

FACULTAD DE NEGOCIOS  
Carrera de **ADMINISTRACIÓN**

“APLICACIÓN DE ESTRATEGIAS DE GESTIÓN  
DE COBRANZA PARA REDUCIR LA MOROSIDAD  
EN LA EMPRESA POSTES DEL NORTE S.A.  
2022”

Tesis para optar al título profesional de:  
**LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN**

**Autor:**

Yesly Chain Pascual Armas

**Asesor:**

Dr. Higinio Wong Aitken

<https://orcid.org/0000-0002-2823-7582>

Trujillo - Perú

2024

**JURADO EVALUADOR**

Jurado 1	<b>Cancino Olivera Rossana Magaly</b>	<b>17818053</b>
Presidente(a)	Nombre y Apellidos	Nº DNI

Jurado 2	<b>Terrones Cevallos Bogard Martin</b>	<b>18073622</b>
	Nombre y Apellidos	Nº DNI

Jurado 3	<b>Sanchez Quiroz Julio Octavio</b>	<b>40003184</b>
	Nombre y Apellidos	Nº DNI

## INFORME DE SIMILITUD

### INFORME DE SIMILITUD

#### INFORME DE ORIGINALIDAD



#### FUENTES PRIMARIAS

<b>1</b>	<b>repositorio.ucv.edu.pe</b> Fuente de Internet	<b>6</b> %
<b>2</b>	<b>hdl.handle.net</b> Fuente de Internet	<b>3</b> %
<b>3</b>	<b>repositorio.uigv.edu.pe</b> Fuente de Internet	<b>1</b> %
<b>4</b>	<b>ciencialatina.org</b> Fuente de Internet	<b>1</b> %
<b>5</b>	<b>repositorio.usil.edu.pe</b> Fuente de Internet	<b>1</b> %

Excluir citas      Activo      Excluir coincidencias < 1%  
Excluir bibliografía      Activo

## **DEDICATORIA**

A mi familia y en especial a mis

Padres por el apoyo y la confianza

en mi , por guiarme y motivarme

a lograr mis metas.

A la UNIVERSIDAD PRIVADA DEL

NORTE, por permitir hacer realidad

este logro y por sus enseñanzas brindadas.

## **AGRADECIMIENTO**

No hay palabras suficientes para  
expresar la alegría y la satisfacción ,  
cada esfuerzo a lo largo del tiempo  
de estudio, hoy se ve resumida con  
este logro de poder culminar con la  
carrera de Administracion

Sólo me queda agradecer a mis  
Padres y a Dios por permitir hacer  
posible de este sueño una realidad

## ÍNDICE

<b>JURADO EVALUADOR</b>	2
<b>INFORME DE SIMILITUD</b>	3
DEDICATORIA	4
AGRADECIMIENTO	5
ÍNDICE	6
ÍNDICE DE TABLAS	7
ÍNDICE DE FIGURAS	8
RESUMEN	9
CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN	10
CAPÍTULO II: METODOLOGÍA	25
CAPÍTULO III: RESULTADOS	30
CAPÍTULO IV: DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES	44
REFERENCIAS	49

## ÍNDICE DE TABLAS

<b>Tabla 1</b> Cuentas por Cobrar por su Origen.....	23
<b>Tabla 2</b> Cuentas por Cobrar por su Exigibilidad .....	23
<b>Tabla 3</b> Técnicas e instrumentos de recolección y análisis de datos .....	27
<b>Tabla 4</b> Facturas pendientes de Pago Consorcio Elec al 31/12/2021 .....	33
<b>Tabla 5</b> Facturas pendientes de Pago Ingenieria y Construcciones Acosta S.A.C. al 31/12/2021 .....	34
<b>Tabla 6</b> Facturas pendientes de Aremco S.R.L. al 31/12/2021 .....	34
<b>Tabla 7</b> Facturas pendientes de Pago L.C.F. Distribuciones y Servicios S.A.C. al 31/12/2021 .....	34
<b>Tabla 8</b> Volúmen de ventas de la empresa Postes del Norte en el año 2021 .....	36
<b>Tabla 9</b> Abono de facturas morosas del año 2021 durante el año 2022 .....	37
<b>Tabla 10</b> Recuperación de facturas de acuerdo a la estrategia de cobranza aplicada.....	38
<b>Tabla 11</b> Volúmen de ventas de la empresa Postes del Norte en el año 2022.....	39
<b>Tabla 12</b> Abono de facturas morosas del año 2022 durante el año 2023 .....	40
<b>Tabla 13</b> Morosidad estimada mensual para el año 2021 .....	41
<b>Tabla 14</b> Morosidad estimada mensual para el año 2022.....	41
<b>Tabla 15</b> Prueba t para medias de dos muestras emparejadas .....	43

## ÍNDICE DE FIGURAS

<b>Figura 1.</b> Flujograma propuesto para la realización de las cobranzas en la empresa Postes del Norte S.A. ....	30
<b>Figura 2.</b> Recuperación de facturas de acuerdo a la estrategia de cobranza aplicada .....	38
<b>Figura 3.</b> Morosidad estimada mensual año 2021 vs año 2022 en la empresa Postes del Norte S.A. ....	42



## RESUMEN

Las estrategias de gestión de cobranza, todas en las empresas deben lograr alcanzar los niveles de eficiencia para lograr obtener resultados positivos, la gestión de cobranza es una herramienta de suma importancia para enfrentar los diversos cambios económicos. La presente investigación corresponde a un diseño pre-experimental, que consiste en manipular deliberadamente al menos una variable independiente con el fin de observar el efecto sobre una o más variables dependientes, con una población conformada por las facturas con plazo vencido del año 2021 al 2022 y de una muestra que esta conformada por las 50 facturas con plazo vencido al fin del año 2021 y 2022 correspondientes a 06 de los clientes de la empresa Postes del Norte S.A. con lo cual se obtuvo como resultado en el desarrollo de esta investigación que el porcentaje de morosidad de la empresa Postes del Norte S.A. era muy alto respecto a sus ventas anuales del año 2021 (22.51%) y que con la aplicación de las estrategias de gestión de cobranza propuestas el nivel de morosidad disminuyó a fines del año 2022 (7.2%), Como conclusión se obtuvo, al analizar la importancia de la gestión de cobranza ayuda a reducir la morosidad y mejora de la liquidez en la Empresa.

### **PALABRAS CLAVES:**

Estrategia de Gestión Cobranza, Cuentas por Cobrar, Morosidad.

## CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN

### 1.1. Realidad problemática

El crecimiento global en 2023 obtuvo un pronóstico de desaceleración a 1.7%, lo que significa que en casi tres décadas existe restricción de las condiciones financieras, a comparación de las recesiones globales en 2009 y 2020. Por su parte, esto se debe a las políticas restrictivas destinadas a frenar la alta inflación. Lo que puede llevar a la economía mundial a la recesión son una mayor inflación, políticas más restrictivas o tensiones financieras y los cuales son considerados shocks negativos en el mundo. Por consiguiente, se requieren medidas inmediatas para frenar los riesgos de una recesión mundial y el aumento de la deuda. También es importante que los formuladores de políticas se aseguren de que la ayuda esté dirigida a los grupos vulnerables, que las expectativas de inflación permanezcan estables y que los sistemas financieros sigan siendo resistentes (Banco Mundial, 2023).

Sin embargo, para el Perú en el año 2022 el sistema financiero ha mostrado resiliencia y continúa recuperándose de los años de la pandemia, en medio de la incertidumbre entre el entorno político interno y el entorno externo, así como una alta inflación. Todo ello lo demuestra el crecimiento continuo de su cartera de crédito. (Diario Oficial El Peruano, 2023)

En el ámbito empresarial es imprescindible un adecuado manejo de las finanzas tanto para la gestión interna como externa. En el desarrollo de las actividades empresariales es común observar que se manejan amplias carteras de clientes, que se manejan de acuerdo a las políticas de crediticias y cobro de cada empresa, pues ello hace dinámico el proceso de adquisición de bienes y servicios.

En la gestión de créditos y el cobro de deudas, es importante adoptar un conjunto de normas que permitan a las empresas desarrollar políticas de cobro viables. Dado que la mayoría de las ventas se realizan a crédito, no tener cuidado en este sentido puede poner en riesgo la posición financiera de la empresa. La capacidad de pago del comprador está determinada por su situación económica y financiera, flujos de efectivo e historial crediticio. Estos factores nos dirán si el cliente tiene la capacidad y la voluntad de pagar y si puede seguir haciéndolo. Especial mención merecen las salvaguardas que ayudan a predecir posibles situaciones y reducir riesgos (Esan, 2017).

Postes del Norte S.A. es una empresa industrial dedicada a la producción y venta de postes de concreto armado centrifugado para redes domiciliarias y de alumbrado público. Su nivel de ventas está directamente asociado con la obras de alumbrado público de la región norte del País. Por ello, los clientes que recurrentemente adquieren los productos son entidades públicas (Distriluz, Gobiernos Regionales y Locales) y contratistas autorizados que tienen a cargo la ejecución de obras públicas y privadas.

Debido a que la adquisición de este tipo de productos requiere un fuerte capital de trabajo para los contratistas, gran parte de ellos trabajan a crédito o con instrumentos financieros de respaldo como: cheques diferidos, letras de cambio y garantías.

La empresa actualmente cuenta con un área de tesorería por donde se canalizan actividades como:

- Pago de obligación a proveedores y prestadores de servicios
- Gestión interna de gastos y asignación de presupuestos
- Control de cuentas por pagar
- Verificación de abonos en cuentas bancarias
- Gestión y monitoreo de letras y cheques de garantía.

