



**UNIVERSIDAD PRIVADA DE TACNA**  
**FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES**  
**ESCUELA PROFESIONAL DE ECONOMÍA Y MICROFINANZAS**

## **TESIS**

**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**

**PRESENTADA POR:**

Br. Andrea Caroline Encinas Pérez

**PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE:  
ECONOMISTA CON MENCIÓN EN MICROFINANZAS**

**TACNA – PERÚ**

**2019**

## DEDICATORIA

Dedico mi tesis principalmente a Dios, por haberme permitido llegar a este punto de mi vida gozando de buena salud para el cumplimiento de mis objetivos.

A mi madre Roxana y a mi padre Johnny por haber sido la principal fuente de inspiración de todos mis esfuerzos, por permitirme fallar o acertar a lo largo de estos años, por su apoyo incondicional, por haberme educado con valores y por haberme enseñado el verdadero amor de un hogar, que a pesar de nuestras diferencias, siempre permaneció unido ante cualquier adversidad o alegría. Mi triunfo es por ustedes, los amo con todo mi corazón.

A mis hermanos Giuliana y Santiago, por su cariño infinito, por estar conmigo en cada etapa de mi vida, por aconsejarme cuando más lo necesité, por entenderme siempre y hacerme feliz la mayoría del tiempo.

A mi familia, a mis amigas y a mis amigos, por su comprensión, por sus oraciones y sus mensajes motivacionales.

A mis maestros: Dr. Winston, Dra. Eloyna, Dr. Asención, Dr. Javier, Lic. Gerardo, etc. Quienes nunca desistieron al enseñarme, por su paciencia y por su pasión a su vocación.

*“La dicha de la vida consiste en tener siempre algo que hacer, alguien a quien amar y alguna cosa que esperar” (Thomas Chalmers).*

## RESUMEN

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 SA.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.

Las dimensiones para la variable gestión de cobranza son sistemas y procedimiento de cobranza; en tanto para la variable recuperación de la cartera morosa son de las obligaciones y del comportamiento, la escala de medición es Likert, el instrumento es validado a través de la investigación realizada por (Nole Zeña, 2015) producto de la aplicación se estableció la relación de la no aplicación de gestión de cobranza y la morosidad en cartera de los clientes Postpago de Telefónica del Perú SA.A en su zonal Tacna.

***Palabras clave:*** *gestión de cobranza, recuperación cartera morosa, operador móvil, cliente postpago.*

## ABSTRACT

This investigation has as main establishment of the relation of the management of the company and the recovery of the portfolio of the payment delinquency of the customers of Telefónica del Perú SA.A in its zonal Tacna, in its consultation it is an applied investigation of descriptive type non-experimental correlation of cross-sectional cut, two samples will be used, the first of thirty four collaborators of the company subject of study for collection management variables and three hundred eighty four delinquent clients through probabilistic sampling for the variable delinquency.

The dimensions for the management of the variable are the systems and the collection procedure; while for the variable delinquency in the portfolio are the obligations and behavior, the escalation of the means of communication is Likert, the instrument is validated through the research carried out by (Nole Zeña, 2015) non-application of collection management and delinquency in the portfolio of post-payment customers of Telefónica del Perú SA.A in its Tacna area.

**Keywords:** *collection management, recovery of delinquent portfolio, mobile operator, postpaid client*

## ÍNDICE

<b>RESUMEN</b> .....	<b>3</b>
<b>ABSTRACT</b> .....	<b>4</b>
<b>INTRODUCCIÓN</b> .....	<b>1</b>
<b>ASPECTOS GENERALES</b> .....	<b>2</b>
<b>PLANTEAMIENTO DE PROBLEMA</b> .....	<b>2</b>
Descripción de la realidad problemática .....	2
Formulación del problema .....	4
Problema general.....	4
Problemas específicos .....	4
Objetivos de la investigación .....	5
Objetivo general .....	5
Objetivos específicos.....	5
Justificación del problema.....	6
Importancia del problema.....	7
<b>CAPÍTULO I</b> .....	<b>9</b>
<b>MARCO TEÓRICO</b> .....	<b>9</b>
1.1.    Antecedentes relacionados con la investigación.....	9
1.1.1.  En el ámbito internacional.....	9
1.1.2.  En el ámbito nacional .....	10
1.1.3.  En el ámbito local .....	11
1.2.    Bases teóricas .....	12
1.2.1.  Importancia.....	12
1.2.2.  Normas.....	13

1.2.3.	Políticas de Gestión de Cobranza .....	15
1.2.3.1.	Prevención .....	16
1.2.3.2.	Cobranza.....	18
1.2.3.3.	Recuperación .....	19
1.2.5.	Área de Recuperación .....	24
1.2.6.	Teoría de créditos refinanciados y reestructurados .....	27
1.2.7.	Política de crédito.....	28
1.2.8.	Situación de Crisis.....	29
1.2.10.	Definición de términos básicos.....	32
1.3.	Hipótesis .....	35
1.3.1.	Hipótesis general .....	35
1.3.2.	Hipótesis específicas .....	35
1.4.	Operacionalización de las variables.....	36
<b>CAPÍTULO II.....</b>		<b>38</b>
<b>METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN .....</b>		<b>38</b>
2.1.	Tipo de investigación.....	38
2.2.	Nivel de la investigación .....	38
2.3.	Diseño de la investigación.....	38
2.4.	Población de estudio .....	39
2.5.	Instrumento de la investigación.....	39
2.6.	Ámbito de investigación.....	39
2.7.	Técnicas de procesamiento y análisis de información.....	40
2.8.	Validación y confiabilidad del instrumento de investigación .....	40
<b>CAPÍTULO III .....</b>		<b>41</b>
<b>ANÁLISIS DE RESULTADOS .....</b>		<b>41</b>

3.1.	Tratamiento estadístico e interpretación de tablas.....	41
3.1.1.	Estadísticos descriptivos por variable.....	42
3.2.	Presentación de resultados.....	44
3.2.1.	Resultados de la variable independiente “Gestión de cobranza”.....	44
3.2.2.	Resultados de la variable dependiente “Recuperación de la Cartera Morosa”.....	54
<b>CAPÍTULO IV .....</b>		<b>64</b>
<b>COMPROBACIÓN DE HIPÓTESIS.....</b>		<b>64</b>
4.1.	Comprobación de hipótesis específica N° 1 .....	64
4.2.	Comprobación de hipótesis específica N° 2 .....	65
4.3.	Comprobación de hipótesis general.....	67
4.4.	Discusión de resultados .....	69
<b>CONCLUSIONES.....</b>		<b>70</b>
<b>SUGERENCIAS .....</b>		<b>71</b>
<b>REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....</b>		<b>73</b>
<b>APÉNDICE .....</b>		<b>78</b>

## INDICE DE TABLAS

<b>Tabla 1</b>	Indicadores de la variable independiente .....	36
<b>Tabla 2</b>	Indicadores variable dependiente .....	37
<b>Tabla 3</b>	Análisis de fiabilidad de la variable independiente.....	40
<b>Tabla 4</b>	Análisis de fiabilidad de la variable dependiente .....	40
<b>Tabla 5</b>	Estadísticos descriptivos Variable Independiente: Gestión de Cobranza .....	42
<b>Tabla 6</b>	Estadísticos descriptivos Variable Dependiente: Recuperación de la Cartera Morosa	43
<b>Tabla 7</b>	¿Considera usted que Movistar en su zonal Tacna ponga mayor importancia a su cobranza para poder contar con una buena rentabilidad?.....	44
<b>Tabla 8</b>	¿Considera usted que las normas de cobranza de Movistar en su zonal Tacna garanticen el pago de los servicios? .....	45
<b>Tabla 9</b>	¿Considera usted que Movistar en su zonal Tacna aplique sus políticas de cobranza para el cobro de las cuentas por cobrar?.....	46
<b>Tabla 10</b>	¿Considera usted que Movistar en su zonal Tacna envíe una notificación al usuario haciéndole recordar su deuda? .....	47
<b>Tabla 11</b>	¿Considera usted que el principal objetivo para la cobranza es alcanzar el cumplimiento de sus obligaciones para conseguir la estabilidad económica de Movistar en su zonal Tacna?.....	48
<b>Tabla 12</b>	¿Considera usted que Movistar en su zonal Tacna pueda consolidar su cobranza a través de una llamada telefónica?.....	49
<b>Tabla 13</b>	¿Considera usted que el envío de SMS garanticen un cobro más eficaz en Movistar en su zonal Tacna? .....	50
<b>Tabla 14</b>	¿Considera usted que Movistar en su zonal Tacna cuente con una agencia de cobranza para los pagos del servicio? .....	51

