

FACULTAD DE NEGOCIOS

Carrera de Administración

“EFICACIA DE LA GESTIÓN DE COBRANZA DE G&T
ASESORES EN LA RECUPERACIÓN DE LA CARTERA
VENCIDA, TRUJILLO 2020”

Tesis para optar el título profesional de:

LICENCIADO DE ADMINISTRACION



Autor:

Carlos Enrique Barreto Hidalgo

Asesor:

Dr. Henry Elder Ventura Aguilar

Trujillo - Perú

2020

DEDICATORIA

➤ A mis padres.

Que sin ellos no hubiera logrado una meta más en mi vida profesional, a mi madre por estar siempre a mi lado y apoyarme desde un principio, a mi padre por todo el tiempo que estuviste conmigo y siempre darme consejos, conocimientos, por tu amor, te lo dedico hasta el cielo.

➤ A Dios.

Por darme vida, sabiduría y salud en todo el tiempo que estudie la carrera de administración.

➤ A mis profesores.

Que me orientaron en el largo proceso de estudio en la universidad, compartiendo sus conocimientos y experiencias.

➤ A mi esposa.

Por darme fuerza en momentos difíciles y su apoyo incondicional.

AGRADECIMIENTO

- Agradezco a dios por permitir terminar con éxito mi proyecto profesional.
- Un valor tan grande que tiene un profesional, es el agradecimiento hacia el prójimo en todo sentido, por eso agradezco a todas las personas que me ayudaron a compartir sus experiencias, a compañeros, profesores, mi gran familia que siempre estuvo conmigo, gracias eternamente.
- Agradezco a la Universidad Privada del Norte por toda su gestión y plan de estudios que me permitieron desempeñarme como un profesional correcto y mejor persona.

Tabla de contenidos

DEDICATORIA.....	2
AGRADECIMIENTO.....	3
RESUMEN.....	5
CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN	6
CAPÍTULO II. METODOLOGÍA	54
CAPÍTULO III. RESULTADOS	62
CAPÍTULO IV. DISCUSIÓN, CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	77
REFERENCIAS.....	80

RESUMEN

El presente estudio de investigación es en base a mi experiencia laboral realizada en la empresa G&T Asesores S.A.C, en el cual desempeñe como analista de recuperaciones del área de análisis y gestión de cobranzas, esta investigación tiene como objetivo principal medir el nivel de eficacia de la gestión de cobranza del año 2020 de los meses julio – diciembre. La principal función que tenía en mi puesto era analizar y medir los resultados de las gestiones de los gestores, rendimiento y eficacia, alinéanos con los objetivos de la empresa para la toma de decisiones y así ayudándonos en la retroalimentación y proceso de mejora. La investigación tuvo una metodología no experimental ya que no se modificaron las variables, es decir es observar fenómenos tal y como se dan en su contexto natural, para después de analizarlos, acompañados a estos se aplicó un cuestionario para medir el índice de calidad de la gestión de cobranza, así mismo los indicadores de desempeño alineados con las llamadas realizadas, gestiones que realizan por hora, día, acuerdos de pago, recuperación de líneas y monto, etc. Finalmente se visualiza las conclusiones, discusiones y recomendaciones de los cuales la gerencia se encargará en tomar decisiones adecuadas para mejorar futuras gestiones para el 2021, es importante señalar que esta investigación fue del año 2020 y a pesar de la pandemia y la coyuntura en la que vivimos fue complicado para G&T Asesores realizar la cobranza de la cartera pesada emitida por la compañía Entel, sin embargo gracias a los buenos talentos de la empresa G&T Asesores, se logró el objetivo a fin de año 2020, logrando así la satisfacción de nuestros clientes.

Palabras clave: Gestión de cobranzas, Eficacia, análisis de recuperación, cliente post pago.

CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN

1.1. Realidad problemática

Uno de los talentos de un buen gestor en cobranza es saber escuchar con atención a sus clientes, ya que al escuchar y no simplemente oír podemos obtener la solución de la cuenta. Además, es necesario tener presente en todo momento el cambio de actitudes ante los problemas y retos de la cobranza.

La problemática de la gestión de cobranza es dada principalmente en la recuperación de cartera vencida, es una de las actividades más difíciles de realizar en este mundo globalizado, por lo que en las instituciones destinadas a esta actividad, se deben definir políticas y lineamientos para gestionar la captación de valores que tienen a cargo, cumplir con los objetivos propuestos por los entes financieros y comerciales, es el propósito principal de toda institución o empresa dedicada a la prestación de servicio de cobranza; el objetivo fundamental será que las empresas financieras cumplan con la visión y misión propuestas a sus clientes; es muy conveniente adicionar la gestión de gestión de cobros, para seguir paso a paso el desarrollo de la cobranza, este modelo de gestión deberá especificar el desarrollo de actividades que tiene que cumplir el personal que labora en la empresa, pasos para ubicar al deudor y su garante, eficacia en la entrega de escritos (notificaciones), contactos telefónicos, renovaciones, refinanciamientos y reestructuraciones de deudas.

Según el diario (Gestion, 2014) tener portafolios de clientes con atrasos o incobrables es parte del negocio financiero, así como también en los estudios jurídicos que brindan sus servicios en la recuperación de clientes morosos. El problema radica cuando este porcentaje no alcanza los objetivos esperados y más que aún debe existir un proceso de gestión de cobranza adecuado en el momento de gestionar.

En la realidad la eficacia de la cobranza juega un papel mucho más integral en este proceso. En los últimos años nuestro país tiene grandes empresas que se dedican a la recuperación de cartera en diferentes segmentos o rubros tales como Geincos, Soleco, SCI, entre otras, ya sea por call center, gestiones de campo, cartas a domicilio, que puede ser consideradas como un ejemplo por su forma de trabajar, por los diferentes métodos con gestión de cobranza.

En la actualidad todas las empresas que se dedican a estas actividades, atraviesan problemas graves por la recuperación de cartera o campañas que asignan las empresas quienes lo contratan, en tal sentido colocamos como ejemplo la adquisición de Nextel del Perú por la compañía chilena Entel, la tercera mayor compañía de telefonía móvil del país, y es reconocida como la empresa de telecomunicaciones con mayor experiencia del cliente por los servicios que ofrece, iniciando sus actividades en el año 2014, de tal manera los factores de riesgo indican que el cambio de la clasificación se fundamenta en el deterioro sostenido que han experimentado los principales indicadores de endeudamiento y cobertura de obligación de la compañía, con estos resultados ha dado a conocer no solo el endeudamiento global, si no que existe una gran preocupación en el índice de morosidad de sus clientes que se ha presentado en los últimos meses, factor que obliga a Entel contratar agentes de cobranza, permitiendo el riesgo de no pagos en los clientes.

De la misma manera en G&T Asesores evalúa la efectividad mes a mes, procurando mantener los objetivos de nuestros clientes y en tal caso en los primeros 6 meses del periodo 2020 se analizó y según el área de gestión y análisis de cobranzas se obtuvo como resultado un déficit del 38% menos de lo esperado y según en un sondeo que se realizó a los responsables de cobranza y preguntas a los trabajadores se concluyó

que no seguían un proceso correcto de cobranza, tales como: empatía con los clientes, comunicación efectiva, llevar un registro adecuado, cantidad de llamadas y acuerdos de pago, trabajadores sin experiencia, con esta problemática que se detectó, se proyectó como objetivo medir la eficacia para los 6 últimos meses del 2020, obteniendo información resumen del periodo mencionado y confidencial por parte de G&T Asesores y con esta investigación la empresa busca una buena toma decisión y hacer ajustes para fortalecer las áreas críticas de cobranza de la organización e incrementar la productividad de la recuperación de cartera vencida mediante la identificación, optimización y automatización de los asuntos inherentes a la administración de la cobranza, son algunos de los factores críticos que las empresas enfrentan en sus procesos de negocio. La productividad se refiere a las llamadas que realiza el operador en un periodo determinado de tiempo y la duración de las mismas, dependiendo en que tramo se está trabajando y en qué nivel de cobranza se encuentre. Según (G&T ASESORES, 2020)

Por otra parte, la efectividad se refiere a la cantidad que cobró el gestor al deudor, también por otros tipos de canales que realiza la empresa G&T Asesores.

De esta manera, cuando se han agotado las instancias de recuperación administrativa, la cobranza se convierte en una alternativa inteligente capaz de recuperar y de mejorar el índice de cartera vencida. Por lo tanto, el objetivo de mantener estables las carteras asignadas, para reducir los costos de operación y construir relaciones de largo plazo con los clientes, son importantes para automatizar el área de cobranza de una empresa y mejorar la eficacia de la gestión de cobranza en la empresa G&T Asesores.

A. Descripción de la empresa:

El estudio G&T ASESORES S.A.C constituye una propuesta de servicios jurídicos integrales de alta calidad, que abarcan desde la asesoría para la prevención de contingencias legales hasta labores de consultoría, patrocinio en litigios y solución de todo tipo controversias jurídicas. Partimos del análisis personalizado de los objetivos de nuestros clientes, ya sea en controversias específicas o en sus actividades habituales, para diseñar estrategias legales adecuadas a sus requerimientos inmediatos y de largo plazo.

Hemos reunido a profesionales del derecho de comprobada eficacia y probidad con el objetivo de brindar optimas soluciones jurídicas.

Nuestro servicio, que involucra diversas áreas de especialización del derecho. Asimismo, está dirigido a la cobranza preventiva, pre judicial y judicial, cumpliendo con los objetivos trazados por nuestros clientes; contamos con personal altamente capacitado y especializado en gestión de cobranza.

Actualmente, tenemos oficinas en las ciudades de Trujillo, Lima, Chimbote, Chiclayo y Arequipa.

Nuestros Objetivos:

Los objetivos de la empresa planificar estrategias y tácticas seguras, efectividad en nuestras acciones, innovación permanente. Diferenciación entorno a la industria.

Uno de los grandes problemas a los que se ven enfrentadas las empresas es la dificultad permanente de lograr cobrar de manera adecuada la recuperación o normalización de deudas morosas en sus diferentes etapas. Es por ello que G&T ASESORES cumple las funciones de dar propuesta de servicios jurídicos integrales de alta calidad, que abarcan desde la asesoría para la prevención de contingencias legales hasta labores de consultoría Es por eso mismo que G&T Asesores SAC tiene



la digna relación con todos sus clientes para el cumplimiento de sus objetivos, esta misma confía en nosotros ya que mantenemos ese compromiso legal y de proponer a nuestros clientes, las estrategias de cobranza para cada segmento de clientes deudores y se evalúan en conjunto las políticas de cobranza y negociación, todo ello a través de nuestros procesos de mejora continua de Tele cobranza, Cobranza en Terreno, Postal, E-mail y vía SMS.

A. Misión

El principal objetivo de **G&T ASESORES S.A.C.** es la satisfacción de nuestros clientes, cumplimiento de metas y objetivos frente a los requerimientos.

B. Visión.

Ser la empresa especializada y líder en cobranza pre judicial y judicial en la región norte del Perú.

C. Valores

- **Honestidad.** - Expresado a través de la realización del trabajo diario que se realiza con absoluta claridad para ayudar al crecimiento de quienes lo reciben y también de quienes lo generan.
- **Responsabilidad.** - Expresada a través del trabajo en equipo (gerencia directivos, operativos) que en conjunto buscan tomar y ejercer las mejores decisiones para sus clientes para brindar servicios eficientes, con calidad.
- **Lealtad.** - Interna y externa, comprende el manejo eficiente de la información, en el trabajo constante y respetuoso de todos los miembros de la empresa y en el ejercicio responsable de cada una de sus funciones.

1.1.1 Antecedentes

Según (Perez, 2017) En su Tesis de la universidad privada de Tacna: “GESTIÓN DE COBRANZA Y LA RECUPERACIÓN DE LA CARTERA MOROSA DEL SERVICIO POSTPAGO DE TELEFÓNICA DEL PERÚ S.A.A. EN SU ZONAL TACNA, PERIODO 2014 – 2017”. Esta investigación tiene como finalidad establecer la relación de la gestión de cobranza y la recuperación de la cartera morosa de los clientes Postpago de Telefónica del Perú S.A.A en su zonal Tacna, en cuanto a su metodología es una investigación aplicada de tipo descriptivo es correlacional no experimental de corte de transversal , se utilizaran dos muestras, la primera de treinta y cuatro colaboradores de la empresa materia de estudio para la variables gestión de cobranza, trescientos ochenta y cuatro clientes de la cartera morosa obtenidos a través de muestreo probabilístico para la variable morosidad.

Por otro lado, (Gil, 2012), en su informe “Evaluación del proceso de la gestión de cobranza en la empresa C.A Energía Eléctrica de la costa oriental (ENELCO)”, concluye: La investigación tuvo como finalidad en la evaluación en la gestión de cobranza en la empresa C.A Energía Eléctrica de la costa oriental. El objetivo principal fue evaluar el proceso de la gestión de cobranza de C.A ENELCO, con la finalidad de diseñar un plan que contenga los objetivos y estrategia que permitan la mejora de dicho proceso. La presente investigación fue tipo descriptiva, de campo y transeccional, es descriptiva porque identifica características y señala formas de conductas y actividades que se orientan a recolectar información relacionada con el estado real de situaciones, es de campo porque se realiza en el propio sitio donde se encuentra el objeto de estudio, es decir C.A ENELCO lo que permite obtener los datos en

forma directa de la realidad que se estudia, y es transeccional porque recolecta datos de un momento dado y en un tiempo único y su propósito es describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado. La población y muestras seleccionadas fueron todas las personas que interactúan en el proceso de gestión de cobranza llamados grupos interesados que son los clientes internos y externos. La recolección de datos se efectuó mediante una actividad que consistió en la realización de dinámicas alrededor de las siguientes interrogantes: ¿Qué aspecto del proceso de la gestión de cobranza mejoraría usted para hacerlo más confiable, seguro y preciso? Las opiniones de los clientes internos y externos fueron agrupadas en orden de prioridad para detectar los nudos críticos (Fortalezas y Debilidades) con la finalidad de dar las recomendaciones al proceso evaluado, los resultados fueron la base para proponer un plan contentivo de objetivos, estrategias y los responsables de que se ejecute este plan para la mejor gestión de cobranza C.A ENELCO.

Según (Esmeralda, 2002), en su tesis titulada: “El proceso de recaudación de cartera en su ejecución” basándonos en la tesis, en resumen diremos que el proceso de recaudación de cartera es muy complejo y va a depender del debido control que se ponga en su ejecución, para lo cual hay que tomar siempre las debidas seguridades y documentos que permiten hacer efectivas las acreencias, siempre habrá alguien que este preocupado o vigilando o responsable de a quién y cómo se le daría, el control y seguimiento de la recaudación debe ser diaria y sin perderlas de vista, ya que el tema de manejar dinero es de mucha responsabilidad.

Según (Basantes, 2010), en su tesis titulada: “Plan estratégico de recuperación de la cartera financiera existente en la ESPOCH”, de la Escuela Superior

Politécnica de Chimborazo – Ecuador; se concluye que existen reglamentos para efectuar la cobranza, sin embargo, no son aplicados y muchos de estos están obsoletos, por lo que se presenta en la investigación un sistema adecuado para el mejor manejo de cartera de crédito y cuentas por cobrar que sin duda va a optimizar los recursos y disminuir la morosidad que es el principal problema en esta entidad financiera.

(Carrasco, 2013), en su tesis titulada: “Análisis de la cartera vencida en la liquidez que tiene la empresa PURA TOXIC S.A en la ciudad de Guayaquil en el año 2013”, de la Universidad Estatal de Milagro; concluye que el mejoramiento del departamento de crédito y cobranzas aportara al buen desempeño de la organización, con el respectivo cuidado de los recursos de la empresa, y superar el nivel de cartera vencida a niveles normales que tantos problemas serios han traído el flujo efectivo que afecta principalmente el pago a proveedores. La empresa el grave problema de cartera vencida, por cuanto no se han cumplido los pasos para dar crédito a clientes que cumplan con pago a tiempo.

