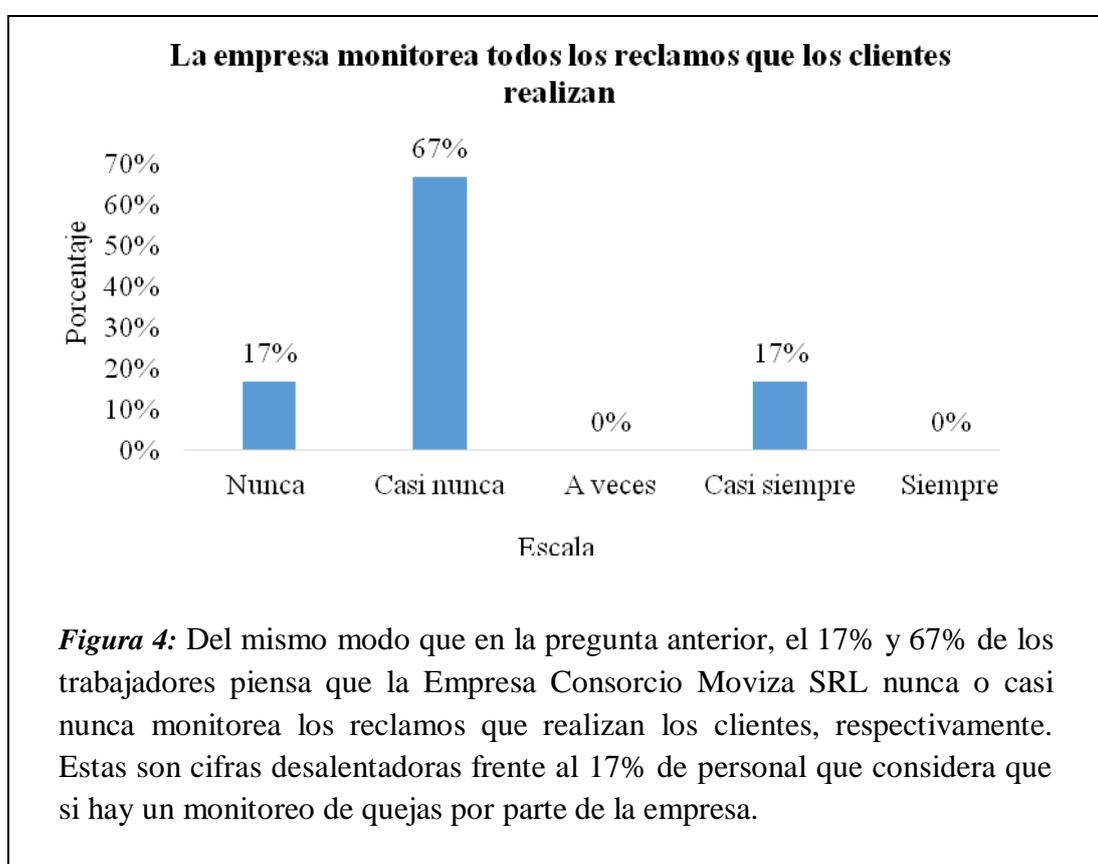


Tabla 14: Pregunta 5

*La empresa realiza de manera oportuna la cobranza de sus créditos*

<b>Escala</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Nunca	1	17%
Casi nunca	4	67%
A veces	0	0%
Casi siempre	1	17%
Siempre	0	0%
<b>Total</b>	<b>6</b>	<b>100%</b>

Fuente: Anexo N° 03

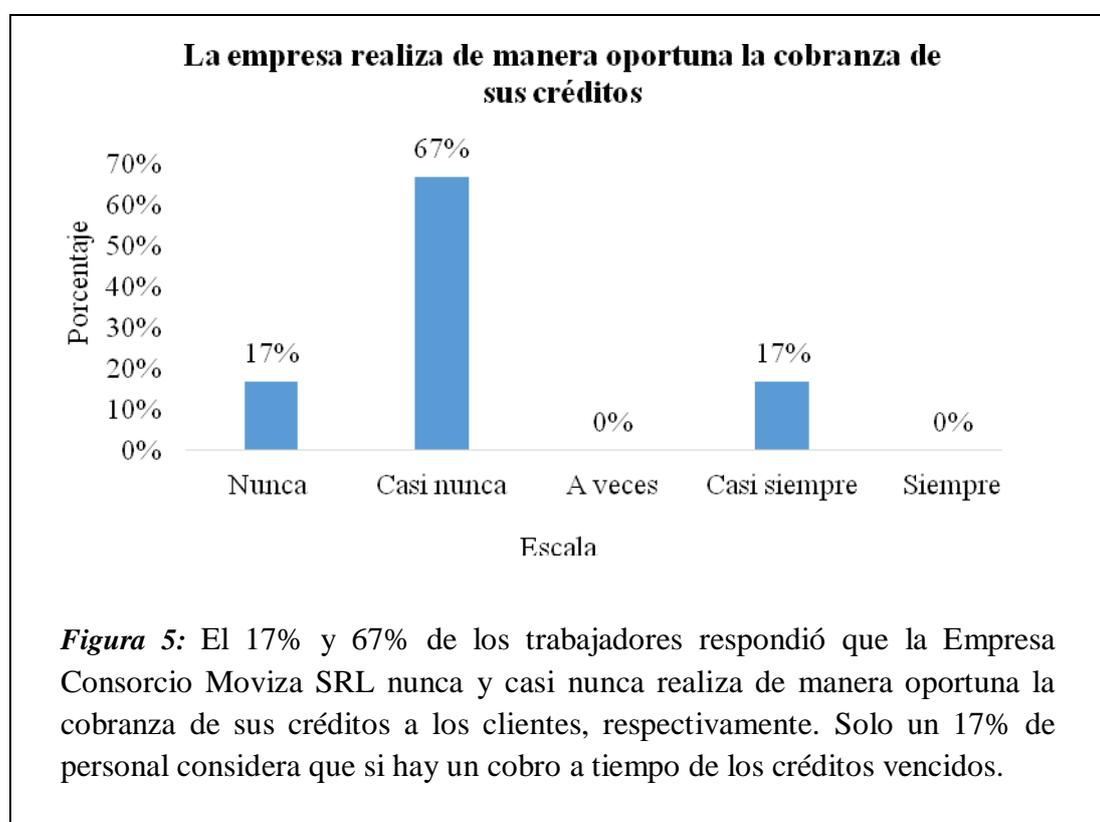


Tabla 15: Pregunta 6

*La empresa hace uso de registros para el cobro de sus créditos*

<b>Escala</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Nunca	2	33%
Casi nunca	3	50%
A veces	0	0%
Casi siempre	1	17%
Siempre	0	0%
<b>Total</b>	<b>6</b>	<b>100%</b>

Fuente: Anexo N° 03

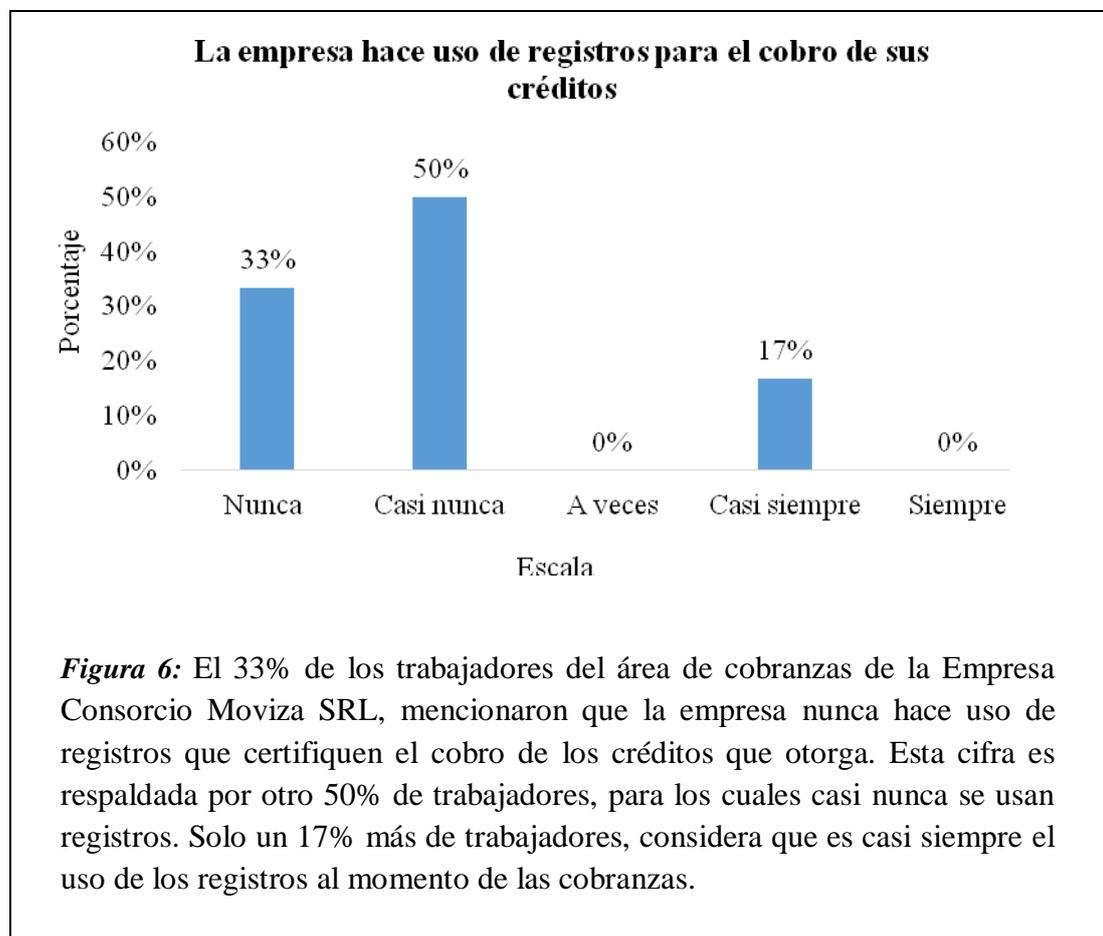


Tabla 16: Pregunta 7

*La empresa hace una selección eficaz con respecto a los encargados de cobranza*

Escala	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	1	17%
Casi nunca	2	33%
A veces	2	33%
Casi siempre	1	17%
Siempre	0	0%
<b>Total</b>	<b>6</b>	<b>100%</b>

Fuente: Anexo N° 03



Tabla 17: Pregunta 8

*La empresa capacita de manera continua a los encargados del área de cobranza*

Escala	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	1	0%
Casi nunca	2	67%
A veces	2	17%
Casi siempre	1	17%
Siempre	0	0%
<b>Total</b>	<b>6</b>	<b>100%</b>

Fuente: Anexo N° 03

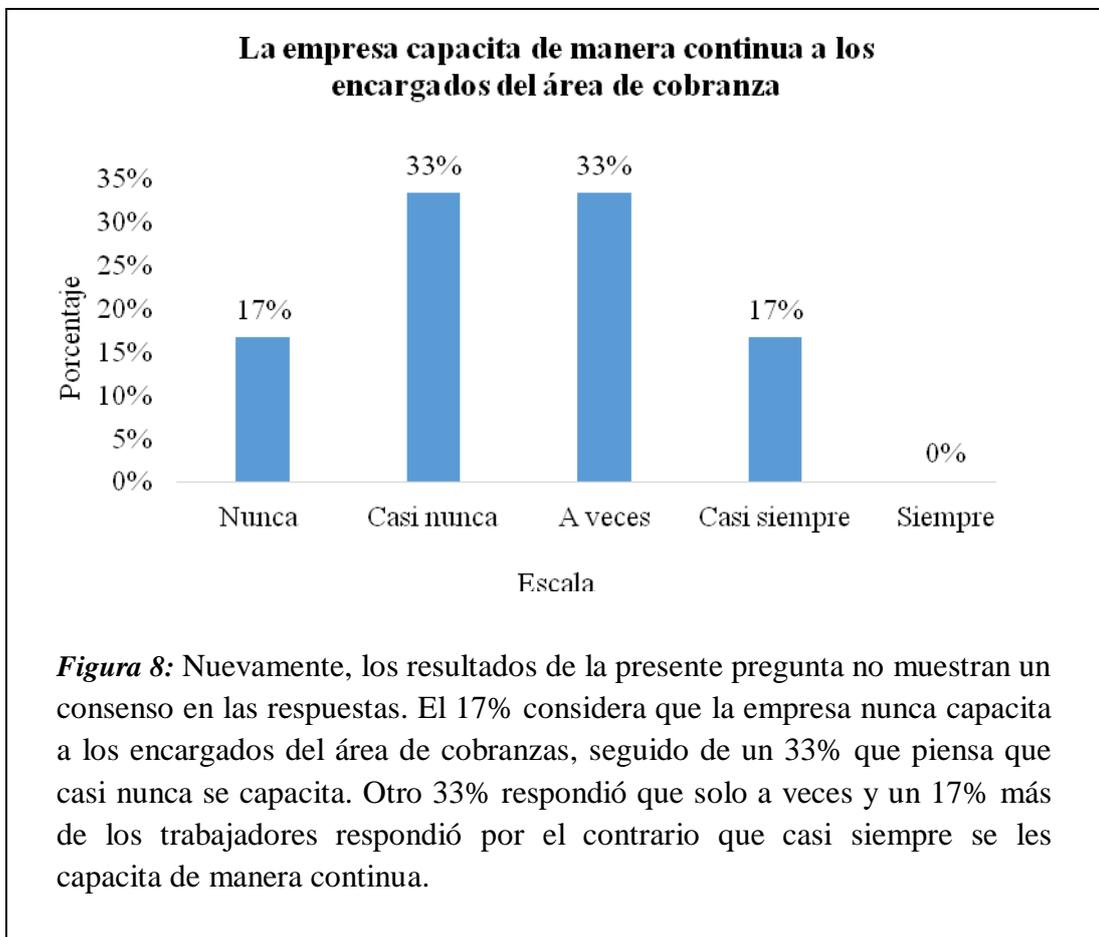


Tabla 18: Pregunta 9

*La empresa posee información actualizada de los clientes en mora*

<b>Escala</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Nunca	1	17%
Casi nunca	1	17%
A veces	2	33%
Casi siempre	2	33%
Siempre	0	0%
<b>Total</b>	<b>6</b>	<b>100%</b>