<b>Tabla 15</b> ¿Considera usted que Movistar en su zonal Tacna pueda obligar el pago con un recurso legal al usuario?.....	52
<b>Tabla16</b> ¿Considera usted que Movistar en su zonal Tacna tenga un área de recuperación de cobranza?.....	53
<b>Tabla 17</b> ¿Considera usted que el dinero recaudado en Movistar en su zonal Tacna debe ser reinvertido en mejoras en el servicio?.....	54
<b>Tabla 18</b> ¿Considera usted que Movistar en su zonal Tacna brinda facilidades de refinanciamiento de deuda?.....	55
<b>Tabla 19</b> ¿Considera usted que Movistar en su zonal Tacna tiene un gran número de clientes morosos?.....	56
<b>Tabla 20</b> ¿Considera usted que los créditos directos de Movistar en su zonal Tacna deben ser cobrados antes a fin de evitar su vencimiento? .....	57
<b>Tabla 21</b> ¿Considera usted que Movistar en su zonal Tacna brinda mala información de pagos de servicios a los usuarios? .....	58
<b>Tabla 22</b> ¿Considera usted que la mejor solución para los morosos es la suspensión del servicio de Movistar? .....	59
<b>Tabla 23</b> ¿Considera usted que Movistar en su zonal Tacna existen personas que tengan algún imprevisto y por tal motivo se retrasen de sus pagos? .....	60
<b>Tabla 24</b> ¿Considera usted que existen usuarios con problemas económicos en Movistar en su zonal Tacna y por ese motivo se retrasan en su pago?.....	61
<b>Tabla 25</b> ¿Considera usted que Movistar en su zonal Tacna brinda servicios a sus usuarios de acuerdo con su alcance económico?.....	62
<b>Tabla 26</b> ¿Considera usted que cada día crece más el incumplimiento de pago por parte de los usuarios en Movistar en su zonal Tacna? .....	63
<b>Tabla 27</b> Tabla de contingencia Gestión De Cobranza * Morosidad En Cartera.....	64

<b>Tabla 28</b> Prueba no paramétrica Chi Cuadrada.....	65
<b>Tabla 29</b> Tabla de contingencia Recuperación de la Cartera Morosa * Gestión de Cobranza	66
<b>Tabla 30</b> Prueba no paramétrica Chi Cuadrada.....	66
<b>Tabla 31</b> Tabla de contingencia Morosidad en Cartera * Procedimiento de Cobranza .....	67
<b>Tabla 32</b> Prueba no paramétrica Chi Cuadrada.....	68

## INDICE DE FIGURAS

<b>Figura 1.</b> Nivel Jerárquico de Cobranzas. Obtenido de la investigación de la tesis.....	13
<b>Figura 2.</b> Proceso de Gestión de Cobranza .....	16
<b>Figura 3.</b> Medias Variable dependiente Gestión de cobranza. Obtenida de la Encuesta aplicada. (Encinas Perez, 2017) .....	42
<b>Figura 4.</b> Medias Cartera Morosa. Obtenida de la Encuesta aplicada. (Encinas Perez, 2017)	43
<b>Figura 5.</b> ¿Considera usted que Movistar en su zonal Tacna ponga mayor importancia a su cobranza para poder contar con una buena rentabilidad?.....	44
<b>Figura 6.</b> ¿Considera usted que las normas de cobranza de Movistar en su zonal Tacna garanticen el pago de los servicios? .....	45
<b>Figura 7.</b> ¿Considera usted que Movistar en su zonal Tacna aplique sus políticas de cobranza para el cobro de las cuentas por cobrar?.....	46
<b>Figura 8.</b> ¿Considera usted que Movistar en su zonal Tacna envíe una notificación al usuario haciéndole recordar su deuda? .....	47
<b>Figura 9.</b> ¿Considera usted que el principal objetivo para la cobranza es alcanzar el cumplimiento de sus obligaciones para conseguir la estabilidad económica de Movistar en su zonal Tacna?.....	48
<b>Figura 10.</b> ¿Considera usted que Movistar en su zonal Tacna pueda consolidar su cobranza a través de una llamada telefónica?.....	49
<b>Figura 11.</b> ¿Considera usted que el envío de SMS garanticen un cobro más eficaz en Movistar en su zonal Tacna?.....	50
<b>Figura 12.</b> ¿Considera usted que Movistar en su zonal Tacna cuente con una agencia de cobranza para los pagos del servicio? .....	51

<b>Figura 13.</b> ¿Considera usted que Movistar en su zonal Tacna pueda obligar el pago con un recurso legal al usuario?.....	52
<b>Figura 14.</b> ¿Considera usted que Movistar en su zonal Tacna tenga un área de recuperación cobranza?.....	53
<b>Figura 15.</b> ¿Considera usted que el dinero recaudado en Movistar en su zonal Tacna debe ser reinvertido en mejoras en el servicio?.....	54
<b>Figura 16.</b> ¿Considera usted que Movistar en su zonal Tacna brinda facilidades de refinanciamiento de deuda?.....	55
<b>Figura 17.</b> ¿Considera usted que Movistar en su zonal Tacna tiene un gran número de clientes morosos?.....	56
<b>Figura 18.</b> ¿Considera usted que los créditos directos de Movistar en su zonal Tacna deben ser cobrados antes a fin de evitar su vencimiento? .....	57
<b>Figura 19.</b> ¿Considera usted que Movistar en su zonal Tacna brinda mala información de pagos de servicios a los usuarios? .....	58
<b>Figura 20.</b> ¿Considera usted que la mejor solución para los morosos es la suspensión del servicio de Movistar? .....	59
<b>Figura 21.</b> ¿Considera usted que Movistar en su zonal Tacna existen personas que tengan algún imprevisto y por tal motivo se retrasen de sus pagos? .....	60
<b>Figura 22.</b> ¿Considera usted que existen usuarios con problemas económicos en Movistar en su zonal Tacna y por ese motivo se retrasan en su pago? .....	61
<b>Figura 23.</b> ¿Considera usted que Movistar en su zonal Tacna brinda servicios a sus usuarios de acuerdo con su alcance económico?.....	62
<b>Figura 24.</b> ¿Considera usted que cada día crece más el incumplimiento de pago por parte de los usuarios en Movistar en su zonal Tacna? .....	63

## INTRODUCCIÓN

Economía es un indicador muy importante dentro de nuestro país y el mundo, por ser un factor influyente en el nivel de calidad de vida de sus habitantes y la rentabilidad de las empresas que conforman su existencia.

Telefónica del Perú S.A.A. es una de las empresas pioneras en cuanto al rubro de telecomunicaciones en nuestro país ofreciendo diversos tipos de servicios, pero actualmente se encuentra en una situación no favorable por motivo de diversos problemas que fueron dándose al pasar el tiempo.

La tesis está estructurada iniciando por el Capítulo I: Marco teórico, el Capítulo II: Metodología de la investigación, el Capítulo III: Análisis de los resultados, el Capítulo IV: Comprobación de hipótesis, finalizando con las Conclusiones, Sugerencias, Referencias Bibliográficas y Apéndice donde contiene la matriz de consistencia y cuestionarios aplicados, para el desarrollo del mayor problema que presenta la empresa.

Con expectativa de ofrecer las mejores sugerencias, este trabajo está enfocado a estudios profundos en cuanto a la morosidad de cartera del servicio Postpago de Telefónica del Perú S.A.A.

## ASPECTOS GENERALES

### PLANTEAMIENTO DE PROBLEMA

#### Descripción de la realidad problemática

El control de recaudación producto del uso y consumo de un servicio dota a la empresa de recursos económicos y financieros para poder cumplir con sus compromisos a corto plazo. (Santandreu, 2000) Desprendiendo la asignación de una clasificación de riesgo en su cobranza, pues de ello dependerá la inyección de flujos de efectivo para inversiones en el mediano y largo plazo. En tanto la recuperación de la cartera morosa es sin duda la inyección de efectivo y liquidez a la empresa, deviniendo con ello que el usuario que no cumple con el pago del servicio prestado, asuma un sobre costo, ello debido a que, el operador de servicios móviles está en la potestad de realizar cargos adicionales por concepto de reconexión (OSIPTTEL, 2014).