La empresa no ha asignado labores específicas de cobranza y recuperación de facturas impagas al área de tesorería, lo cual perjudica a la empresa generando falta de liquidez, atraso de pagos a proveedores y personal. El nivel de morosidad en el año 2021 es del 22.51% respecto a sus ventas anuales, lo cual representa alrededor de 2.5 millones de soles. Se ha empleado sistemas de cobro convencionales, que con el pasar del tiempo terminan en la judicialización de la deuda o en la cartera de incobrables de la empresa, lo cual representa pérdidas o flujos de caja negativos.

En vista de ello, se desarrolla la presente tesis con el objetivo de demostrar que con la aplicación de las estrategias de gestión de cobranza se reduce de morosidad en la empresa Postes del Norte S.A.

## **1.2. Antecedentes**

### **1.2.1. Antecedentes Internacionales**

Martinez, F; Collazos, M. y Castro, D. (2022), en el trabajo de investigación titulado: “ESTRATEGIAS DE COBRANZA COMO INSTRUMENTO PARA REDUCIR LA MOROSIDAD EN LA EMPRESA MARTYNI CAMPESTRE, GARZÓN, COLOMBIA”, (Artículo Digital), Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar, Ciudad de México, México. Tiene como propósito principal plantear estrategias de cobro que ayuden a disminuir la morosidad de la empresa Martyni Campestre, para ello se empleó el diseño de investigación no experimental, puesto que no hubo manejo de las variables, la muestra fue de 6 colaboradores del área de cobranza, a quienes se evaluó con una aplicación de encuestas, que se recolectó información respecto a la situación de la empresa. De esta forma los resultados permiten concluir que la empresa Martyni Campestre, Garzón, Colombia no cuenta con una estrategia de cobranza adecuada , y carece de capacitación a los

empleados para realizar tareas de cobranza efectiva, lo que genera una falta de incentivos tanto para los empleados como a los clientes, por tanto la empresa se enfrenta a altos niveles de morosidad de sus clientes, afectando la rentabilidad de la empresa.

Vargas, D. y Zavala, T. (2019), en la investigación titulada: “OPTIMIZACIÓN DE LA GESTIÓN DE COBRANZA PARA AUMENTAR LA LIQUIDEZ DE SERVIMANTECI”, (Tesis de Pregrado), Universidad de Guayaquil – Ecuador. Su objetivo es optimizar la gestión de cobro de la empresa Servimanteci S. A., debido a la falta de procedimiento internos para el otorgamiento y recuperación de créditos. Para ello, se utilizó métodos de investigación mixtos, la encuesta y la observación y fue un diseño no experimental. Los funcionarios de la empresa señalaron la falta de políticas y procesos previos al crédito que hacían que la gestión del crédito fuera ineficaz porque a los clientes no se les pedía información para la evaluación. Las carteras de los clientes no se evalúan regularmente, lo que limita las oportunidades de recuperación de la cartera y, por lo tanto, afecta los rendimientos. La propuesta se enfoca en cuatro pasos, comenzando con la capacitación del personal, luego creando una organización en la región con un manual funcional para cada puesto ofrecido, continuando con el desarrollo de políticas y procedimientos en las áreas de crédito y cobranza, y por último con la implementación de políticas y procedimientos para el área de cobranza; la cual podrá brindar un crédito completo y totalmente sustentado y analizar diversos factores como análisis de crédito, revisión e investigación de agencias de crédito, etc.

Arcila, L. (2021), en el trabajo titulado: “DISEÑO DE UN MANUAL DE POLÍTICAS DE GESTIÓN PARA COBRO DE CARTERA. CASO ESTUDIO:

LOS ROSALES S.A DE PEREIRA, RISARALDA”, (Tesis de Pregrado), Universidad del Valle – Colombia. Posee como objetivo desarrollar un manual de política de cobranza de cartera para Clínica Los Rosales como herramienta básica en el sector financiero, así como para reforzar el flujo de caja de la empresa. Por medio del desarrollo del presente trabajo, se plantearon los distintos factores que han originado la necesidad de crear este instrumento como fuente primordial para la ejecución de actividades que se realicen de manera eficiente e impacten de manera positiva la reserva. Se partió del método cualitativo, utilizando como principales técnicas de recolección de información las entrevistas semiestructuradas y la observación, las cuales permitieron evidenciar que la solución para muchas de las dificultades que actualmente presenta el área financiera, fue el diseño del manual de políticas para gestionar el cobro de la cartera vencida, y que aunque existan factores externos que afecten la capacidad financiera de las entidades prestadoras de servicios de salud, así como competencia directa, para este caso la Clínica San Rafael, la investigación permitió establecer que es un reto para la empresa objeto de estudio no solo poner en práctica lo establecido en el manual, sino también ampliar su portafolio de servicios para la región.

### **1.2.2. Antecedentes Nacionales**

Martínez, C.; Odar, L. y Zegarra, M. (2019), en la investigación titulada: “LA GESTIÓN DE COBRANZAS Y SU INCIDENCIA EN LA LIQUIDEZ DE LA EMPRESA CORPORACIÓN BOLSIPOL SAC - 2018”, (Tesis de Pregrado), Universidad Tecnológica del Perú – Lima. Su propósito es determinar la magnitud del impacto de la gestión de cobranza en la liquidez de las empresas en un período de tiempo. El estudio utilizó un diseño cuantitativo, descriptivo y hace uso de un

enfoque no experimental y horizontal, empleando observaciones de campo y entrevistas. Obtuvo como resultado que las políticas de crédito y cobranza afectan la liquidez de la empresa Corporación Bolsipol S.A.C, no son los más aptos para su operación, ya que los créditos que se otorgan a los clientes se basan en el volumen de ventas y no tienen límites normalizados, por lo que la rotación de la cartera es más continua.

Vigo, R. (2018), en la investigación titulada: “MODELO DE GESTIÓN DE COBRANZA PARA REDUCIR LOS INDICADORES DE MOROSIDAD EN LA EMPRESA NEGOCIOS AGRÍCOLAS DEL SUR EIRL PARA EL AÑO 2018”, (tesis de pregrado), Universidad San Ignacio de Loyola – Lima, la cual tiene por objetivo implementar un modelo de gestión de cobranza que permita reducir el índice de morosidad actual a un 27% , con el metodoto de PHVA y concluye con el Modelo de Gestión de Cobranza para la eficiencia y eficacia en la administración y control de la cartera. Estos procesos se basan fundamentalmente en el concepto de retroalimentación, lo que permitirá recomendar políticas que sigan el comportamiento de pago y las respuestas históricas de los programas; como la implementación de la facturación electrónica para mayor optimización y reducción de costos. Las operaciones vencidas se gestionarán como mínimo una vez al mes, ya que el modelo ofrecerá carteras diarias a gestionar, priorizando las operaciones de mayor antigüedad por importe, obligaciones de pago pendientes y demás criterios que se establezcan a la hora de elegir cartera por subjetividad diaria. En conclusión se consideró la supervisión, control y reconocimiento de los empleados que participaron en la capacitación, lo que permitiría la correcta aplicación del método

de resolución de problemas y la participación activa del equipo de cobranza, mejorando así su desempeño en la resolución de problemas.

Zurita, V. y Zavaleta, C. (2021), en la investigación titulada: “GESTION DE COBRANZA PARA DISMINUIR LA MOROSIDAD EN LA EMPRESA CONSTRUCTORA E INMOBILIARIA TITANIO S.A.C., CHICLAYO”, (tesis de pregrado), Universidad Señor de Sipán – Pimentel. Su objetivo proponer una estrategia de gestión de cobro que le permita disminuir la morosidad de la Constructora e Inmobiliaria Titanio S.A.C. Chiclayo. La metódica es descriptiva, propositiva, no experimental, transversal. La población consta por ocho personas y su muestra es de cuatro personas. Sus métodos son la encuesta y el análisis documental, la confiabilidad será determinada por Alfa de Cronbach y la validez del informe se realizará con juicio de expertos. Para finalizar, la proposición de estrategias de gestión de cobranza reducira la morosidad.

Puma, S. (2021), en la investigación titulada: “ESTRATEGIAS DE GESTIÓN DE COBRANZA PARA DISMINUIR EL NIVEL DE MOROSIDAD EN EL BANCO SCOTIABANK, AGENCIA HUÁNUCO 2019”, (tesis de pregrado), Universidad Señor de Sipán – Pimentel. Su principal objetivo es desarrollar estrategias de cobranza que permitan la recuperación de los créditos vencidos con el fin de reducir el nivel de insolvencia en las instituciones bancarias. El tipo de investigación utilizada es una investigación descriptiva positiva con un diseño no experimental, pero para lograr un objetivo específico de investigación se seleccionan como muestra 126 clientes pertenecientes a la cartera vencida del sujeto. Con este fin, se utilizaron métodos de recopilación de datos como encuestas y análisis de literatura para identificar las causas fundamentales de los principales problemas. Por



su parte, la sucursal de Scotiabank en Huánuco se encontró con problemas financieros con las cuentas por cobrar, ya que algunos clientes habían incumplido su deuda debido a la subvaluación de la deuda. Los factores que afectan el grado de morosidad son la retención de deudas con otras entidades bancarias, los desacuerdos y la incapacidad de pago.

### **1.2.3. Antecedentes Locales**

Barreto, C. (2020), en su investigación titulada: “EFICACIA DE LA GESTIÓN DE COBRANZA DE G&T ASESORES EN LA RECUPERACIÓN DE LA CARTERA VENCIDA, TRUJILLO 2020”, (tesis de pregrado), Universidad Privada del Norte - Trujillo; su propósito es determinar el nivel de efectividad de la gestión de cobranza de G&T Asesores, para recuperar la cartera morosa de la corporación Entel, Trujillo 2020, presenta un estudio descriptivo no experimental, a través de la observación, encuesta y procesamiento de la información. El resultado es que más del 50% de la gestión es efectiva. En cuanto al primer objetivo del proceso de gestión, la gestión inmediata de las llamadas cuando se dan de baja las carteras es clave para activar las líneas telefónicas de los clientes en el momento oportuno.