Fuente: Anexo N° 03

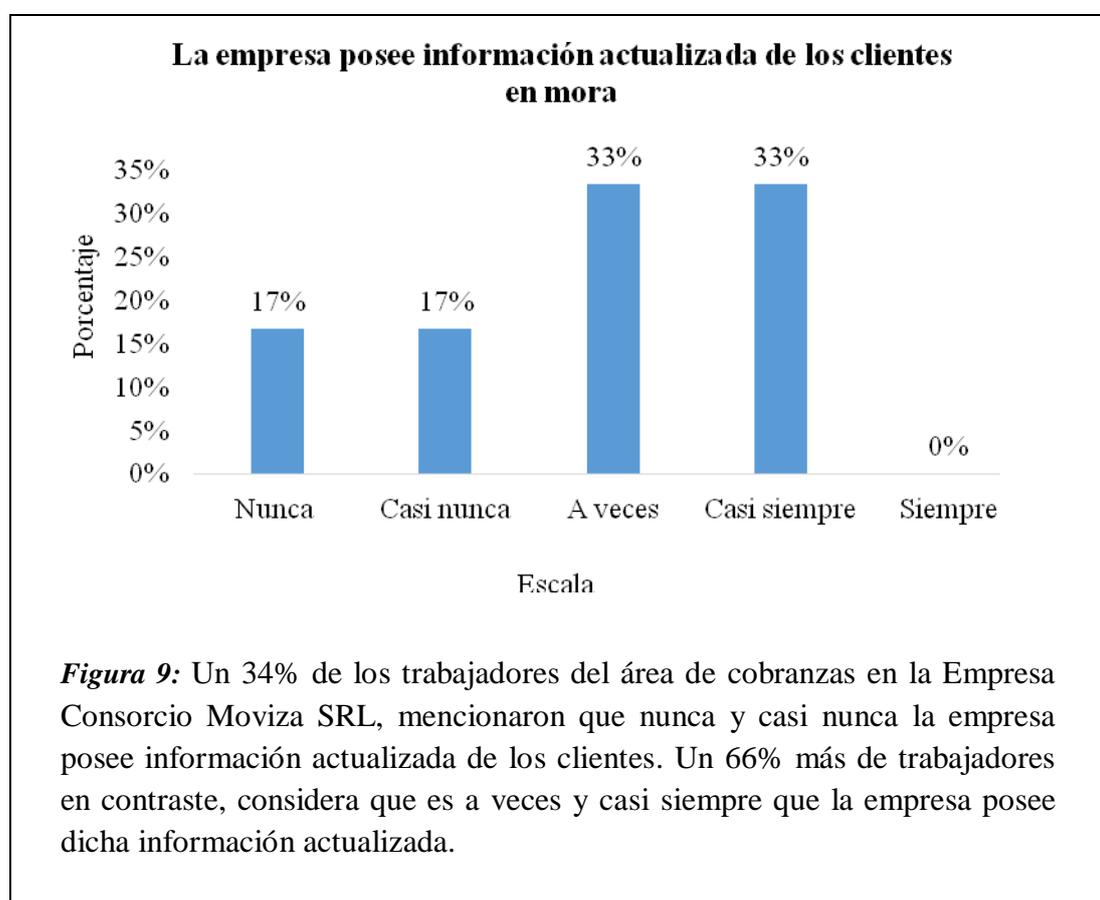


Tabla 19: Pregunta 10

*La empresa utiliza la información que posee sobre los clientes que se encuentran en mora*

Escala	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	2	33%
Casi nunca	2	33%
A veces	1	17%
Casi siempre	1	17%
Siempre	0	0%
<b>Total</b>	<b>6</b>	<b>100%</b>

Fuente: Anexo N° 03

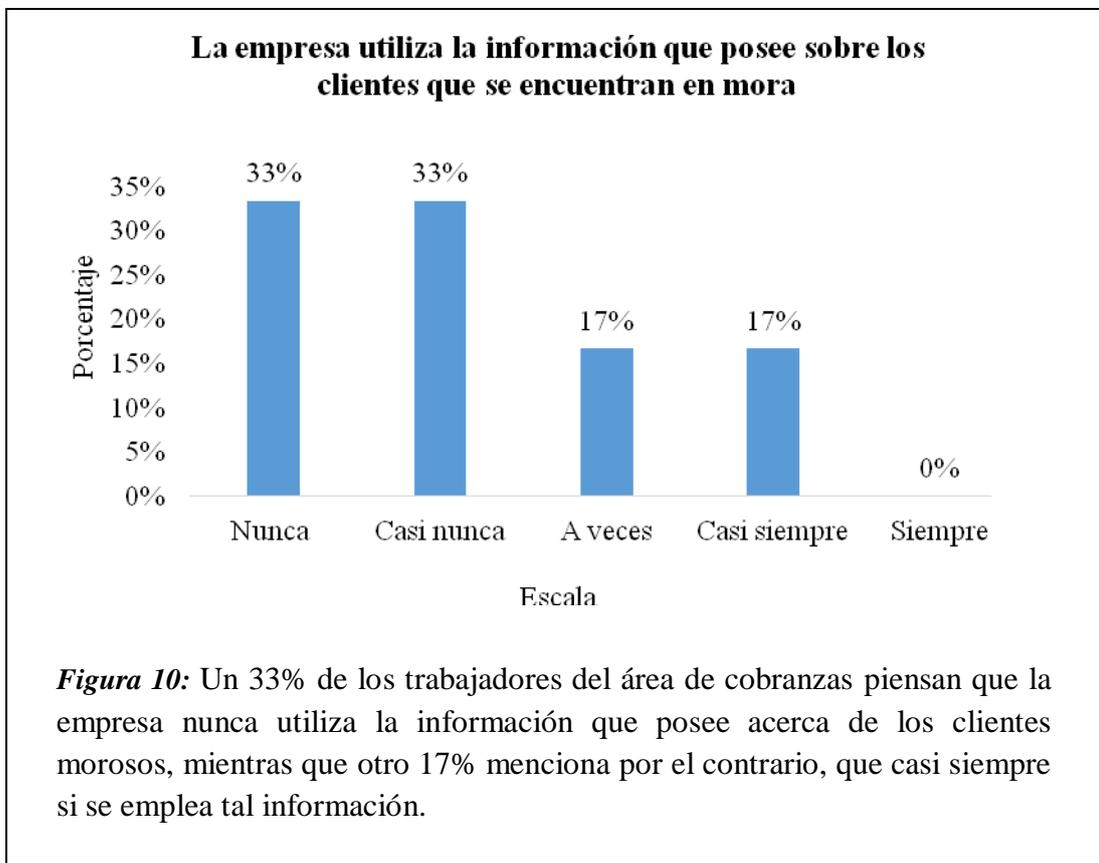


Tabla 20: Pregunta 11

*La empresa realiza un seguimiento de cada cliente que se encuentre en mora*

<b>Escala</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Nunca	0	0%
Casi nunca	3	50%
A veces	2	33%
Casi siempre	1	17%
Siempre	0	0%
<b>Total</b>	<b>6</b>	<b>100%</b>

Fuente: Anexo N° 03

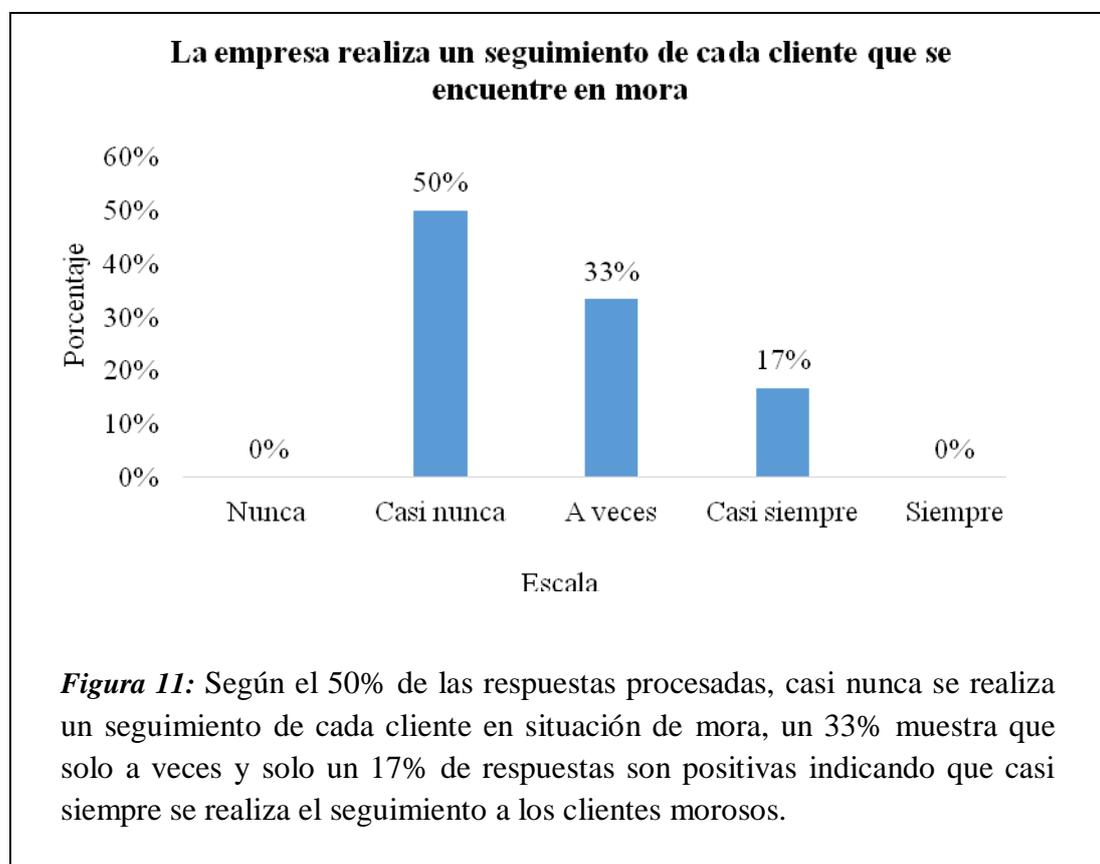


Tabla 21: Pregunta 12

*De forma mensual se evalúa el estado de cada cliente*

<b>Escala</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Nunca	1	17%
Casi nunca	3	50%
A veces	2	33%
Casi siempre	0	17%
Siempre	0	0%
<b>Total</b>	<b>6</b>	<b>100%</b>

Fuente: Anexo N° 03

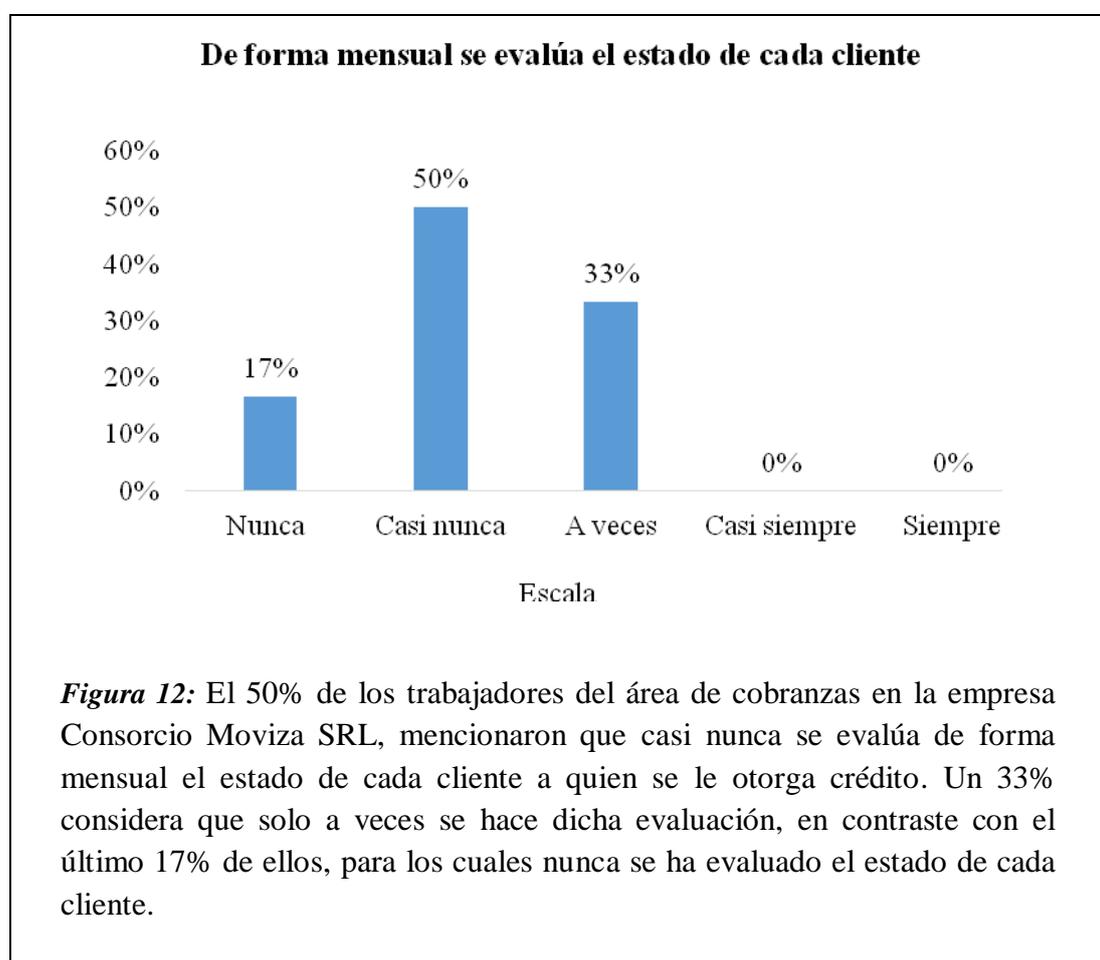


Tabla 22: Pregunta 13

*La empresa cuenta con una adecuada política de cobranza*

<b>Escala</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Nunca	1	17%
Casi nunca	2	33%
A veces	3	50%
Casi siempre	0	0%
Siempre	0	0%
<b>Total</b>	<b>6</b>	<b>100%</b>