Por ende, la entidad operadora por servicios de telecomunicaciones ve afectada su liquidez al captar menos recursos de los esperados, debiendo recurrir a provisiones, esto a causa del incumplimiento del pago del servicio utilizado por parte de los usuarios de telefonía móvil (Movistar, 2013) . Las causas más recurrentes y que sirven de justificación por parte de los usuarios de telefonía móvil es el incumplimiento de éste en la entrega de recibos, para ejercer cobranza; los ciclos de facturación atípicos, es decir no explicados de manera clara al cliente, dado que se tiene tres días de cierre siendo estos, 5, 14, 21 de cada mes, medida que fue implementada por el Organismo Supervisor de las Telecomunicaciones OSIPTTEL en mediados del 2014, a raíz de la ola de reclamos. (OSIPTTEL, 2014).

En efecto de continuar esta situación se duplicará el perjuicio para el usuario (al pagar costes adicionales por cargos de reconexión) y para la compañía (disminución de liquidez), por lo que Telefónica Móviles, implementó el sistema de notificación de cobranza a través de correos electrónicos otorgados por los usuarios, creando una serie de campañas para el registro; autorización de notificación y actualización de datos, sin embargo, no ha tenido resultados efectivos como se esperó. Igualmente, (INDECOPI, 2016), restringió la realización de llamadas de recordación de cobro implementadas también por el operador.

Consecuentemente el índice de liquidez en el multicentro de la Región de Tacna ha disminuido en 24,23%, debiendo asumir el costo operativo de esta zonal, en tanto la tercerización de los servicios de cobranza a través de canales alternativos y la venta de cartera pesada no contribuyó a compensar este indicador.

Los síntomas evidenciados en la Zonal Tacna de Telefónica del Perú S.A.A para usuarios de telefonía móvil Postpago son críticos, según refiere (Carbajal, 2017) el nivel de no recuperaciones para clientes Postpago en líneas control y abiertas ha crecido en un 12,45% en promedio de los últimos tres años, indicador que empieza a tomar relevancia al requerirse proviciones para ejecución de inversión local, dado la nueva política de gestión de Telefónica para su Multicentro y Canales Alternativos.

Así mismo el número de cortes por impago del servicio se ha visto afectado teniendo un crecimiento anual del 4.35%, sumado a esto la política de cargo por reconexión. La tasa aplicada por este concepto encarece la reposición del servicio. En síntesis, se invirtió más en las gestiones de convenios y equipamientos para contar con mayores puntos de recaudación.

Las posibles causas de impago están en el orden del no recibimiento y/o notificación del recibo de pago, el incremento de servicios con ciclos de facturación no acordes a las fechas reales de recibimiento de rentas en los usuarios o el desconocimiento de los canales de pago habilitados en diversos medios y centros de recaudo.

De continuar esta situación Telefónica podría sufrir problemas con los índices de recuperación de la cartera morosa, así como tendencia a la migración a otros operadores que brinden mejores propuestas en temas de facturación y pago. Con la finalidad de poder establecer lineamiento en la gestión de morosidad, es conveniente conocer cuáles son los motivos de la no efectividad de la política de cobranza efectuada por Telefónica Móviles en su zonal Tacna y poder brindar herramientas que mellen este desequilibrio económico financiero.

## **Formulación del problema**

### **Problema general**

¿Cuál es la relación entre la gestión de cobranza y la recuperación de la cartera morosa del servicio Postpago de Telefónica del Perú S.A.A en su zonal Tacna?

### **Problemas específicos**

- ¿Qué factores generan morosidad en la cartera de clientes Postpago de Telefónica del Perú S.A.A. en su zonal Tacna?

- ¿Qué factores generan deficiencia en la gestión de cobranza para la recuperación de la cartera morosa del servicio Postpago de Telefónica del Perú S.A.A en su zonal Tacna?

## **Objetivos de la investigación**

### **Objetivo general**

Establecer la relación entre la gestión de cobranza y la recuperación de la cartera morosa del servicio Postpago de Telefónica del Perú S.A.A en su zonal Tacna.

### **Objetivos específicos**

- Determinar los factores que generan morosidad en la cartera de clientes Postpago de Telefónica del Perú S.A.A. en su zonal Tacna.
- Conocer los factores que generan deficiencia en la gestión de cobranza para la recuperación de la cartera morosa del servicio Postpago de Telefónica del Perú S.A.A en su zonal Tacna.

## **Justificación del problema**

En sus aspectos teóricos la presente tesis se fundamentará en la investigación realizada por (Uceda & Villacorta, 2015) sostiene que para evitar problemas relacionados al incumplimiento de pago, retrasos y éstos lleguen a ser mora, se debe contar con una gestión adecuada que controle el área de cobranzas evitando los problemas ya mencionados, además de esto supervisar que se cumplan todas las regulaciones establecidas por la entidad al momento de autorizar créditos, esto para poder tener un mejor control y filtro para evitar a posibles clientes morosos.

En sus aspectos metodológicos nos centraremos a la aplicación metodológica planteada por (Uceda & Villacorta, 2015) pues a esta investigación también se sostiene que la gestión de mora y el cobro de recibos simple tienen un modo de operar similar, basándose principalmente en la emisión de notificaciones físicas, llamadas, con el fin de recordar el pago y generar en el usuario una intención de pago, buscando concretar el pago y evitar el acumulación de mora a largo plazo.

En sus aspectos prácticos, la acumulación de deuda a largo plazo por parte de un usuario y no reportar o gestionar algún término con la entidad afectada, provocará a largo plazo que el deudor no pueda asumir la deuda, llegando a estar en una situación de imposibilidad económica, sin poder concretar la deuda.

Buscando mejorar la posición competitiva de esta empresa en telecomunicaciones en la ciudad de Tacna, implicaría mermar la ola de migración y deserción de clientes, consecuentemente superar la falta de liquidez y reinversión de recursos.

## **Importancia del problema**

La importancia de conocer como las empresas controlan e implementan sistemas de cobranza posterior a la prestación de un producto a servicio, generando una relación de vínculo deudor – acreedor por un ciclo determinado por mutuo acuerdo, donde se concretará el pago total. El cumplimiento correcto de este pago repercute directamente con el capital de trabajo de la empresa, haciendo tan importante la correcta gestión de este proceso de cobro.

En la acción la realidad es distinta, suscitándose muchas veces problemas con el cumplimiento de pago por parte de los deudores, en primera instancia retrasos o segunda instancia la mora. Una empresa dedicada a este rubro debe de estar preparada para estas contingencias, con planes y políticas ya establecidas para poder ejecutar en estos casos logrando de esta forma poder combatir estos problemas de pago.

Ignorar esta situación, no contar con planes y políticas de cobro, imposibilitan a la entidad poder actuar de una forma adecuada en estos casos, generando un impacto negativo en la misma, afectando la liquidez y rentabilidad de la empresa.

Con esta investigación se busca contribuir a la mejor toma de decisiones para la disminución de la mora en la cartera de clientes Postpago de Telefónica del Perú S.A.A. y su relación con la gestión de cobranza, aplicando con ello políticas de cobranza no activas que sensibilicen al usuario de la importancia del cumplimiento de los tiempos de pago.

Así mismo, la aplicación de nuevas políticas de pago en la empresa permitirá analizar su actual sistema de cobro, identificar los puntos críticos que presenta y poder implementar planes de acción para mejoras en la empresa.

En la actualidad la empresa Telefónica del Perú S.A.A, pasa por una situación crítica, esto debido a problemas directamente relacionados con la gestión de cobranzas, teniendo un plan y políticas de cobro que no se adecuan o no tienen un efecto positivo con los deudores, elevando sus índices de morosidad y disminuyendo la cartera de clientes, esto debido a la presencia de nuevos competidores en el mercado que aprovechan estas deficiencias para poder abarcar una mayor cuota de mercado.

## CAPÍTULO I

### MARCO TEÓRICO

#### 1.1. Antecedentes relacionados con la investigación

Con la finalidad de poder conocer la postura de los investigadores acerca de la gestión de cobranza y la morosidad en cartera se citará los trabajos más relevantes en el ámbito internacional, nacional y local.

##### 1.1.1. En el ámbito internacional

Por su parte (Ramírez Montece, 2016) en su investigación “Modelo de Crédito - Cobranza y Gestión financiera en la empresa Comercial Facilito de la Parroquia Patricia Pilar – Santa Domingo – Ecuador” sostiene que existe una relación directa entre la gestión de cobranza y la morosidad, manteniéndose ésta constante, lo que repercute directamente en la liquidez de la empresa y el incremento de costos de recuperación.