Ramírez, L. (2021), en su investigación titulada: “GESTIÓN DE COBRANZA Y SU INFLUENCIA EN LA MOROSIDAD DE PAGOS DE LOS USUARIOS DE SEDALIB S.A., TRUJILLO - 2020”, (tesis de postgrado), Universidad César Vallejo - Trujillo; su propósito es determinar el impacto negativo de la gestión de cobranza de deudas por los usuarios de Sedalib S.A., 2020. La investigación es de modelo no experimental, enfoque mixto (cuantitativo-cualitativo), diseño correlacional causal transversal. Contiene una muestra establecida por 80 empleados de Sedalib S.A. 2020. Para lograr la recolección de datos cuantitativos se realizaron mediciones a

travez de dos cuestionarios, uno la gestión de cobro de deudas y otro para la morosidad de pagos; para los datos cualitativos se utilizaron un manual de entrevista a 10 colaboradores experimentados en gestión de cobro de deudas. De acuerdo a los resultados arrojados, la gestión de cobranzas posee un nivel regular de 70% y la morosidad de pagos en un nivel medio con 82%; el valor de  $-0.300$  de Tau\_b de Kendall y de  $-0.321$  de Rho de Spearman (negativo bajo) con significancia de  $0.008$  ( $p < 0.01$ ), con una recta  $Y = 97.04 + (-0.20)X$  y  $R^2 = 0.09$ ; esto lleva a concluir que la gestión de cobro establece un impacto importante e inversa en la morosidad de los pagos de cada usuario de Sedalib. S.A. 2020.

Carbajal, L. y Ulloa, I. (2019), en su investigación titulada: “ANÁLISIS Y PROPUESTA DE POLÍTICA DE CRÉDITO Y COBRANZA EN EL ÁREA FINANCIERA DE LA EMPRESA NISIRA SYSTEMS S.A.C., TRUJILLO 2018”, (tesis de pregrado), Universidad Privada del Norte - Trujillo; Su objetivo principal es poder analizar y ofrecer políticas de crédito y cobranza en el sector financiero, mediante la descripción, análisis y propuesta de las mismas. La metodología que se utilizó fue una guía de entrevista, a la vez se desarrolló un cuestionario como instrumento de recolección de datos, como también, la ejecución de fichas de trabajo para el análisis documental correspondiente. En los resultados se pudo apreciar la disminución de la política de crédito y cobranza, deficiencia en el cobro con alta tasa de morosidad, acompañado de débiles controles en el área financiera. Las conclusiones ponen en evidencia que existe una deficiente política de crédito y cobranza que debe ser mejorado para lograr resultados óptimos en la gestión financiera.

### 1.3. Bases Teóricas

#### 1.3.1. Gestión de Cobranza

Según Morales C. (2014) la gestión de las ventas no está concluida hasta realizar el cobro de la misma ya sea este ingreso en dinero, cheques o transferencias electrónicas. Una empresa que no convierte en efectivo sus cuentas por cobrar se queda sin los recursos suficientes para el correcto funcionamiento de sus ciclos operativos de producción y venta , lo cual puede por una parte conducirla hacia la escasez de recursos y detener sus ciclos operativos y por la otra a multiplicar los clientes deudores.

El trabajo del gestor de cobranza comienza desde el momento en que se realiza la venta, es decir desde el principio tener un pleno conocimiento de los clientes, teniendo en cuenta en especial el otorgamiento de créditos, plazo o montos. Una de las estrategias de cobranza es saber determinar o clasificar a los clientes y a las cuentas por (antigüedad, monto, perfil del cliente).

La gestión de cobranza es el proceso para lograr el pago por un producto o servicio o cancelación de una deuda. Ese pago puede hacerse antes, durante o después de recibir el producto o servicio, según se haya pactado entre las partes.

Según Pedrosa (2020), la gestión de cobros son las tareas administrativas y financieras orientadas a la captación de recursos monetarios procedentes de una transacción económica o mercantil. Por esta razón la labor principal de la gestión de cobros es la obtención de la recaudación en un organismo o empresa. La labor de gestión de cobros se suele encasillar en las funciones de tesorería en los

departamentos financieros, siendo importante en la consecución de los recursos financieros por parte de los clientes.

Dentro del departamento de tesorería, el área de gestión de los cobros tiene una importancia relevante debido a que esta área es la encargada de ordenar, planificar y controlar todos los ingresos de una organización. Haciendo, por tanto, de órgano fiscalizador y de reclamación de los ingresos en una organización.

Esta función desempeña tareas de control de las deudas y próximos vencimientos, previsiones de pago de los clientes, planificación de los vencimientos, así como reclamación ante la falta o retraso en el pago por parte de los consumidores.

Además, en determinadas ocasiones es la encargada de contabilizar dichos cobros en la cuenta de los clientes, del control y seguimiento de las posibles deudas así como de la regularización y conciliaciones de los saldos de los clientes.

### **1.3.2. Estratégias de Gestión de Cobranza**

Montaño (1993), la define como proceso administrativo teniendo por objeto recuperar el importe de las ventas vencidas de las cuales dependen los ingresos. Por lo tanto, permite a las empresas ser más eficaz en cuanto su gestión de cobro, ya que facilita el manejo de las mismas.

En una empresa la gestión de cobranza cumple un rol fundamental, es por eso que se considera adecuado implementar sistemas de cobranza y poder analizar a detalle haciendo un seguimiento estricto a cada cliente que facilite la rápida y eficiente recuperación de pagos.

La estrategia de gestión de cobranza, para que sea efectiva, debe tomar en cuenta el contacto, la comunicación y el entorno de negocio.

Estos aspectos producen información que debe ser bien administrada y rápidamente canalizada para producir efectividad en cada gestión que se emprende.

### **Función de la gestión de cobranza**

Su objetivo principal de cobranza es sintéticamente: “cobrar todo en el menor tiempo posible”, sin perder la visión de la importancia de conservar la relación comercial con los clientes.

Es por ello que su labor es concentrarse en manejar todas las variables que participan en esa ecuación, que son: la logística integral de cobranza, el análisis de todos y cada uno de los clientes, y la lectura del mercado.

La función es el monitoreo permanente de estos 3 frentes de acción y, consecuentemente, generar las acciones correctivas para disminuir los riesgos para cobrar en tiempo y forma.

### **1.3.3. Morosidad**

Cuando existe un retraso en cumplir una obligación en la fecha pactada, podemos identificar como morosidad, a la vez, puede ser medible a través de indicadores en relación al total del crédito otorgado (Cámara Comercio de Lima, 2014).

Según Gonzales & Vaz (2014), la morosidad aparece cuando el usuario no cancela de manera oportuna dentro del rango establecido la cuota del crédito, las cuentas por cobrar tienen que ser frecuentemente monitoriadas por la empresa, con el propósito de poder ver su progreso.

Para Brachfield (2010), la morosidad vendría hacer el incumplimiento o aplazamiento de las responsabilidades con los pagos contraídos. Es por ello que

existen distintos factores que están involucrados en su complejidad y entendimiento como son sociales, culturales, políticos, económicos y ahora también sanitarios.

A la vez para Aguilar y Camargo (2003), refieren que la morosidad perjudica al sistema financiero, como también a los siguientes indicadores como: liquidez, solvencia y rentabilidad e incluso llega a poner en peligro la sostenibilidad de la empresa.

Finalmente para Firth & Greene (2014), afirman que la morosidad es un hito de alto riesgo que trae consigo problemas psicológicos, sociales y financieros; a su vez, que provoca que desaparezcan las entidades financieras e incluso afecta la credibilidad del país.

#### **a. Índice de Morosidad**

Este es el indicador porcentual que se obtiene al dividir la deuda morosa y la morosidad total. Esta es una de las relaciones más utilizadas para la evaluación de riesgos. Debes analizar constantemente las fluctuaciones y su evolución para tomar decisiones

$$\text{Fórmula : } \frac{\text{Cartera vencida}}{\text{Cartera total}} = \text{Índice de morosidad}$$

Las deudas vencidas tienen muchas causas diferentes, falta de comprensión de los tipos de crédito, solvencia, el crédito otorgado no se invierte para el propósito requerido, y deudas vencidas, lo que lleva a deudas vencidas, a una serie de problemas en las instituciones de microfinanzas

#### **Cuentas por Cobrar**

Según (Chapi y Ojeda, 2014). Dice que se trata de una obligación de cobro de una deuda a un tercero por ventas y/o servicios prestados por la organización debido a su campo de actividad.

**Tabla 1**

*Cuentas por Cobrar por su Origen*

<b>Clasificación</b>	<b>Descripción</b>
<b>A cargo de clientes</b>	Este es un grupo de cuentas creadas en base a la venta de productos o servicios a crédito
<b>A cargo de otros deudores</b>	Este es un grupo de cuentas creadas en base a la venta de productos o servicios a crédito. Son cantidades adeudadas por los directores y empleados de la sociedad por concepto de ventas a crédito, adelantos de sueldo y préstamos personales que, entre otras cosas, se descuentan parcialmente en una fecha posterior.

**Nota:** Chapi y Ojeda (2014).

**Tabla 2**

*Cuentas por Cobrar por su Exigibilidad*

<b>Clasificación</b>	<b>Descripción</b>
<b>Inmediata o a Corto plazo</b>	Son cuentas cobradas en menos de un año.
<b>A largo plazo</b>	Son cuentas recibidas con vencimiento superior a un año a partir de la fecha de los estados financieros.