(Vera, 2013), e su tesis titulada: “Gestión de crédito y cobranza para prevenir y recuperar la cartera vencida del banco pichincha de la ciudad de Guayaquil en el periodo 2011”, de la Universidad Internacional de Ecuador; se concluye que, la cartera vencida del BANCO PICHINCHA se incrementa mes a mes; lo que obliga a la oficina Pague – Ya para el Banco del Pichincha es muy bajo, ya que en ningún mes del primer semestre del año 2006 se cumple con el mínimo establecido que es de 5% de recuperación del total de la cartera. Por este motivo es necesario la aplicación del modelo de gestión de cobros de cartera vencida propuesta, en el ejemplo probabilístico que se expone; da

como resultado probable que la cobranza de cartera cumple con más del porcentaje mínimo establecido, lo que hará mantener una cartera vencida manejable y por ende la satisfacción de cumplimiento en cobros de cartera que recibiría el Banco Pichincha que la empresa Pague – Ya.

1.1.2 Base Teóricas

1.1.2.1 Eficacia de la gestión de cobranza

1.1.2.1.1 Eficacia

- Aplicada a la Administración:

Según (Idalberto, 2004), eficacia es una medida del logro de resultados.

Para (Weihrich, 2004)), la eficacia es "el cumplimiento de objetivos.

Según (Coulter R. y., 2005), eficacia se define como "hacer las cosas correctas", es decir; las actividades de trabajo con las que la organización alcanza sus objetivos".

Para (reinaldo, 2002)), la eficacia "está relacionada con el logro de los objetivos/resultados propuestos, es decir con la realización de actividades que permitan alcanzar las metas establecidas. La eficacia es la medida en que alcanzamos el objetivo o resultado"

Por otro lado, según (Empresa, 2013) La eficacia, podemos definirla como el nivel de consecución de metas y objetivos. La eficacia hace referencia a nuestra capacidad para lograr lo que nos proponemos.

- Definiciones:

El Diccionario de la Real Academia Española nos brinda el siguiente significado de Eficacia:" Capacidad de lograr el efecto que se desea o se espera".

Finalmente, Eficacia es hacer lo necesario para alcanzar o lograr los objetivos deseados o propuestos. Por tanto, una empresa, organización, producto o persona es «eficaz» cuando es capaz de hacer lo necesario para lograr los objetivos deseados o propuestos.

- “Capacidad para obrar o para conseguir un resultado determinado”.
- «Capacidad de lograr el efecto que se desea o se espera, sin que priven para ello los recursos o los medios empleados». Esta es una acepción que obedece a la usanza y debe ser reevaluada por la real academia; por otra parte, debe referirse más bien a equipos.

Cuando se dice que se es eficaz, se hace con una dimensión externa, considerando que cumple con los objetivos previstos, estando bien relacionado o adaptado con el entorno. En términos generales, se habla de eficacia una vez que se han alcanzado los objetivos propuestos.

La eficacia tiene que ver con optimizar todos los procedimientos para obtener los mejores y más esperados resultados. Por lo general, la eficacia supone un proceso de organización, planificación y proyección que tendrá como objetivo que aquellos resultados establecidos puedan ser alcanzados.

Diferencias entre eficacia y eficiencia:

- La eficacia tiene que ver con resultados, está relacionada con lograr los objetivos.
- La eficiencia, en cambio, se enfoca a los recursos, a utilizarlos de la mejor manera posible.

RELACIÓN ENTRE LA EFICACIA Y LA EFICIENCIA

EFICAZ



Es Eficaz pero no es Eficiente

Cumple los objetivos a lograr, pero hace un uso indiscriminado de sus recursos

EFICIENTE



Es Eficiente pero no es Eficaz

Administra muy bien los recursos, pero no logra alcanzar las metas establecidas

EFICAZ + EFICIENTE



Es Eficiente y Eficaz a la vez

Alcanza las metas y, a la vez, ahorra recursos o aumenta su rendimiento

1.1.2.1.2 Gestión

El concepto de gestión hace referencia a la acción y a la consecuencia de administrar o gestionar algo. Al respecto, hay que decir que gestionar es llevar a cabo diligencias que hacen posible la realización de una operación comercial o de un anhelo cualquiera. Administrar, o por otra parte, abarca las ideas de gobernar, disponer, dirigir, ordenar u organizar una determinada función.

La noción de gestión, por lo tanto, se extiende hacia el conjunto de trámites que se llevan a cabo para resolver un asunto o concretar un proyecto. La gestión es también la dirección o administración de una compañía o de un negocio. (Gestion, s.f.)

Partiendo de dichas acepciones podríamos utilizar como frase que dejara patente las mismas, la siguiente: Pedro ha sido ascendido dentro de su empresa como reconocimiento a la magnífica gestión que ha realizado al frente del área en el que se encontraba trabajando.

Importante es subrayar que la gestión, que tiene como objetivo primordial el conseguir aumentar los resultados óptimos de una industria o compañía, depende fundamentalmente de cuatro pilares básicos gracias a los cuales puede conseguir que se cumplan las metas marcadas.

En este sentido, el primero de los citados pilares es lo que se reconoce como estrategia. Es decir, el conjunto de líneas y de trazados de los pasos que se deben llevar a cabo, teniendo en cuenta factores como el mercado o el consumidor, para consolidar las acciones y hacerlas efectivas. (Merino, 2008) Es importante resaltar que existen distintos tipos de gestión. La

gestión social, por ejemplo, consiste en la construcción de diferentes espacios para promover y hacer posible la interacción entre distintos actores de una sociedad.

1.1.2.1.3 Gestión de Cobranza

(Credifinanciera, 2017), La gestión de cobranza es una actividad cuyo objetivo es la reactivación de la relación comercial con el cliente, procurando que mantenga sus créditos al día y pueda aprovechar las ventajas de nuestros productos.

Por otro lado, según (cobranzas, 2007) La gestión de cobranza consiste en el desarrollo de las actividades y estrategias para alcanzar el cobro de deudas.

Una gestión de cobros, para que sea efectiva, debe tomar en cuenta el contacto, la comunicación y el entorno del negocio. Estos aspectos producen información que debe ser bien administrada, verificada y utilizada en beneficio de la actividad que cada una de las empresas desarrolla.

Operacionalmente podemos definir que la gestión de cobranza se medirá mediante la eficacia de la gestión administrativa.

a. Gestión administrativa

(Autonoma, 2018). Conjunto de acciones mediante las cuales el directivo desarrolla sus actividades a través de cumplimiento de las fases del proceso administrativo: Planear, organizar, coordinar y controlar.

(Trujillo - Perú Patente n° 4, 2014). La gestión administrativa de G&T Asesores es la base a la gestión de cobranza y el área de riesgos que se

constituye al manejo de cartera de clientes morosos y es principal función es asignar carteras a diferentes estudios jurídicos que se encargan de gestionar y recuperar lo más eficientemente posible, las asignaciones en diferentes categorías tales como: activos, suspendidos.

b. Categorías de líneas de Entel

- i. **Líneas activas telefónicas en G&T:** (Trujillo - Perú Patente n° 1, 2014)). Son aquellas cuentas o líneas que se encuentran activas, clientes Premium que en su mayoría son empresas y personas con un alto índice de líneas post pago, por lo tanto, se denomina al servicio activo, así mismo son asignadas a un estudio jurídico para su respectiva gestión, cabe recordar que estos clientes cancelan antes de su fecha de vencimiento, de lo contrario podrían pasar al proceso de suspensión.
- ii. **Líneas suspendidas en G&T** (Trujillo - Perú Patente n° 2, 2014) Son aquellas líneas que se encuentran sin servicio de llamadas, no puede realizar llamada, pero si puede recibir, estas líneas mayormente se suspenden cuando el cliente no cancela su recibo después de 7 días hábiles de su fecha de vencimiento.
- iii. **Líneas desactivadas en G&T:** (Trujillo - Perú Patente n° 3, 2014). Son cuentas que se encuentran sin servicio alguno, no puede realizar llamadas, ni tampoco recibir, son aquellos clientes que no cancelan su servicio después de 2 meses de fecha de vencimiento.

1.1.2.1.4 Finalidad

La gestión de cobranza se inicia a desde el primer (1º) día siguiente al incumplimiento del pago y consiste en contactar al cliente dentro de horarios razonables en días hábiles y fines de semana, para informarle directamente el estado de su obligación y brindarle opciones de normalización. (Credivalores, 2015)

Preventivamente, también se podrá contactar a los clientes para recordarles el pago aun cuando la obligación se encuentre al día.

La gestión se realiza utilizando diferentes mecanismos dentro de los cuales se encuentran:

- a) Contacto telefónico
- b) Extractos
- c) Cartas
- d) Mensajes de texto
- e) Mensajes de voz
- f) Correos electrónicos
- g) Visita a domicilio registrado

Subordinación Conceptual



1.1.2.1.5 Gestión de Cobro

Según (mercados, 2014). La gestión de cobros requiere de técnicas profesionales. Desafortunadamente, en el mejor de los casos el cobrador promedio conoce quizás una docena de ellas mientras que el cobrador profesional se ha perfeccionado y usa muchas técnicas de alta efectividad. La diferencia resulta en muy importantes diferencias en resultados.

Tenga en cuenta que al realizar un esfuerzo de cobro debe incorporar cada uno de los siguientes elementos.

Establezca una buena comunicación y desarrolle el nivel de interés del deudor, escuche con empatía, use técnicas y estrategias de ventas, negocie objeciones, hacer seguimiento en la medida en que maniobre al deudor hacia el pago de su obligación, en el desarrollo de su gestión frente al deudor, incorpore cada uno de los elementos anteriores.

No intente copiar ningún otro cobrador, cada persona es única y debe desarrollar su propio estilo, desarrollo su propio mensaje. (Méndez, 2010)

Todo lo anterior requiere de capacitación y entretenimiento permanente, el desarrollo continuo de nuevas técnicas, su perfeccionamiento y la realización de clínicas de cobranzas muy similares a las tan necesarias clínicas de ventas.

Siempre la gestión de cobros va depender de la creatividad de la persona que realiza, de su honradez y de sus valores morales para desempeñar correcta y eficientemente su actividad.

1.1.2.1.6 Estrategias de cobranza

a. Estrategias de cobranza para elevar los niveles de mejor calidad en servicio al cliente:

Según (Congreso mundial de creditos y cobranzas, 2007)), Con el propósito de conocer las grandes tendencias y mejores prácticas en cobranzas, Sistema de Gestión de Cobranzas Cash-pot realizó del 19 al 21 de noviembre de 2007 en el Sheraton Hotel de Buenos Aires pasados la 2ª. Conferencia de Usuarios de Latinoamérica, a la que asistieron Ejecutivos de diversas empresas e instituciones bancarias, financieras, telefónicas, comerciales y de servicios de diferentes países como : Brasil, Chile, Costa Rica, Estados Unidos, México, Panamá y Perú.

En el evento, se dictaron conferencias especializadas sobre los temas de: CRM 2.0. El futuro de la gestión de cobranzas y sus tendencias claves, Cobranza a internet, nueva experiencia en IT de gestión de cobranza ¿Cómo cambiar la

cultura de no pago?, tecnología, procesos retos en una operación de cobranza, despersonalizar el problema y la estabilidad emocional para la cobranza, armónica y exitosa.

La necesidad de fortalecer las áreas críticas de cobranza en una organización e incrementar la productividad de la recuperación de cartera vencida mediante la identificación, optimización y automatización de los asuntos inherentes a la administración de la cobranza, son algunos de los factores críticos que las empresas enfrentan en sus procesos de negocio.

De esta manera, cuando se han agotado las instancias de recuperación administración, la cobranza se convierte en una alternativa inteligente capaz de recuperar y de mejorar el índice de cartera vencida. Por lo tanto, el objetivo de mantener estables las carteras de crédito, para reducir los costos de operación y construir relaciones de largo plazos con los clientes, son importantes para automatizar el área de cobranza de una empresa.

b. Análisis de la cartera

El estudio de los clientes de una empresa nos permite saber cuáles son los puntos donde se debe reforzar la relación, permitiendo conocer aquellos productos más adecuados, qué estrategias de captación aplicar, qué portfolio se adecua mejor a las necesidades de los clientes y no sólo esto, sino también analizar el futuro, entender la calidad y la cantidad aplicada a las clasificaciones de clientes. (Ceupe, 2010)

Para ello, se realiza primero un enriquecimiento de información, agregando variables significativas de la base de datos de Equifax – Clearing de Informes, para luego segmentar la cartera según las reglas de ordenamiento que surjan de

dicho análisis. Con el resultado obtenido, se categorizarán las deudas a los efectos de establecer una estrategia de gestión diferente. (Equifax, 2015)

- Cantidad de incumplimientos
- Cantidad de cancelaciones
- Cantidad de consultas
- Cantidad Fecha de última cancelación
- Fecha de último incumplimiento
- Fecha de última consulta
- Importe de la deuda
- Fecha de último pago
- Saldo de deudas
- Saldo de cancelaciones en la base de CDI

Con toda la información, se podrán categorizar las deudas en grupos según la probabilidad de cobro de las mismas y permitirá definir las acciones a realizar y enfocar la gestión de cobranzas más acertadamente en los casos con mayor probabilidad de cobro.

c. Score de Cobranza

Score de Cobranza (Equifax, Equifax.uy, 2013) es un modelo analítico elaborado con las técnicas estadísticas más avanzadas que permite predecir la probabilidad de que una deuda sea cancelada en corto plazo.

Por sus características, es una herramienta que puede ser integrada naturalmente a la gestión de cobranza de su empresa. Una gestión eficiente de la cobranza de deudores morosos contribuye a aumentar el recupero de las deudas y bajar los costos operativos.

El score de cobranza predice el nivel de riesgo para un proceso de recupero de cartera, siendo el resultado de los análisis estadísticos de la conducta de pago de

las personas con incumplimientos registrados en la base de datos de Equifax –

Clearing de Informes. Permite calificar a personas en una escala de 1 a 999 basándose en la probabilidad de recupero de la misma. (Equifax, Equifax.uy, 2015)

Mediante este score es posible, por tanto, predecir la probabilidad de que una cuenta vencida se regularice en un tiempo determinado e implementar políticas de recupero de cartera.

1.1.2.1.7 El ejecutivo de la cobranza

a. Definición

(Ettinger, 2000), Es la persona encargada de recuperar el capital ocioso proveniente de las ventas a crédito que se han realizado en la organización.

Los cobradores deben ser rotados para evitar el entendimiento con los clientes.

b. Cualidad del ejecutivo

Sus cualidades deben ser similares al ejecutivo del crédito, porque lo más recomendado es que la misma persona quien se responsabilice de la cobranza, deben tener conocimientos de los créditos otorgados por la empresa.

El cobrado debe tener un conocimiento con completo de las técnicas de cobranza y saber cómo y cuándo aplicarla.

El cobrador debe poseer las siguientes cualidades:

- Honestidad
- Responsabilidad
- Integridad
- Creatividad

- Iniciativa
- Paciencia ente otros.

c. **Importancia**

La cobranza puntual es vital para el éxito de cualquier negocio que vence a crédito, es por ello la importancia de la persona que ejerce esa función.

Depende del cobrador que las utilidades de la empresa retornen al capital para que la empresa obtenga sus ganancias. (Ettinger, <http://cursoseduardobuero.capacitacioncobranzas.com/>, 2000)El éxito de la cobranza depende del cobrador al desarrollar sistemas para el cobro de las mismas. Un sistema efectivo que incluya procedimientos de seguimiento rutinario de la mayoría de las cuentas en gestión.

d. **Funciones y responsabilidades**

- ✓ Elaborar los programas anuales de trabajo y vigilar que se cumplan las metas.
- ✓ Elaborar el presupuesto anual de cobranza, con base en el presupuesto de ingresos y de acuerdo con las políticas de plazo de la empresa.
- ✓ Cumplir con el objetivo departamental y de la empresa dentro de las políticas señaladas por la dirección.
- ✓ Establecer políticas de cobranza, de acuerdo con la Gerencia General.
- ✓ Llevar el control del personal y de sus actividades.
- ✓ Diseñar formularios y reportes.
- ✓ Supervisar los procedimientos de cobros.
- ✓ Llevar el control del grupo de riesgo alto.
- ✓ Tomar decisiones para regularizar las cuentas que se retrasen o que representen un riesgo mayor del normal o aceptado.