Según (Avalos Espinoza, 2014) en su investigación denominada “Estudio de la gestión de cobranza de la cartera concedida a crédito en los bancos privados grandes del Ecuador” sostiene que:

*“La gestión de cobranza que realizan los bancos privados grandes del Ecuador está fuertemente articulada con la naturaleza de su negocio y con la exposición al riesgo de no poder recuperar las obligaciones que otorgan a crédito, por lo tanto, su organización, el conocimiento al deudor y/o cliente, la estrategia en la gestión y el soporte en la gestión, es lo que hace que su modelo de gestión de cobranza sea robusto, genere eficiencia operativa y apalanque su desarrollo comercial.”*

### **1.1.2. En el ámbito nacional**

(Nole Zeña, 2015) Sostiene que existe correlación entre las Estrategias de Cobranza y la Morosidad de Pagos de servicios en EPSEL SA – Ferreñafe, dado que la correlación de Pearson arrojó (719), ello en su investigación denominada “Estrategias de cobranza y su relación con la morosidad de pagos de servicios de la entidad prestadora de servicios de saneamiento de Lambayeque SA”

Por su parte (Ruiz Rivera, 2015) en su investigación “Gestión de créditos y cobranza y su influencia en el performance empresarial de Computel SAC” afirma que la gestión de créditos y cobranzas se relacionan de manera positiva y significativa con la performance empresarial al tener altos indicadores de correlación.

Así también (Hidalgo Benito, 2010) en su investigación “Influencia del control interno en la gestión de créditos y cobranzas en una empresa de servicios de pre-prensa digital en Lima – Cercado” refiere que:

*“La importancia de contar con un sistema de control interno en la gestión de créditos y cobranzas, el mismo que influirá favorablemente en la ética, prudencia y transparencia de éste, en el marco de las normas de control interno, el informe COSO y los nuevos paradigmas de gestión y control institucional; con lo cual se va a obtener información oportuna y razonable para una adecuada gestión en el área de créditos y cobranzas y evitar o reducir pérdidas e incrementar los ingresos por los créditos otorgados y cobranzas efectuadas”.*

### **1.1.3. En el ámbito local**

(Maquera Pilco, 2017) En su investigación “Gestión de cuentas por cobrar y su influencia en el sistema de recaudación de tributos en la Municipalidad Provincial de Tacna en el 2016” sostiene que la gestión de cuentas por cobrar influye en el sistema de recaudación de tributos en la Municipalidad, también se tiene que faltan elaborar los procedimientos necesarios para tener un mejor control de los contribuyentes.

## **1.2. Bases teóricas**

### **1.2.1. Importancia**

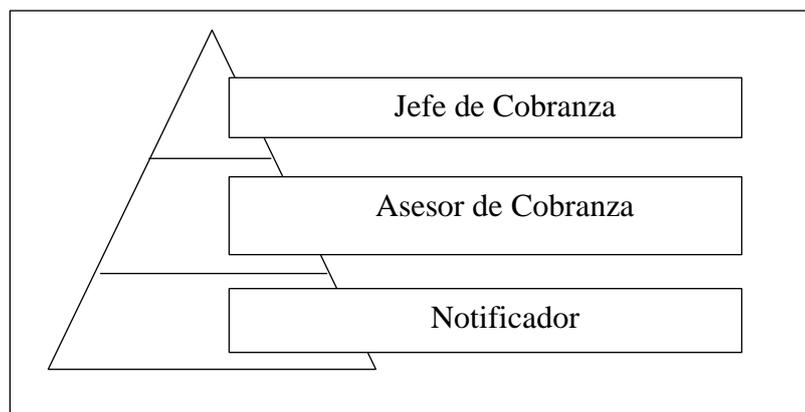
La cobranza cumple un papel muy importante para poder cumplir con el funcionamiento y continuidad de una empresa en un mercado competitivo. La responsabilidad recae sobre el Gerente encargado del área o del caso de ser una empresa tercerizada recae sobre los encargados del proceso.

(Avalos Espinoza, 2014) Indica que en cobranzas existe jerarquía para alcanzar un resultado positivo. Dentro de Telefónica este servicio es tercerizado, encontrándose en primer lugar el Jefe de Cobranza tiene las funciones de monitorear a los asesores de cobranza y notificadores, se encarga de ofrecer modalidades de cobranza en constante actualización y de incentivar a su personal encargado para buenos resultados.

En segundo lugar, se encuentran los Asesores de Cobranza sus funciones se basan en atender individualmente los casos de impago de los clientes morosos, desarrollar estrategias para efectividad de cobranza, llevan el control de cartera de clientes quiere decir sus direcciones domiciliarias, datos personales, números de contacto, elaboración de reportes y conciliaciones, pero realizadas por llamadas para la comodidad y permanencia de los clientes.

Y en tercer lugar los notificadores, encargados de visitas domiciliarias donde entregan recibos los clientes ya que no se pudieron concretar las

llamadas telefónicas de cobranza realizadas por los asesores, aunque ya no se está requiriendo de muchos notificadores porque se está realizando el envío del recibo vía correo electrónico.



**Figura 1. Nivel Jerárquico de Cobranzas.** Obtenido de la investigación de la tesis

### 1.2.2. Normas

Definir el tema de Normas en cuanto a gestión de cobranza es de suma importancia puesto que existe una ley que regula el comportamiento de las empresas hacia el usuario, es la Ley N° 29571 Código de Protección y Defensa del Consumidor (INDECOPI, 2016). Dentro de los artículos 60° y 61° nombran sobre los Métodos abusivos en el cobro, estipulando criterios de horarios, modalidades de comunicación, prohibiciones, etc. Los cuales son de suma urgencia tomar en cuenta para que la empresa de Telefónica del Perú S.A.A. no se encuentre perjudicada en procesos judiciales.

Osiptel, como organismo supervisor, está enfocado a los montos que expiden los recibos mensuales, en el caso de Indecopi su supervisión es más amplia porque en todo momento ofrece preferencia al consumidor.

Telefónica cuenta con siguientes normas y procedimientos legales:

- Norma “Clasificación y tratamiento de la información” (NOR-P-50002) cuyo alcance y obligación de cumplimiento abarca a todas las unidades de gestión y de negocio del Grupo Telefónica.
- Normativa Corporativa de Seguridad de la Información, cuyo alcance y cumplimiento es de carácter obligatorio para todas las empresas del Grupo Telefónica. Ayuda a definir y aplicar los controles de seguridad en todas las empresas del Grupo y a garantizar los estándares de calidad necesarios en términos de seguridad informática y protección física de la información.
- Política Corporativa de Seguridad de la Información, cuyo alcance y cumplimiento es de carácter obligatorio para todos los colaboradores del Grupo Telefónica. Esta proporciona directrices para garantizar la Seguridad de la Información y mejorar la calidad de los servicios que ofrece cada una de las empresas.
- Procedimiento de actuación para la atención de autorizaciones de acceso. Procedimiento control de acceso a locales con sistema Bosch personal de seguridad (vigilancia y operadores CRAT POV- 025 vig CRAT).

- Procedimiento Control de Acceso a locales con sistema Bosch para personal propio POV – 053-Empresa, Procedimiento Control Acceso a Locales con sistema Bosch para personal Contrata. POV-054-Contrata.

Ninguna Norma orientada a la gestión de cobranza, lo cual la empresa debería contar con un reglamento interno sobre este proceso, en su mayoría sólo están dirigidas a la protección, seguridad del cliente, pero no se trata el tema del trato en cobranzas.

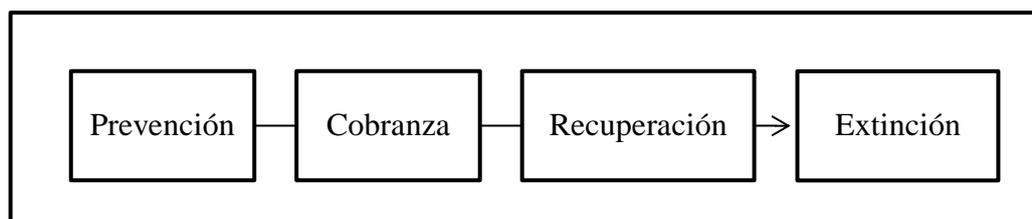
### **1.2.3. Políticas de Gestión de Cobranza**

Proceso formal mediante planes y estrategias que buscan el correcto cumplimiento de pago del deudor hacia el acreedor, cumpliendo con los plazos establecidos y ofreciendo alternativas de solución de pago en caso se presente una contingencia para poder regularizar plazos o se concrete la deuda total.