**Nota:** Chapi y Ojeda (2014).

**b. Ratio Rotación de Cartera**

Según (Guillén, 2001). Mida la periodicidad de recuperación. Su objetivo es medir la duración media de los préstamos concedidos.

$$\text{Rotación de Cartera} = \frac{\text{Cuentas por cobrar X 360}}{\text{Ventas}}$$
$$\text{Rotación Anual} = \frac{360}{\text{Rotación de cartera}}$$

#### 1.4. Formulación del problema

¿De qué manera la aplicación de estrategias de gestión de cobranza permitirán reducir la morosidad en la empresa Postes del Norte S.A.?

#### 1.5. Objetivos

##### 1.5.1. General:

Aplicar estrategias de gestión de cobranza para reducir la morosidad en la empresa Postes del Norte S.A., 2022.

##### 1.5.2. Específicos :

- Analizar la morosidad actual en la empresa Postes del Norte S.A.
- Diseñar e implementar las estrategias de gestión de cobranza.
- Analizar la morosidad después de aplicar las estrategias de gestión de cobranza en la empresa Postes del Norte S.A.

#### 1.6. Hipótesis

Las estrategias de gestión de cobranza si reducen la morosidad en la empresa Postes del Norte S.A.



## CAPÍTULO II: METODOLOGÍA

### 2.1. Tipo y diseño de investigación

De acuerdo con Hernández, Fernández & Baptista (2015), propusieron la investigación de un diseño pre-experimental el cual consiste en el manejo deliberado de, al menos, una variable independiente para observar su efecto sobre una o más variables dependientes, que difieren sólo de las experiencias “puras” en el grado de certeza que se puede tener sobre la valencia inicial de los grupos. En los diseños pre-experimentales los sujetos no fueron asignados aleatoriamente al grupo formado mucho antes del experimento, es decir, un grupo intacto.

#### 2.1.1. Tipo de Investigación

Según el enfoque: Cuantitativa

Según el nivel: Aplicada

Según su naturaleza: Pre-experimental

Según sus fuentes: Datos Primarios

#### 2.1.2. Diseño de la Investigación

El diseño del estudio fue pre-experimental, donde se trabajó con un grupo de muestras que fueron evaluadas antes de la presentación del estímulo, luego se administró el tratamiento y finalmente se aplicó la prueba post-estímulo.

El esquema del diseño es:

G.E. : O1 X O2

Donde:

G.E.: Grupo experimental

O1: % Morosidad Actual

X: Aplicación de estrategias de gestión de cobranza

O2: % Morosidad después de aplicar las estrategias

### 2.1.3. Enfoque del estudio

Correlacional, pues el objetivo es medir el grado de relación entre las variables de estudio.

## 2.2. Población y muestra

### **Población :**

La población esta conformada por las facturas con plazo vencido del año 2021 al 2022.

### **Muestra :**

La muestra esta conformada por las 50 facturas con plazo vencido al fin del año 2021 y 22 facturas con plazo vencido al fin del año 2022, correspondientes a 06 clientes de la empresa Postes del Norte S.A.

### **Tipo de Muestra :**

Muestreo no probabilístico intencional

En esta técnica de muestreo no probabilístico, las muestras se seleccionan basándose únicamente en el conocimiento y la credibilidad del investigador. En otras palabras, los investigadores eligen solo a aquellos que estos creen que son los adecuados (con respecto a los atributos y la representación de una población) para participar en un estudio de investigación.

Para esta investigación, las facturas corresponden a las siguientes empresas:

- CONSORCIO ELEC
- INGENIERIA Y CONSTRUCCIONES ACOSTA S.A.C.
- AREMCO S.R.L.
- L.C.F. DISTRIBUCIONES Y SERVICIOS S.A.C.
- JP EJECUCION Y ELABORACION DE PROYECTOS S.A.C.
- SENCON SERVICIOS NEGOCIOS Y CONSTRUCCION S.A.C.

### 2.3. Técnicas e instrumentos de recolección y análisis de datos

La presente investigación usó las siguientes técnicas de recolección de datos:

**Tabla 3**

*Técnicas e instrumentos de recolección y análisis de datos*

<b>Técnica</b>	<b>Instrumento</b>	<b>Justificación</b>	<b>Aplicación</b>
Analisis documental	Ficha documental	Información del proceso de tesorería de la empresa	$\text{Morosidad} = \frac{\text{Monto de cuentas por cobrar}}{\text{Monto de Ventas}} \times 100$

**Nota:** Elaboración Propia

## 2.4. Procedimiento

El proceso de recolección y análisis de datos se realizó de la siguiente manera:

- a. Se conversó con el área de gerencia de la empresa Postes del Norte S.A para realizar el proyecto y que nos brinden la información financiera necesaria.
- b. Se realizó el análisis documentario, en el cual se revisaron procedimientos del área comercial y de tesorería referidos a la gestión de ventas al crédito y cobranza de las facturas. Se recopiló la información de facturas vencidas al fin del año 2021.
- c. Se realizó un consolidado de la información para calcular la morosidad inicial de la empresa POSTES DEL NORTE S.A. correspondiente al volumen de ventas y a las facturas vencidas al 31/12/2021.
- d. De igual forma se realizó un consolidado de la información para calcular la morosidad inicial de la empresa POSTES DEL NORTE S.A. correspondiente al volumen de ventas y a las facturas vencidas al 31/12/2022
- e. Se aplicarán estrategias de gestión de cobranza para recaudar los pagos correspondientes a las facturas vencidas y se totalizará el monto pendiente al finalizar el año. Este monto nos servirá para calcular el nuevo índice de morosidad, luego de aplicadas las estrategias.
- f. Finalmente, se calcula la morosidad estimada mensual de año anterior con la actual, correspondiente a los meses de enero a mayo de cada año.

## 2.5. Aspectos Éticos

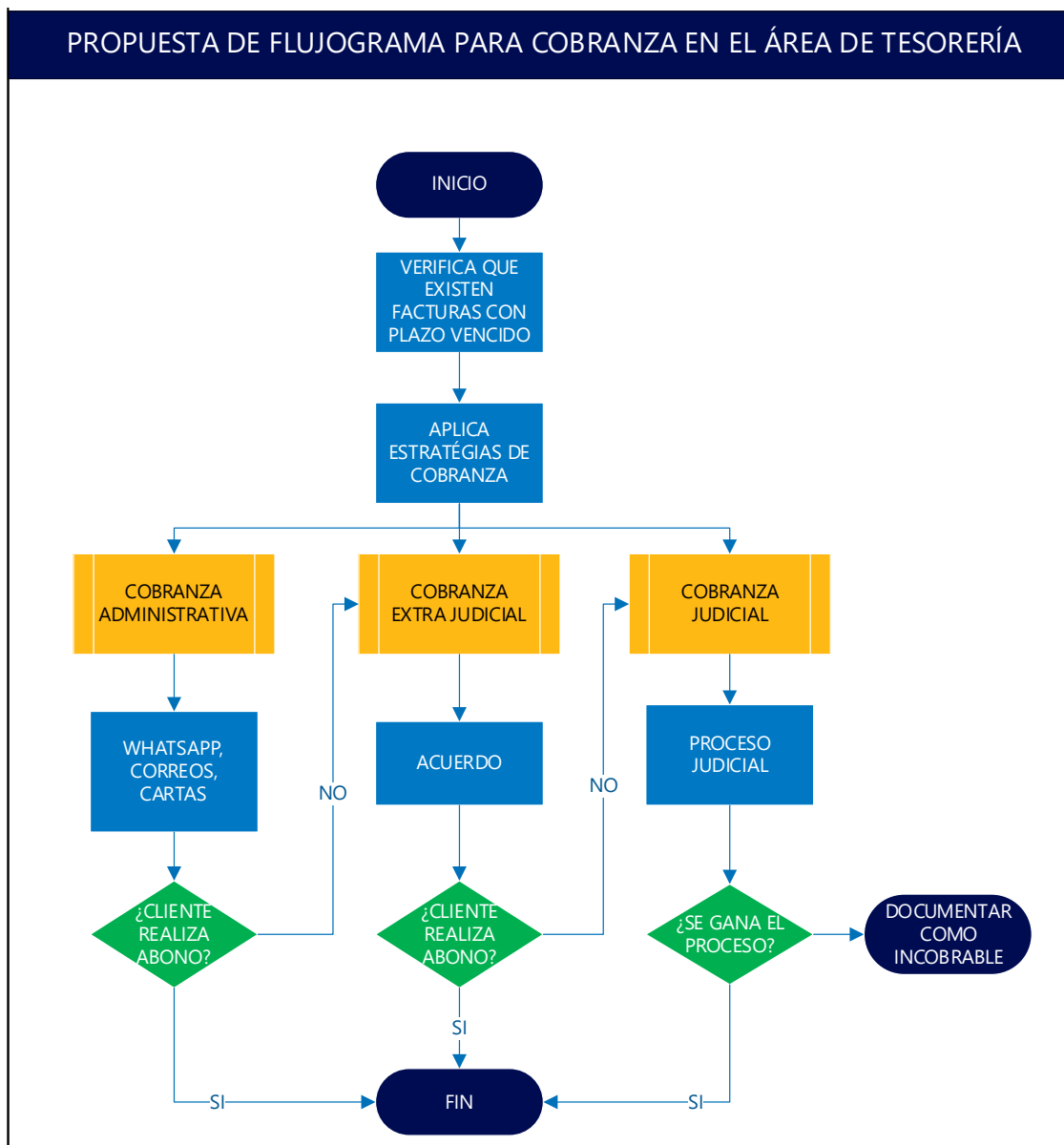
- a. **Confidencialidad:** La información que se ha recopilado no podrá ser dada a conocer ni divulgada para otro fin que no tenga relación con la investigación.