- ✓ Informar a la Gerencia General en forma oportuna, de las actividades relacionadas con la cobranza.

e. Controles por clientes

- 1) El cobrador con la finalidad de controlar y mantener al día la información necesaria de un cliente ha establecido la Tarjeta del Cliente.
- 2) En esta se deben registrar todos los movimientos y al final de cada mes se deben totalizar los saldos.
- 3) Esta contiene los siguientes datos:
 - ✓ Nombre, domicilio, código postal, población, estado, teléfono del cliente.
 - ✓ Condiciones de venta
 - ✓ Fecha de operación

1.1.2.1.8 Pasos importantes a seguir en una cobranza

Según (profitline, 2009)) se debe tener en cuenta:

Reconocimiento:

El primer paso para lograr el cobro es el hecho de que nuestro cliente reconozca la deuda, aunque esto debiera parecer fácil, si la morosidad se ha tomado excesiva, puede ser que el cliente se niegue a reconocer que se debe, con esto, el cobro puede resultar sumamente difícil, será necesario el poder demostrar con absoluta seguridad el origen y monto de la deuda.

Aceptación:

Una vez logrado lo anterior, como Gestores Efectivos debemos lograr la aceptación de la cuenta por parte de nuestro cliente. Si la cuenta se encuentra sumamente morosa puede ser que el cliente nos indique que nunca va a

liquidar la misma, por lo que es importantísimo, conseguir que el cliente está dispuesto a pagar.

Importe:

Importantísimo es el hecho de contar con un saldo correcto y bien documentado, ya que, si le presentamos al cliente un saldo equivocado, le estamos dando la oportunidad de terminar inmediatamente con nuestras gestiones de cobro.

Tiempo:

Una vez logrado lo anterior, debemos determinar con toda claridad la fecha de pago de la cuenta, es muy común que el cliente cumpla con todo lo anterior, pero no precise fechas de pago, ya que considera que con esta actitud puede retrasar el pago sin comprometerse al mismo: Precisemos con toda claridad una fecha próxima de pago.

Ejecución y Seguimiento:

Ya que logremos lo anterior, sería conveniente sacarle al cliente una sugerencia de pago, no tratemos este documento como un convenio, o compromiso de pago, ya que el cliente se podría negar a proporcionarlo, pues argumentaría que, si en un inicio no se le requirió este documento, en este momento no estaría en disposición de firmarlo.

1.1.2.1.9 Métodos de cobro para recuperar la cartera vencida

Según (Buro,2014), los métodos de cobro son los siguientes:

a) Cobranza proactiva

La proactividad en la cobranza consiste en ejercer un protocolo consciente y anticipado de gestión, con miras a evitar la morosidad de

las facturas y dar solución a las eventualidades antes de su vencimiento.

Esta forma de cobranza beneficia tanto a la persona que cobra como al deudor, ya que parte de la revisión del documento para detectar inconvenientes a tiempo para garantizar el pago de manera oportuna.

El envío de documentos de cobranza justo a tiempo o incluso un poco antes de su vencimiento constituye otra estrategia valiosa, pues permite adelantarse a los quehaceres del cliente, como organizar sus flujos y prevenir errores en la emisión. Respecto a esto, es importante tomar en cuenta que hay clientes que no están de acuerdo o les molesta que el gestor de cobranza imponga sus acciones antes del vencimiento de su factura, por lo que hay que tener mucho cuidado y actuar con mucho tacto profesional en la forma en que se cobra, explicando los motivos por los cuales se realiza de esta forma. Según (Peipro, 2017)

b) Cobro personal o telefónico

Según (Bueno, 2014)). Es la atención personal de las actividades eficientes y efectivas para tratar con los clientes sobre la situación de sus préstamos. Recordemos que los créditos tienen dos extremos: Cuando lo concedemos, cuando lo recuperamos. Si para analizar la solicitud de préstamos fue necesario la presencia del prestatario, con mucha más razón cuando tengamos que abordar con el pago de su obligación. Además, es la mejor forma de comprender la situación de un deudor y resolver su situación.

La distancia entre la empresa financiada y la sede del financiador, en la mayor parte de las veces, son alejadas y, por consiguiente, si no se quiere perder el contacto directo, es necesario el uso del teléfono comenzando

con una disculpa: "¿Con quién tengo el gusto de hablar?" Ha, muy bien, ante todo le pido disculpas por no visitarlo personalmente, pero es que hoy fue un día de mucha actividad con los clientes que nos visitaron, sin embargo, no quería dejar pasar el día sin tener la ocasión de conversar, aunque sea brevemente con usted. Quería anotar en mi agenda la fecha en que usted tenga contacto con nosotros para tratar sobre su préstamo que vencido hace quince días. Dice que vendrá mañana, le parece bien a las 2:00pm, ok; lo espero y será un placer para mi atenderlo personalmente. Adiós y que pase un buen día. Naturalmente que el Oficial de Crédito debe tener a mano toda la información del cliente con que está hablando por cualquier dato que este requiera, por ejemplo: Saldo de principal monto de intereses corrientes y moratorios, fecha inicial del préstamo, fecha de vencimiento, garantía, etcétera.

También hay que advertir que no todos los clientes son iguales y pueda darse el caso de que recibamos una mala contestación y en vez de ripostar lo que se recomienda es manejar la conversación con cordialidad.

En todo caso, ya sea que la gestión se haga en forma personal o telefónica, debemos tener un enfoque sobre el prestatario convenciéndolo que somos sus asesores financieros y por tanto que no vimos en elementos negativos para otorgarle el préstamo y que, si hay problemas de pago, también estamos con él para ver la forma de solucionarlo.

Por último, es conveniente que reflexionemos sobre este tema tan importante como es la comunicación, la cual tiene aplicación en

cuales son las actividades que se le dan a conocer en los que mejor se expresan causando una pobre impresión aquellos que lo hacen defectuosa.

c) Cobro por correspondencia

Los clientes pueden optar a dos aptitudes: Guardar silencio y no contestarnos o respondernos con alguna explicación o excusa.

En las comunicaciones escritas hay que tener mucho cuidado en lo que se dice pues recordemos que es un documento que puede ser utilizado en nuestra contra si la otra parte encuentra méritos para demandarnos por daños y perjuicios.

En el primero de los casos, si nuestra carta no es contestada será conveniente utilizar una llamada telefónica o visita personal, pero, ante todo, estar seguros de que recibió nuestra comunicación, ya que podría ocurrir de que este ausente o más grave aún, que se haya ido del país por quiebra o venta del negocio o d su empresa.

Ante una situación como la que mencionamos y teniendo conocimiento pleno de que el prestatario conoce nuestro requerimiento de cobro, pero no tuvo contacto personal ni telefónico rehuyéndonos, enviaremos una segunda carta con tono más enérgico, apelando a las motivaciones y emociones del cliente moroso, mencionando el riesgo de perder su prestigio crediticio, además, de los recargos financieros. En estas cartas deben incluirse: saldo de préstamos, intereses corrientes, penales y fecha de vencimiento. En caso de fiador, enviarle una copia a la carta. Deben ser escritas con firmeza y con estilo empresarial, sin ofender al prestatario.

Además, deben ser cortas e ir al grano. Una carta larga es probable que no la lean en cuyo caso se pierde el objetivo de nuestra gestión de cobro. Si todo lo hecho no ha tenido el resultado positivo esperado, se enviará una tercera y última carta llamada de “Pre cobro Judicial”, firmada por el Abogado y por su delicadeza del tema que trata deben tomarse las siguientes precauciones antes de escribirla: Verificar en nuestros registros la verdadera situación de la deuda, que no haya ningún error del cual podamos arrepentirnos. Es decir, que el cliente minutos antes hizo su pago y nosotros enviamos la carta sin haber verificado si está o no en mora o si hizo algún pago sustantivo. Revisar la existencia de los documentos, pagares, contratos, seguro, etcétera. Una vez teniendo una información completa, veraz es inviolable y contribuyente al tono que debe expresarse en la carta debiendo usar un estilo y lenguaje ligeramente suave.

En el segundo caso: cuando el prestatario contesta nuestra primera carta. Generalmente expresa alguna circunstancia de excepción que no le ha permitido cancelar o abandonar a su obligación y casi siempre pide una espera o prórroga indicando la fuente de pago. Nuestra actitud debe ser la de visitarlo, llamarlo por teléfono o en última instancia escribirle accediendo a su petición, previa autorización del Comité de Crédito. En este caso, el Técnico o Personal de apoyo debe ir con el prestatario y verificar la información y constar la existencia de las garantías.

Cuando el cliente responde y se refiere a su deuda vencida, este es un documento de reconocimiento de la deuda e implícitamente se siente culpable.

Es obvio que debe tener una razón bien justificada ante los ojos de su “Intermediario Financiero no Convencional”.

Generalmente, se presentan las siguientes situaciones:

- a) Existe producción, pero no se ha producido la venta por razones de mercado, bajos precios por saturación del producto o no se han abierto las ventanas a la demanda del producto.

Al prestatario se le puede conceder una espera de 30 a 60 días.

- b) Firmará carta de reconocimiento.
- c) Parte de la producción se perdió, pero el cliente propone cancelar el saldo con la nueva producción del siguiente ciclo, en tal caso optaría a una prórroga de uno a noventa días, debiendo formalizarla mediante nuevo Contrato o Escritura Notariada, adicionando garantías reales que cubran el déficit. Estos Contratos o Escrituras deben contener cláusulas de mantenimiento de valor, el saldo último del préstamo, confirmación de las garantías reales y fiduciarias, prendas sobre el resto de la producción y pre-constitución de la nueva cosecha.

En todo caso, los intereses deben quedar totalmente pagados, incluyendo los moratorios (la dispensa de estos últimos, solamente de la Junta Directiva).

Si se estima que se perderá el 40 por ciento de la producción y solamente se pagaron los intereses, y quizás el 40 por ciento al principal, es una situación gravosa que requiere de una atención especial del caso; haciendo una evaluación de la empresa y posibilidades de pago con nuevas aportaciones de capital o

financiamiento (si hay suficientes seguridades de rehabilitación del negocio, etcétera). Los plazos no pasaran más de 180 días. La Superintendencia de Bancos y Otras Instituciones Financieras, castiga a los Intermediarios Financieros entre 40 a un 80 por ciento de Reserva, clasificándoles en la categoría “D “. También este arreglo deberá hacerse mediante Contrato o Escritura, según como convenga a la protección del Intermediario Financiero.

Por último, tenemos los casos de crédito vencidos con plazos de más de 180 días y que la Superintendencia de Bancos y Otras Instituciones Financieras los clasifica como categoría “E”.

Si dicha institución castiga al Intermediario Financiero con una reserva de 100 por ciento, es natural que se trata de una receta para que los créditos sean manejados con rectitud y evitar el estiramiento de plazos innecesarios que solo vendrían a prolongar la agonía de la empresa financiada sin resultados positivos.

Todo esto hay que hacerlo saber al prestatario desde el momento que se aprueba y usa el financiamiento y no alegue ignorancia al final del plazo. Si la Junta Directiva toma la decisión de conceder una Reestructuración del Saldo o cuota vencida, con plazos mayores de 180 días previos a la evaluación económica y financiera de factibilidades, no debe de perder de vista que ese crédito está causando pérdidas a su institución por el 100 por ciento del valor trasladado a reserva. En todo esto, debe existir correspondencia escrita de ambos lados como parte de los documentos que acreditan la concesión.

Este es un tema de mucha discusión y en este capítulo solamente hemos hecho una síntesis para que nuestros participantes tengan una idea de la problemática y resultados consecuentes.

d) Sistema computarizado

Es un método de cobro aplicable a las empresas que tienen una red de enlace en sus computadoras que facilita grandemente, y en minutos la información requerida del prestatario o la iniciada por el Intermediario Financiero. En nuestro país esta metodología es incipiente y se está usando entre grandes empresarios o Bancos Convencionales. Los mencionamos para que nuestros participantes estén informados sobre sus existencia y aplicación.

Si no es contestada nuestra comunicación, enviaremos a través de la computadora una segunda nota, bien lacónica, pero precisa, sin muchos argumentos, pues pasa por muchas manos antes de llegar el mensaje al destinatario o dueño de la empresa, ejemplo: “ENTREGA PERSONAL Y URGENTE”. Señor(es) le(s) rogamos referirse a nuestra carta N° 18/96 del 15 de mayo. Apreciaremos su atención preferente. Gracias.

Nombre del Oficial de Crédito y del “Intermediario Financiero no Convencional”. De manera parecida pueden dirigirse nuevas comunicaciones, pero en ningún caso, notas presionaría, altisonantes, agresivas o conminatorias. La privacidad es importante para lograr el objetivo deseado, que es, como repetimos, de que el prestatario se sienta obligado y no ofendido. Tacto y prudencia son las mejores herramientas en las gestiones de cobro.

Recuperación de Cartera Vencida

Una empresa o microempresa, debe saber cómo realizar las gestiones pertinentes dentro del proceso, y el control de sus ingresos y egresos durante su administración, para luego colocarlos en su cartera exitosamente.

Cartera Vencida.

Según (Ochoa, 2010) La cartera vencida de una empresa se forma con documentos y créditos que no se pagaron a la fecha de su vencimiento. Juega un papel fundamental en la planeación financiera porque representa un enorme riesgo para la salud de cualquier compañía.

“4 consejos para tener una cartera sana”:

Antes de llegar a graves extremos, será conveniente considerar algunos puntos para reducir el valor de la morosidad de los clientes y mantener una cartera sana.

1.- Redefinir los segmentos de clientes

Cuando ya se tiene una cartera vencida, se puede considerar el costo de gestión de la cuenta y la probabilidad de pago para redefinir los segmentos de clientes morosos

Pueden desarrollarse estrategias como reestructuración de deuda y reducciones a la línea de crédito. Además, mejorar la comunicación con el cliente ha permitido que las empresas eviten que sus mejores clientes formen parte de la cartera vencida.

2.- Crear productos para los clientes de hoy

Variables como enfermedad, pérdida de empleo o desastres naturales repercuten en el comportamiento de los clientes. Si se tienen en cuenta

estas causas, es posible ofrecer productos de cobranza que se ajusten a las necesidades específicas de los clientes con el fin de regularizar la cuenta y ajustar el producto.

Para mejorar la recuperación de la cartera se utilizan productos como el finiquito, la reestructura de deuda y convenio judicial.

El primero es para clientes que están dispuestos a liquidar de manera inmediata el saldo que tienen. Suele ofrecérseles un descuento sobre el monto total de la deuda

La reestructura se usa con clientes que tienen un nivel moderado de morosidad o dificultad de pago en el corto plazo. La deuda se puede parcializar a determinados plazo y tasa, según el segmento al que pertenezcan.

3.- Estandarizar los procesos de cobranza

Implementar indicadores de desempeño financieros y operativos, así como establecer lineamientos y políticas de cobranza pueden mejorar la ejecución y desempeño de los procesos.

4.- Aprovechar la tecnología en todos los procesos

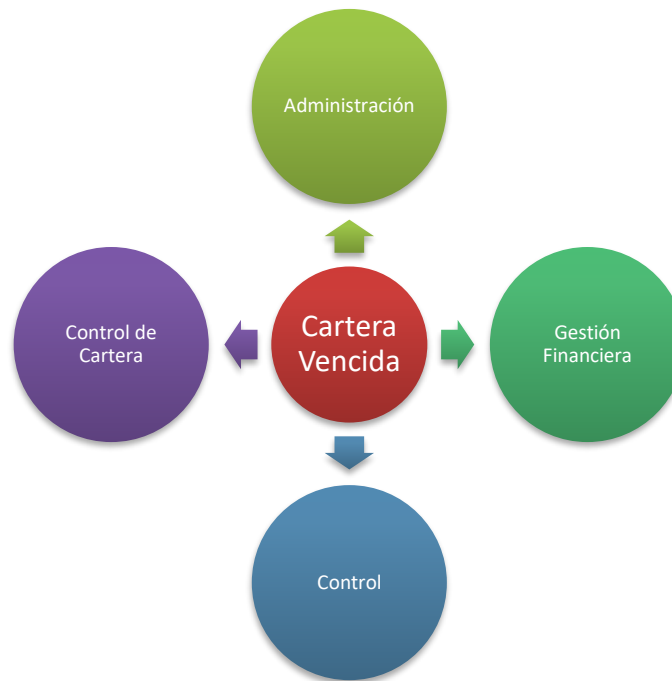
En diversas áreas de las empresas ha permeado la tecnología; la gestión de cobro no debe ser la excepción. Y puede empezarse desde utilizar un sistema automatizado que registre la facturación y dé seguimiento a la cobranza, antes de que esta se convierta en una bola de nieve. Hay sistemas de facturación y cobranza que alertan de la falta de pago en el primer día de retraso, lo que da la oportunidad de hacer un recordatorio al cliente. También se tienen disponibles herramientas para automatizar

y mejorar los procesos de cobranza, como puede ser un sistema de cobranza integral y marcadores predictivos que permiten mejorar la relación con el cliente.