Fuente: Anexo N° 03

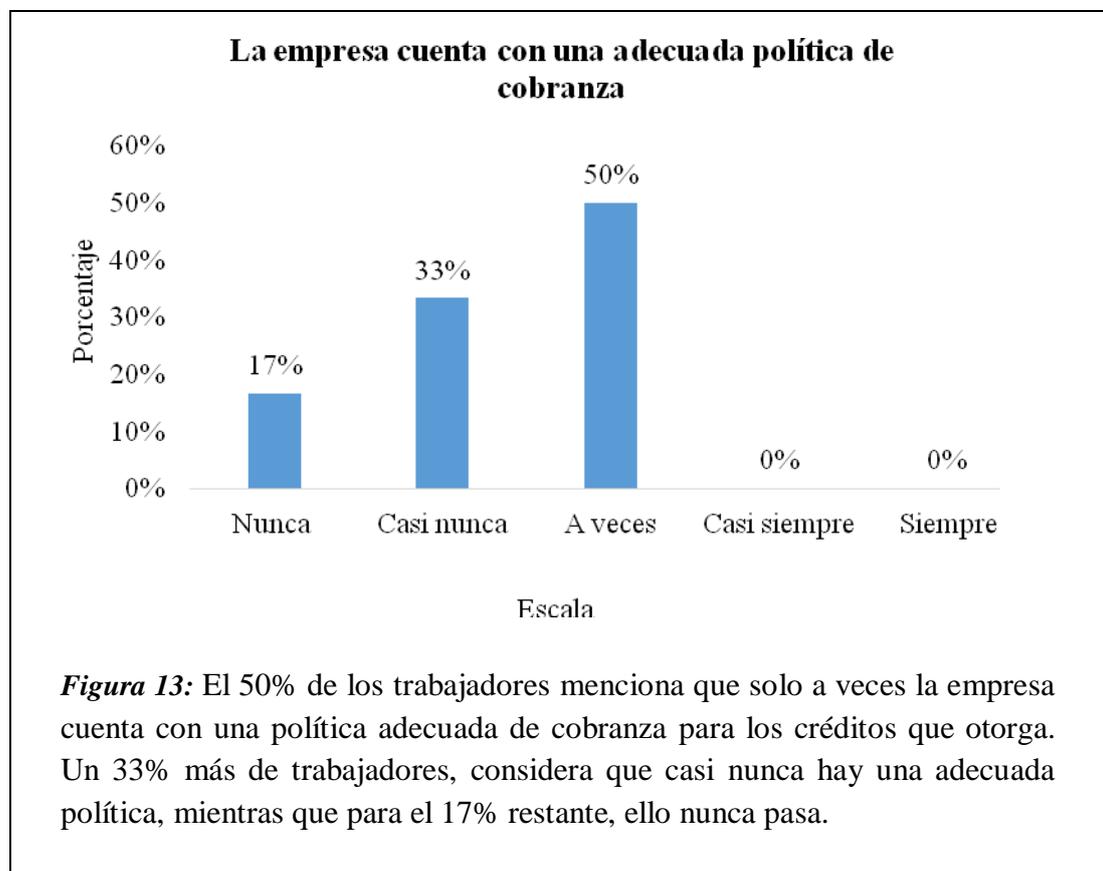
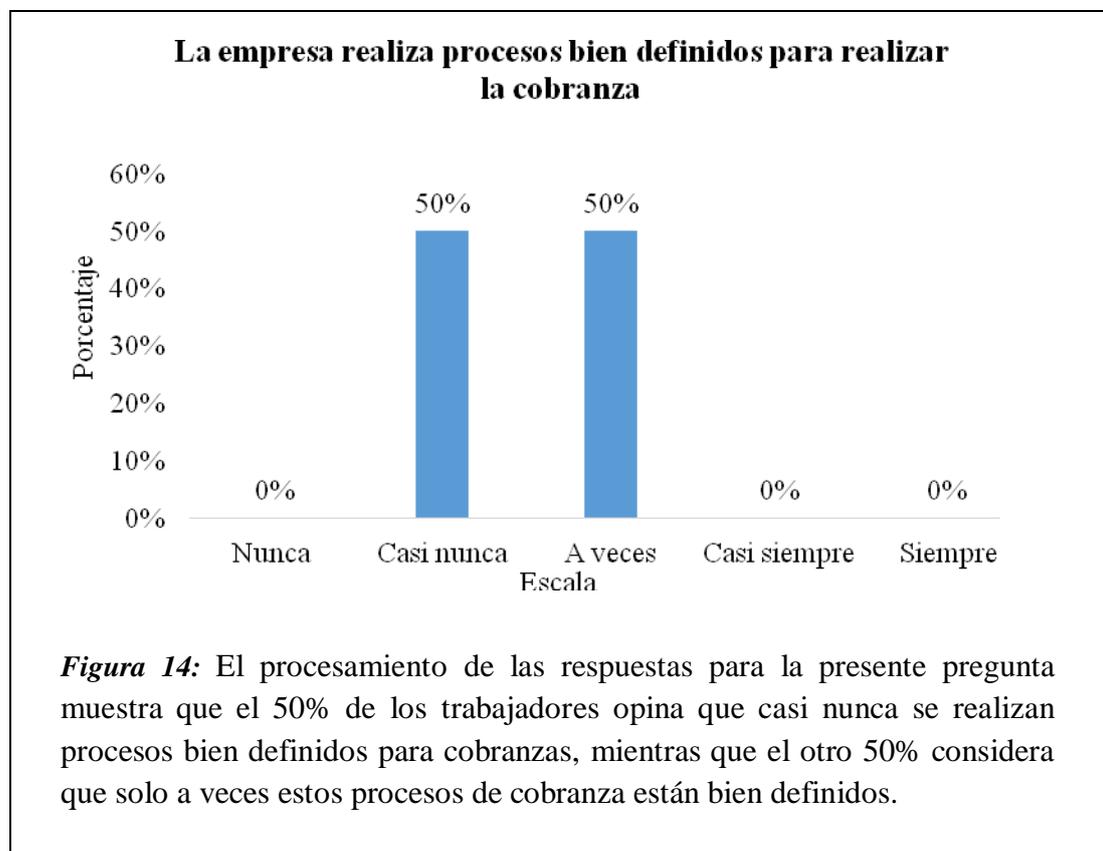


Tabla 23: Pregunta 14

*La empresa realiza procesos bien definidos para realizar la cobranza*

<b>Escala</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Nunca	0	0%
Casi nunca	3	50%
A veces	3	50%
Casi siempre	0	0%
Siempre	0	0%
<b>Total</b>	<b>6</b>	<b>100%</b>

Fuente: Anexo N° 03



A continuación, se muestran los resultados de la variable Estrategias de cobranza en torno a sus cuatro dimensiones:

*Tabla 24: Dimensión Estrategias proactivas*

<b>Escala</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Inadecuado	2	33%
Regular	3	50%
Adecuado	1	17%
<b>Total</b>	<b>6</b>	<b>100%</b>

Fuente: Anexo N° 03

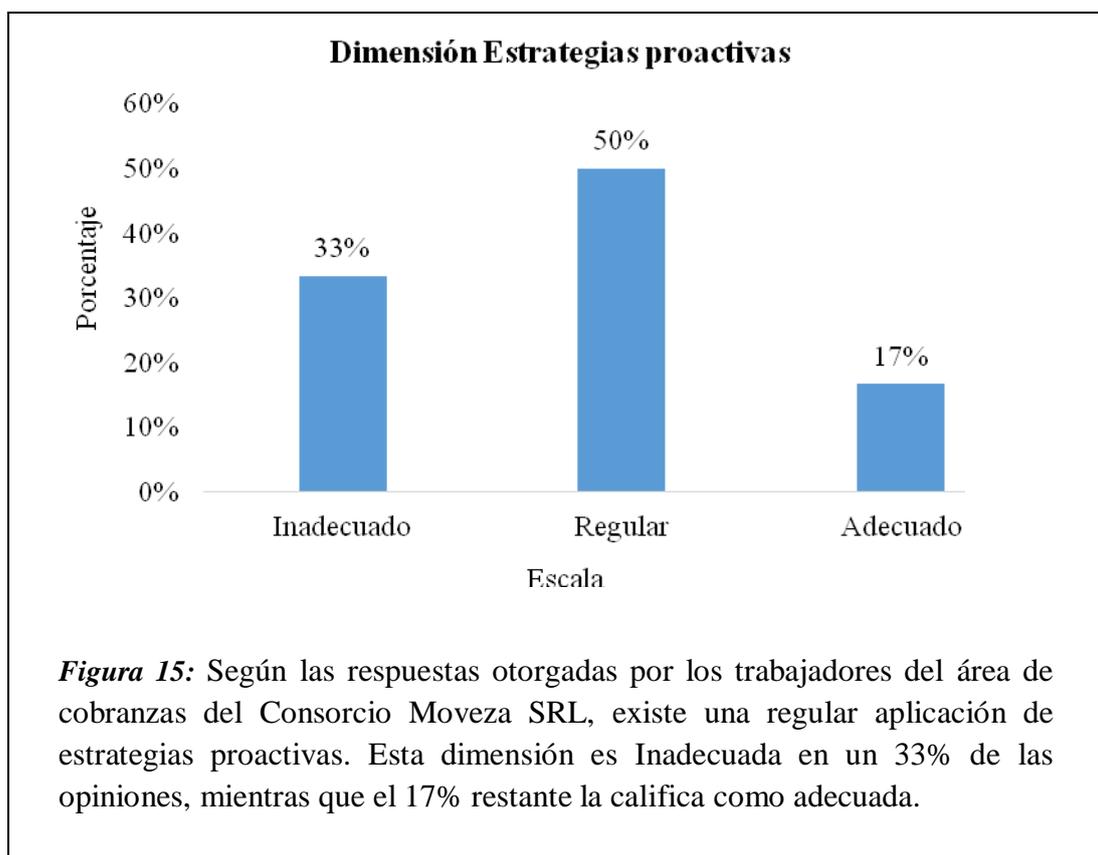


Tabla 25: Dimensión Productividad

Escala	Frecuencia	Porcentaje
Inadecuado	3	50%
Regular	2	33%
Adecuado	1	17%
<b>Total</b>	<b>6</b>	<b>100%</b>

Fuente: Anexo N° 03

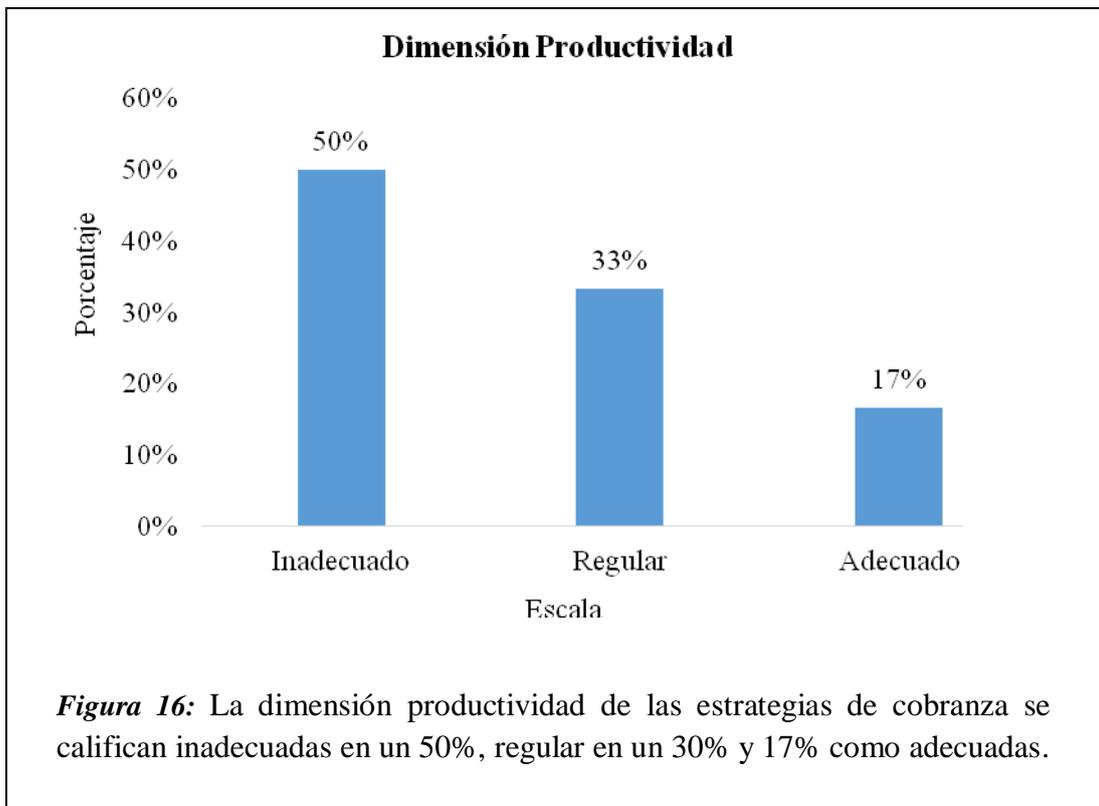


Tabla 26: Dimensión Manejo de información

Escala	Frecuencia	Porcentaje
Inadecuado	2	33%
Regular	3	50%
Adecuado	1	17%
<b>Total</b>	<b>6</b>	<b>100%</b>