La cobranza se realiza desde el primer día de incumplimiento de pago con el titular del servicio dentro de horarios razonables, en días hábiles y mayormente se adecúa a las necesidades de cada organización además el gestionar una cartera morosa genera un gasto adicional así sea realizado por la misma organización o por un tercero.

Adicionalmente la gestión de cobranza presenta fases para su efectividad del gestor de cobranza y simple lo plantean (Morales Castro & Morales Castro,

2014) en su libro Crédito y Cobranza, explicando actividades que tienen como finalidad la recuperación de clientes y la disminución o extinción de los niveles de morosidad en una organización. Estas actividades se definen de la siguiente manera, se puede apreciar en la ilustración N° 1, que se ve a continuación.



**Figura 2. Proceso de Gestión de Cobranza**

Morales Castro & Morales Castro (2014)

#### **1.2.3.1. Prevenición**

La prevención es fundamental en la gestión de cobranza, evita problemas en el futuro, se trabajan las causas que generan los problemas en lugar de solucionarlos en el instante en que se presentan. Es decir la prevención minimiza los riesgos en cobranza que se puedan suscitar, eliminándolos desde su origen, debe regirse por la siguiente modalidad:

- **Evaluación del cliente.** El problema frecuente de la cobranza se da al otorgar el servicio Postpago a una persona que en principio no debió haber adquirido, por motivos de encontrarse en Infocorp, no contar con solvencia económica necesaria, etc.

Por ende la evaluación del cliente conlleva comparar información de una persona física que de una persona moral.

Adicionalmente se compara los requisitos que requiere la competencia con los requisitos que requiere Telefónica, el que no cuenten con un proceso para el otorgamiento del servicio Postpago no indica que sean más competitivos si no muy por el contrario corren un riesgo mayor de impago.

- **El cumplimiento de los tratos de venta y postventa.** Es muy importante que en el momento de la venta no se mienta al cliente, no se exagere, ni se cree expectativas del servicio Postpago que posteriormente no vaya a cumplir con los estándares ficticios, como llamadas internacionales a bajo costo, internet ilimitado de por vida, etc. Un cliente insatisfecho su recurso de venganza es “ahora no pago”, perjudicándose el mismo como a Telefónica del Perú S.A.A.
  
- **Identificación de generadores de morosidad.** Este punto es muy importante porque se identifican los pormenores. Se hallaron los siguientes inconvenientes internos: falta de entrega de recibos, no llamar al cliente en la fecha establecida de vencimiento de pago, ofrecer el servicio a un cliente dudoso, etc. Inconvenientes externos: queja no comunicada por parte cliente a la empresa, irresponsabilidad del cliente, etc.

### **1.2.3.2. Cobranza**

Se define en ser un proceso donde se tramitan técnicas para el pago de un servicio contratado o por la compra de un producto.

Se basan en una recuperación sin afectar al cliente, quiere decir que la empresa no puede ser muy agresiva en su modalidad de cobros.

La cobranza debe tener en cuenta los aspectos relacionados al comportamiento del usuario, a base de eso analizar la información obtenida y orientarla a mejoras en los procesos. (CashPot, 2012).

Uno de los objetivos de la cobranza es tratar de realizar el procedimiento en el menor tiempo y gasto posible, sin perder la permanencia del cliente.

Su función más importante es el monitoreo constante de cada cliente, generar acciones para disminuir riesgos.

Existen tres formas y mecanismos de pago con el fin que se otorgue valor monetario para lograr el pago de deuda, están clasificados por el Cheque, Transferencia Bancaria y Tarjeta de Crédito.

### 1.2.3.3. Recuperación

Después de concluir con las estrategias de cobranza se tiene por resultado una cartera de clientes morosos que es indispensable gestionar por ello la recuperación se realiza mediante un plan de trabajo para actuar de forma inmediata de los clientes con mayores excesos de deuda.

#### a) *Eficiencia*

Es un sistema de control mediante el cual se puede gestionar a base de un porcentaje obtenido por indicadores. Por lo tanto para poder medir el nivel de la eficiencia en cobranzas, es necesario poder contar con la data necesaria que nos pueda brindar información detallada del comportamiento de pago de cada usuario.

Los indicadores de la eficiencia en las cobranzas son:

- **Plazo Promedio de Cobranzas.** Mide el promedio de días que transcurren desde la fecha de emisión de las facturas hasta la fecha en que los clientes pagan.

Es el indicador para medir el plazo promedio de cobranzas, considerado muy recomendable porque

Telefónica cuenta con una base de clientes recurrentes y va generando incremento de clientes nuevos.

- **Porcentaje de la deuda vencida.** Mide el porcentaje de deuda vencida de clientes que presenta una empresa. Esto permite conocer el nivel de mejoras que se puede implementar en la gestión de cobranzas, indicando lo siguiente, si ti tiene un margen de 3%, el nivel de mejoras que se puede efectuar es mínimo y este tiende a ser muy costoso, por otro lado si el margen es mayor a 10%, se pueden implementar mejoras y obtener resultados sin incurrir en un gran costo. A si mismo lo recomendable es tener este margen en menor de 5%.

En Telefónica del Perú, se miden los niveles de deuda de los usuarios en un plazo mayor a 30 días y que no ha sido subsanada en los últimos 15 días. De esta forma la empresa puede obtener información que le permita tener un panorama más amplio del comportamiento de cada usuario.

Así mismo para poder medir los indicadores de cobranza se tiene que tener en cuenta lo siguiente:

El primer punto a tener en cuenta es que el análisis de un indicador debe ser dado tanto en el tiempo presente, para poder

conocer el comportamiento actual del usuario y en el tiempo futuro para analizar si éste tiende a generar cambios, sean positivos o negativos en relación a su comportamiento de pago.

El segundo punto pone énfasis en la empresa, clientes y cartera de clientes por asesor, medir los indicadores de cada uno para poder tener un mejor análisis y mayor información que permita poder tomar mejores decisiones en relación a la gestión de cobranzas.

**b) *Estándares de Calidad***

Son las normas que se emplearán como parámetro de evaluación de calidad, lo cual se logrará adquirir referencias para obtener los resultados esperados. Los estándares de calidad definen características que deben reunir un producto o servicio para poder evaluar si es aceptado o rechazado.

Al cabo de estructurar correctamente las actividades de solución al problema de gestión, se deben fijar los estándares de calidad. Para poder fijar correctamente los estándares de calidad deben de participar en esta decisión miembros del equipo coordinador de gestión de calidad, así como también representante de los usuarios internos y externos, estos deben

ser provenientes del programa que logro la identificación del problema.

La supervisión, así como la correcta capacitación del personal encargado es sumamente importante para mantener los estándares de calidad ya establecidos para el producto o servicio. Este debe de ser cuidado y supervisado periódicamente para garantizar el cumplimiento de los estándares deseados.

**c) *Estado de Resultados***

El estado de resultados o llamado también estado de ganancias y pérdidas, es un estado financiero que nos permite conocer y analizar el estado financiero de una empresa. Nos muestra todos los ingresos y gastos incurridos por la empresa en un determinado tiempo, así también como resultado de este estado financiero se determina si la empresa obtuvo una utilidad o una pérdida.

Asimismo, este estado financiero es muy importante en todo tipo de empresas, para que pueda conocer el estado financiero actual de la misma y a partir de eso trabajar para obtener mejor resultados en un periodo de tiempo determinado. El estado de

resultados está estructurado principalmente por ingresos, costos y gastos.

El principal objetivo es conocer el desempeño financiero de la organización en un determinado periodo, así también conocer la rentabilidad de la empresa, analizar la capacidad de la empresa en relación a la optimización de sus recursos para poder generar utilidades.

#### **1.2.4. Objetivos de la Cobranza**

Los objetivos de una cobranza dependen de las políticas y metas que tengan planteadas una sociedad. Es un importante servicio que lo puede gestionar la misma empresa mediante un área especializada o también puede requerir de éste de forma tercerizada.

En cuanto a la investigación realizada este servicio era realizado por R&J Abogados, en Telefónica del Perú S.A.A. zonal Tacna cumplían la función de realizar llamadas telefónicas de cobranza y enviar cartas prejudiciales conocidas también como cartas de cobranza al cliente como un recordatorio de su deuda pendiente, pero lamentablemente no obtuvieron resultados positivos para la empresa.