En México existen soluciones empresariales como Gestión de Fuerza en Campo, GFC, de Telcel Empresas, que permiten mantener actualizada la información de clientes deudores, administrar visitas por días o zonas, lo que facilita la automatización del proceso con evidencia y cobranza realizada.

El sistema tipifica mensajes para lograr una comunicación efectiva y brinda información con base en el estatus de cobranza, las facilidades que se ofrecen para pronto pago y negociaciones de deuda. Antes de que la cartera vencida se convierta en un dolor de cabeza o, peor aún, en una amenaza para la salud financiera de la compañía, será de utilidad considerar los puntos anteriores.

Operacionalmente podemos definir que en G&T Asesores la recuperación de la cartera vencida se medirá mediante el número de clientes gestionados, acuerdos de pago y monto en soles que podrá determinar la cantidad de recuperación en los 2 rangos. En la siguiente figura representa los 4 ciclos que se gestiona a través de un nivel departamental y operacional:



1. Rangos de recuperación de cartera vencida según G&T Asesores

- i. Cliente telefónico: Afirma que es el conjunto de personas de personas que ha adquirido prestaciones de telefonía básica e inalámbrica; además el cliente espera del producto o del servicio un buen precio, la imagen y calidad del mismo.
- ii. Línea telefónica: Las líneas telefónicas son líneas de telefonía fija que conectan el equipo terminal de los abandonados con la red telefónica publica conmutada y que tienen puerto en un intercambio telefónico.

- Se incluye los canales de la red digital de servicios integrados y los suscriptores fijos inalámbricos.
- iii. Monto: Suma final de varias partidas o cantidades.
 - iv. Acuerdos de pagos: En G&T Asesores los acuerdos de pagos son documentos físicos o virtuales en el cual establece un acuerdo para saldar una deuda.
 - v. Clientes recuperados en telefonía: Son aquellos clientes que cuentan con líneas activas después de estar suspendidas, dichas cuentas o clientes pasan a estar de un estado moroso a un cliente o cuenta activa luego de su acuerdo o compromiso de pago para regularizar su deuda vencida, mediante un gestor de cobranza.
 - vi. Líneas recuperadas de telefonía: En términos de gestión de cobranza de la cartera de clientes, son aquellas líneas que fueron suspendidas y que a medida de su gestión de cobranza pasan a ser líneas activas.
 - vii. Monto Recuperado de telefonía: En términos monetarios quizás sea el más importante para las empresas telefónicas ya que existe un mayor grado de índice de morosidad, se podría definir como el dinero recuperado después de agilizar y utilizar diferentes métodos de cobranza. Según (ASESORES, 2014)

2. Administración

La administración tiene muchas definiciones:

“La palabra administración viene del latín ad (hacia, dirección, tendencia) y minister (subordinación u obediencia), y significa aquel que se realiza una función bajo el mando de otro, es decir aquel que se presta un servicio a otro (Chiavenato, 2004).

Para (Coulter R. &, 2005), la administración es la "coordinación de las actividades de trabajo de modo que se realicen de manera eficiente y eficaz con otras personas y a través de ellas".

La administración se da en cada organismo social; en el estado, en el ejército, en las instituciones educativas, en una sociedad religiosa, en una empresa. La administración persigue la satisfacción de los objetivos de la empresa por medio de estructura y un esfuerzo coordinado.

(Castro, 2001)), la administración es "el conjunto de las funciones o procesos básicos (planificar, organizar, dirigir, coordinar y controlar) que, realizados convenientemente, repercuten de forma positiva en la eficacia y eficiencia de la actividad realizada en la organización".

La administración puede verse también como un proceso. Según Fayol, dicho proceso está compuesto por funciones básicas: planificación, organización, dirección, coordinación, control.

Planificación: Procedimiento para establecer objetivos y un curso de acción adecuado para lograrlos.

Organización: Proceso para comprometer a dos o más personas que trabajan juntas de manera estructurada, con el propósito de alcanzar una meta o una serie de metas específicas.

Dirección: Función que consiste en dirigir e influir en las actividades de los miembros de un grupo o una organización entera, con respecto a una tarea.

Coordinación: Integración de las actividades de partes independientes de una organización con el objetivo de alcanzar las metas seleccionadas.

Control: Proceso para asegurar que las actividades reales se ajusten a las planificadas.

(Oliveira, Teorías de la Administración, 2002), define la administración como “un conjunto de actividades dirigido a aprovechar los recursos de manera eficiente y eficaz con el propósito de alcanzar uno o varios objetivos o metas de la organización”.

Administrar es entonces a criterio de las autoras, utilizar con eficacia y eficacia los recursos disponibles y alcanzar los objetivos y propósitos organizacionales.

3. Gestión Financiera

La gestión financiera es una de las ramas de las ciencias empresariales que analiza cómo obtener y utilizar de manera óptima los recursos de una compañía.

Es decir, la gestión financiera se encarga definir cómo la empresa financiará sus operaciones, para lo cual usualmente se requieren recursos propios y de terceros. Asimismo, los encargados de esta gestión deben determinar cómo la compañía administrará sus fondos eligiendo, por ejemplo, en qué proyectos invertir. En suma, la gestión financiera se encarga de la obtención, el uso y la supervisión de los fondos de la firma. Esto, buscando la mayor rentabilidad posible.

4. Cartera

Según (Finanzas, 2018) Las carteras de inversión son patrimonios constituidos por las aportaciones de dinero de los inversionistas, en las cuales los administradores de fondos invierten en instrumentos financieros según el riesgo y rentabilidad de cada uno.

5. Control

Según (Coulter R. &, pronegocios.net, 2005)), “El control es el proceso de vigilar las actividades con el fin de asegurarnos que se realicen conforme a los planes y de corregir las desviaciones importantes”.

De esta manera, se entiende como control al conjunto de disposiciones metódicas de los empresarios, cuyo fin es vigilar las funciones y actitudes de las empresas y para ello permite verificar si todo se realiza conforme a los programas adoptados, órdenes impartidas y principios admitidos.

Al hablar de seguridades se hace referencia a todas las actividades realizadas con el fin de mantener la reserva de la información: en el manipuleo, proceso, archivo y uso de la información por parte del personal que opera y administra el sistema. Esta revisión es muy importante por cuanto, a más de determinar la existencia de seguridades y controles o la eficacia y eficacia de las ya existentes, se precisan los detalles que deben ser analizados con profundidad.

La importancia de tener un buen sistema de control interno en las empresas, se ha incrementado en los últimos años, esto debido a lo práctico que resulta al medir la eficacia y la productividad al momento de implantarlos; en especial si se centra en las actividades básicas que se realizan, pues de ello dependen la buena marcha educativa del País. Es bueno resaltar, que la institución que aplique controles internos en sus operaciones, conducirá a conocer la situación real de las mismas, es por eso, la importancia de tener una planificación que sea capaz de

verificar que los controles se cumplan para darle una mejor visión sobre su gestión.

Por consiguiente, el control interno comprende el plan de la institución, todos los procedimientos coordinados de manera coherente a las necesidades del sistema educativo, verificar su exactitud y confiabilidad de los datos contables, así como también llevar la eficacia, para las personas que laboran el área administrativa y estimular la adhesión a las exigencias ordenadas por el gobierno central.

De lo anterior se desprende, que todos los departamentos que conforman la institución son importantes, pero, existen dependencias que siempre van a estar en constantes cambios, con la finalidad de afinar su funcionabilidad dentro de la organización.

Siendo las cosas así, resulta claro, que dichos cambios se pueden lograr implementando y adecuando controles internos, los cuales sean capaces de salvaguardar y preservar los bienes de un departamento o de la institución. Dentro de este orden de ideas, (Mantilla, 2009), expresa que el control interno:

Proceso realizado por los administradores, diseñado para proporcionar seguridad razonable mirando el cumplimiento de los objetivos en las categorías de efectividad y eficacia en las operaciones, confiabilidad de la información financiera y cumplimiento de las leyes y regulaciones aplicables.

En la perspectiva que aquí se adopta, se puede afirmar que un departamento que no aplique controles internos adecuados, puede correr el riesgo de tener desviaciones en sus operaciones, y por supuesto las

decisiones tomadas no serán las más adecuadas para su gestión e incluso podría llevar al mismo una crisis operativa, por lo que, se debe asumir una serie de consecuencias que perjudican los resultados de sus actividades.

Después de revisar y analizar algunos conceptos con relación al control, se puede decir que estos controles permiten definir la forma sistemática de como las instituciones ha visto la necesidad de implementar controles administrativos en todos y cada uno de sus operaciones diarias. Dichos controles se deben establecer con el objetivo de reducir el riesgo de pérdidas y en sus defectos prever las mismas.

En el control que se requiere implementar para la mejoría organizativa, existe la posibilidad del surgimiento de situaciones inesperadas. Para esto es necesario aplicar un control preventivo, siendo estos los que se encargaran de ejecutar los controles antes del inicio de un proceso o gestión administrativa.

Para evaluar la eficacia de cualquier serie de procedimiento de control, es necesario definir los objetivos a cumplir. Unido a esto, (Poch, 2007) expresa:” El control aplicativo de la gestión tiene por meta la mejora de los resultados ligados a los objetivos”.

Es bueno resaltar que, si los controles se aplican de un forma ordenada y organizada, entonces existirá una interrelación positiva entre ellos, la cual vendría a constituir un sistema de control, sumamente más efectivo. Cabe destacar que el sistema de control tiende a dar seguridad a las funciones que cumplan de acuerdo con las expectativas planeadas.

Igualmente señala las fallas que pudiesen existir con el fin de tomar medidas y así su reiteración.

6. Control de cartera

Control de cartera – Está diseñada para la amortización de todo tipo de créditos y el manejo de rentas, desde financiamiento / arrendamiento de automóviles, bienes inmuebles, hasta artículos de uso común y que su venta o renta sea pagos diferidos.

Se permite llevar un estricto control sobre el proceso de los pagos de los grupos solidarios, desde su ingreso al sistema, pasando por una conciliación, hasta su aplicación contable. El control sobre estos pagos se realiza por medio de reportes, así como por pantallas ya sea para una identificación plena del mismo o para una corrección en caso de que el pago tenga datos erróneos. El sistema permite ingresar estos pagos ya sea registrándolos directamente por el sistema o de manera más automática, esto es, importando los datos desde algún archivo generado por el banco en que se depositan estos pagos, lo que pueden ahorrar una cantidad considerable de trabajo de captura.

La cartera de una empresa resulta del otorgamiento de un crédito a otras firmas o individuos, es un activo valioso debe analizarse con cuidado, a la luz de las herramientas que pueden implementarse para que las cuentas por cobrar se administren eficientemente, de manera que su nivel óptimo se determine de una vez evaluadas las variables siguientes: los elementos que intervienen en la formulación política, las condiciones generales que regulan el otorgamiento del crédito, las decisiones de tipo

financiero que debe analizar la gerencia de créditos y los objetivos perseguidos por el hecho de conceder crédito.

El ideal de toda acción económica empresarial es recuperar toda la cartera, pero nadie está exento de sufrir lo contratiempos del no pago por parte de los clientes, lo cual se explica por la quiebra de los clientes, la desaparición de cobradores o la actitud deliberada de estos de incumplir los pagos. Por las acciones vividas, por registro histórico y análisis estadísticos, se puede precisar en un momento dado el efecto de la incobrabilidad sobre el flujo de fondos de la empresa, para así decidir entre políticas crediticias vigentes y las alternativas de cambio que propendan por la disminución porcentual de la incobrabilidad de las ventas de crédito.

Para conservar una relación positiva, entre la deuda en contra y a favor a corto plazo, es saludable que, siempre y cuando la empresa cuente con suficiente respaldo de liquidez para cancelar sus deudas, sus compromisos financieros y comerciales inmediatos al nivel de cartera sea menor que sus obligaciones, y más cuando se conoce que sus compromisos comerciales no están castigados a carga financiera. Sin embargo, cuando el compromiso de deuda contraída supra mucho la cartera a favor, de modo que se comprometa a la posición de liquidez, es aconsejable liberalizar las políticas de crédito (mayores plazos), en aras de incrementar las ventas y el recaudo de efectivo. Al señalar que las políticas crediticias y de liquidez son mutuamente dependientes, se acepta que las primeras tienen indiscutibles efectos sobre la sincronización de los flujos de efectivo.

7. Definición de términos básicos

Cartera de clientes

Se denomina cartera o portafolio de clientes al conjunto de clientes que los vendedores de una empresa tienen dentro de un área de venta y con los que interesa mantener un contacto.

Cartera vencida

La cartera vencida es “calificada” por el retraso en el cumplimiento de las obligaciones de pago, desde la menos riesgosa, pasando por la cartera ya litigiosa, hasta la que se considera prácticamente incobrable porque a pesar de gestiones judiciales, no pudo obtenerse la recuperación del adeudo y es considerada un quebranto o pérdida.

Cliente

Un cliente es tanto para los negocios y el marketing como para la informática de un individuo, sujeto o entidad que accede a recursos, productos o servicios brindados por otra.

Cobrador de cuentas

Un cobrador de cuentas es un tercero contratado por el acreedor para cobrar la deuda. Las agencias de cobro y los abogados que se ponen en contacto con el deudor en relación con la deuda son los cobradores de cuenta.

Cobranza

La cobranza es el proceso formal de presentar al girado un instrumento o documentos para que los pague o acepte.

Comisiones

Son los montos que se cobran a los usuarios y clientes por la prestación de un servicio efectivamente brindado.

Control de cartera

Es el proceso de pagos de los grupos solidarios, desde su ingreso al sistema, pasando por una conciliación, hasta su aplicación contable.

Crédito

Es una operación financiera donde una persona presta una cantidad determinada de dinero a otra persona llamada “deudor”, en la cual este último se compromete a devolver la cantidad solicitada en el tiempo o plazo definido según las condiciones establecidas para dicho préstamo.

Deudas

Es la obligación que contrae quien pide algo de reintegrar lo pedido con acuerdo a unas condiciones pactadas previamente.

Gastos

Son los costos en que incurre la empresa con terceros, por cuenta del cliente, para brindar servicios adicionales a operaciones contratadas.

Gestión de cobranza

La gestión de cobranza es una cuyo objetivo es la reactivación de la relación comercial con el cliente.

Gestor de cobranza

Efectivo encargado de realizar el seguimiento del cliente con deuda.

Ingresos

Son todas las ganancias que ingresan al conjunto total del presupuesto de una entidad, ya sea pública o privada, individual o grupal. En

términos más generales, los ingresos son los elementos tanto monetarios como no monetarios que se acumulan y que generan como consecuencia un círculo de consumo-ganancia.

Manual de procedimientos

Un manual de procedimientos es un instrumento administrativo que apoya el quehacer cotidiano de las diferentes áreas de una empresa.

Metas

Las metas son como los procesos que se deben seguir y terminar para poder llegar al objetivo. Todo objetivo está compuesto por una serie de metas, que unidas y alcanzadas conforman el objetivo.

Morosidad

Es la cartera pesada, por cuanto los clientes han incumplido su compromiso de pago; la morosidad es consecuencia de una mala clasificación del crédito, en cuanto a información, garantías y una pésima administración.



1.2. Formulación del problema

¿Cuál es el nivel de eficacia de la gestión de cobranza de G&T Asesores en la recuperación de la cartera vencida de la compañía Entel, Trujillo 2020?

1.3. Objetivos

1.3.1. Objetivo general

Determinar el nivel de eficacia de la gestión de cobranza de G&T Asesores en la recuperación de la cartera vencida de la compañía Entel, Trujillo 2020.

1.3.2. Objetivos específicos

- Identificar los procesos de la gestión de cobranza de G&T Asesores, Trujillo 2020.
- Identificar los factores internos y externos que inciden en el proceso de la gestión de cobranza de la cartera vencida.

1.4. Hipótesis

1.4.1. Hipótesis general

La gestión de cobranza alcanza un nivel de eficacia superior al 50% del total de la cartera vencida de la compañía Entel, a través de G&T Asesores, Trujillo 2020.