- b. Respeto al lugar donde se realizan las investigaciones:** Para la toma de datos se gestionó el respectivo permiso con la Gerencia de la empresa.
- c. Derecho de autor:** La presente considera todas las referencias bibliográficas utilizadas en la investigación, las cuales han sido utilizadas con la finalidad de reforzar el planteamiento de esta tesis.
- d. Veracidad en el registro de la información:** Los datos registrados son reales y no han sido manipulados.

### CAPÍTULO III: RESULTADOS

#### 3.1 Propuesta de Gestión de Cobranza

Se emplearán las siguientes estrategias para la gestión de cobranzas de la cartera vencida de la empresa Postes del Norte S.A.



**Figura 1.** Flujograma propuesto para la realización de las cobranzas en la empresa Postes del Norte S.A.

### a. Cobranza Administrativa

Según (Gitman & Zutter, 2012) este paso es el primer paso que se debe dar para lograr el cobro en la empresa, se debe cuidar mantener buenas relaciones con los clientes, y aquí se utilizarán los recursos propios de la empresa, medios personales adecuados. a esta gestión y poder obtener resultados positivos. Si por la aplicación de todas estas medidas los clientes morosos incumplen con sus obligaciones, entonces es hora de pasar a otro procedimiento

En esta gestión se utilizan las siguientes herramientas :

- **Llamadas Telefónicas:** La persona encargada del área de Tesorería debe realizar llamadas notificando a los clientes la falta de pago y recibir promesas de pago.
- **Notificación por Escrito:** Se le comunica al cliente por correo electrónico o correo postal que indica la fecha de vencimiento de la cuenta y solicita el pago, a veces sugiriendo una refinanciación
- **Visitas Personales:** Se envía al personal encargado del área de tesorería o venta para conocer el estado de las facturas pendientes y poder realizar el cobro correspondiente

Además, se pueden utilizar diversas herramientas para garantizar el pago del crédito otorgado, entre ellas:

- **Título Valor:**

Villanueva (2013) define como “los documentos utilizados para la liquidación de deudas a través de los bancos, a través de los cuales se formalizan las obligaciones de pago”. Ejemplos: cheques, letras de cambio y pagarés.

- **Letra de cambio:** Es un documento de moneda que se utiliza para realizar pagos a través de un intermediario, para realizar operaciones de cobro de deudas y depósitos. En la elaboración de una letra de cambio intervienen tres personas: el librador (quien libra la letra), el librado (el portador de la letra) y el beneficiario (la persona que tiene que cobrar la letra). Deben expedirse documentos para cancelar una letra de cambio, y si una letra de cambio no se presenta en el momento señalado para su aceptación o pago, se rechaza
- **Pagaré:** Es un instrumento de crédito que permite a su tenedor cobrar una cantidad específica en el bono y en una fecha específica. En la firma de la letra de cambio participan dos partes: el acreedor (la persona que recibe la letra de cambio) y el deudor (la persona que firma la letra de cambio); En algunos casos, se requiere una fianza, que representa un deudor solidario y varios deudores.
- **Cheque:** Un cheque es una orden de pago emitida a un banco que permite al receptor del cheque retirar una cierta cantidad especificada en el documento y esa cantidad debe estar disponible en la cuenta bancaria del emisor.

#### **b. Cobranza Extrajudicial**

Proceso que deriva del anterior, aquí podrían determinar entre las partes, deudor-abogado no judicializar el caso y pactar un compromiso de pago fuera de juzgado y así obtener nuevos cronogramas de pago para evitar molestias causadas para ambas partes y pérdida de tiempo.



En esta etapa es donde se agotan todos los recursos, se puede desde disminuir intereses con el fin y único propósito de lograr que el cliente moroso cancele la deuda y poder recuperar el capital, o en su defecto recuperar la mercadería.

### c. Cobranza Judicial

En esta etapa es recomendable contar con personal calificado para desarrollar esta gestión, si la empresa decide asumir esta responsabilidad debería de contar con un abogado para realizar el cobro adecuando y enmarcados en las normas vigentes.

También podrían contratar una empresa especializada en la gestión de cobranza, es aquí donde se implanta los lineamientos con la entidad, esto demandaría más costo a la empresa.

## 3.2 Relación de facturas pendientes de pago 2021

**Tabla 4**

*Facturas pendientes de Pago Consorcio Elec al 31/12/2021*

<b>Fecha de Emisión</b>	<b>Nº de Factura</b>	<b>Monto (S/)</b>
26/05/21	F005-385	239.696,94
26/05/21	F005-386	25.781,11
14/07/21	F001-1544	256.178,00
14/07/21	F001-1545	767,00
14/07/21	F001-1601	256.178,00
14/07/21	F001-1602	767,00
18/08/21	F001-1641	256.178,00
19/08/21	F001-1644	219.897,72
30/09/21	F001-1880	62.367,72
30/09/21	F001-1886	395,30

**Nota:** Elaboración Propia. Fuente: Postes del Norte S.A.

**Tabla 5**

*Facturas pendientes de Pago Ingenieria y Construcciones Acosta S.A.C. al 31/12/2021*

<b>Fecha de Emisión</b>	<b>N° de Factura</b>	<b>Monto (S/)</b>
17/11/21	F001-1811	127.037,62
30/04/21	F001-1844	34.766,34
30/11/21	F001-1845	97.889,26
20/12/21	F001-1878	13.457,90

**Nota:** Elaboración Propia. Fuente: Postes del Norte S.A.

**Tabla 6**

*Facturas pendientes de Aremco S.R.L. al 31/12/2021*

<b>Fecha de Emisión</b>	<b>N° de Factura</b>	<b>Monto (S/)</b>
30/11/21	F001-1843	8.198,64
31/12/21	F001-1908	35.305,60
31/12/21	F001-1979	1.803,04
31/12/21	F001-2000	679,68

**Nota:** Elaboración Propia. Fuente: Postes del Norte S.A.

**Tabla 7**

*Facturas pendientes de Pago L.C.F. Distribuciones y Servicios S.A.C. al 31/12/2021*

<b>Fecha de Emisión</b>	<b>N° de Factura</b>	<b>Monto (S/)</b>
15/08/21	F003-874	83.411,84
22/08/21	F003-884	85.977,51
09/03/21	F001-1395	519,20
01/04/21	F001-1429	657,26

11/04/21	F001-1441	100.000,00
18/04/21	F001-1450	46.919,16
06/05/21	F001-1488	30.000,00
20/05/21	F001-1507	29.194,14
15/06/21	F001-1548	11.563,34
15/06/21	F001-1549	21.468,49
24/06/21	F001-1562	20.673,60
30/06/21	F001-1568	1.548,16
30/06/21	F001-1571	41.705,92
07/07/21	F001-1585	50.769,50
20/07/21	F001-1609	9.529,68
25/07/21	F001-1616	10.426,48
27/07/21	F001-1618	20.852,96
04/08/21	F001-1625	2.553,28
05/08/21	F001-1626	38003,08
20/08/21	F001-1646	19.001,54
20/08/21	F001-1648	14.771,00
22/08/21	F001-1651	19.001,54
23/08/21	F001-1653	19.001,54
24/08/21	F001-1661	18.285,87
26/08/21	F001-1668	19.001,54
17/09/21	F001-1695	24.706,84
20/09/21	F001-1699	20.624,04
26/09/21	F001-1708	26.007,20
27/09/21	F001-1716	6.874,68
05/10/21	F001-1729	19.097,12
05/10/21	F001-1732	6.501,80
11/10/21	F001-1743	58.516,20

**Nota:** Elaboración Propia. Fuente: Postes del Norte S.A.

De las tablas anteriores (desglosadas por cliente), tenemos que el monto total de las facturas vencidas pendientes de cobro en el año 2021 es de S/ 2.514.509,38

**Tabla 8**

*Volúmen de ventas de la empresa Postes del Norte en el año 2021*

Mes	Ventas	IGV	Total (S/)
ENERO	697.401,05	125.532,19	822.933,24
FEBRERO	403.336,00	72.600,48	475.936,48
MARZO	525.417,42	94.575,14	619.992,56
ABRIL	757.802,52	136.404,45	894.206,97
MAYO	751.188,23	135.213,88	886.402,11
JUNIO	876.424,26	157.756,37	1.034.180,63
JULIO	513.568,46	92.442,32	606.010,78
AGOSTO	1.530.611,75	275.510,12	1.806.121,87
SETIEMBRE	765.690,06	137.824,21	903.514,27
OCTUBRE	969.670,99	174.540,78	1.144.211,77
NOVIEMBRE	819.146,42	147.446,36	966.592,78
DICIEMBRE	856.652,51	154.197,45	1.010.849,96
<b>TOTAL ANUAL</b>		<b>S/</b>	<b>11.170.953,41</b>

**Nota:** Elaboración Propia. Fuente: Postes del Norte S.A.

De la tabla anterior, podemos realizar el cálculo de la morosidad en la empresa Postes del Norte S.A. para el año 2021, y es como sigue:

$$Morosidad\ 2021 = \frac{2\ 514\ 509,38}{11\ 170\ 953,41} \times 100$$

$$Morosidad\ 2021 = 22.51\%$$

### 3.3 Resultados para facturas vencidas año 2021

Luego de aplicar las estrategias de cobranza, en el orden detallado anteriormente se tiene la información de pagos de clientes realizados durante el año 2022.