La cobranza no debería ser considerada como parte final del ciclo de un crédito porque es una retroalimentación que se realiza al cliente para su aprobación o desaprobación. A su vez permite la constancia activa de un cliente en la empresa generando hábito y una cultura de pago.

El cliente debe percibir el contacto con los asesores de cobranza continuamente, ofreciendo un servicio cordial, oportuno, dinámico y resolutivo para poder actuar ante cualquier queja.

En síntesis, el objetivo más importante es la recuperación total del cliente para disminución del índice de la cartera de morosidad.

### **1.2.5. Área de Recuperación**

Para (Vilariño, 2000), en su artículo la Gestión del Riesgo Crediticio fundamentó que uno de los factores en los que hay que tener más énfasis para que el crédito no se vea afectado es la gestión de cobro, puesto que los dos otros pasos son poco percibidos por el deudor, estos tales como a la admisión y el seguimiento. Así mismo el índice de pérdida final estará determinado por el grado de efectividad de la empresa en como maneje la gestión de cobros.

La actividad de recuperaciones posiblemente ha sido objeto de menor atención que las otras dos fases. Algunos de los motivos pueden ser la complejidad de los casos reales que dificultan una estandarización de los

procedimientos, la existencia de intermediarios especializados, la interconexión con ámbitos de decisión judiciales de difícil control, la debilidad o no existencia de sistemas de información adecuados, y la debilidad de recursos especializados.

En general la evidencia obtenida por la experiencia práctica, carece de un enfoque estratégico. Estos en gran medida se basan en enfoques netamente administrativos, descuidando otras formas de gestión de cobros más eficientes como la recuperación extrajudicial.

El mal planteamiento de un negocio, genera repercusiones negativas a mediano y largo plazo, no teniendo un conocimiento de cómo utilizar los costos de gestión, incurriendo en costos mal ejecutados que difícilmente podrán ser recuperados, dificultando la eficiencia de los mecanismos y políticas de recuperación que se desean ejecutar.

Como resultado de esta actividad se generarán beneficios, principalmente relacionados a mejoras en la solvencia, así también la capacidad para poder racionalizar correctamente los recursos humanos de la empresa.

De igual forma se detectará las falencias en los procesos, así también se podrá obtener mejores resultados al pasar por una auditoría externa.

#### **1.2.5.1. Toma de riesgo**

(Weinberger Villarán, 2009) En su publicación electrónica *Estrategia: Para Lograr y Mantener la Competitividad de la Empresa*, sostiene que la toma de riesgo está muy relacionada con la toma de la decisión de invertir en el caso de los intermediarios, puesto que al momento de realizar una inversión, asumen un riesgo de pérdida, ya que es incierto el resultado de la inversión hecha, la toma de riesgo en gran medida determina el valor y el margen de ganancia que establecerá el intermediario.

Asimismo, esto es más notorio en la toma de riesgo al comprar productos perecibles, puesto que cuentan con un tiempo determinado para ser ofertados, y de no venderse generan una pérdida irreparable en la inversión del intermediario.

#### **1.2.5.2. Estrategias de recuperación**

Así mismo (Weinberger Villarán, 2009) en su publicación electrónica *Estrategia: Para Lograr y Mantener la Competitividad de la Empresa*, la función de los intermediarios no radicó sólo en la toma de riesgo al momento de invertir, puesto que al concretarse una venta se debe continuar con el cobro del producto ofrecido, es así que los intermediarios son los encargados de

realizar dicha función, elaborando y brindando la cuenta a los clientes para su posterior pago.

#### **1.2.6. Teoría de créditos refinanciados y reestructurados**

Para (Gomez Arias & Lamus Mesa, 2011), en su libro *Análisis de la Gestión del Crédito y Propuestas de Mejoramiento en el Fondo de Empleados de la Universidad ICESI FEDE*, afirma que las empresas cuentan con planes y políticas que son definidas para disminuir el riesgo al momento de brindar un crédito a un cliente determinado, así mismo se establecen políticas de pago que se deben de cumplir para poder mantener un vínculo. Así también se afirma que las empresas tienen a contar con un porcentaje de productos o servicios brindados al crédito.

Dado esto, la gestión de crédito presume dos aspectos importantes los cuales se resumen del siguiente modo:

En el caso de inversiones se necesita fuentes de financiamiento para poder ejecutarse, las cuales deben asumir costos de financiamiento. En el caso de créditos, representa un tipo de riesgo puesto que en gran medida depende del comportamiento de pago del usuario.

Así mismo (Santandreu, 2000) en su *Manual para la Gestión del Créditos de Clientes*, sostiene que producto del origen a una actividad empresarial que es la

gestión de crédito, tiene como principales objetivos colocar o vender, consecución de recursos a bajo costo y gestionar adecuadamente el otorgamiento de créditos con el fin de reducir el riesgo.

En relación por lo anteriormente mencionado, la gestión de créditos tiene un índice de riesgo que está representado por el incumplimiento de pago por parte del deudor, para poder prevenir esto se debe filtrar correctamente a los posibles clientes, así también se deben de establecer políticas de cobro que le den seguridad a la empresa.

#### **1.2.7. Política de crédito**

Para (Dini & Stumpo, 2011) en su informe técnico denominado Políticas para la Innovación en las Pequeñas y Medianas Empresas en América Latina, explican que la política de crédito es un marco de referencia que se crea al interior de una empresa y que reúne los lineamientos a seguir en la toma de decisiones de otorgamiento de crédito para el logro de los objetivos.

Así también las políticas de crédito establecen patrones que se deben de cumplir para poder llevar una correcta relación entre deudor - acreedor, cumpliendo los plazos y condiciones establecidas al momento de otorgar el crédito.

En general las condiciones de crédito establecen y detallan todos los puntos que deben conocerse por el deudor antes de aceptar el crédito, todo en relación a plazos, tasas de interés, fechas de pago, entre otros aspectos que deben de conocerse y deben ser aceptadas antes del otorgamiento del crédito.

Por su parte (Branchfield, 2009) en su libro *Gestión del Crédito y Cobro*, expone que su principal objetivo es asegurar la rentabilidad al mismo tiempo que gestiona el riesgo. La política debe ser útil como ruta a la acción, es decir, debe ser coherente con la estrategia de la organización, basarse en la teoría e igualmente la experiencia histórica de la entidad. Esto también incluye que debe ser coherente con los objetivos y determinar los aspectos que se desean evitar.

En síntesis, todas las políticas de crédito establecidas deben de estar relacionadas con el objetivo de la empresa, esto para que se orienten al mismo rumbo, de acuerdo con el autor las políticas de crédito deben de buscar la rentabilidad de la empresa y a su vez trabajar para poder reducir los riesgos, de esta forma la empresa podrá lograr un crecimiento constante, ordenado y estar preparado ante una contingencia.

#### **1.2.8. Situación de Crisis**

(Villajuana, 2009) en su libro *Los 7 Tejidos Estratégicos: Un Plan Sin Indicadores es Como un Cuerpo Sin Alma*, afirma que el diagnóstico

empresarial es una técnica que se aplica desde un ámbito estratégico y se aplica debiendo ser interactivo y procesal, conllevando a una retroalimentación de lo que se está haciendo bien y mal la empresa.

En relación por lo mencionado, la importancia de un diagnóstico radica en analizar diferentes ámbitos de la empresa para poder identificar debilidades y falencias que se deben de mejorar, así también esto sirve para poder implantar nuevos planes estratégicos con el fin corregir y mejorar.

En concreto (Garcia Vega, 2012), en su libro Como Generar Valor en las empresas, sostiene que se debe estructurar correctamente los procesos que intervienen en el flujo de servicios y en las operaciones financieras que se realizan.

### **1.2.9. Ratio de Morosidad**

Es el ratio que expresa en porcentaje los clientes de cobro dudoso respecto al total de ventas Post Pago. Los de cobro dudoso son aquellos vencidos y aún no pagados más de tres meses.

$$\text{Ratio de Morosidad (\%)} = \frac{\text{Cliente de cobro dudoso}}{\text{Total ventas Post Pago}}$$

Este resultado sea alto, medio o bajo determina que porcentaje de activos exigibles aún no han sido recuperados.

Como indican (Sanz, Herrero, Ávila, Corchero, & Corchero, 2004) en su libro El Sobreendeudamiento de los Consumidores, la Morosidad es el reflejo inmediato del sobreendeudamiento, aunque no debemos llevarnos por cifras que se limitan a constatar situaciones actuales, sino que es exigible adoptar las oportunas y adecuadas medidas de prevención.