MATRIZ DE OPERACIONALIZACION DE LA VARIABLE

Problema	Hipótesis	Variable	Definición Operacional	Dimensiones	Sub Dimensión	Indicadores	Ítems	Escala
¿Cuál es el nivel eficacia de la gestión de cobranza de G&T Asesores en la recuperación de la cartera vencida de la compañía Entel Trujillo 2020?	La gestión de cobranza alcanza un nivel de eficacia superior al 50% del total de la cartera vencida de la compañía Entel, a través de G&T Asesores, Trujillo 2020	Eficacia de la gestión de cobranza	Operacionalmente podemos definir que la gestión de cobranza se medirá mediante el grado de eficacia, en llamadas realizas como también mensajes, correos y WhatsApp y la gestión administrativa	Gestión administrativa				
					Clientes con líneas suspendidas.	<ul style="list-style-type: none"> - Call center - Mensajes de texto - WhatsApp -Correos electrónicos 	Cuestionario: <ol style="list-style-type: none"> 1. ¿Cuántas llamadas realiza al día? 2. ¿Cuántos mensajes envía durante el día? 3. ¿Cuántos correos envía durante el día? 4. ¿Cuántos mensajes de WhatsApp envía? 	Nominal

MATRIZ DE OPERACIONALIZACION DE LA VARIABLE							
Problema	Hipótesis	Variable	Definición Operacional	Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escala
¿Cuál es el nivel de eficacia de la gestión de cobranza de G&T Asesores en la recuperación de la cartera vencida de la compañía Entel Trujillo 2020?	La gestión de cobranza alcanza un nivel de eficacia superior al 50% del total de la cartera vencida de la compañía Entel, a través de G&T Asesores, Trujillo 2020	Recuperación de la cartera vencida.	Operacionalmente podemos definir que la recuperación de la cartera vencida se medirá mediante el número de clientes, clientes gestionados, acuerdos de pago, monto en soles que podrá determinar la cantidad de recuperación en 2 tramos.	Número de clientes	-Número de clientes recuperados	Cuestionario: 1. ¿Cuántos clientes te asignan por campaña al mes? 2. ¿Qué % de los clientes asignados son gestionados al mes? 3. ¿Cuántos acuerdos de pago realiza diarios?	Razón
				Monto	-Monto Recuperado	Cuestionario: 4. ¿Cuánto es el monto en soles asignado por campaña al mes? 5. ¿Qué % de monto en acuerdos de pago se recupera al mes?	Razón

CAPÍTULO II. METODOLOGÍA

2.1. Tipo de investigación

Según (Hernández, 2010) este tipo de estudio es No experimental. La investigación no experimental es aquella que se realiza sin manipular deliberadamente las variables.

Es decir, es la investigación donde no hacemos variar intencionalmente las variables independientes. Lo que hacemos en la investigación no experimental es observar fenómenos tal y como se dan en su contexto natural, para después de analizarlos.

- ❖ **Según el fin que se persigue:** Se considera como investigación aplicada, puesto que se toman las bases teóricas respecto al nivel eficacia de la gestión de cobranza con el fin de contribuir con la solución a la problemática por la que atraviesa la empresa objeto de estudio.
- ❖ **Según el nivel o alcance de la investigación:** La investigación es descriptiva, porque se analizó la información para efectuar un diagnóstico sobre el objeto de estudio y esto nos permite conocer la situación real del mismo.
- ❖ **Diseño de investigación:** El diseño es descriptivo no experimental, su objetivo es observar, describir y documentar aspectos de una situación que ocurre de manera natural, examinando las características de una muestra sencilla, la cual identifica fenómeno, variables, definiciones conceptuales y operacionales.

2.2. Población y muestra (Materiales, instrumentos y métodos)

Donde:

M: Muestra

O: Observaciones

- **Unidad de estudio**

La empresa “G&T Asesores S.A.C”.

- **Población**

Los 23 trabajadores de la empresa “G&T Asesores S.A.C”.

- **Muestra**

El total la muestra es un subconjunto de la población, la cual debe ser representativa de la misma; en ese sentido la muestra estará conformada específicamente por los 23 trabajadores que están a cargo de la cartera vencida de Entel, los cuales darán cuenta del desarrollo de la eficacia y la eficiencia en la gestión de cobranza en la recuperación de la cartera vencida; por lo cual se afirma que la muestra es intencionada y no hubo necesidad de utilizar formula alguna; basada en los principios del muestreo no probabilístico y a la vez apoyado por el análisis documentario de la empresa.

2.3. Técnicas e instrumentos de recolección y análisis de datos

Técnicas

- La observación: Según (BERNUES, 2013) La observación en la empresa es una actividad que detecta y asimila los rasgos de un elemento utilizando los sentidos (ver y oír). En el concepto se incluye también cualquier dato recogido durante esta actividad.
- Encuesta: Según (PRO, 2019) Las encuestas son un método de investigación y recopilación de datos utilizadas para obtener información de personas sobre diversos temas. Las encuestas tienen una variedad de propósitos y se pueden llevar a cabo de muchas maneras dependiendo de la metodología elegida y los objetivos que se deseen alcanzar.

Instrumentos

- Guía de Observación, es el conjunto de visualización y oír las actividades de todo el personal que labora y se desempeña en la gestión de la cobranza para ser evaluados sobre su eficacia en su desempeño de la gestión de cobranza para la recuperación de la cartera vencida de ENTEL Perú.
- El cuestionario es una serie de preguntas ordenadas, que buscan obtener información de parte de quien las responde, como tales que factores internos y externos mejorarían para una mejor cobranza efectiva que ayude lograr el objetivo de la empresa, en este caso se realizó área de gestión de cobranza de G&T Asesores.

Para recolectar datos.

Datos de información, se asignaron carteras por la empresa G&T Asesores. La recolección de la información se realizará en base a la técnica de la Observación, la cual se materializará en una guía de observaciones orientado

a medir términos de eficacia diversos indicadores de las variables objeto de estudio, según la percepción de los trabajadores conocedores de las áreas de cobranza de los resultados en la recuperación de cartera vencida y apoyo de análisis documental de la empresa.

2.2.1. Para analizar información.

El análisis de los datos se realizó en base a la estadística descriptiva y análisis financiero, la cual es procesada la información en tablas y figuras, haciendo uso de estadígrafos como la medida, el valor mínimo, utilizando programas estadísticos como el SPSS 22 y el Excel 2019.

% mínimo	0
% máximo	100
rango	100
intervalo	3
amplitud	33.3333333

Métodos de análisis de datos

Para el análisis descriptivo de los datos obtenidos se emplearán estadísticos y económicos como:

- ✓ Tablas de frecuencias
- ✓ Gráficos

2.4. Procedimiento

A) Procedimiento e indicadores:

Después de haber planteado las bases teóricas dentro del método, se procedió a la aplicación de dichas técnicas de forma contextual al caso a investigar, se comenzó a señalar los pasos a seguir en cada una de las técnicas, de cómo se va a hacer, como se va a trabajar y con quienes, así como el planteamiento de los instrumentos de medición, guía de observación y el cuestionario. Para medir la

eficacia es necesario llevar registro de las gestiones que se van realizando con los clientes. Por lo tanto, lo primero a tener en cuenta a la hora de medir la eficacia en las cobranzas es contar con sistemas de información que permitan generar reportes e indicadores en tiempo real.

El procedimiento son los siguientes:

- La compañía Entel asigna la cartera vencida al área de análisis y gestión de cobranzas.
- El analista asigna cartera a los gestores de cobranza para los dos canales de cobranzas, que son canal personas y canal empresas.
- Los gestores de cobranzas realizan la contactabilidad con los clientes morosos, seguidamente la negociación y compromiso de pago, vía call center, así mismo se envían mensajes de texto y correos electrónicos, cabe señalar que solo se tiene contacto directo mediante el call center.
- Para medir la eficacia de esta gestión se toma los siguientes indicadores:
 - **Porcentaje de clientes gestionados:** Este indicador es clave, porque nos muestra que tan cerca o lejos estamos del objetivo de efectividad en términos de lograr gestionar la totalidad de la cartera.
 - **Productividad del operador:** Este indicador tiene múltiples variables de análisis. Podemos ir desde lo más sencillo, que es entender cuál es el promedio de llamadas que un operador puede ejecutar o atender en un determinado período de tiempo, a medir la efectividad de las promesas de pago recolectadas, la cantidad de contactos positivos, el recupero asociado a sus llamados, etc. Además, este indicador combinado -por ejemplo- con indicadores

pregrabados) nos permite entender qué tipo de clientes manejamos, y a qué tipo de acciones de cobranza son más receptivos. Por último, esta información será un muy buen input para el cálculo de las comisiones.

- **Acuerdos de pago:** Este indicador tiene facetas de espera y constante monitoreo, es una de las más importantes, ya que depende mucho del monto a recuperar para que el gestor pueda llegar a su meta, su objetivo es establecer condiciones que faciliten el pago al deudor.
- **Monto recuperado:** Enfatizo, el indicador del monto recuperado será el reflejo de los esfuerzos de cobranza del ejecutivo de hace una a dos semanas. Cuando compare las acciones de hace una semana o dos con los montos recuperados por día durante la semana que acaba de terminar, se dará cuenta de que hay una relación muy directa entre las acciones de llamadas y comunicados con los montos recuperados.

B. Cálculo de comisiones

Facilitar el cálculo de comisiones, que sea más objetivo y con sustentos verificables.
Indicadores:

Número de líneas recuperadas	número de monto recuperado
-----	-----
Número de líneas asignadas	número de monto asignado

Para el pago de comisiones de entregará información precisa para realizar el cálculo de comisiones de los gestores y supervisores de cada oficina, dependiendo de:

- Cantidad de clientes que lograron ponerse al día por una gestión efectiva,
Recaudación total realizada sobre las cuentas asignadas a cada gestor.
- El logro de los objetivos planteados a cada oficina.
- Cantidad de clientes que lograron reestructurar/refinanciar su deuda morosa.

2.5. Aspectos Éticos: Para que la investigación se sustente en los principios ética, es cuando los sujetos de estudio sean personas, se tendrá en cuenta el consentimiento previo de los mismos para participar, tomándose en cuenta todos los aspectos establecidos al respecto, en el caso del estudio de esta investigación de tesis, lo involucrados son: el investigador, la fuente de estudio que vendría ser la empresa G&T Asesores S.A.C que brinda información de sus estados de cobranza y base de datos y por último la información de los participantes que son los clientes a gestionar.

- a) **Concepto:** Rama de la filosofía que estudia la moralidad de los actos humanos.
- b) **Objetivo: Según** (maldonado, 2012) Reconocer y valorar la especificidad del ser humano como ser capaz para darse a sí mismo principios racionales que orienten su vida, individual y colectivamente. Identificar y analizar críticamente los problemas morales, valores y proyectos éticos de la comunidad donde se pertenece.
- c) **Principios éticos:** No maleficencia, Justicia, autonomía y beneficencia.

1. No maleficencia:

- No se puede hacer el mal a otro dañarle.
- Relación beneficio riesgo: minimizar riesgos y maximizar beneficios.

2. Justicia:

- Hay que tratar a todos con justicia y con equidad
- Prohíbe poner a un grupo de personas a riesgo para beneficiar únicamente a otro.

3. Autonomía:

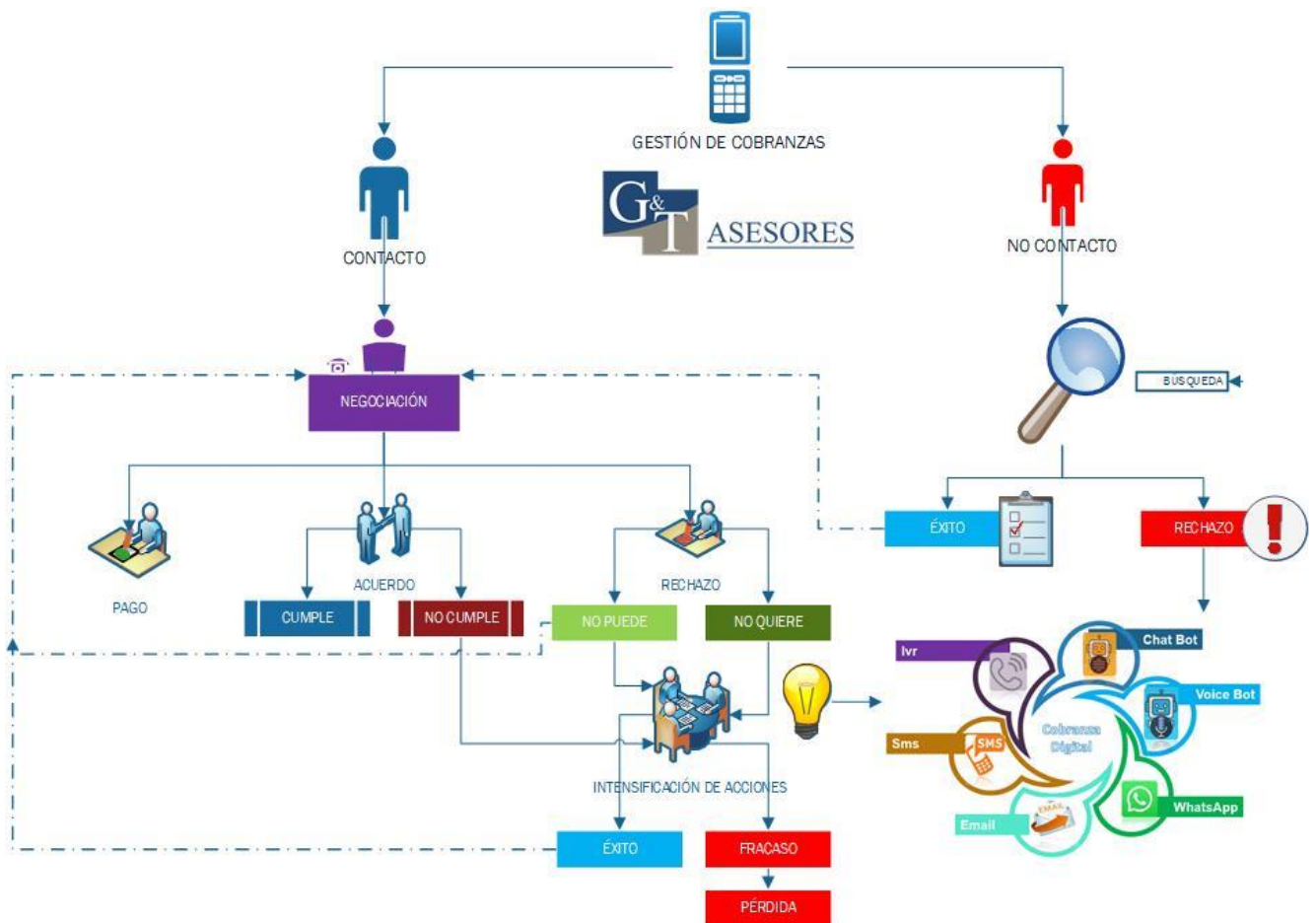
- Es la capacidad de actuar con conocimiento de causa y sin coerción.
- Se aplica a través del consentimiento informado del autor.

4. Beneficencia:

- El investigador es el responsable del bienestar ético y no hacer daño a las personas que participan en una investigación.