**Tabla 9**

*Abono de facturas morosas del año 2021 durante el año 2022*

Mes	Monto Inicial	Abono	Saldo (S/)
ENERO-22	2.514.509,18	519,00	2.513.990,18
FEBRERO-22	2.513.990,18	657,26	2.513.332,92
MARZO-22	2.513.332,92	5.395,30	2.507.937,62
ABRIL-22	2.507.937,62	33.534,00	2.474.403,62
MAYO-22	2.474.403,62	112.401,12	2.362.002,50
JUNIO-22	2.362.002,50	302.738,06	2.059.264,44
JULIO-22	2.059.264,44	325.157,45	1.734.106,99
AGOSTO-22	1.734.106,99	256.287,41	1.477.819,58
SETIEMBRE-22	1.477.819,58	308.792,34	1.169.027,24
OCTUBRE-22	1.169.027,24	260.675,74	908.351,50
NOVIEMBRE-22	908.351,50	319.082,35	589.269,15
DICIEMBRE-22	589.269,15	303.486,27	285.782,88
<b>SALDO FACTURAS MOROSAS</b>			<b>S/ 285.782,88</b>

**Nota:** Elaboración Propia. Fuente: Postes del Norte S.A.

De las 50 facturas vencidas al 31/12/2021, las cuales sumaban S/ 2,514,509.18 (dos millones quinientos catorce mil quinientos nueve con 18/100 soles), se tiene que se ha recuperado gran porcentaje del monto adeudado, siendo así que al fin del año 2022, solo se tiene por cobrar de esta cartera vencida S/ 285,782.88 (docientos ochenta y cinco mil setecientos ochenta y dos con 88/100 soles).

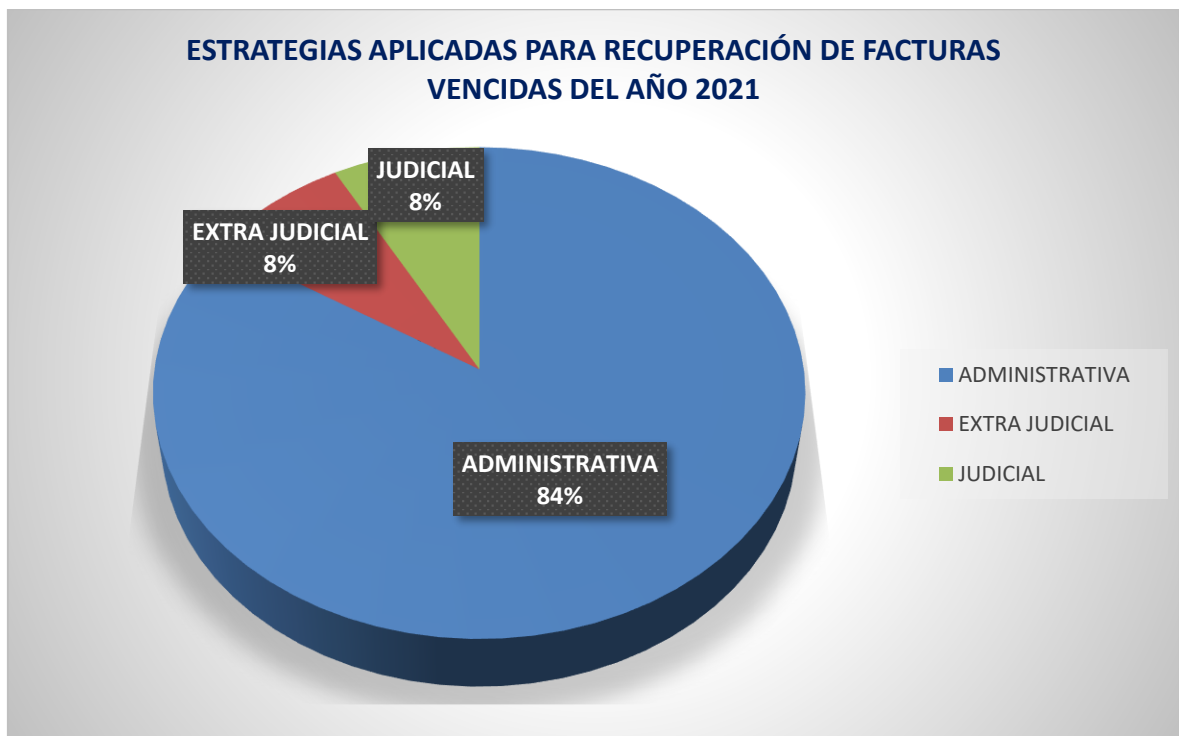
De ello tenemos que desglosar cuantos clientes se recuperaron con cada estrategia de cobranza aplicada.

**Tabla 10**

*Recuperación de facturas de acuerdo a la estrategia de cobranza aplicada*

<b>Estrategía</b>	<b>Cantidad de Facturas</b>
Administrativa	42
Extrajudicial	4
Judicial	4

**Nota:** Elaboración Propia.



**Figura 2.** Recuperación de facturas de acuerdo a la estrategia de cobranza aplicada

De la tabla y gráfico anterior podemos inferir que la estrategia de cobranza administrativa es mas efectiva y de pronta recuperación que la cobranza extrajudicial y judicial.

### 3.4 Calculo de % Morosidad para el año 2022

El monto por cobrar para fines del año 2022 es de S/ 946.528,47, y considera lo siguiente:

- Las facturas vencidas al 31/12/2022
- El monto judicializado de las facturas vencidas del año 2021

Para poder determinar el % de morosidad debemos detallar primero el volumen de ventas del año 2022, y es como sigue:

**Tabla 11**

*Volúmen de ventas de la empresa Postes del Norte en el año 2022*

Mes	Ventas	IGV	Total (S/)
ENERO	730.145,10	131.426,12	861.571,22
FEBRERO	578.415,42	104.114,78	682.530,20
MARZO	815.241,12	146.743,40	961.984,52
ABRIL	994.144,15	178.945,95	1.173.090,10
MAYO	1.101.254,81	198.225,87	1.299.480,68
JUNIO	984.623,14	177.232,17	1.161.855,31
JULIO	847.637,74	152.574,79	1.000.212,53
AGOSTO	957.845,64	172.412,22	1.130.257,86
SETIEMBRE	966.248,27	173.924,69	1.140.172,96
OCTUBRE	1.110.442,94	199.879,73	1.310.322,67
NOVIEMBRE	1.001.541,67	180.277,50	1.181.819,17
DICIEMBRE	1.045.852,05	188.253,37	1.234.105,42
<b>TOTAL ANUAL</b>			<b>S/ 13.137.402,62</b>

**Nota:** Elaboración Propia. Fuente: Postes del Norte S.A.

De la tabla anterior, podemos realizar el cálculo de la morosidad en la empresa Postes del Norte S.A. para el año 2022, y es como sigue:

$$\text{Morosidad 2022} = \frac{946\,528,47}{13\,137\,402,62} \times 100$$

$$\text{Morosidad 2022} = 7.2\%$$

### 3.5 Resultados para facturas vencidas año 2022

También se ha aplicado las estrategias de cobranza a las facturas vencidas del año 2022, registrando los abonos de ellas durante los meses de enero a mayo 2023.

**Tabla 12**

*Abono de facturas morosas del año 2022 durante el año 2023*

Mes	Monto Inicial	Abono	Saldo (S/)
ENERO-23	946.528,47	121.240,10	825.288,37
FEBRERO-23	825.288,37	143.943,81	681.344,56
MARZO-23	681.344,56	158.416,37	522.928,19
ABRIL-23	522.928,19	170.039,80	352.888,39
MAYO-23	352.888,39	189.520,50	163.367,89
<b>SALDO FACTURAS MOROSAS</b>			<b>S/ 163.367,89</b>

**Nota:** Elaboración Propia. Fuente: Postes del Norte S.A.

Con estos datos del presente año, haremos un comparativo mes a mes para determinar si la morosidad estimada mensual ha disminuido con la aplicación de las estrategias de cobranza aplicadas.



**Tabla 13**

*Morosidad estimada mensual para el año 2021*

Mes	Monto Por Cobrar	Promedio Mensual	Morosidad estimada mensual
ENERO	2.514.509,18	209.542,43	25,46%
FEBRERO	2.513.990,18	209.499,18	44,02%
MARZO	2.513.332,92	209.444,41	33,78%
ABRIL	2.507.937,62	208.994,80	23,37%
MAYO	2.474.403,62	206.200,30	23,26%

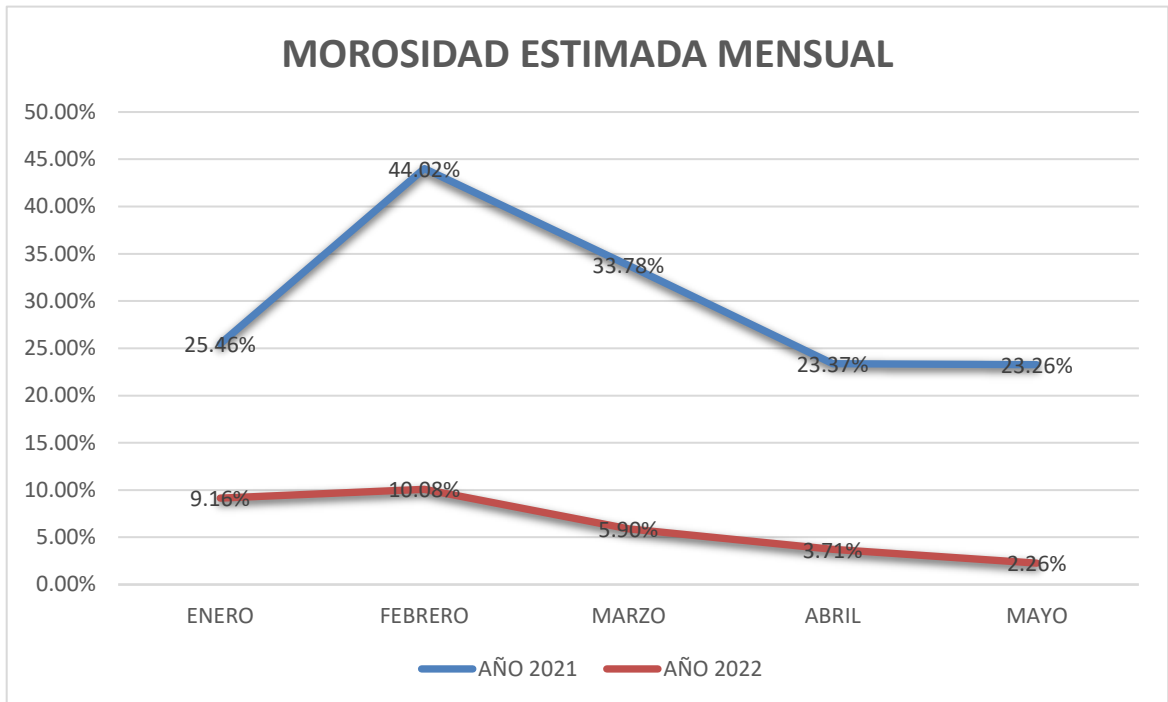
**Nota:** Elaboración Propia.