Existen distintos factores que evidencian las causas que dan lugar a la morosidad, los cuales se diferencian por la siguiente manera:

- **Coyuntura económica.** Es un factor muy determinante en cuanto al crecimiento o descenso de la morosidad. En situaciones de crisis el número de impagos aumentan y por ello se ve afectado el ratio de morosidad con un porcentaje elevado.
- **El servicio ofrecido.** Muchos casos evidenciados comprueban la insatisfacción del cliente por motivos que no se le explicó en un principio sobre las fechas en que se debía realizar el pago por su servicio o producto adquirido, como también por motivos de engaños de comprometer a la empresa de mejores servicios a menores costos cuando al emitirse la factura presentó un monto elevado por los adicionales de esa mejora de servicio.
- **La competencia.** Anteriormente sólo primaban las empresas de Claro y Telefónica dedicadas a brindar el servicio de telecomunicaciones en la ciudad de Tacna, a fines del año 2015 se incorporaron nuevas empresas de nombre Bitel y Nextel, provocando así una serie de ofertas con precios

bajos. Para perjuicio de Telefónica un gran porcentaje de clientes no optaron por la medida responsable de pagar su penalidad para cancelación de contrato, si no decidieron emigrar a muchas de estas cuatro empresas mencionadas, dejando de lado su compromiso con Telefónica.

- **El marco legal.** Son muy pocas las empresas que acuden a la vía judicial para reclamar ante situaciones de impago de sus clientes. No se acude a esta medida por lo mismo que existe lentitud en el sistema judicial porque cuentan con sobrecarga laboral, lo que implicaría que pase demasiado tiempo para que se dictamine una sentencia de obligación del pago.

#### **1.2.10. Definición de términos básicos**

- a) **Gestión de cobranza:** La Gestión de Cobranza consiste en el desarrollo de actividades y estrategias para alcanzar el cobro de deudas. Una 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. (CashPot, 2012).
- b) **Índice de recuperación:** Es considerado un indicador financiero que determina el tiempo en que las cuentas por cobrar toman en convertirse en efectivo, o en otras palabras, es el tiempo que la empresa toma en cobrar la cartera a sus clientes.

- c) **Cartera de Clientes:** Grupo de contactos que se genera o se tiene con el que se pretende ejecutar una posterior venta, estos son otorgados por la empresa o son obtenidos a través del tiempo por cada asesor.
  
- d) **Corte de Línea:** Es una medida pactada dentro de la cláusula del contrato al momento de adquirir cualquier servicio en telefonía, con el fin de advertir al cliente que al momento de su incumplimiento de pago no podrá contar con línea activa.
  
- e) **Remisión de Recibo:** El acto donde se realiza un documento para la notificación de deuda emitido por Telefónica hacia los consumidores.
  
- f) **SMS:** Short Message Service en inglés, traducido al español como servicio de mensajes cortos, ofrecido dentro del plan postpago que permite el envío de mensajes de texto de un teléfono móvil a otro u otros.
  
- g) **Deudor habitual:** Es el cliente que no quiere pagar la deuda de un servicio o efectivo prestado, se niega a hacerlo, en su mayoría son considerados como usuarios irresponsables porque tienen intención de no pagar.
  
- h) **Deudor fortuito:** Considerado como aquel cliente que tuvo un inconveniente, tenían intención de pagar pero tuvieron un problema, imprevisto y no pudieron llevar a cabo su pretensión principal de pago.

- i) Provisiones:** Son la cantidad de recursos guardados para afrontar cualquier gasto producido, si una empresa presenta muchos clientes morosos, no cuenta con provisiones suficientes para cumplir sus obligaciones.
  
- j) Telefonía Móvil:** Medio por el cual se puede mantener comunicación mediante sonidos, sin importar la distancia ni ubicación si éste está dentro de la zona de cobertura.
  
- k) Prestador de servicios:** Entidades privadas o públicas, personas naturales o jurídicas que brinden un servicio a la comunidad a cambio o no de una compensación monetaria.
  
- l) Cliente Postpago:** Se le denomina cliente Postpago a todo usuario que cuenta con un servicio de pago mensual, está sujeto a un contrato por un plazo determinado.
  
- m) Corte y Reconexión del servicio:** Actividad realizada por la empresas prestadora del servicio, al incurrirse en el incumplimiento de pago y habiendo pasado el plazo máximo determinado para este, la empresa procede al corte, y reconexión cuando se realice el pago del servicio.

### **1.3. Hipótesis**

#### **1.3.1. Hipótesis general**

Es directa la relación entre la gestión de cobranza y la recuperación de la cartera morosa del servicio Postpago de Telefónica del Perú S.A.A. en su zonal Tacna.

#### **1.3.2. Hipótesis específicas**

- Los factores que generan morosidad en la cartera de clientes Postpago de Telefónica del Perú S.A.A en su zonal Tacna están directamente relacionados a la gestión de cobranza.
  
- Los factores que generan deficiencia en la gestión de cobranza están relacionados a la recuperación de la cartera morosa del servicio Postpago de Telefónica del Perú S.A.A en su zonal Tacna.

## 1.4. Operacionalización de las variables

### Variable 1: Gestión de cobranza

**Tabla 1**  
*Indicadores de la variable independiente*

Variable	Definición	Indicadores	Escala valorativa
Gestión de cobranza	(Morales Castro & Morales Castro , 2014) La define como una actividad cuyo principal objetivo consiste en reactivar permanentemente el vínculo comercial con el cliente manteniendo todos sus compromisos al día.	Importancia	1. Muy en desacuerdo 2. En desacuerdo 3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo 4. De acuerdo 5. Muy de acuerdo
		Normas	
		Remisión de recibo	
		Objetivos de la cobranza	
		Locuciones de aviso	
		SMS de cobranza	
		Canales de recaudación	
		Recursos Legales	
	Área de Recuperación		

Fuente: (Nole Zeña, 2015)

**Variable 2:** Recuperación de la Cartera Morosa

**Tabla 2**  
*Indicadores variable dependiente*

<b>Variable</b>	<b>Definición</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Escala valorativa</b>
Recuperación de la Cartera Morosa	(Branchfield, Gestión del Crédito y cobro, 2009) Define como la recurrencia al incumplimiento del compromiso asumido por el contratante categorizándose	Activo rentable Créditos refinanciados y reestructurados Provisiones Créditos directos Información errónea Situación de crisis Deudores fortuitos Deudores habituales Descuentos Ratio de Morosidad	1. Muy en desacuerdo 2. En desacuerdo 3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo 4. De acuerdo 5. Muy de acuerdo

Fuente: (Nole Zeña, 2015)

## **CAPÍTULO II**

### **METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN**

#### **2.1. Tipo de investigación**

En base a lo sostenido por (Cegarra Sánchez, 2011) se define que el tipo de investigación es pura, por tratarse de estudios teóricos, con el fin de mejorar el entendimiento humano de los fenómenos y comportamientos descritos.

#### **2.2. Nivel de la investigación**

El nivel de investigación es correlacional puesto que el objetivo del mismo es conocer la relación entre la gestión de cobranza y la recuperación de la cartera morosa del servicio postpago de Telefónica del Perú SAA en su zonal Tacna, estudio que es sostenido por (Muñoz Rocha, 2015)

#### **2.3. Diseño de la investigación**

El diseño de la investigación es no experimental puesto que no existen grupos de control, de corte transversal por recolectar datos en un solo tiempo, sostenido por (Mártinez Gómez, 2006).

## **2.4. Población de estudio**

La población estuvo compuesta por los asesores de venta de la empresa Movistar en su zonal Tacna siendo un total de 34 individuos.

Por tratarse de menos de 50 individuos no se calculó la muestra pues se aplicará el instrumento de la investigación a los 34 individuos totales quienes serán nuestras unidades muestrales.

## **2.5. Instrumento de la investigación**

El instrumento que se utilizó fue el cuestionario, el cual se realizó a los asesores de venta de Movistar, para detalles véase en el Apéndice B: Encuesta aplicada. En un modo deliberativo bajo la escala Likert de las siguientes categorías ordinales:

5: Muy de Acuerdo

4: De acuerdo

3: Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo.

2: En Desacuerdo.

1: Muy en Desacuerdo.

## **2.6. Ámbito de investigación**

En cuanto a la naturaleza de la investigación, el ámbito de estudio es en el cercado de Tacna, dentro de la provincia de Tacna y región de Tacna.