CAPÍTULO III. RESULTADOS

3.1 Identificación de los procesos de la gestión de cobranza y G&T Asesores, Trujillo 2020



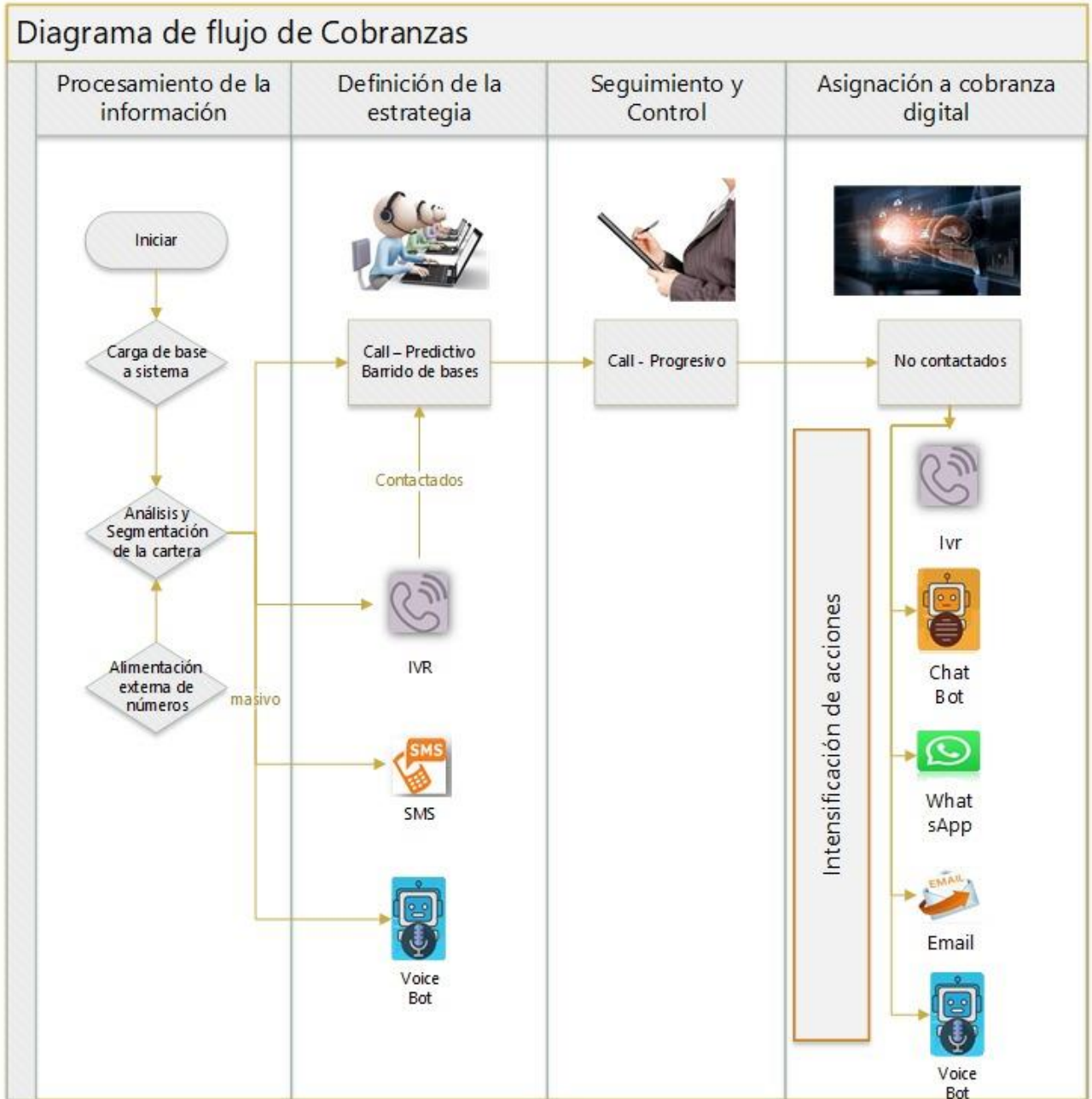


Tabla 1: ¿Cuántas llamadas realiza al día?

# de llamadas	N	%
Menos de 50	0	0%
50 - 60	1	4%
70 - 80	2	9%
90 - 150	3	13%
Mas de 200	17	74%
Total	23	100%

Fuente: Datos obtenidos por la empresa G&T Asesores

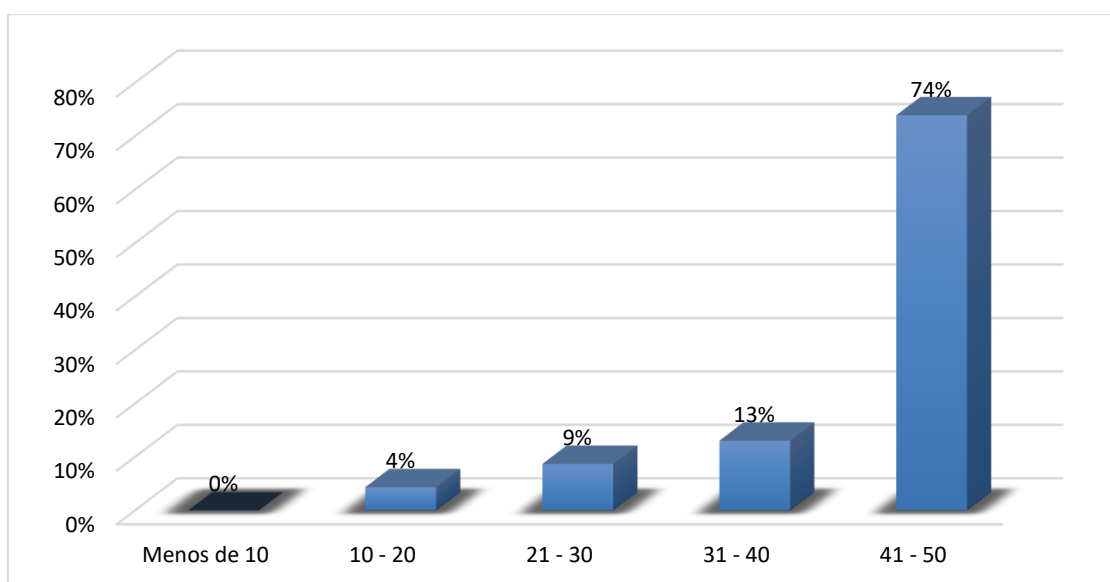


Figura 1: ¿Cuántas llamadas realiza al día?

Interpretación: Se observa que el 74% de los trabajadores realiza entre 150 a más de 200 llamadas, y el 4% de los trabajadores realizan entre 50 a 60 llamadas.

Tabla 2: ¿Cuántos mensajes envía durante el día?

# de mensajes	N	%
20 - 40	1	4%
40 - 60	1	4%
60 - 80	3	13%
80 - 100	5	22%
Mas de 100	13	57%
Total	23	100%

Fuente: Datos obtenidos por la empresa G&T Asesores

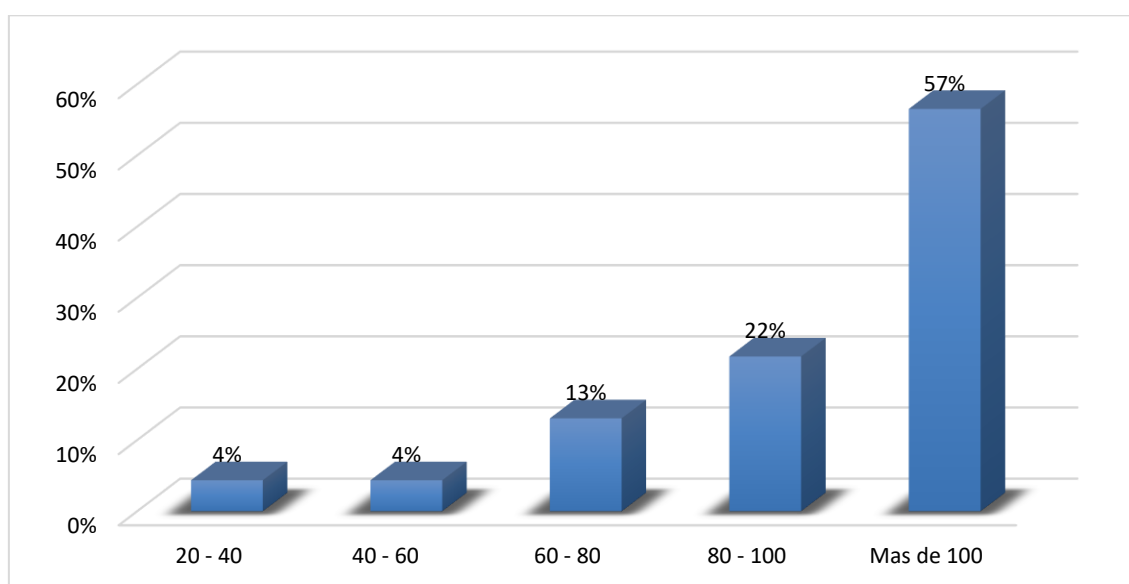


Figura 2: ¿Cuántos mensajes envía durante el día?

Interpretación: Se observa que el 54% de los trabajadores envía más de 100 mensajes, y el 4% de los trabajadores envía entre 20 a 40 mensajes.

Tabla 3: ¿Cuántos correos envía durante el día?

# de correos	N	%
20 - 40	1	4%
40 - 60	2	9%
60 - 80	3	13%
80 - 100	10	43%
Mas de 100	7	30%
Total	23	100%

Fuente: Datos obtenidos por la empresa G&T Asesores

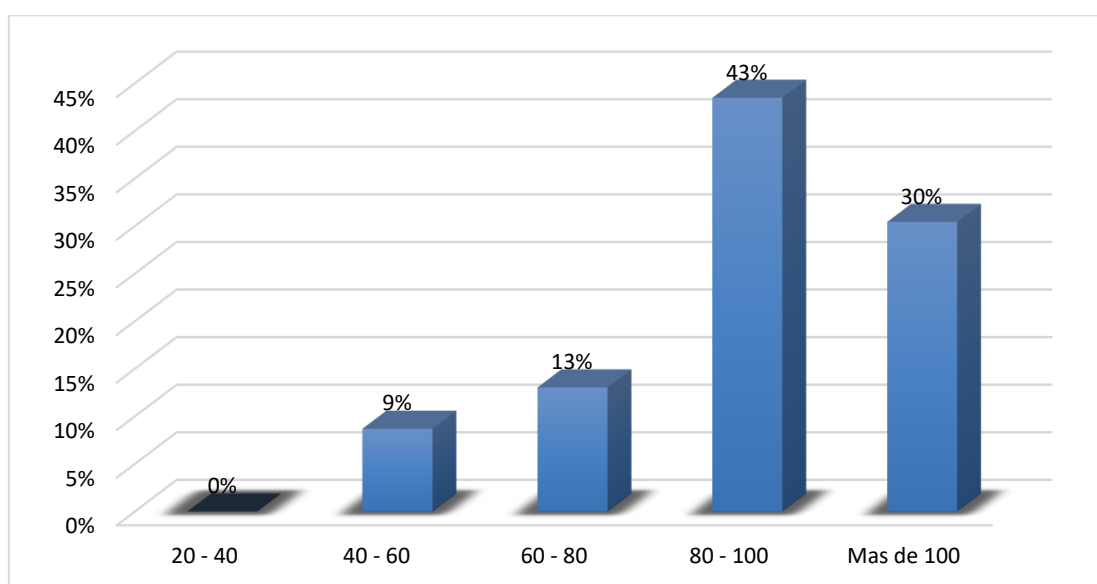


Figura 3: ¿Cuántos correos envía durante el día?

Interpretación: Se observa que el 43% de los trabajadores envía de 80 a 100 correos, y el 4% de los trabajadores envía entre 20 a 40 correos.

Tabla 4: ¿Cuántos mensajes de WhatsApp envía?

# de WhatsApp	N	%
20 - 40	0	0%
40 - 60	0	0%
60 - 80	4	17%
80 - 100	7	30%
Mas de 100	12	52%
Total	23	100%

Fuente: Datos obtenidos por la empresa G&T Asesores

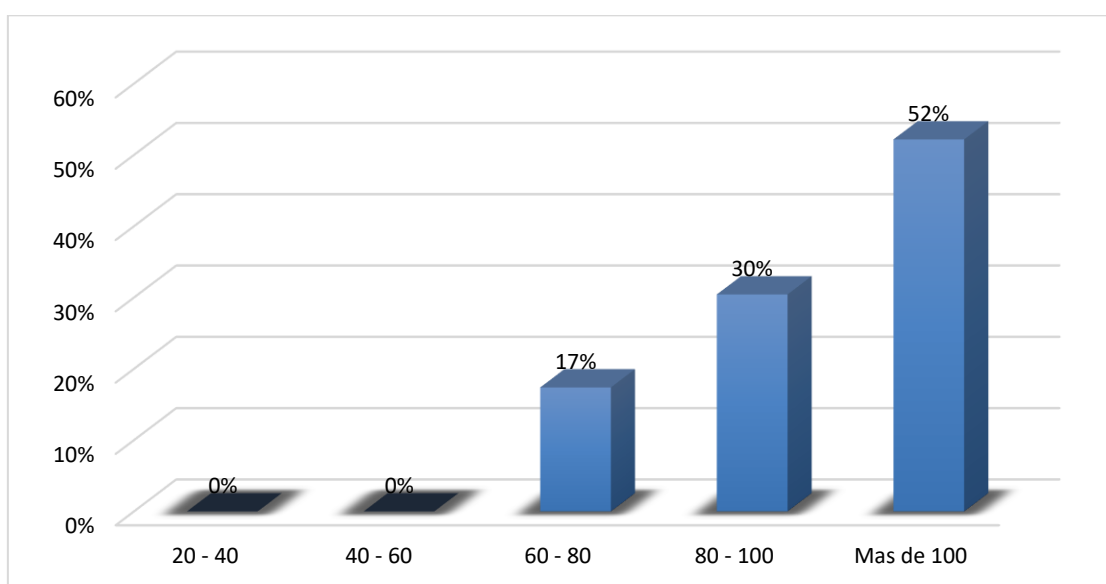


Figura 4: ¿Cuántos mensajes de WhatsApp envía?

Interpretación: Se observa que el 52% de los trabajadores envía más de 100 mensajes de WhatsApp, y el 17% de los trabajadores envía entre 60 a 80 mensajes de WhatsApp.

3.2 Resultados de los factores internos y externos que inciden en el proceso de la gestión de cobranza de la cartera vencida de ENTEL.

Tabla 1: ¿Cuántos clientes te asignan por campaña al mes?

MES	N	%
1000 - 1200	2	9%
1200 – 1500	3	13%
1500 – 2500	9	39%
2500 - 3000	5	22%
3000 A MÁS	4	17%
Total	23	100%

Fuente: Datos obtenidos por la empresa G&T Asesores

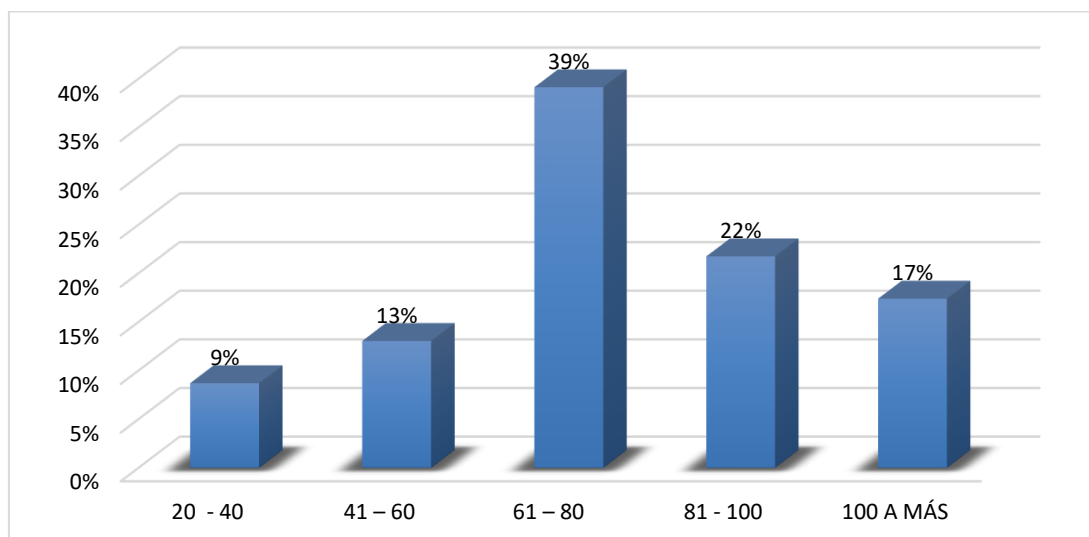


Figura 1: ¿Cuántos clientes te asignan por campaña al mes?

Interpretación: Se observa que la mayoría de los trabajadores tiene de 1500 a 2500 clientes asignados a un 39% y un 9% tiene de 1000 a 1200 clientes asignados.

Tabla 2: ¿Qué % de los clientes asignados son gestionados al mes?