**Tabla 14**

*Morosidad estimada mensual para el año 2022*

Mes	Monto Por Cobrar	Promedio Mensual	Morosidad estimada mensual
ENERO	946.528,47	78.877,37	9,16%
FEBRERO	825.288,37	68.774,03	10,08%
MARZO	681.344,56	56.778,71	5,90%
ABRIL	522.928,19	43.577,35	3,71%
MAYO	352.888,39	29.407,37	2,26%

**Nota:** Elaboración Propia.



**Figura 3.** Morosidad estimada mensual año 2021 vs año 2022 en la empresa Postes del Norte S.A.

Tal como se aprecia en la figura anterior, la morosidad estimada mensual, ha disminuido luego de la aplicación de las estrategias de cobranza realizadas.

### 3.6 Prueba t para medias de dos muestras emparejadas

Emplearemos esta herramienta estadística para evaluar los resultados obtenidos en ambos años, y saber finalmente si la morosidad se ha reducido en base al planteamiento de esta investigación.

Para ello consideramos que:

- **OG:** demostrar que con la aplicación de estrategias de gestion de cobranza SE REDUCE la morosidad de empresa Postes del Norte S.A.
- **Ho:** Morosidad (2022)  $\geq$  Morosidad (2021)
- **Ha:** Morosidad (2022)  $<$  Morosidad (2021)

**Tabla 15**
*Prueba t para medias de dos muestras emparejadas*

	<b>Morosidad 2022</b>	<b>Morosidad 2021</b>
Media	6,22%	29,98%
Varianza	0,001	0,008
Observaciones	5	5
Coeficiente de correlación de Pearson	0,69	
Diferencia hipotética de las medias	0	
Grados de libertad	4	
Estadístico t	-7,50	
P(T<=t) una cola	0,00	
Valor crítico de t (una cola)	2,13	
P(T<=t) dos colas	0,00	
Valor crítico de t (dos colas)	2,78	

**Nota:** Elaboración Propia.

Con esta herramienta estadística podemos concluir que: como p-valor = 0.00, se rechaza  $H_0$ , y se acepta  $H_a$ , es decir que la morosidad del 2022 < Morosidad 2021; indicando que con la aplicación de estrategias de gestión de cobranza SI ha disminuido la morosidad en la empresa Postes del Norte S.A.

## CAPÍTULO IV: DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES

### 4.1. Discusión

Al aplicar estrategias de gestión de cobranza para reducir la morosidad en la empresa Postes del Norte S.A. en el año 2022, se obtuvo que el porcentaje de morosidad del año 2022 en comparación a las del año 2021 se redujo en un 15.31%, lo que se consiguió mediante la cobranza administrativa principalmente, además se empleó cobranza extra judicial y judicial. Corroborando que existe relación entre las variables de estudio, esto quiere decir que los clientes de la empresa Postes del Norte S.A. responden favorablemente a la aplicación de la cobranza administrativa, vía telefónica y por escrito, para hacer efectivos los pagos atrasados. Con ello se puede afirmar que se acepta la hipótesis que indica que las estrategias de cobranza si reducen la morosidad en la empresa Postes del Norte S.A. También Martínez, F; Collazos, M. y Castro, D. (2022) en su estudio de tesis, concuerdan en que los altos niveles de morosidad que afectan la rentabilidad de la empresa se deben a la falta de tareas de cobranza efectiva. Entonces, mientras se tenga organizada y se apliquen estrategias de cobranza administrativa a los clientes morosos se podrá reducir el porcentaje de morosidad, ya que si sólo se espera el pago oportuno las facturas pueden quedar rezagadas y con el tiempo judicializarse por el plazo vencido.

En cuanto a analizar la morosidad actual en la empresa Postes del Norte S.A. se solicitó la data al área de tesorería, y se encontró que para fines del año 2021 se tenían facturas vencidas de 4 clientes: CONSORCIO ELEC, INGENIERIA Y CONSTRUCCIONES ACOSTA S.A.C., AREMCO S.R.L., L.C.F. DISTRIBUCIONES Y SERVICIOS S.A.C. el monto adeudado ascendía a S/

2.514.509.38 lo que representaba el 22.51% de morosidad. Esto nos muestra que la empresa tenía un alto índice de morosidad respecto a sus ventas anuales. Esto nos ayuda a entender que el porcentaje de morosidad es alto cuando no se tiene una gestión de cobranza estructurada y organizada. Al igual que en el estudio de Vargas, D. y Zavala, T. (2019) que alinea su estudio en la afirmación que la falta de procedimientos contribuye a elevar la cartera morosa de la empresa (créditos otorgados), y que se deben diseñar procedimientos y lineamientos para una gestión efectiva de la cobranza. Por ello es importante que las empresas tengan bien definido su sistema de otorgamiento de créditos y gestión de cobranza para que los ingresos de dinero esperados se den en el tiempo acordado.

Respecto a diseñar e implementar las estrategias de gestión de cobranza se consideraron 3 etapas: Cobranza administrativa, cobranza extrajudicial y cobranza Judicial. Ellas se aplican en conjunto iniciando por la cobranza administrativa, que brindó mayor resultado en la recuperación de la cartera morosa del año 2021(84%), luego la cobranza extrajudicial ( 8%) y finalmente se optó por judicializar la cobranza (8%). Esto nos indica que los clientes responden favorablemente a políticas convencionales de cobranza y que esta etapa de la gestión de cobranza nos es más efectiva en su aplicación en la empresa Postes del Norte. Por ello mientras mejor organizada se encuentre la gestión de cobranza en la empresa Postes del Norte, la recuperación de la cartera vencida se efectuará mas ágilmente. Se concuerda con lo que concluyen Zurita, V. y Zavaleta, C. (2021) en su tesis de pregrado; donde indican que la proposición de estrategias de gestión de cobranza reducirá la morosidad. Con esto podemos darnos cuenta que los clientes de la empresa Postes del Norte S.A.

responden favorablemente a la aplicación de las estrategias de cobranza propuestas en este estudio.

Finalmente, al analizar la morosidad después de aplicar las estrategias de gestión de cobranza en la empresa Postes del Norte S.A., para fines del año 2022, se obtuvo que tenían facturas vencidas de 3 clientes: JP EJECUCIÓN Y ELABORACIÓN DE PROYECTOS S.A.C., SENCON SERVICIOS NEGOCIOS Y CONSTRUCCIÓN S.A.C., L.C.F. DISTRIBUCIONES Y SERVICIOS S.A.C.; el monto pendiente de pago era S/ 946.528,47 (incluido el monto judicializado de las facturas vencidas al fin del 2021) lo que representa el 7.2% de morosidad. Con esto podemos darnos cuenta que la morosidad ha disminuido y que la aplicación de estrategias de gestión de cobranza si reduce la morosidad en la empresa Postes del Norte S.A. Lo cua esta alineado con el estudio de Ramirez, L. (2021) en su tesis de postgrado, donde afirma que la gestión de cobro establece un impacto importante e inverso en la morosidad de los pagos. Entonces podemos afirmar que existe una respuesta positiva y muy favorable en la reducción de la morosidad de la empresa Postes del Norte S.A.

#### **4.2. Limitaciones**

Al realizar esta tesis se tuvo la limitación en el tiempo de aplicación, el cual debió alcanzar a comparar los resultados de ambos años presentados. Sin embargo, usando la herramienta estadística Prueba t para medias de dos muestras emparejadas, se comparó los 5 primeros meses de cada año para así llegar a obtener un resultado, el cual fue favorable pues mostró que las estrategias de cobranza si contribuyen reducir la morosidad en la empres Postes del Norte S.A.

### 4.3. Implicancias

Las implicancias de la presente tesis abarcan:

#### a. Aspecto Académico

Contribuye a futuras investigaciones en el ámbito de la gestión de cobranzas, siendo un antecedente de un caso real.

#### b. Aspecto práctico

Permite a la empresa Postes del Norte S.A. visorar una alternativa para tener mayor ingreso, debido a la pronta recuperación de facturas impagas. Además que le permite plantear una oportunidad de mejora en la gestión del proceso de tesorería.

### 4.4. Conclusiones

- Se aplicó una estrategia de gestión de cobranza en la empresa Postes del Norte S.A., que consistía en 3 etapas de cobranza: Administrativa, Judicial y Extrajudicial; obteniendo como resultado que la morosidad al término del año 2021 con respecto a la morosidad al término del año 2022 se redujo en un 15.31%, por lo que se comprueba la hipótesis planteada en la presente tesis.
- Se analizó la morosidad de la empresa Postes del Norte con la data recopilada de la cartera de clientes con facturas vencidas al 31/12/2021 (antes de la aplicación de las estrategias de cobranza), y se encontró que el monto adeudado representa el 22.51% respecto a las ventas generadas en ese año.
- Se diseñó una estrategia de gestión de cobranza y se aplicó en tres etapas durante el año 2022. La cobranza administrativa (primera etapa) dio mejor resultado en el cobro de las facturas vencidas de los clientes, representando el 84% de la cartera recuperada.