Fuente: Anexo N° 03

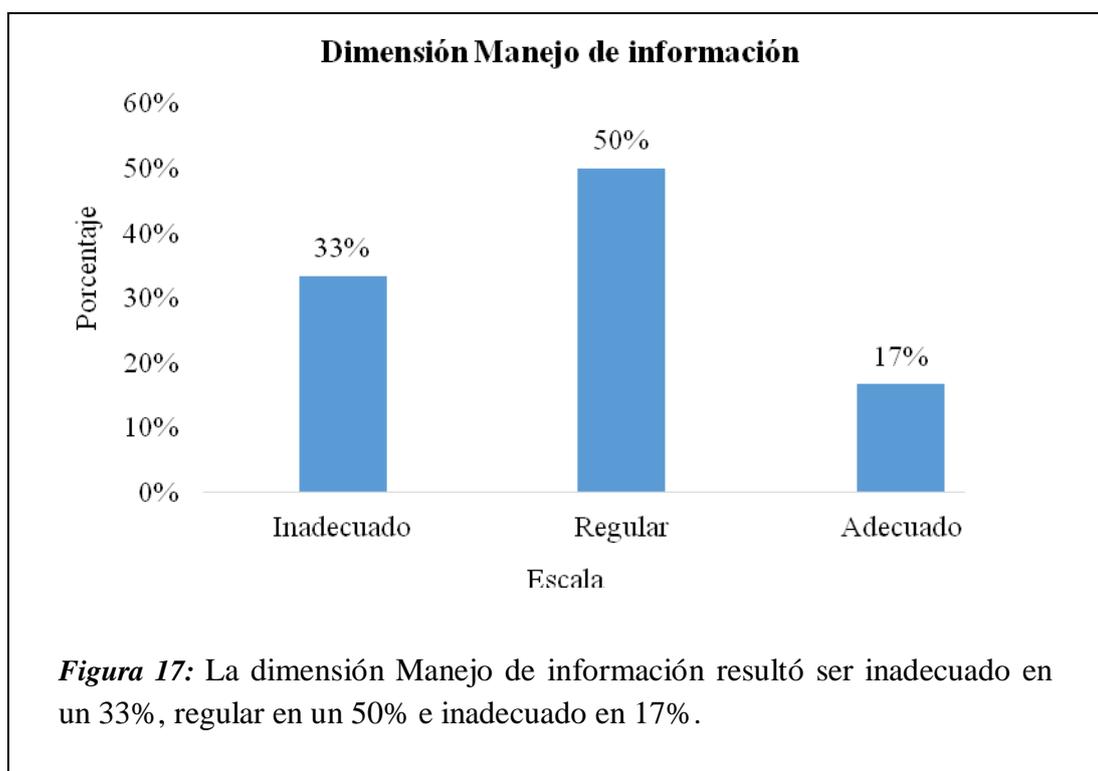
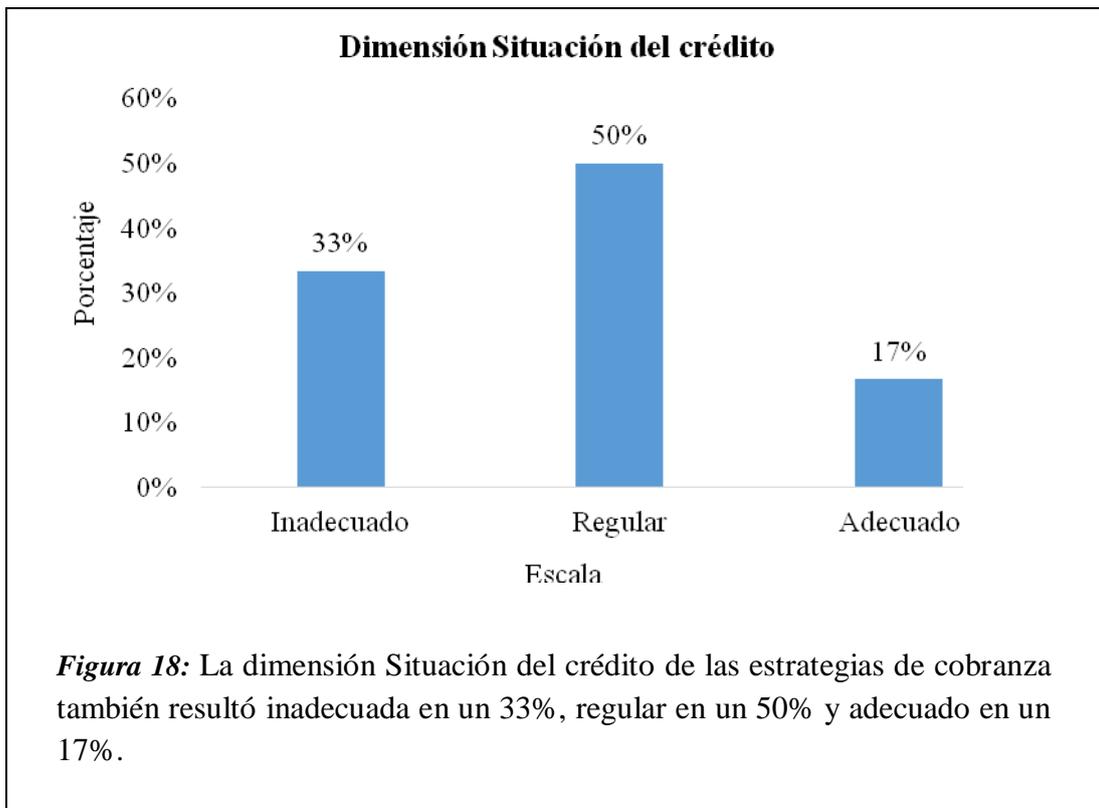


Tabla 27: Dimensión Situación del crédito

Escala	Frecuencia	Porcentaje
Inadecuado	2	33%
Regular	3	50%
Adecuado	1	17%
<b>Total</b>	<b>6</b>	<b>100%</b>

Fuente: Anexo N° 03

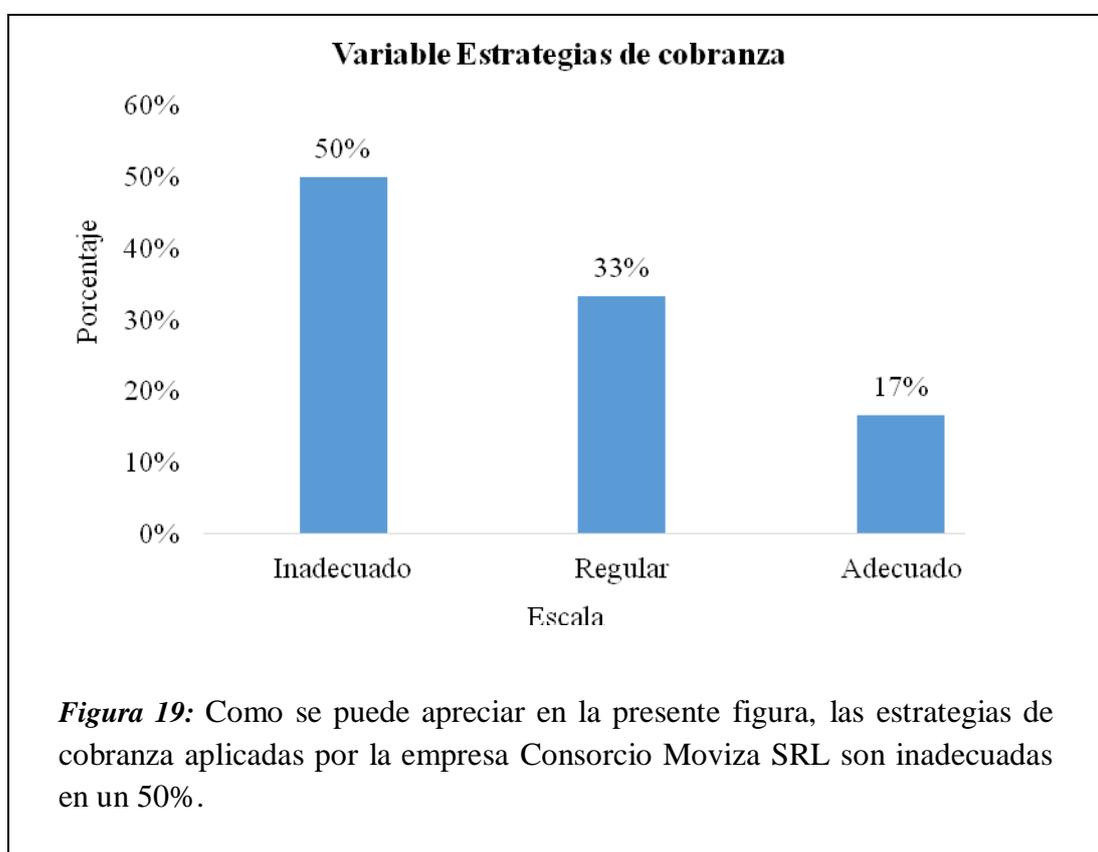


Finalmente, se evalúa a la variable Estrategias de cobranza en términos generales:

*Tabla 28: Variable Estrategias de cobranza*

<b>Escala</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Inadecuado	3	50%
Regular	2	33%
Adecuado	1	17%
<b>Total</b>	<b>6</b>	<b>100%</b>

Fuente: Anexo N° 03



#### 4.1.2. Morosidad en la empresa Consorcio Moviza SRL.

Del mismo modo que la descripción de la variable anterior, se presenta la evaluación de los resultados de la aplicación del instrumento para la variable Morosidad, en tablas y figuras por pregunta y dimensiones:

Tabla 29: Pregunta 1

*Los créditos de los clientes se registran de acuerdo a su estado*

Escala	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	0	0%
Casi nunca	1	17%
A veces	5	83%
Casi siempre	0	0%
Siempre	0	0%
<b>Total</b>	<b>6</b>	<b>100%</b>

Fuente: Anexo N° 03

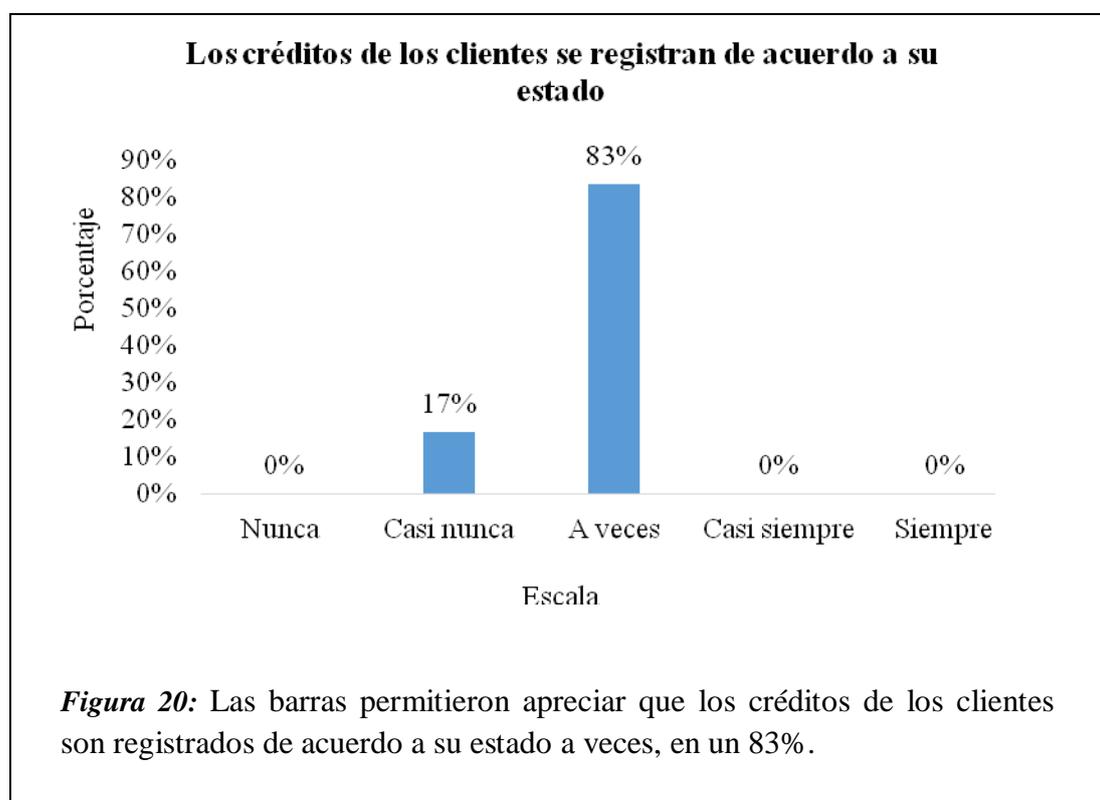


Tabla 30: Pregunta 2

*Con qué frecuencia la empresa evita llegar a efectuar cobranzas judiciales*

<b>Escala</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Nunca	0	0%
Casi nunca	0	0%
A veces	2	33%
Casi siempre	4	67%
Siempre	0	0%
<b>Total</b>	<b>6</b>	<b>100%</b>

Fuente: Anexo N° 03

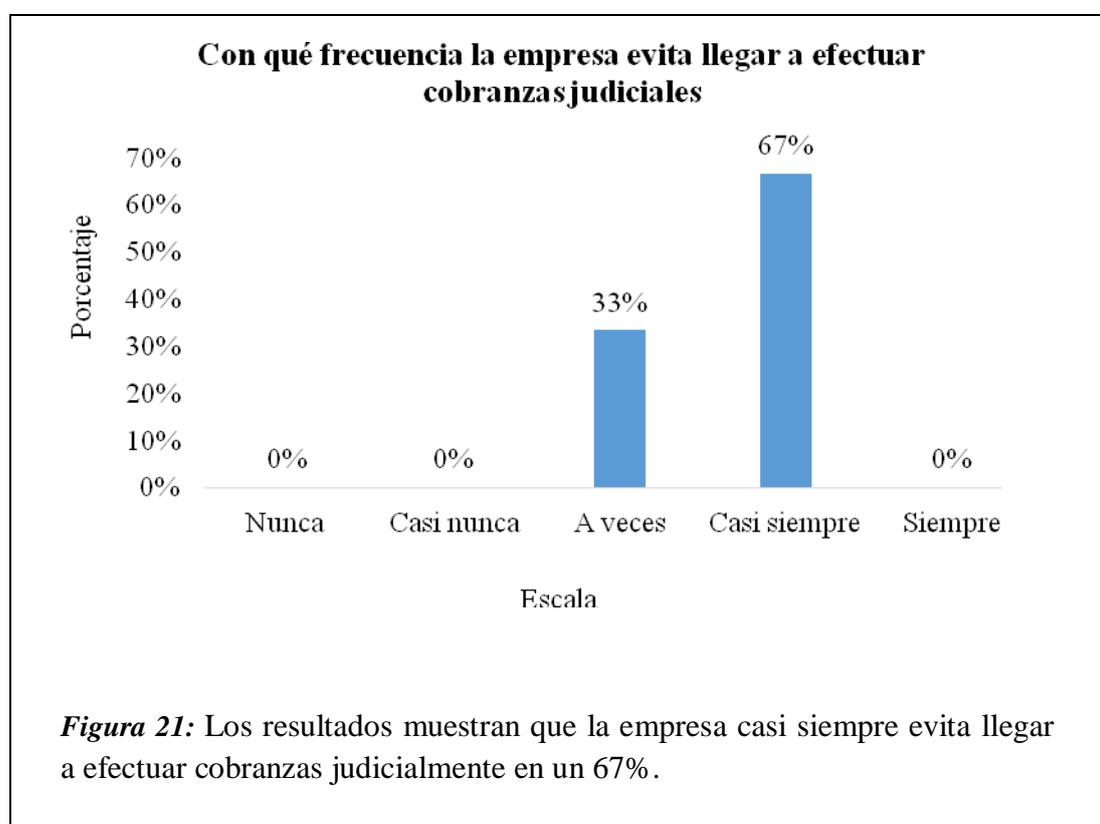


Tabla 31: Pregunta 3

*La empresa posee créditos que se encuentren clasificados como dudoso*

<b>Escala</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Nunca	0	0%
Casi nunca	2	33%
A veces	3	50%
Casi siempre	1	0%
Siempre	0	0%
<b>Total</b>	<b>6</b>	<b>100%</b>