	N	%
10 – 30 %	1	4%
31 – 50%	3	13%
51 – 70%	4	17%
71 – 90%	9	39%
91 – 100%	6	26%
Total	23	100%

Fuente: Datos obtenidos por la empresa G&T Asesores

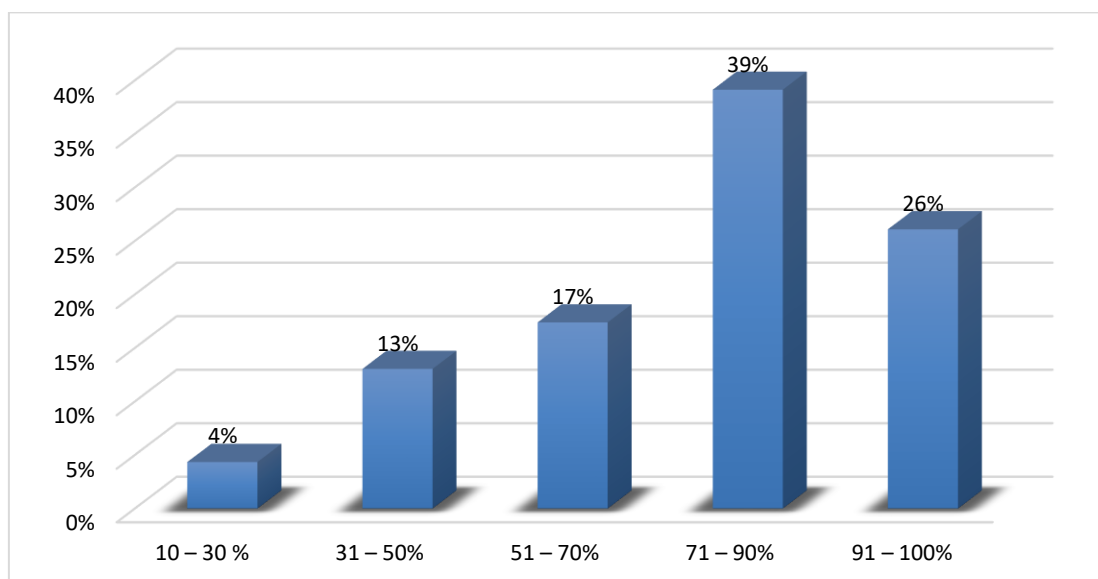


Figura 2: ¿Qué % de los clientes asignados son gestionados al mes?

Interpretación: Se observa que el 39% de los trabajadores que el 71 a 90% de los clientes son gestionados al mes; con más de 1500 clientes y el 4% de los trabajadores gestionan el 10 al 30%.

Tabla 3: ¿Cuántos acuerdos de pago realiza diarios?

# de acuerdos	N	%
Menos de 10	0	0%
10 - 20	2	9%
21 - 30	1	4%
31 - 40	4	17%
41 - 50	16	70%
Total	23	100%

Fuente: Datos obtenidos por la empresa G&T Asesores

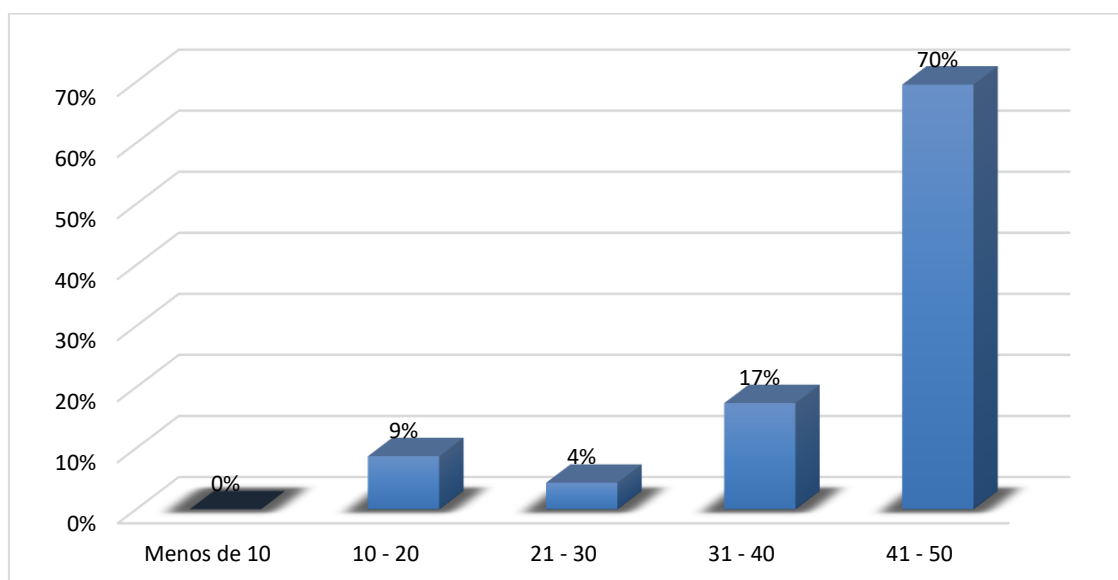


Figura 3: ¿Cuántos acuerdos de pago realiza diarios?

Interpretación: Se observa que el 70% de los trabajadores realizan acuerdos de pagos diarios entre 41 a 50, y el 4% de los trabajadores realizan entre 21 a 30 acuerdos pagos diarios.

Tabla 4: ¿Cuánto es el monto en soles asignado por campaña al mes?

Soles	N	%
5 000 - 10 000	0	0%
10 000 - 15 000	2	9%
15 000 - 25 000	1	4%
25 000 - 30 000	4	17%
Mayor a 30 000	16	70%
Total	23	100%

Fuente: Datos obtenidos por la empresa G&T Asesores

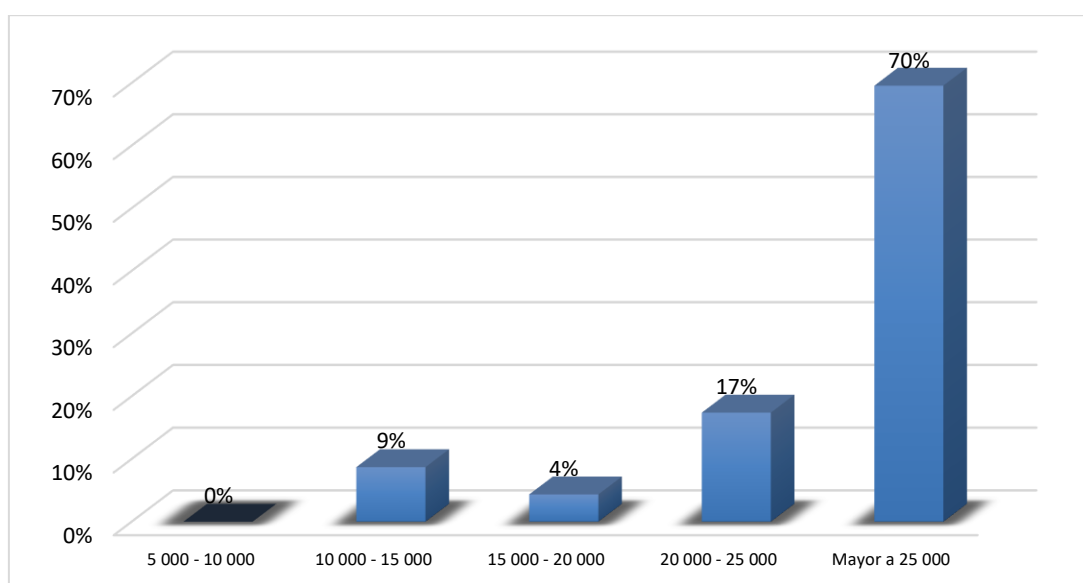


Figura 4: ¿Cuánto es el monto en soles asignado por campaña al mes?

Interpretación: Se observa que se asigna a un 70% de los trabajadores a un monto mayor de S/. 30000 por campaña, el 4% de los trabajadores se le asigna un monto de S/. 15 000 y S/. 25 000.

Tabla 5: ¿Qué % de monto en acuerdos de pago se recupera al mes?

% # de acuerdos	N	%
0% - 20%	0	0%
20% - 40%	1	4%
40% - 60%	3	13%
60% - 80%	5	22%
80% - 100%	14	61%
Total	23	100%

Fuente: Datos obtenidos por la empresa G&T Asesores

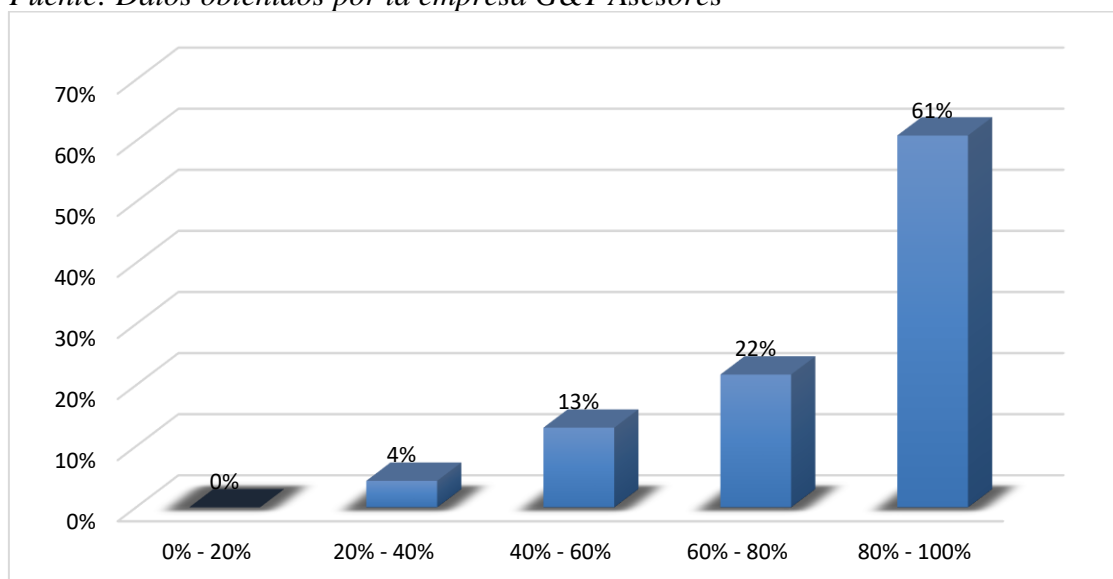


Figura 5: ¿Qué % de monto en acuerdos de pago se recupera al mes?

Interpretación: Se observa que el porcentaje de monto recuperado al mes a un 61% es entre el 80 a 100%, que viene hacer más de 25,000 soles y el 4% recupera entre el 20 a 40%.

GUIA DE OBSERVACION

Nombre de la Empresa:	G&T Asesores y Consultores S.A.C
Nombre del observador:	Carlos Enrique Barreto Hidalgo
Giro de la empresa:	Prestadora de servicios

Objetivo: Observar y evaluar el desempeño realizado por todos los 23 trabajadores dentro de su área de trabajo, se toma en cuenta que esta guía de observación se utilizó y se aplicó para todos los 23 trabajadores, no era necesario una guía para cada uno, puesto que el proceso fue observar a cada uno y responder a las preguntas planteadas por mi persona.

N°	ASPECTOS A EVALUAR	SI	NO	TALVEZ	OBSERVACIONES
1	Llega a tiempo al trabajo	X			Llegan a tiempo un 90% de los trabajadores
2	Verifica que su área de trabajo este limpia y ordenada	X			Toda la plataforma esta siempre limpia por el personal de limpieza, y un 80% son ordenados
3	Elabora sus actividades a tiempo y forma correcta	X			Todos realizan su trabajo a tiempo, luego de un proceso de desinfección.
4	El espacio donde trabajan es adecuado	X			
5	Se refleja un buen clima laboral	X			A pesar que el trabajo es individual y por objetivos, se visualiza que se apoyan entre si ante cualquier duda y trabajan en equipo.
6	Elabora su trabajo con calidad	X			A pesar de la exigencia de la empresa y la coyuntura que se está atravesando son bien hechos.
7	Es responsable	X			La mayoría cumplen con su deber.
8	Son monitoreados		X		Se observo que hay cámaras de seguridad, pero hay un supervisor el cual no se presentó en casi toda una mañana
9	Recibe capacitaciones y las aprovecha			X	La empresa por ahora no realiza capacitaciones.
10	Informan y envían su trabajo diario a la hora establecida			X	Un 15% tarda en enviar su informe al analista o gerente, motivos: están realizando llamadas por cumplir sus objetivos.

Fuente: Datos obtenidos por la empresa G&T Asesores

Interpretación: Se concluye que más de un 80 % de los trabajadores cumplen con todos los requerimientos, funciones y procesos establecidos por la empresa y un 20 % no cumple.

Cálculo de Eficacia – Base de datos: Se calcula el promedio de recuperación en soles de los 6 últimos meses del 2020: El resultado esperado se refleja en el monto asignado, mientras el resultado alcanzado en el total recuperado, entonces dividimos total recuperado entre total asignado= eficacia, conclusión se refleja que supera el 50% de recuperación, decimos que hay eficacia en la gestión. Así mismo se todos los ciclos de las carteras asignadas tienen un tiempo de duración, en este caso para el tramo 1 es de 22 días desde su inicio de gestión.

Datos:

Tiempo utilizado: 7 horas

Tiempo previsto: 8 horas

Campañas	Clientes	Monto asignado	Total, Recuperado	Efectividad %
JULIO	17583	S/ 1,012,850.37	S/ 760,815.96	75.12%
202007_SUSP_PERS_TRAMO1_CICLO4_S3_S4_	5356	S/ 159,001.00	S/ 112,564.39	70.79%
202007_SUSP_PERS_TRAMO1_CICLO5_S1_S2_	3451	S/ 268,139.00	S/ 198,471.39	74.02%
202007_SUSP_PERS_TRAMO1_CICLO3_	2562	S/ 152,698.00	S/ 125,362.99	82.10%
202007_SUSP_PERS_TRAMO1_CICLO1_S0	3014	S/ 251,312.00	S/ 198,451.20	78.97%
202007_SUSP_PERS_TRAMO1_CICLO1_S8	3200	S/ 181,700.37	S/ 125,965.99	69.33%

AGOSTO	19660	S/ 1,304,348.18	S/ 1,117,572.30	85.68%
202008_SUSP_PERS_TRAMO1_CICLO1_S9_	3824	S/ 292,654.39	S/ 199,245.25	68.08%
202008_SUSP_PERS_TRAMO1_CICLO3_S3_	3521	S/ 199,365.25	S/ 174,025.36	87.29%
202008_SUSP_PERS_TRAMO1_CICLO4_S1_	2650	S/ 215,412.41	S/ 201,369.62	93.48%
202008_SUSP_PERS_TRAMO1_CICLO5_	3111	S/ 195,269.41	S/ 179,236.99	91.79%
202008_SUSP_PERS_TRAMO1_CICLO5_	2895	S/ 212,011.20	S/ 189,325.20	89.30%
202008_SUSP_PERS_TRAMO1_CICLO3_	3659	S/ 189,635.52	S/ 174,369.88	91.95%

SETIEMBRE	22402	S/ 1,443,093.10	S/ 1,116,787.58	77.39%
202009_SUSP_PERS_TRAMO1_CICLO1_	4678	S/ 365,421.02	S/ 256,421.36	70.17%
202009_SUSP_PERS_TRAMO1_CICLO3_S3_	3210	S/ 215,521.36	S/ 198,541.96	92.12%
202009_SUSP_PERS_TRAMO1_CICLO4_S1_	3596	S/ 251,459.36	S/ 178,341.10	70.92%
202009_SUSP_PERS_TRAMO1_CICLO5_	2895	S/ 198,523.00	S/ 125,012.36	62.97%
202009_SUSP_PERS_TRAMO1_CICLO5_	4124	S/ 215,216.00	S/ 199,256.78	92.58%
202009_SUSP_PERS_TRAMO1_CICLO5_	3899	S/ 196,952.36	S/ 159,214.02	80.84%

OCTUBRE	19761	S/ 1,201,066.26	S/ 880,790.94	73.33%
202010_SUSP_PERS_TRAMO1_CICLO3_S3_S4_	3961	S/ 402,369.00	S/ 298,359.41	74.15%
202010_SUSP_PERS_TRAMO1_CICLO5_S1_S2_	4897	S/ 381,259.20	S/ 212,039.52	55.62%
202010_SUSP_PERS_TRAMO1_CICLO4_S1_S2_	1090	S/ 98,369.00	S/ 97,259.36	98.87%
202010_SUSP_PERS_TRAMO1_CICLO1_S3_S4_	3254	S/ 121,369.20	S/ 114,896.25	94.67%
202010_SUSP_PERS_TRAMO1_CICLO1_S8_	6559	S/ 197,699.86	S/ 158,236.40	80.04%

NOVIEMBRE	20902	S/ 1,061,281.94	S/ 891,965.44	84.05%
202011_SUSP_PERS_TRAMO1_CICLO1_S9_	3991	S/ 125,414.36	S/ 121,205.36	96.64%
202011_SUSP_PERS_TRAMO1_CICLO3_S3_	4899	S/ 201,536.22	S/ 187,526.96	93.05%
202011_SUSP_PERS_TRAMO1_CICLO4_S1_	1096	S/ 198,522.00	S/ 145,369.20	73.23%
202011_SUSP_PERS_TRAMO1_CICLO4_	3415	S/ 201,259.37	S/ 152,360.20	75.70%
202011_SUSP_PERS_TRAMO1_CICLO5_S0_	4512	S/ 198,250.36	S/ 175,250.87	88.40%
202011_SUSP_PERS_TRAMO1_CICLO5_S8_	2989	S/ 136,299.63	S/ 110,252.85	80.89%

DICIEMBRE	11926	S/ 547,258.41	S/ 443,763.29	81.09%
202012_SUSP_PERS_TRAMO1_CICLO1_S1_S2_	1090	S/ 61,642.83	S/ 53,077.86	86.11%
202012_SUSP_PERS_TRAMO1_CICLO3_S3_S4_	3256	S/ 120,259.63	S/ 95,263.00	79.21%
202012_SUSP_PERS_TRAMO1_CICLO4_	3250	S/ 120,253.36	S/ 102,369.63	85.13%
202012_SUSP_PERS_TRAMO1_CICLO5_S0_	1548	S/ 47,402.73	S/ 35,632.59	75.17%
202012_SUSP_PERS_TRAMO1_CICLO5_S8_	2782	S/ 197,699.86	S/ 157,420.21	79.63%

Eficacia de la gestión de cobranza de G&T Asesores en la recuperación de la cartera vencida de la compañía Entel, Trujillo 2020.