- Finalmente se analizó la morosidad luego de la aplicación de las estrategias de cobranza y se encontró que el porcentaje de morosidad es del 7.2% respecto a las ventas anuales, lo que demuestra que la aplicación de las estrategias de gestión de cobranza fueron efectivas para la empresa Postes del Norte S.A.



## REFERENCIAS

- Arcila, L. (2021). Diseño de un Manual de Políticas de Gestión para Cobro de Cartera. Caso estudio: Los Rosales S.A de Pereira, Risaralda. Recuperado de: <https://bibliotecadigital.univalle.edu.co/bitstream/handle/10893/21078/CB-0605561.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Armas,L.(2020).“Control del riesgo crediticio y morosidad en la Caja Municipal de ahorro y crédito Huancayo, Huamanga 2019”.Recuperado de: <http://repositorio.upci.edu.pe/bitstream/handle/upci/330/ARMAS%20AQUINO%20c%20LIZBETH%20NOEMI.pdf>
- Banco Mundial. (2023). Perspectivas económicas mundiales. Recuperado de: <https://www.bancomundial.org/es/publication/global-economic-prospects>
- Barreto, C. (2020). Eficacia de la gestión de cobranza de G&T Asesores en la recuperación de la cartera vencida, Trujillo 2020. Recuperado de: <https://repositorio.upn.edu.pe/bitstream/handle/11537/28751/Barreto%20Hidalgo%20c%20Carlos.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Carbajal, L. y Ulloa, I. (2019). Análisis y propuesta de política de crédito y Cobranza en el área financiera de la empresa Nisira systems s.a.c., trujillo 2018. Recuperado de: [https://repositorio.upn.edu.pe/bitstream/handle/11537/23316/Carbajal%20Avila%20Lourdes\\_Ulloa%20Blas%20Iris\\_total.pdf?sequence=8&isAllowed=y](https://repositorio.upn.edu.pe/bitstream/handle/11537/23316/Carbajal%20Avila%20Lourdes_Ulloa%20Blas%20Iris_total.pdf?sequence=8&isAllowed=y)
- Cantaro,B.(2022). Gestión de créditos y la liquidez de las empresas comerciales del Cercado de Lima, 2020.Rcuperado de: [https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/88102/Cantaro MBA-SD.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/88102/Cantaro_MBA-SD.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Cruz, M. y Cruzado,S.(2021). Gestión de cuentas por cobrar y su incidencia en la liquidez de la Empresa Polygraph Quality Control E.I.R.L., Distrito de Santiago de Surco, año 2018. Recuperado de: [http://repositorio.ulasamericas.edu.pe/bitstream/handle/upa/1548/CRUZ\\_CRUZADO.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://repositorio.ulasamericas.edu.pe/bitstream/handle/upa/1548/CRUZ_CRUZADO.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Diario Oficial El Peruano (2023). SBS: sistema financiero peruano mostró resiliencia en el 2022. Recuperado de: [https://elperuano.pe/noticia/201251-sbs-sistema-financiero-peruano-mostro-resiliencia-en-el-2022#:~:text=Durante%20el%202022%2C%20el%20sistema,Seguros%20y%20AFP%20\(SBS\).](https://elperuano.pe/noticia/201251-sbs-sistema-financiero-peruano-mostro-resiliencia-en-el-2022#:~:text=Durante%20el%202022%2C%20el%20sistema,Seguros%20y%20AFP%20(SBS).)

Díaz, N. y Espinoza, L. (2018). “Evaluación del proceso de créditos y su efecto en la situación económica y financiera de la Empresa Agropecuaria el Amigo E.I.R.L– Tarapoto año 2015”. Recuperado de: <https://repositorio.unsm.edu.pe/bitstream/11458/2989/1/CONTABILIDAD%20-%20Christopher%20Mark%20D%20c3%20adaz%20Navarro%20%26%20Luis%20Miguel%20Espinoza%20Mozombite.pdf>

ESSAN Bussines (2017). Criterios básicos para la gestión de créditos y cobranzas. Recuperado de: <https://www.esan.edu.pe/conexion-esan/criterios-basicos-para-la-gestion-de-creditos-y-cobranzas>

Huaman, N. (2021). “Diseño de un Sistema de Información Móvil para la gestión de cobranza diaria en la Financiera Grupo Los Andes Wari S.A.C. Huánuco- 2020. Recuperado de: <https://repositorio.unheval.edu.pe/bitstream/handle/20.500.13080/6418/TIS0011H83.pdf?isAllowed=y&sequence=1>

Martínez, C.; Odar, L. y Zegarra, M. (2019). La Gestión de Cobranzas y su incidencia en la liquidez de la empresa Corporación Bolsipol SAC - 2018. Recuperado de: [https://repositorio.utp.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12867/3766/Carmen%20Martinez\\_Lourdes%20Odar\\_Mauricio%20Zegarra\\_Trabajo%20de%20Suficiencia%20Profesional\\_Titulo%20Profesional\\_2019.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.utp.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12867/3766/Carmen%20Martinez_Lourdes%20Odar_Mauricio%20Zegarra_Trabajo%20de%20Suficiencia%20Profesional_Titulo%20Profesional_2019.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Martínez, F.; Collazos, M. y Castro, D. (2022). Estrategias de cobranza como instrumento para reducir la morosidad en la empresa Martyni Campestre, Garzón, Colombia. Recuperado de: <https://ciencialatina.org/index.php/cienciala/article/view/1984/2847>

- Nole ,I (2015). Estrategias de cobranza y su relación con la morosidad de pagos de servicios en la zonal Ferreñafe de la entidad prestadora de servicios de saneamiento de Lambayeque S.A. Recuperado de:  
<https://repositorio.uss.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12802/4152/Nole%20Ze%C3%20B1a.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Pedrosa, S. (20 de Octubre de 2020). Gestión de cobros. Economipedia. Recuperado de:  
<https://economipedia.com/definiciones/gestion-de-cobros.html#referencia>
- Puma, S. (2021). Estrategias de gestión de cobranza para disminuir el nivel de morosidad en el Banco Scotiabank, Agencia Huánuco 2019, Chiclayo. Recuperado de:  
<https://repositorio.uss.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12802/9669/Puma%20C%20c3%20b3rdova%20Sandra.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Ramírez, L. (2021). Gestión de cobranza y su influencia en la morosidad de pagos de los usuarios de Sedalib S.A., Trujillo - 2020. Recuperado de:  
[https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/54702/Ramirez\\_ML\\_M-SD.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/54702/Ramirez_ML_M-SD.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Solano,G.(2018). Cuentas por Cobrar y su Incidencia en la Liquidez de la Empresa Mercantil S.A.C. año 2018. Recuperado de:  
<http://repositorio.ulasamericas.edu.pe/bitstream/handle/upa/537/CUENTAS%20POR%20COBRAR%20Y%20SU%20INCIDENCIA%20EN%20LA%20LIQUIDEZ%20DE%20LA%20EMPRESA%20MERCANTIL%20S.A.C.%20A%20C3%2091O%202018.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Sosa,R. (2022). Gestión de la cobranza de las áreas comunes en el Centro Comercial Boulevard Chiclayo-2021.Recuperado de:  
[https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/101869/Sosa\\_CRJ-SD.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/101869/Sosa_CRJ-SD.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

- Urbina,D. (2010).Auditoria de cuentas por cobrar y las políticas de crédito y cobranza en las empresas distribuidoras de productos agrícolas del municipio Bocono,estado Trujillo-201.Recuperado de:  
[http://bdigital.ula.ve/storage/pdftesis/pregrado/tde\\_archivos/25/TDE-2012-09-29T21:30:30Z-1845/Publico/urbinadanny.pdf](http://bdigital.ula.ve/storage/pdftesis/pregrado/tde_archivos/25/TDE-2012-09-29T21:30:30Z-1845/Publico/urbinadanny.pdf)
- Vargas, D. y Zavala, T. (2019). Optimización de la gestión de cobranza para aumentar la liquidez de Servimanteci. Recuperado de:  
<http://repositorio.ug.edu.ec/bitstream/redug/42389/1/OPTIMIZACION%20DE%20LA%20GESTION%20DE%20COBRANZA%20PARA%20AUMENTAR%20LA%20LIQUIDEZ%20DE%20SERVIMANTECI.pdf>
- Vigo, R. (2018). Modelo de gestión de cobranza para reducir los indicadores de morosidad en la empresa Negocios Agrícolas del Sur EIRL para el año 2018. Recuperado de:  
<https://repositorio.usil.edu.pe/server/api/core/bitstreams/689f5088-3a89-4cc1-9e7f-463b8fddf9d6/content>
- Villar,E.(2021). Control de cuentas por cobrar en la Empresa Proagro S.A.C. Guadalupe año 2018.Recuperado de :  
<https://repositorio.uss.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12802/9073/Villar%20Aliaga%20Mar%c3%ada%20Elena.pdf?isAllowed=y&sequence=1>
- Zurita, V. y Zavaleta, J. (2021). Gestión de cobranza para disminuir la morosidad en la Empresa Constructora e Inmobiliaria Titanio S.A.C., Chiclayo. Recuperado de:  
<https://repositorio.uss.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12802/8132/Zurita%20Garc%C3%ADa%20V%C3%ADctor%20%26%20Zavaleta%20Caro%20Joel.pdf?sequence=1&isAllowed=y>