Fuente: Anexo N° 03

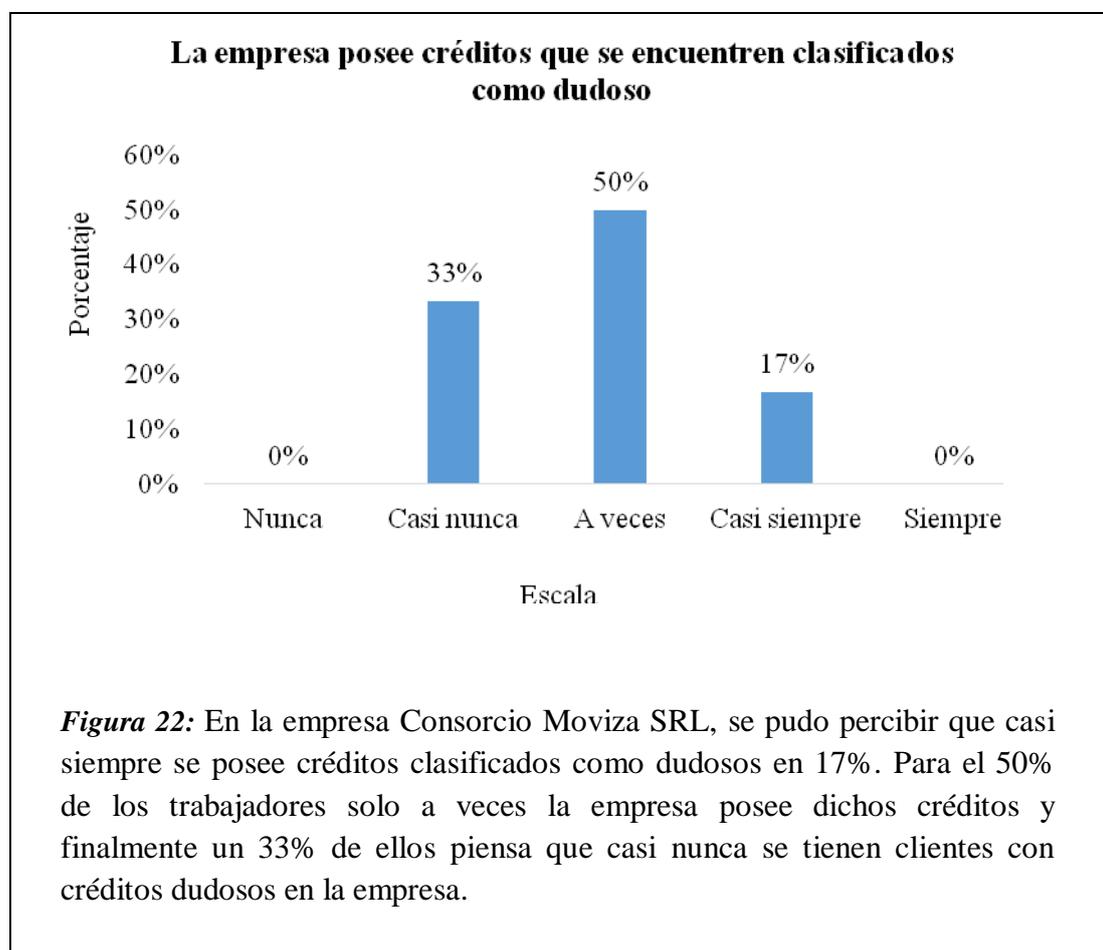


Tabla 32: Pregunta 4

*La empresa posee créditos que se encuentren clasificados como deficientes*

<b>Escala</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Nunca	0	0%
Casi nunca	4	67%
A veces	2	33%
Casi siempre	0	0%
Siempre	0	0%
<b>Total</b>	<b>6</b>	<b>100%</b>

Fuente: Anexo N° 03

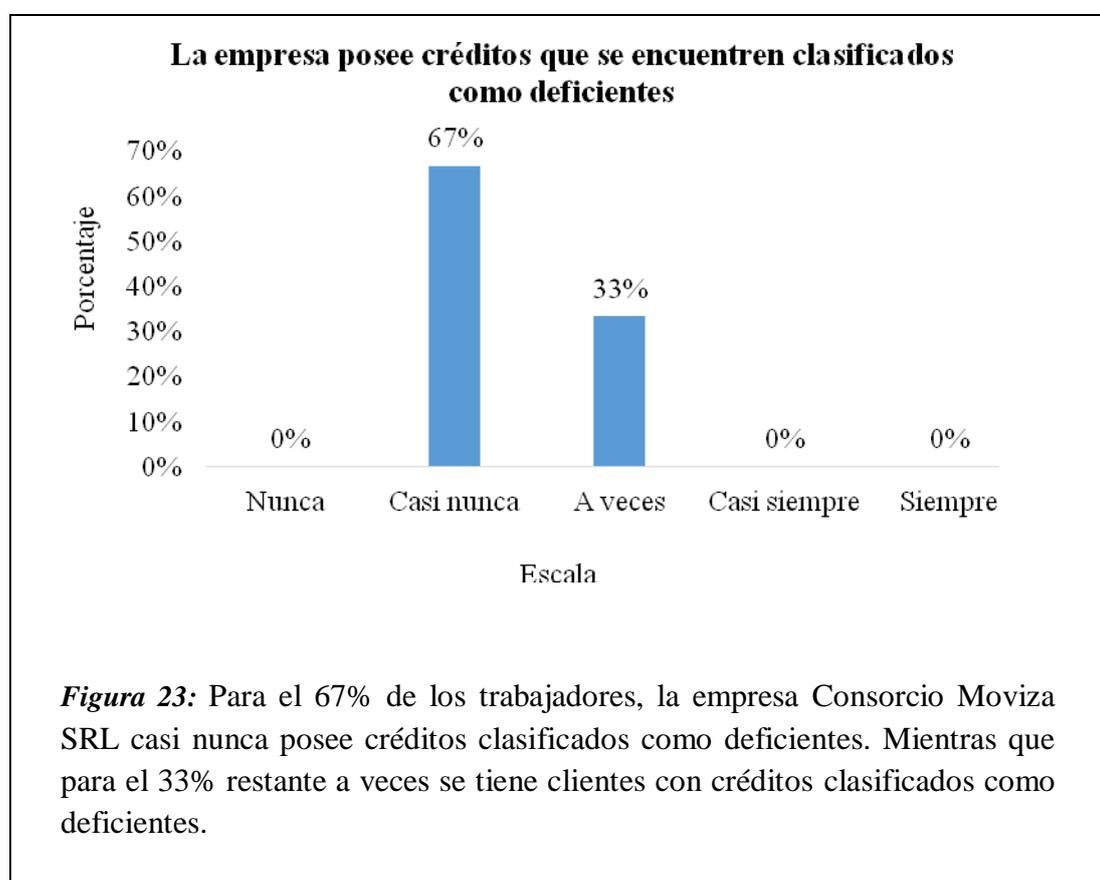


Tabla 33: Pregunta 5

*La empresa posee créditos que se encuentren en pérdidas*

<b>Escala</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Nunca	0	0%
Casi nunca	4	67%
A veces	2	33%
Casi siempre	0	0%
Siempre	0	0%
<b>Total</b>	<b>6</b>	<b>100%</b>

Fuente: Anexo N° 03

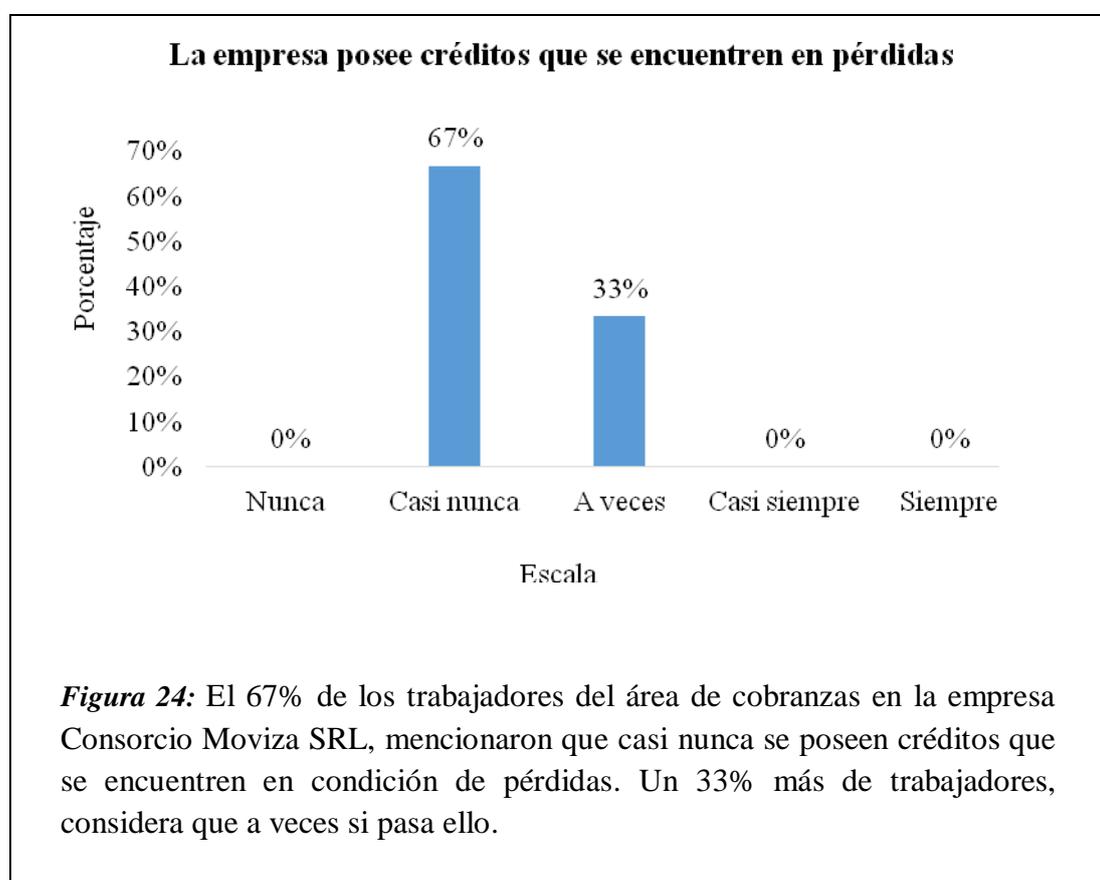


Tabla 34: Pregunta 6

*La empresa cuenta con créditos que han sido refinanciados*

<b>Escala</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Nunca	0	0%
Casi nunca	2	33%
A veces	2	33%
Casi siempre	2	33%
Siempre	0	0%
<b>Total</b>	<b>6</b>	<b>100%</b>