Preguntas	Meta	Logro	%Eficacia
¿Cuántos clientes te asignan por campaña al mes?	2500	2000	80%
¿Qué % de los clientes asignados son gestionados al mes?	2500	1800	72%
¿Cuántos acuerdos de pago realiza diarios?	50	45	90%
¿Cuánto es el monto en soles asignado por campaña al mes?	40000	30000	75%
¿Qué % de monto en acuerdos de pago se recupera al mes?	40000	32000	80%
¿Cuántas llamadas realiza al día?	250	180	72%
¿Cuántos mensajes envía durante el día?	100	100	100%
¿Cuántos correos envía durante el día?	100	90	90%
¿Cuántos mensajes de WhatsApp envía?	100	100	100%
PROMEDIO			84%

Fuente: Datos obtenidos por la empresa G&T Asesores

Entonces mostramos el cálculo para medir el nivel de eficacia a través de una fórmula de escalas para identificar los intervalos de rangos, a continuación, se muestra una figura:

% mínimo	0
% máximo	100
rango	100
intervalo	3
amplitud	33.3333333

Tabla 6: Baremos del nivel de eficacia.

Nivel	%
Bajo	0 – 33
Regular	34 – 66
Alto	67 – 100

Interpretación: El nivel de eficacia de los trabajadores en la recuperación de la cartera vencida de la compañía Entel, es un nivel alto a un 84%.

CAPÍTULO IV. DISCUSIÓN, CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

4.1 Discusión

Al realizar la investigación respectiva se identificó que el nivel de eficacia de la gestión de cobranza es eficiente con un 84% en la recuperación de la cartera vencida de ENTEL Perú, a través G&T Asesores, por lo tanto, se concluyó que es eficiente.

Con respecto a los procesos de la gestión de cobranza de G&T Asesores, se encontró que las llamadas realizadas durante el día se realizan en un 74% donde hacen más de 180 llamadas al día, un 57% donde envían más de 100 mensajes al día, un 43% donde envían entre 80 a 100 correos al día. Asimismo, un 52% envían mensajes de WhatsApp los cuales hacen más de 100 mensajes, determinamos que concuerda con la investigación de (Pérez, 2019), que la finalidad es establecer la relación de la gestión de cobranza y la recuperación de la cartera morosa de los clientes Postpago de Telefónica del Perú SA. en su zonal Tacna.

En cuanto a los factores internos y externos que inciden en el proceso de la gestión de cobranza de la cartera vencida ENTEL son clientes asignados por campaña con al mes en un 39% siendo 1500 a 2500 clientes asignados, el porcentaje de clientes gestionados al mes es de 39%, de los gestores haciendo más del 70%, mientras tanto con esta información verificamos que el porcentaje de acuerdos de pagos diarios es del 70% siendo estos un promedio de 45 a más, con respecto al monto asignado por campaña al mes se obtiene un 70% de la cartera a los gestores con más de 25000 soles a cada uno y un 4% de gestores un alrededor de 15000 soles, y por último el más importante el % de monto recuperado, se obtiene que un 61% de los trabajadores recupera más del 80% de la total de la cartera vencida, lo cual se analizó que

concuerta con el estudio de (VERA, 2012) que establecen que solo el 5% cumple con el mínimo establecido de recuperación del total de la cartera mensualmente.

Por último, el nivel de gestión de cobranza es eficiente en la recuperación de la cartera vencida de ENTEL Perú, a través G&T Asesores, ya que se realizan los procesos de cobranza como deben de ser. Sin embargo, a pesar de los resultados favorables se exhorta en realizar un proceso de mejora continua en todo el proceso de cobranza y debe ser aprobado por gerencia, así mismo se debe realizar una capacitación y retroalimentación del mismo, se estima que en los próximos 3 meses enero, febrero y marzo 2021 mejore su efectividad en el periodo.

4.2 Conclusiones

- Al terminar el presente trabajo se tuvo como finalidad medir el nivel eficacia de la gestión de cobranza, se tuvo como resultado que más del 50 % de gestión es eficiente, con esta acción se refleja que se hizo un buen trabajo para la satisfacción de nuestros clientes, en este caso es Entel.
- Sobre el objetivo primero del proceso de la gestión, fue punto clave la inmediata gestión vía telefónica de la cartera vencida, para la pronta activación de las líneas telefónicas de los clientes.
- Con respecto al segundo objetivo los factores internos y externos se hizo buena gestión en realizar acuerdos de pago porque mediante de esta se hace el seguimiento para el pronto pago y a pesar de la pandemia, los clientes no pagaban sus recibos telefónicos, con esto la empresa Entel facilito prologa en cancelar estos mismos.

4.3 Recomendaciones

- En los últimos 6 meses del año pasado gerencia tuvo los resultados esperados, sin embargo, en la gestión de cobranza es bien tedioso y no siempre se recupera lo esperado y se recomienda, motivar, capacitar cada 30 días a todos lo trabajadores en todos los sentidos que puedan involucrarse.
- Se recomienda también llevar mejor un orden de los gestores en el canal personas, ya que cuando se tomó la información la mayoría lo tiene como mejor le parece y cuando gerencia le pide algo a los gestores, estos se demoran en entregar.

REFERENCIAS

- G&T ASESORES (Kathia Gutierrez Trujillo 2020).
- ACIMED - LIC. MARIA ELINOR DULZAIDES IGLESIAS. (2004). *SCIELO*. Obtenido de http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1024-94352004000200011
- ASESORES, G. (2014). *Definiciones basicos*. trujillo.
- Autonoma. (2018). <http://repositorio.autonoma.edu.pe/>. Obtenido de <http://repositorio.autonoma.edu.pe/bitstream/AUTONOMA/488/1/CHAVEZ%20MAGHYER%2C%20OSCAR%20ALBERTO.pdf>
- Basantes. (2010). *Plan estrategico de recuperacion de la cartera financiera existente en la ESPOCH*. Ecuador.
- BERNUES, S. (2013). *SERGIO BERNUES*. Obtenido de <https://www.sergiobernues.com/la-observacion-en-la-empresa/#:~:text=La%20observaci%C3%B3n%20en%20la%20empresa%20es%20una%20actividad%20que%20detecta,los%20fen%C3%B3menos%20que%20queremos%20estudiar>.
- Buero. (2014). *cursoseduardobuero.capacitacioncobranzas.com*. Obtenido de https://cursoseduardobuero.capacitacioncobranzas.com/metodos_de_cobro.htm
- Carrasco. (2013). *Analisis de la cartera vencida en la liquidez que tiene la empresa pura toxix s.a*. Guayaquil.
- Castro, D. d. (2001). La administracion. En M. J. García del Junco Julio, *Administración y Dirección* (pág. 4).
- Ceupe. (2010). <https://www.ceupe.com/>. Obtenido de <https://www.ceupe.com/blog/como-se-analiza-la-cartera-de-clientes.html#:~:text=El%20estudio%20de%20los%20clientes,esto%2C%20sino%20tambi%C3%A9n%20analizar%20el>
- Chiavenato, I. (2004). Teoría General de la Administración. En C. Idalberto, *Introducción a la Teoría General de la Administración* (pág. 10).
- cobranzas, S. d. (2007). <http://www.cash-pot.com.ar>. Obtenido de <http://www.cash-pot.com.ar/gestion-de-cobranzas>
- Congreso mundial de creditos y cobranzas, Tendencias y mejores practicas en cobranzas (2007).
- Coulter, R. &. (2005). La administracion. En R. S. Mary, *Administración*.
- Coulter, R. &. (2005). *pronegocios.net*.
- Coulter, R. y. (2005). Administración. octava edicion. Obtenido de <https://www.promonegocios.net/administracion/definicion-eficiencia.html#:~:text=Seg%C3%BAn%20Robbins%20y%20Coulter%2C%20la,m%C3%A9trica%20invers%C3%B3n%22%20%5B3%5D.&text=Da%20Silva%2C%20la%20eficiencia%20significa,m%C3%A1s%20adecuada%22%20%5B4%5D>.
- Credifinanciera. (2017). [credifinanciera.com](http://www.credifinanciera.com). Obtenido de https://www.credifinanciera.com.co/sites/default/files/pdf_upload/politica-de-cobranza.pdf
- Credivalores. (2015). <https://es.scribd.com/>. Obtenido de <https://es.scribd.com/document/417109612/Lectura3>
- Cultural. (1999). Diccionario de marketing. ediccion 1999.
- direccion, s. -r. (2014). <http://scielo.sld.cu/>. Obtenido de http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2306-91552018000100006
- Empresa, A. (11 de 2013). <http://actualidadempresa.com/>. Obtenido de http://actualidadempresa.com/eficacia-eficiencia-y-efectividad-en-el-desempeno-del-trabajo/#google_vignette
- Equifax. (2013). *Equifax.uy*. Obtenido de <https://www.equifax.uy/business/solutions/collection/>

- Equifax. (2015). Obtenido de https://soluciones.equifax.com.pe/e-commerce/compra/reporte-infocorp-propio-30/?utm_source=google&utm_medium=busqueda&utm_campaign=b2c_peru&utm_term=rupo_infocorp&utm_content=anuncio_pagina_reporte_propio&gclid=Cj0KCQjwyN-DBhCDARIsAFOELTmlxou_es-6gouNwMO
- Equifax. (2015). *Equifax.uy*.
- Esmeralda. (2002). *El proceso de recaudacion de cartera en su ejecucion*.
- Ettinger. (2000). *credito y cobranza*. Obtenido de http://cursoseduardobuero.capacitacioncobranzas.com/ejecutivo_de_la_cobranza.htm
- Ettinger. (2000). <http://cursoseduardobuero.capacitacioncobranzas.com/>. Obtenido de Credito y cobranza: http://cursoseduardobuero.capacitacioncobranzas.com/ejecutivo_de_la_cobranza.htm
- Finanzas. (2018). <https://www.finanzaspracticas.com.mx/>. Obtenido de <https://www.finanzaspracticas.com.mx/finanzas-personales/scervicios-bancarios/ahorro-e-inversiones/la-administracion-de-una-cartera-de-inversion>
- Gestion. (s.f.). *definicion.net*. Obtenido de <https://definicion.de/gestion/>
- Gestion, D. (2014). *Gestion*.
- Gil. (2012). *Evaluacion del proceso de la gestion de cobranza en la empresa C.A energia electrica*.
- Gregory, M. (2004). *Economia*. En M.-M.-H. I. Gregory.
- Hidalgo, C. B. (2014). *Trujillo - Perú Patente nº 1*.
- Hidalgo, C. B. (2014). *Trujillo - Perú Patente nº 2*.
- Hidalgo, C. B. (2014). *Trujillo - Perú Patente nº 3*.
- Hidalgo, C. B. (2014). *Trujillo - Perú Patente nº 4*.
- Idalberto, C. (2004). En C. I.-M.-H. Interamericana, *Intruduccin a la teoria general de la administracion* (pág. 132). septima edicion. Obtenido de retos de la direccion: [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2306-91552018000100006#:~:text=Chiavenato%20\(2004\)%2C%20quien%20expresa,\(medios%20de%20producci%C3%B3n\)%20disponibles](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2306-91552018000100006#:~:text=Chiavenato%20(2004)%2C%20quien%20expresa,(medios%20de%20producci%C3%B3n)%20disponibles).
- maldonado, E. (2012). *slideshare.net*. Obtenido de Reconocer y valorar la especificidad del ser humano como ser capaz para darse a sí mismo principios racionales que orienten su vida, individual y colectivamente. Identificar y analizar críticamente los problemas morales, valores y proyectos éticos de la comun
- Manosalvas. (2008). *Modelo de gestion de cobros de cartera vencida para la oficina de la empresa credi-gestion, banco pichincha*. Ecuador.
- mercados, C. d. (2014). *calameo.com*. Obtenido de <https://es.calameo.com/books/003123457d349adafa562>
- Merino, J. P. (2008). *definicion.de*. Obtenido de <https://definicion.de/gestion/>
- Nordhaus, S. &. (2002). *Economia*. En M. H. Interamericana, *Economia* (pág. 4). española.
- Ochoa, M. (2010). <https://www.telcel.com/>. Obtenido de <https://www.telcel.com/empresas/tendencias/notas/que-es-cartera-vencida#:~:text=La%20cartera%20vencida%20de%20una,la%20salud%20de%20cualquier%20compa%C3%B1a%20C3%ADa>.
- Oliveira. (2002). *Teorías de la Administración*. En O. D. Reinaldo, *Teorías de la Administración* (pág. 6).
- Peipro. (2017). <http://www.peipro.com/>. Obtenido de <http://www.peipro.com/2017/12/21/la-cobranza-proactiva-tiempo/#:~:text=La%20proactividad%20en%20la%20cobranza,eventualidades%20antes%20de%20su%20vencimiento>.
- Perez, A. C. (2017). *GESTIÓN DE COBRANZA Y LA RECUPERACIÓN DE LA CARTERA MOROSA DEL SERVICIO POST PAGO DE TELEFONICA DEL PERU*. TACNA.
- Pérez, A. C. (2019). *GESTIÓN DE COBRANZA Y LA RECUPERACIÓN DE LA CARTERA MOROSA DE TELEFONICA DEL PERU*. TACNA.

profitline. (2009). *profitline.com.co*. Obtenido de <https://profitline.com.co/cartera-vencida-recuperarla/>

reinaldo, O. d. (2002). Teorías de la Administración. Obtenido de retos de la direccion: [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2306-91552018000100006#:~:text=As%C3%AD%2C%20Oliveira%20\(2002%2C%20p,utilizados%20de%20forma%20m%C3%A1s%20adecuada%22.&text=52\)%20se%C3%B1ala%20que%20%22la%20eficacia,cumplimiento%20de%20los%20objeti](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2306-91552018000100006#:~:text=As%C3%AD%2C%20Oliveira%20(2002%2C%20p,utilizados%20de%20forma%20m%C3%A1s%20adecuada%22.&text=52)%20se%C3%B1ala%20que%20%22la%20eficacia,cumplimiento%20de%20los%20objeti)

Simon, A. (2005). Diccionario de Economía. En A. Simon. Andrade.

VERA. (2012). *Gestion de credito y cobranza para prevenir y recuperar la cartera vencida del banco pichincha, periodo 2011*. Guayaquil.

Vera. (2013). *Gestion de credito y cobranza para prevenir y recuperar la cartera vencida del banco pichincha, periodo 2011*. Guayaquil.

Weihrich, K. &. (2004). Administración Un Perspectiva Global. En K. H. Heinz. 12a edicion. Obtenido de <http://scielo.sld.cu/>: http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_serial&pid=2306-9155&lng=es&nrm=iso