Fuente: Anexo N° 03

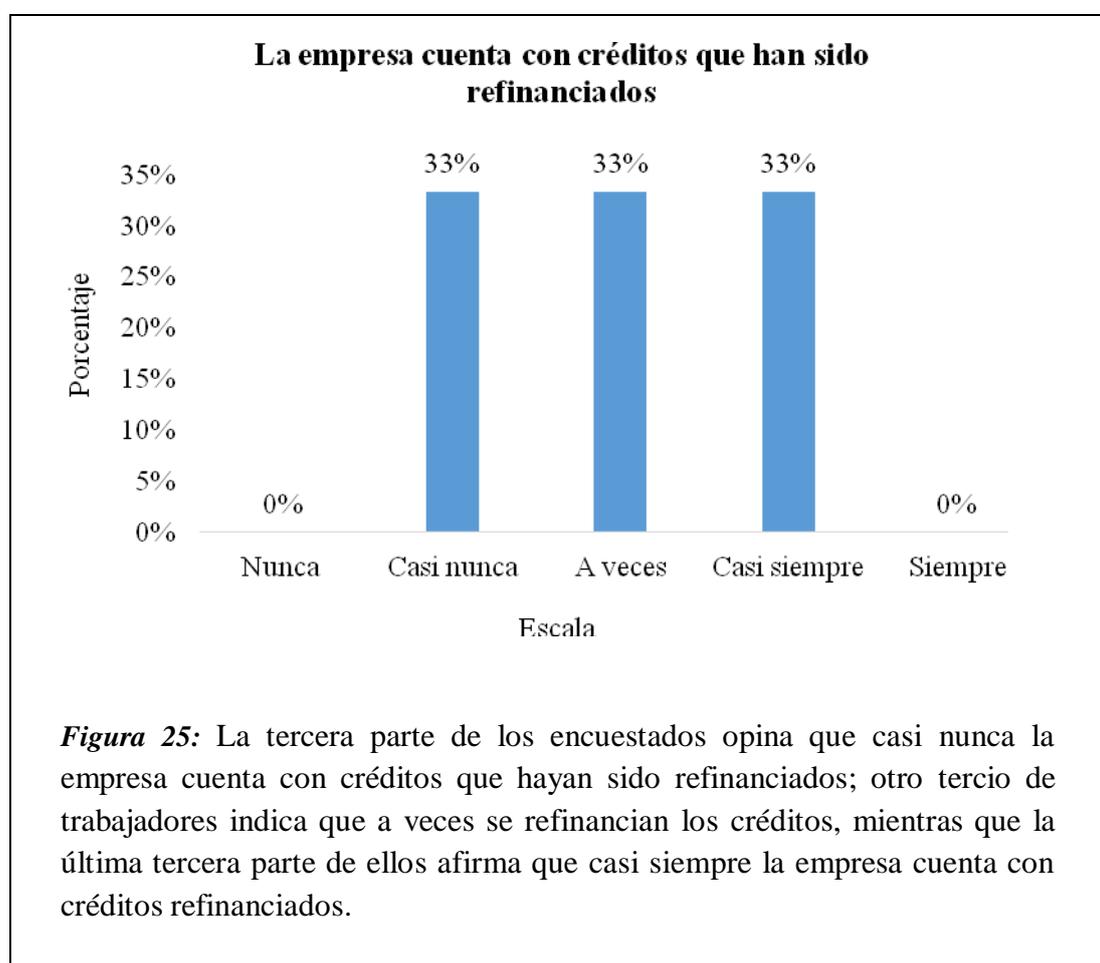
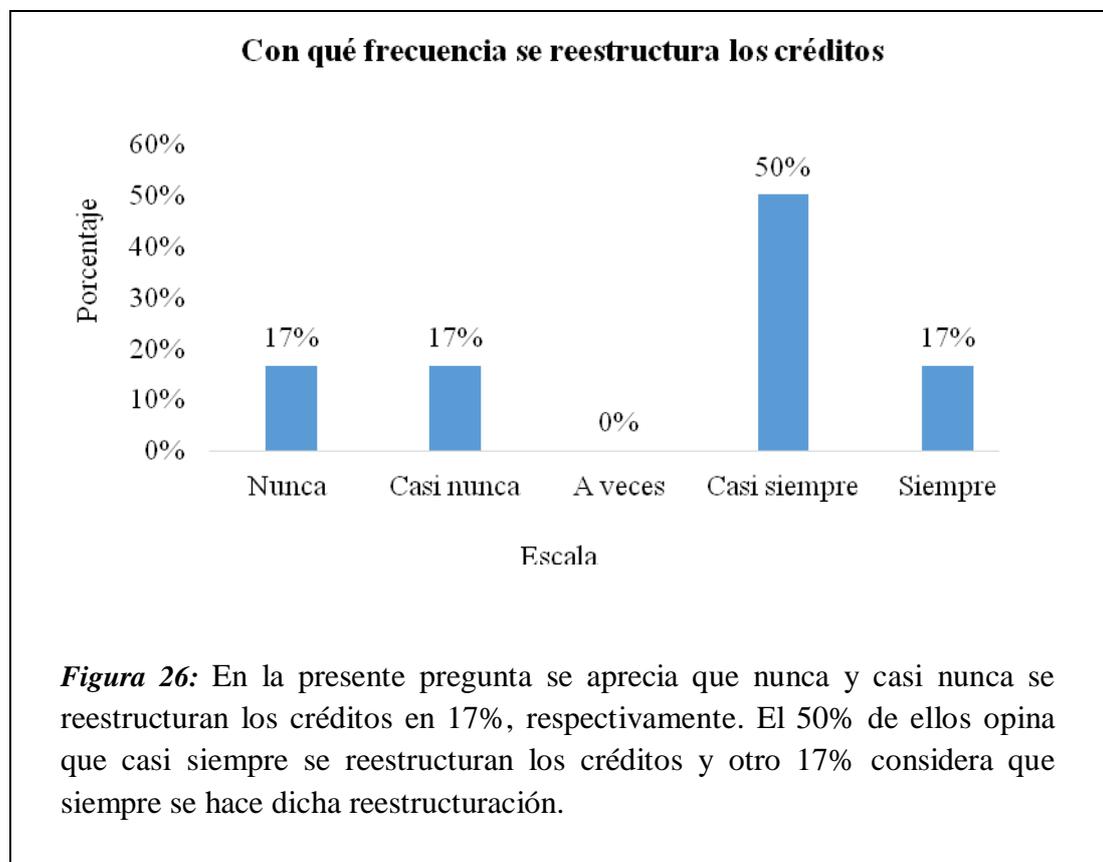


Tabla 35: Pregunta 7

Con qué frecuencia se reestructura los créditos

Escala	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	1	17%
Casi nunca	1	17%
A veces	0	0%
Casi siempre	3	50%
Siempre	1	17%
<b>Total</b>	<b>6</b>	<b>100%</b>

Fuente: Anexo N° 03



A continuación, se muestra la tabulación de los datos por dimensiones, para la variable en estudio: Morosidad.

*Tabla 36: Dimensión Cartera atrasada*

<b>Escala</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Inadecuado	4	67%
Regular	2	33%
Adecuado	0	0%
<b>Total</b>	<b>6</b>	<b>100%</b>

Fuente: Anexo N° 03

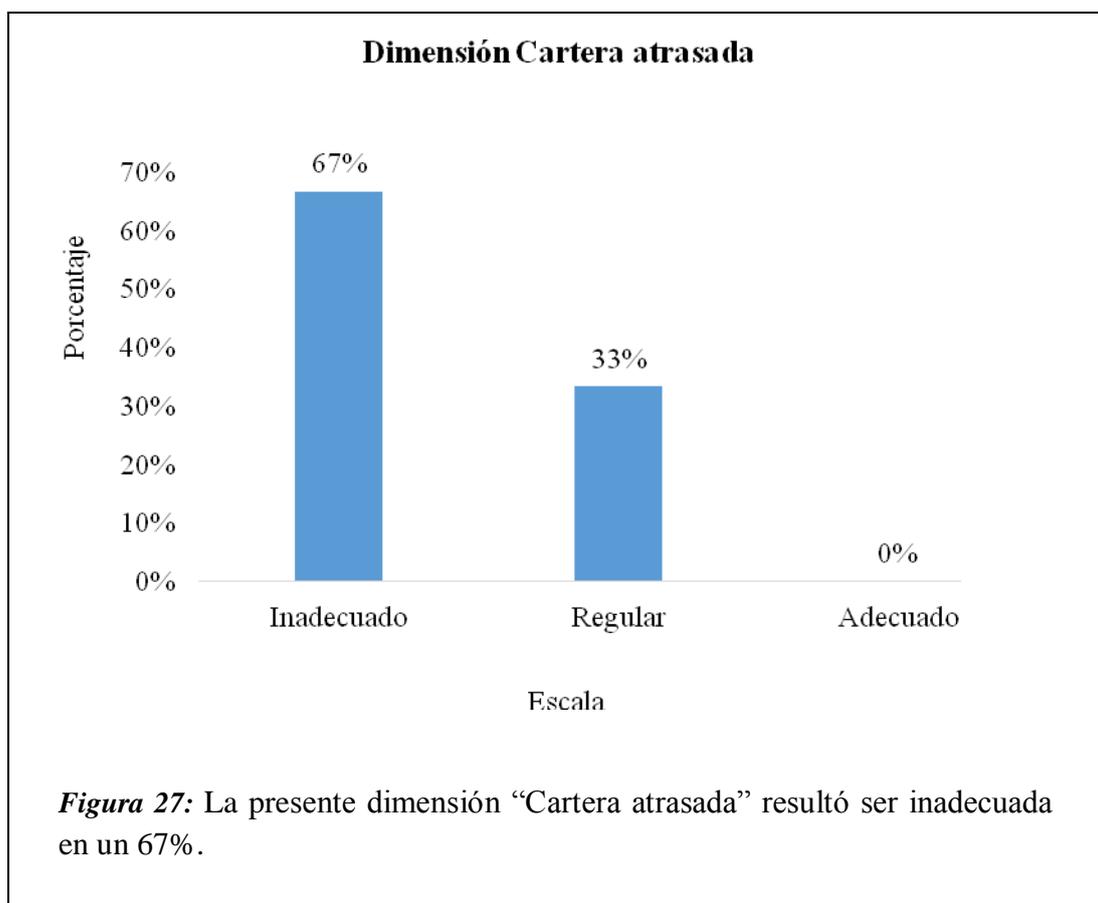


Tabla 37: Dimensión Cartera pesada

Escala	Frecuencia	Porcentaje
Inadecuado	3	50%
Regular	3	50%
Adecuado	0	0%
<b>Total</b>	<b>6</b>	<b>100%</b>

Fuente: Anexo N° 03

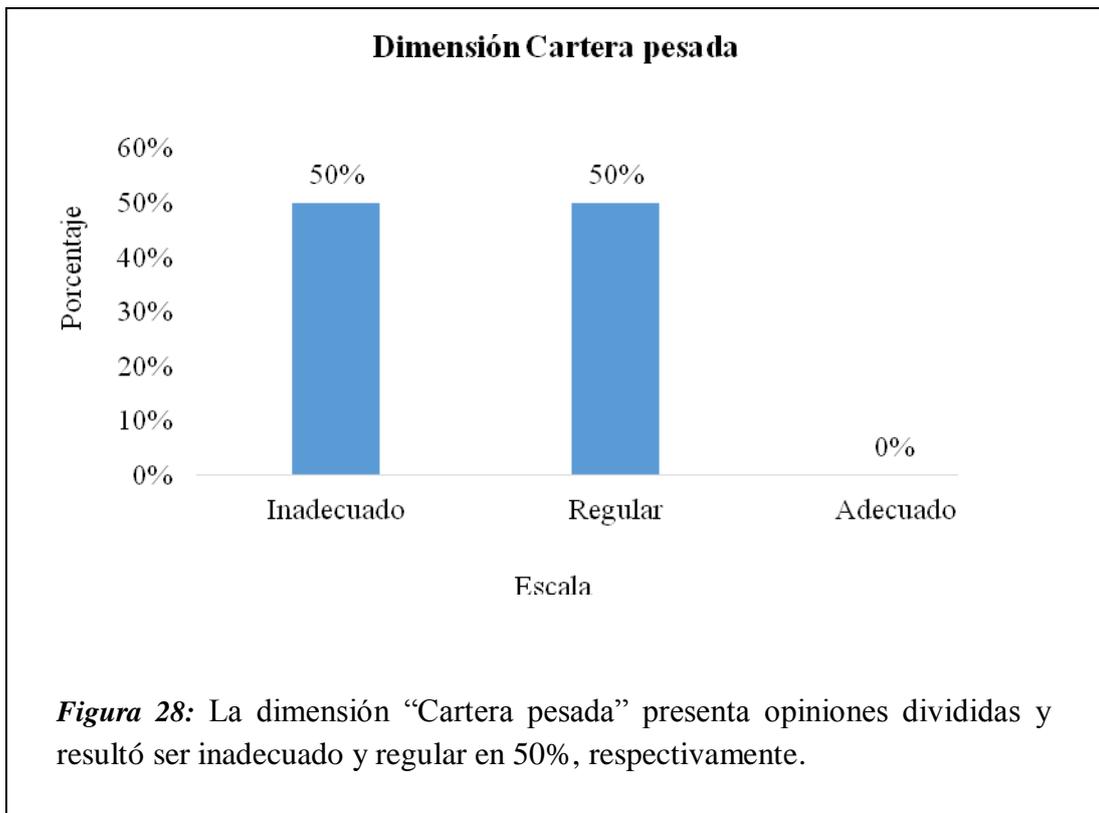
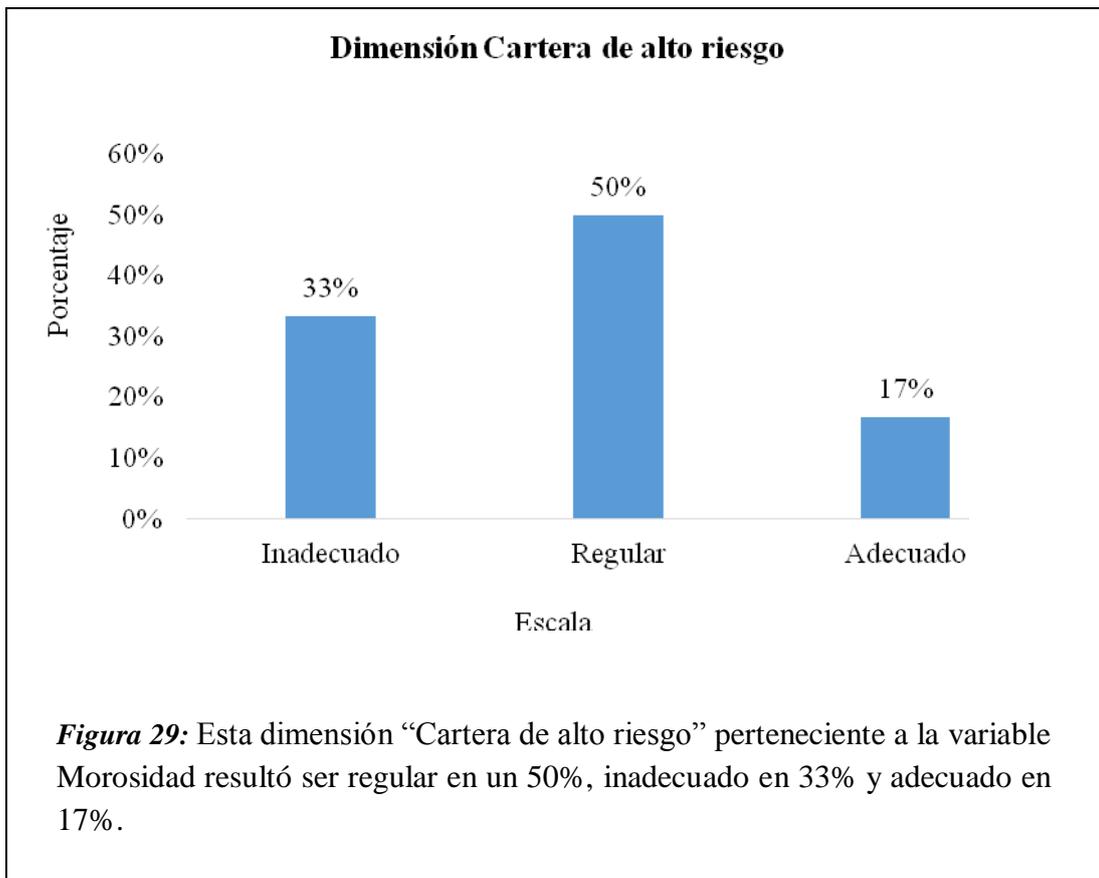


Tabla 38: Dimensión Cartera de alto riesgo

Escala	Frecuencia	Porcentaje
Inadecuado	3	50%
Regular	3	50%
Adecuado	0	0%
<b>Total</b>	<b>6</b>	<b>100%</b>

Fuente: Anexo N° 03

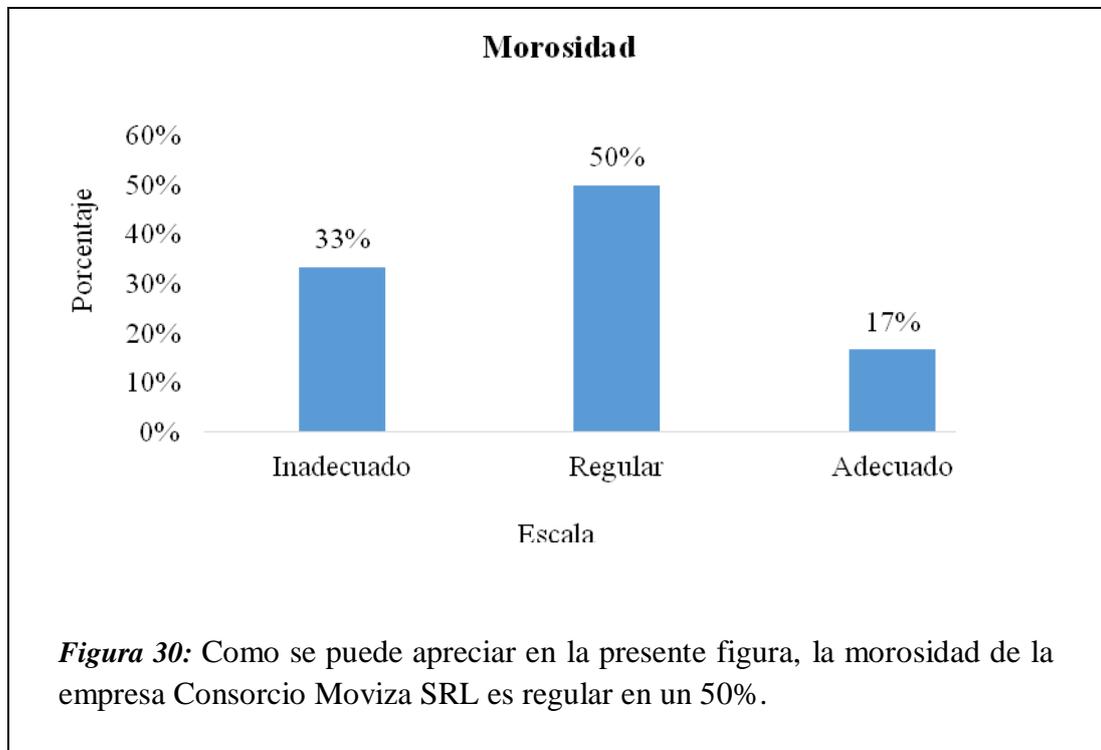


Finalmente, se evalúa a la variable Morosidad en términos generales:

Tabla 39: Variable Morosidad

Escala	Frecuencia	Porcentaje
Inadecuado	2	33%
Regular	3	50%
Adecuado	1	17%
<b>Total</b>	<b>6</b>	<b>100%</b>

Fuente: Anexo N° 03



#### 4.1.3. Elaboración de estrategias para la empresa Consorcio Moviza SRL.

El análisis anteriormente presentado sobre las variables de estudio, nos permitieron identificar deficiencias en el área de cobranzas de la empresa Consorcio Moviza SRL que afectan su nivel de morosidad y por ende, la estabilidad de la empresa en general. Por tal, se muestra en la siguiente tabla las deficiencias percibidas y las estrategias que se han creído convenientes plantear frente a ellas.

*Tabla 40: Elaboración de estrategias*

<b>DIMENSIÓN</b>	<b>DEFICIENCIAS</b>	<b>ESTRATEGIAS</b>
Estrategias proactivas	Falta de programación en fechas de pago de los créditos	Involucrar al cliente en la programación de las fechas de pago
	Ausencia de personal a cargo de monitorear las quejas y reclamos	Atender oportunamente las quejas y reclamos
Productividad	Mala gestión de cuentas por cobrar	Crear una unidad de Control Interno
	Falta de capacitación a los trabajadores del área de cobranzas	Capacitar periódicamente a los trabajadores de cobranzas
Manejo de información	Deficiente uso de la información de los clientes en estado de morosidad	Implementar y actualizar constantemente una base de datos de los clientes
	Falta de seguimiento a los clientes en estado de morosidad	Realizar reportes y monitoreo continuo a la situación de los clientes
Políticas y procesos	Ausencia de evaluaciones periódicas de los clientes	Intensificar el contacto con el cliente
	Inestabilidad de procesos definidos para realizar las cobranzas	Implementar un manual o directiva de políticas de cobranza

## Discusión de los resultados

Pensamos que las estrategias que se apliquen en cuanto a créditos y cobranzas, es clave para el control de la morosidad en una empresa que vende al crédito. El desarrollo eficiente de las responsabilidades del personal de dichas áreas permite impulsar mejores resultados en conjunto, no solo por la mejor calificación de la cartera de clientes a quienes se les otorga un crédito, sino también en torno al desarrollo organizacional general de la empresa.

Debido a estos planteamientos hemos querido estudiar la analogía existente entre estrategias de cobranza y el nivel de morosidad en la empresa Consorcio Moviza SRL, de José Leonardo Ortiz, 2015. En ese sentido, los resultados según la Tabla N° 21, refieren una aplicación inadecuada de las estrategias de cobranza en un 50%. Resultados respaldados con la investigación de Rivero y Albys (2014) y Carrasco y Farro (2014) quienes encontraron deficiencias significativas en el manejo del área de crédito y cobranzas que afectan la morosidad en la empresa venezolana VENVIDRIO y VANINA EIRL, respectivamente. Asimismo Aguilar (2013) llegó a concluir la importancia de la gestión de cuentas por cobrar en la liquidez de la empresa contratista Corporación Petrolera S.A.C. que aunque puede cubrir sus deudas de corto plazo, existe una inadecuada gestión de las cuentas por cobrar en cuanto a periodos prolongados de cobro.

Respecto a la variable Morosidad, ésta resultó en un nivel regular al 50% de manera conjunta. Entre sus dimensiones, solo la dimensión Cartera de alto riesgo presentó un bajo porcentaje de inadecuado, a diferencia de las dimensiones Cartera atrasada y Cartera pesada, las cuales sí presentan altos porcentajes de 67% y 50% como inadecuados, respectivamente. Dichos resultados se contrastan con los obtenidos por Castañeda y Tamayo (2013) quienes verifican el incumplimiento de los objetivos de la caja municipal de Trujillo dados los altos niveles de morosidad por la intensificación del recupero de sus créditos, menores colocaciones, deterioro de su cartera, etc.

Por tal, como estrategias se planteó analizar los factores que afectan las cobranzas y la morosidad de la empresa Consorcio Moviza SRL, así como dar seguimiento a los créditos, desarrollo y actualización de una base de datos de los clientes, capacitaciones al personal para que pueda en todo momento, incentivar al cliente a ser puntual con sus pagos y no caiga en morosidad, como en Ortigsa (2011), Arteaga y Ojeda (2011) y, Rivas (2014).

Finalmente consideramos que esta investigación es un aporte que permitirá contribuir a futuras investigaciones y nuevos métodos de abordar el tema de estrategias de cobranza y morosidad.

**CAPITULO V**  
**PROPUESTA**

# PLAN DE MEJORA DE ESTRATEGIAS DE COBRANZAS PARA REDUCIR EL ÍNDICE DE MOROSIDAD DE LA EMPRESA CONSORCIO MOVIZA SRL DE JOSÉ LEONARDO ORTIZ

## I. FUNDAMENTACIÓN

La empresa Consorcio Moviza SRL, con número de RUC 20440223622, inició sus actividades el 01 de Noviembre del 2001. Se encuentra ubicado en la Calle Tahuantinsuyo Nro. 1074. Urbanización San Lorenzo del departamento de Lambayeque, provincia de Chiclayo, distrito de José Leonardo Ortiz. Su actividad principal es la fabricación y venta de muebles; pero en adición, se dedica también a la venta al por mayor de materiales de construcción, artículos, equipos y materiales de fontanería y calefacción.

La empresa Consorcio Moviza SRL experimenta un grado alto de morosidad en sus cuentas, lo que no permite desarrollar adecuadamente sus actividades de crecimiento empresarial, por lo cual una de las cuáles es la inadecuada implementación y desarrollo de las estrategias de cobranza que parten de los directivos y de los trabajadores encargados dl área de cobranza, la situación para la actual y los puntos claves a tomar para mejorar los niveles de morosidad se muestra en el cuadro siguiente:



## II. OBJETIVOS

### a.OBJETIVO GENERAL

Establecer estrategias de cobranzas que permitan reducir el nivel de morosidad en la empresa Consorcio Moviza SRL.

### b.OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Analizar factores internos y externos que afectan a las estrategias de cobranza y morosidad de la empresa Consorcio Moviza SRL.

Implementar acciones y actividades precisas que mejoren los cobros y reduzcan la morosidad de la empresa Consorcio Moviza SRL.

## III. PROCEDIMIENTOS

Tabla 41: Procedimientos

Objetivo	Actividades	Recursos necesarios
Analizar factores internos y externos que afectan a las estrategias de cobranza y morosidad de la empresa Consorcio Moviza SRL.	Análisis situacional de las estrategias de cobranza del consorcio	Directivos del Consorcio de la mano con los Investigadores
	Análisis situacional de la morosidad de los clientes	
Implementar acciones y actividades precisas que mejoren los cobros y reduzcan los índices de morosidad de la empresa Consorcio Moviza SRL.	Seguimiento a los créditos.	Personal de cobranzas.
	Desarrollo y actualización de una base de datos de los clientes.	Servicio de un especialista para la creación de la base de acuerdo a la clientela del consorcio.
	Concientización a los clientes sobre los beneficios de estar al día con los pagos.	Personal de ventas

## IV. ESTRATEGIAS

### A. Análisis de las estrategias:

**Estrategias proactivas:** inadecuada en un 33% y regular en un 50%

**Productividad:** Inadecuada en un 50% y regular en un 33%

**Manejo de información:** Inadecuada en un 33% y regular en un 50%

**Políticas y procesos:** Inadecuada en un 33% ye regular en un 50%

### B. Acciones y actividades:

#### **ACCION 1:** Mejorar las estrategias proactivas

Actividad 1.1. Crear un sistema para llevar adecuadamente el orden de los créditos por cobrar.

Actividad 1.2. Disponer de un personal encargado de la recepción de las quejas y reclamos de los clientes.

Actividad 1.3. Establecer un encargado del monitoreo de los reclamos que los clientes realizan.

#### **ACCION 2:** Mejorar la productividad de los colaboradores encargados de la cobranza

Actividad 2.1. Utilizar de manera permanentemente el registro de cobros.

Actividad 2.2. Diseñar un sistema de selección de personal persuasiva en cuanto al área de cobranza.

Actividad 2.3. Capacitar de forma permanente a los encargados de cobranza en estrategias de cobranza y marco legal.

**ACCION 3:** Mejorar el sistema de manejo de información de cobranza (actualización y real)

Actividad 3.1. Actualizar permanentemente la relación de las personas adeudadas.

Actividad 3.2. Evaluar de forma permanentemente el registro de los clientes deudores.

**ACCION 4:** Ampliar y focalizar las políticas y procesos de cobranza

Actividad 4.1. Sensibilizar a los encargados de cobranza en la necesidad de reducir el grado de morosidad.

Actividad 4.2. Definir claramente las acciones que siguen un proceso de cobranza, es decir; establecer un plan de procesos de cobranza.

**CAPITULO VI**  
**CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

## 5.1. Conclusiones

Se concluye que en general, las estrategias de cobranza de la empresa Consorcio Moviza SRL, son inadecuadas en un 50%, puesto que no se han realizado de manera oportuna, no se lleva un registro actualizado de los créditos de los clientes, los encargados de las cobranzas no saben realizar los cobros de las deudas debido a la falta de políticas y procesos de cobranza claros y oportunos, carencia de fechas de pago claras, falta la motivación y capacitación, con lo que se incrementa la morosidad por parte de los clientes y por ende, la empresa se ve afectada.

Se concluye también, que la empresa Consorcio Moviza SRL, al no poder realizar de manera adecuada, oportuna y consistente el cobro de sus deudas, con el paso del tiempo se ha llegado a obtener mayores deudas que no han podido ser cobradas, permitiendo que la rentabilidad de la empresa se deteriore. Las ventas a crédito han traído consigo que la empresa tenga entre su cartera créditos calificados como dudosos, deficientes y en pérdida. La morosidad es regular en un 50%.

Finalmente, las deficiencias encontradas en el área de cobranzas de la empresa Consorcio Moviza SRL permitieron establecer estrategias como la concientización a los clientes sobre el pago oportuno de sus créditos, atención oportuna de las quejas y reclamos, control interno, capacitación continua al personal de cobranzas, incentivos para el personal y para los clientes no morosos; implementación y actualización constante de un sistema de información sobre los clientes y su situación crediticia, así como la implementación de un manual de políticas de cobranza.

## **5.2. Recomendaciones**

Se recomienda a la empresa implementar mayor control que garanticen la supervisión y recuperación de los saldos que generan los créditos concedidos, así también desarrollar manuales de procedimientos que evalúen mejor a los futuros clientes al momento de otorgar los créditos.

Implementar procedimientos de control interno para el área encargada de cobranzas, que sustituyan procedimientos empíricos y controles inadecuados por parte de los colaboradores.

Segmentar la cobranza de sus créditos según niveles de riesgo para ofrecer alternativas de pago como descuentos o penalidades por el pago de sus deudas en menor o mayor plazo.

## REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

Aguilar, G., Camargo, G. y Morales, R. (2004). *Análisis de la Morosidad en el Sistema Bancario Peruano*. Informe final de investigación. Instituto de Estudios peruanos. Perú. Recuperado de: <http://www.old.cies.org.pe/files/documents/investigaciones/politica-macroeconomica-y-crecimiento/analisis-de-la-morosidad-en-el-sistema-bancario-peruano.pdf>

Aguilar, V. (2013). "Gestión de cuentas por cobrar y su incidencia en la liquidez de la empresa contratista corporación petrolera S.A.C. - año 2012". Universidad de San Martín de Porres. Lima. Perú. Recuperado de [http://www.repositorioacademico.usmp.edu.pe/bitstream/usmp/653/3/aguilard\\_vh.pdf](http://www.repositorioacademico.usmp.edu.pe/bitstream/usmp/653/3/aguilard_vh.pdf)

Arteaga, F. & Ojeda, E. (2011). *Manual de funciones y procedimientos administrativos, crédito y cobranzas para la cooperativa de ahorro y crédito "Cariamanga" Ltda.* Universidad Nacional de Loja. Ecuador. Recuperado de <http://dspace.unl.edu.ec/jspui/bitstream/123456789/4520/1/ARTEAGA%20MONTA%20FRANCO%20EDUARDO.pdf>

Braxhfield, P. (2000). *Recobrar impagados y negociar con morosos*. Barcelona. España. Ediciones gestión 2000. Recuperado de <https://books.google.com.pe/books?id=zYU-3TMm5kEC&pg=PA35&dq=causas+de+la+morosidad&hl=es-419&sa=X&ved=0ahUKEwilsMPhsd3NAhWK1h4KHQ7GB2EQ6AEIKzAE#v=onepage&q=causas%20de%20la%20morosidad&f=false>

Bolsamanía (08 de Septiembre del 2015). *Banco Azteca sufre morosidad en su cartera, caída en sus ingresos y cierre de sucursales*. Mexico. Recuperado de: <http://www.bolsamania.com/mexico/noticias/empresas/banco-azteca-sufre-morosidad-en-su-cartera-caida-en-sus-ingresos-y-cierre-de-sucursales--857545.html>

Castañeda, E y Tamayo, J. (2013). "La morosidad y su impacto en el cumplimiento de los objetivos estratégicos de la agencia real plaza de la caja municipal de ahorro y crédito de Trujillo 2010-2012". Universidad Privada Antenor Orrego. Trujillo. Recuperado de

[http://repositorio.upao.edu.pe/bitstream/upaorep/131/1/CASTANEDA\\_ELVIS\\_MORODIDAD\\_IMPACTO\\_CUMPLIMIENTO.pdf](http://repositorio.upao.edu.pe/bitstream/upaorep/131/1/CASTANEDA_ELVIS_MORODIDAD_IMPACTO_CUMPLIMIENTO.pdf)

Carrasco, M y Farro, C. (2014). "*Evaluación del control interno a las cuentas por cobrar de la empresa de transportes y servicios VANINA E.I.R.L., para mejorar la eficiencia y gestión, durante el período 2012*". Universidad católica Santo Toribio de Mogrovejo. Chiclayo. Recuperado de [http://tesis.usat.edu.pe/jspui/bitstream/123456789/300/1/TL\\_CarrascoOdarMilagros\\_FarroEspinoCarla.pdf](http://tesis.usat.edu.pe/jspui/bitstream/123456789/300/1/TL_CarrascoOdarMilagros_FarroEspinoCarla.pdf)

Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales. (7 de Marzo de 2016). *Sección Colombia*. Obtenido de <http://m.elcolombiano.com>: <http://m.elcolombiano.com/dian-implementa-estrategias-de-cobro-a-morosos-KF3711286>

Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales. (7 de Marzo de 2016). *Colombia*. Obtenido de <http://m.elcolombiano.com>: <http://m.elcolombiano.com/dian-implementa-estrategias-de-cobro-a-morosos-KF3711286>

Gestión (10 de Septiembre del 2014). *Ahora ocho de cada diez morosos pagan al cash sus deudas*. Lima: Gestión. Recuperado de: <http://gestion.pe/mercados/ahora-ocho-cada-diez-morosos-pagan-al-cash-sus-deudas-2108165>

Deloitte (2015). *Tendencias de cobranza y recuperación de cartera en el sector financiero a partir de la crisis. Punto de vista sobre las prácticas para eficientar la labor de cobranza de las instituciones financieras*. Recuperado de: <http://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/pa/Documents/financial-services/2015-01-Pa-FinancialServices-CobranzaCartera.pdf>

Domingo, J. (2012). *Administración financiera*. Universidad Rafael Landívar. Guatemala. Recuperado de [https://issuu.com/domingorjose/docs/financiero\\_i\\_jos\\_\\_domingo](https://issuu.com/domingorjose/docs/financiero_i_jos__domingo)

Equilibrium (2015). *Análisis del sector Retail: Supermercados, Tiendas por departamento y mejoramiento de hogar*. Lima: Equilibrium Clasificadora de Riesgo S.A. Recuperado de: <http://www.equilibrium.com.pe/sectorialretailmar15.pdf>

El Financiero (21 de Febrero del 2010). *Almacenes frenaron la morosidad*. Costa Rica.

González, V. (2003). *Estrategias de enseñanza y aprendizaje*. México. Editorial Pax México. Recuperado de <https://books.google.com.pe/books?id=ECy7zk19lj8C&printsec=frontcover&dq=ES>

TRATEGIAS&hl=es-419&sa=X&ved=0ahUKEwiAq5-  
AydzNAhWLNx4KHfvnALwQ6AEIGjAA#v=onepage&q=ESTRATEGIAS&f=false

Grupo Insight (2008). *Mejores prácticas en estrategia de cobranza*. Número 26.  
Recuperado de <https://centerforfinancialinclusionblog.files.wordpress.com/2011/10/best-practices-in-collections-strategies-spanish.pdf>

López, R. (s.f.). *Diccionario económico*. La morosidad. Recuperado de:  
<http://www.expansion.com/diccionario-economico/morosidad-en-la-banca.html>.

González, J. & García, C. (2012). *La morosidad; un problema colateral de la crisis económica*. Recuperado de: <http://congreso.pucp.edu.pe/iberoamericano-contabilidad/pdf/024.pdf>

Manrique, O. (04 de Octubre del 2013). *Tiendas EFE espera alcanzar a Ripley y Saga en ventas*. Lima: Gestión. Recuperado de: <http://gestion.pe/empresas/tiendas-efe-espera-alcanzar-ripley-y-saga-ventas-2077846>

Rivas, J. (2014). *Modelo de gestión de cobranzas para el mantenimiento de las relaciones con los proveedores en la empresa Sparza Club*. Lima: Universidad Nacional tecnológica de Lima Sur. Recuperado de:  
[http://repositorio.untecs.edu.pe/bitstream/UNTELS/119/1/Rivas\\_Juan\\_Trabajo\\_de\\_InvestigacionB\\_2015.pdf](http://repositorio.untecs.edu.pe/bitstream/UNTELS/119/1/Rivas_Juan_Trabajo_de_InvestigacionB_2015.pdf)

Torres, R., Jiménez, F., Pérez, P., Jiménez, M. (2011). *La administración de las cuentas por cobrar y su efecto en la eficiencia económica de la empresa de materiales de la construcción Las tunas*. Cuba: Observatorio de la Economía Latinoamericana, 146. Recuperado de: <http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/cu/2011/rftp.htm>

Molina, V. (2005). *Estrategias de cobranza en época de crisis*. (3ª ed.). México. Recuperado de [https://books.google.com.pe/books?id=FiM8HWIZWzsC&printsec=frontcover&source=gbs\\_ge\\_summary\\_r&cad=0#v=onepage&q&f=false](https://books.google.com.pe/books?id=FiM8HWIZWzsC&printsec=frontcover&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false)

Montes, A. (2005). "La administración del departamento de crédito y cobranzas en empresas farmacéuticas". Universidad Iberoamericana. Ciudad de México. Recuperado de <http://www.bib.uia.mx/tesis/pdf/014610/014610.pdf>

- Chirinos, M. (2002). "*Modelo de gestión de cartera morosa*". Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Recuperado de [http://sisbib.unmsm.edu.pe/bibvirtualdata/tesis/basic/chirinos\\_rm/chirinos\\_rm.pdf](http://sisbib.unmsm.edu.pe/bibvirtualdata/tesis/basic/chirinos_rm/chirinos_rm.pdf)
- Ortigosa, J. (2011). "*Implementación de una metodología de cobranza sistematizada en una empresa de financiamiento*". Universidad de San Carlos de Guatemala. Guatemala. Recuperado de [http://biblioteca.usac.edu.gt/tesis/08/08\\_2374\\_IN.pdf](http://biblioteca.usac.edu.gt/tesis/08/08_2374_IN.pdf)
- Rivero & Albys (2014). "*Propuesta de estrategia financiera para el departamento de crédito y cobranzas para el mejoramiento de la gestión de cobranzas caso en la empresa venezolana del vidrio (VENVIDRIO)*". Universidad de Carabobo. Recuperado de <http://mriuc.bc.uc.edu.ve/bitstream/handle/123456789/1233/arivero.pdf?sequence=1>
- Rivas, J. (2014). "*Modelo de gestión de cobranzas para el mantenimiento de las relaciones con los proveedores en la empresa Sparza club*". Universidad Nacional Tecnológica de Lima Sur. Lima. Recuperado de [http://repositorio.untecs.edu.pe/bitstream/UNTELS/119/1/Rivas\\_Juan\\_Trabajo\\_de\\_InvestigacionB\\_2015.pdf](http://repositorio.untecs.edu.pe/bitstream/UNTELS/119/1/Rivas_Juan_Trabajo_de_InvestigacionB_2015.pdf)

## ANEXOS:

### Anexo 1: Instrumento de estrategias de cobranza

Muy buen día, presentamos el siguiente cuestionario con el propósito de determinar si los colaboradores de la empresa CONSORCIO MOVIZA S.R.L, tienen el conocimiento necesario para otorgar créditos y realizar gestión de cobranzas. Es preciso responder las preguntas con la sinceridad posible, sus datos serán tratados con confidencialidad.

Lea usted, con atención cada una de las preguntas y conteste marcando con una "X" en la alternativa que considere se ajusta a respuesta.

1 = Nunca

4 = Casi siempre

2 = Casi nunca

5 = Siempre

3 = A veces

<b>Estrategias proactivas</b>						
<b>Establecimiento de fechas de pago</b>		<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>1</b>	La empresa determina fechas de pago con respecto a sus créditos.					
<b>2</b>	La empresa determina fechas de pago respecto a los créditos de sus clientes					
<b>Trato oportuno de quejas y reclamos</b>		<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>3</b>	La empresa posee un personal encargado de las quejas y reclamos.					
<b>4</b>	La empresa monitorea todos los reclamos que los clientes realizan					
<b>Mejorar la productividad</b>						
<b>procedimiento adecuado para la cobranza</b>		<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>5</b>	La empresa realiza de manera oportuna la cobranza de sus créditos					
<b>6</b>	La empresa hace uso de registros para el cobro de sus créditos.					
<b>Selección y capacitación al personal</b>						
<b>7</b>	La empresa hace una selección eficaz con respecto a los					

	encargados de cobranza.					
8	La empresa capacita de manera continua a los encargados del área de cobranza.					
<b>Manejo de información</b>						
<b>Información de clientes en mora</b>		<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
9	La empresa posee información actualizada de los clientes en mora.					
10	La empresa utiliza la información que posee sobre los clientes que se encuentran en mora.					
<b>Situación del crédito</b>		<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
11	La empresa realiza un seguimiento de cada cliente que se encuentre en mora.					
12	De forma mensual se evalúa el estado de cada cliente.					
<b>Políticas y procesos</b>						
<b>Establecimiento de políticas y procesos de cobranza</b>		<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
13	La empresa cuenta con una adecuada política de cobranza.					
14	La empresa realiza procesos bien definidos para realizar la cobranza.					

## Anexo 2: Instrumento de morosidad

Muy buen día, presentamos el siguiente cuestionario con el propósito de determinar si los colaboradores de la empresa CONSORCIO MOVIZA S.R.L, tienen el conocimiento necesario para otorgar créditos y realizar gestión de cobranzas. Es preciso responder las preguntas con la sinceridad posible, sus datos serán tratados con confidencialidad.

Lea usted, con atención cada una de las preguntas y conteste marcando con una “X” en la alternativa que considere se ajusta a respuesta.

1 = Nunca

4 = Casi siempre

2 = Casi nunca

5 = Siempre

3 = A veces

<b>Cartera Atrasada</b>						
<b>Colocaciones vencidas</b>		<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>1</b>	Los créditos de los clientes se registran de acuerdo a su estado.					
<b>Cobranza judicial</b>		<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>2</b>	Con qué frecuencia la empresa evita llegar a efectuar cobranzas judiciales.					
<b>Cartera pesada</b>						
<b>Créditos contingentes</b>		<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>3</b>	La empresa posee créditos que se encuentren clasificados como dudoso					
<b>4</b>	La empresa posee créditos que se encuentren clasificados como deficientes					
<b>5</b>	La empresa posee créditos que se encuentren en pérdidas.					
<b>Cartera de alto riesgo</b>						
<b>Colocaciones refinanciadas</b>		<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>6</b>	La empresa cuenta con créditos que han sido refinanciados					
<b>Colocaciones reestructuradas</b>						
<b>7</b>	Con qué frecuencia se reestructura los créditos					

### Anexo 3: Resultados de las variables

#### Estrategias crediticias:

	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	P11	P12	P13	P14	Suma	Clasificación
<b>Colab.01</b>	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	52	Adecuado
<b>Colab.02</b>	4	3	2	2	2	2	3	3	4	2	3	2	2	2	36	Regular
<b>Colab.03</b>	3	2	2	2	1	1	2	2	3	1	3	2	3	3	30	Inadecuado
<b>Colab.04</b>	3	2	2	2	2	2	3	3	3	3	2	3	3	3	36	Regular
<b>Colab.05</b>	3	2	2	1	2	2	2	1	1	2	2	2	1	2	25	Inadecuado
<b>Colab.06</b>	2	2	1	2	2	1	1	2	2	1	2	1	2	2	23	Inadecuado

#### Morosidad:

	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	Suma	Clasificación
<b>Colab.01</b>	3	4	3	3	3	4	4	24	Regular
<b>Colab.02</b>	2	4	3	2	2	3	4	20	Regular
<b>Colab.03</b>	3	4	3	2	2	3	4	21	Regular
<b>Colab.04</b>	3	4	4	3	3	4	5	26	Adecuado
<b>Colab.05</b>	3	3	2	2	2	2	2	16	Inadecuado
<b>Colab.06</b>	3	3	2	2	2	2	1	15	Inadecuado