## 2.7. Técnicas de procesamiento y análisis de información

Toda la información recolectada en campo fue introducida a una base de datos en el programa del software SPSS IBM v22.00, posteriormente se elaboraron tablas y figuras que evidencian los resultados de los instrumentos utilizados. En cuanto al análisis de la información, se contó con el soporte de la Prueba De Chi Cuadrado de Pearson, para la comprobación de hipótesis.

## 2.8. Validación y confiabilidad del instrumento de investigación

La validación del instrumento de investigación se realizó a través de asesoramiento de expertos, un economista y un contador; obteniendo su aprobación para ser aplicado seguidamente. Acerca de la confiabilidad se procedió a estimar tanto la variable independiente como la dependiente bajo el coeficiente Alpha de Cronbach, obteniendo resultados estadísticos de fiabilidad que se muestran en las siguientes tablas:

**Tabla 3**  
*Análisis de fiabilidad de la variable independiente*

Alfa de Cronbach	N de elementos
,526	10

**Tabla 4**  
*Análisis de fiabilidad de la variable dependiente*

Alfa de Cronbach	N de elementos
,586	10

Lo referido por (Cegarra Sánchez, 2011) y la interpretación es superior a ,5 por lo que es un instrumento acertado para ambos casos.

## CAPÍTULO III

### ANÁLISIS DE RESULTADOS

#### 3.1. Tratamiento estadístico e interpretación de tablas

- a) Para el procesamiento y análisis de la información, se utilizó el software SPSS IBM v22.00, elaborando tablas y figuras de resultados.
- b) Para la recolección de datos se aplicó un cuestionario, conformado de 20 preguntas de modo deliberativo de escala Likert.
- c) Con el permiso del jefe zonal de Tacna, se encuestaron un total de 34 trabajadores en grupos de 5 a 6 de lunes a sábado al finalizar sus capacitaciones diarias, obteniéndose un promedio para la variable dependiente e independiente, utilizando a la vez este registro de respuestas para la comprobación de hipótesis.
- d) Las respuestas de las dos variables fueron obtenidas tomando en cuenta lo siguiente: 1 Muy en Desacuerdo, 2 En Desacuerdo, representan un nivel bajo 3 Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo, representa un nivel medio y 4 De Acuerdo, 5 Muy de Acuerdo, representan un nivel Alto.

### 3.1.1. Estadísticos descriptivos por variable

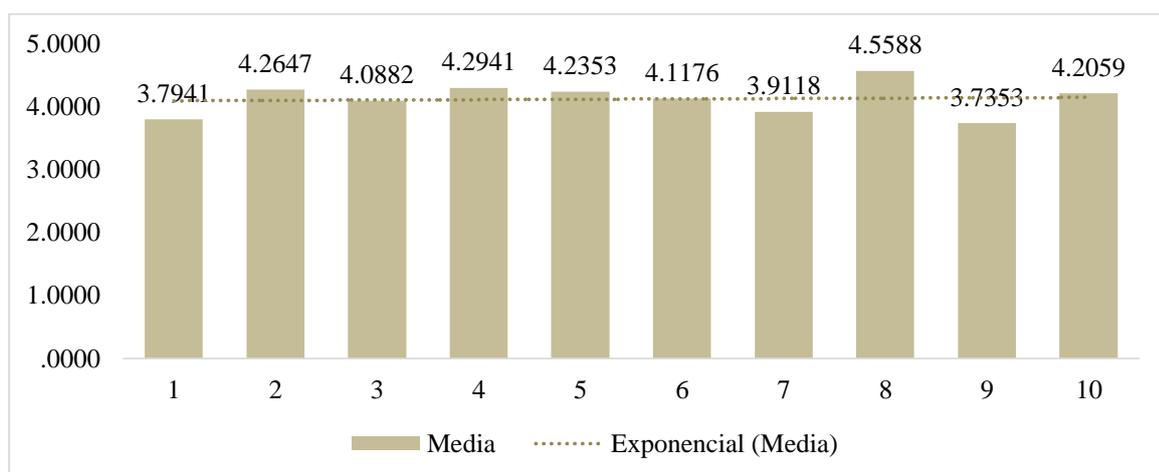
**Tabla 5**  
*Estadísticos descriptivos Variable Independiente: Gestión de Cobranza*

		Importancia	Normas	Políticas	Remisión de recibo	Objetivos de la cobranza	Locuciones de aviso
N	Válido	34	34	34	34	34	34
	Perdidos	0	0	0	0	0	0
Media		3,7941	4,2647	4,0882	4,2941	4,2353	4,1176
Mediana		4,0000	4,0000	4,0000	4,0000	4,0000	4,0000
Moda		4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00
Desv. estándar		,72944	,56723	,71213	,52394	,60597	,53737
Varianza		,532	,322	,507	,275	,367	,289

		Locuciones de aviso	SMS de cobranza	Canales de recaudación	Recursos legales	Área de Recuperación
N	Válido	34	34	34	34	34
	Perdidos	0	0	0	0	0
Media		4,1176	3,9118	4,5588	3,7353	4,2059
Mediana		4,0000	4,0000	5,0000	4,0000	4,0000
Moda		4,00	4,00	5,00	4,00	4,00
Desv. estándar		,53737	,71213	,56091	,66555	,41043
Varianza		,289	,507	,315	,443	,168

Nota: Datos obtenidos por las encuestas realizadas



**Figura 3.** Medias Variable dependiente Gestión de cobranza. Obtenida de la Encuesta aplicada. (Encinas Perez, 2017)

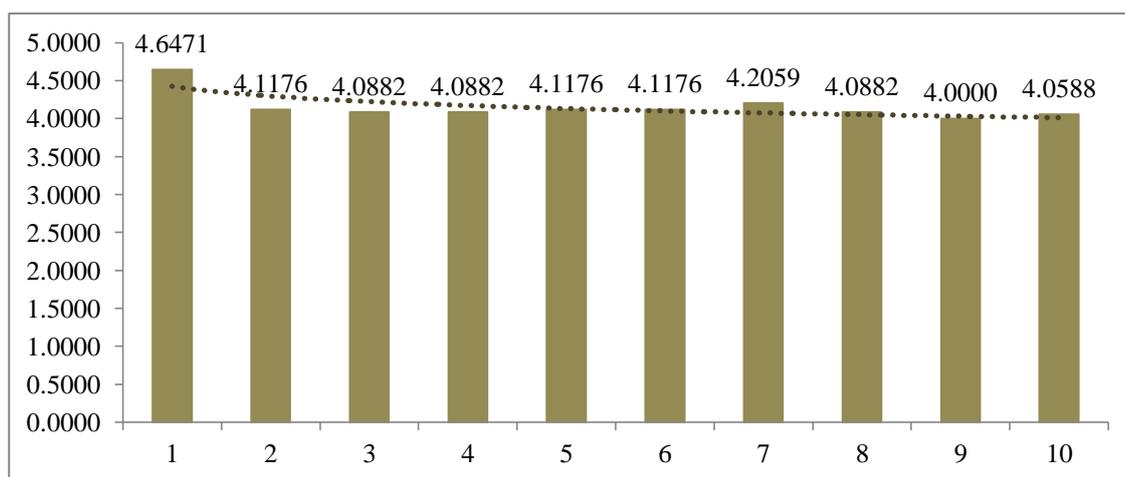
**Tabla 6****Estadísticos descriptivos Variable Dependiente: Recuperación de la Cartera Morosa**

		Activo rentable	Créditos refinanciados y reestructurados	Provisiones	Créditos directos	Información errónea
N	Válido	34	34	34	34	34
	Perdidos	0	0	0	0	0
Media		4,6471	4,1176	4,0882	4,0882	4,1176
Mediana		5,0000	4,0000	4,0000	4,0000	4,0000
Moda		5,00	4,00	4,00	4,00	4,00
Desv. estándar		,48507	,80772	,57036	,62122	,59108
Varianza		,235	,652	,325	,386	,349

		Situación de crisis	Deudores fortuitos	Deudores habituales	Descuentos	Ratio de morosidad
N	Válido	34	34	34	34	34
	Perdidos	0	0	0	0	0
Media		4,1176	4,2059	4,0882	4,0000	4,0588
Mediana		4,0000	4,0000	4,0000	4,0000	4,0000
Moda		4,00	4,00	4,00	4,00	4,00
Desv. estándar		,68599	,59183	,57036	,73855	,69375
Varianza		,471	,350	,325	,545	,481

Nota: Datos obtenidos por las encuestas realizadas



**Figura 4.** Medias Cartera Morosa. Obtenida de la Encuesta aplicada. (Encinas Perez, 2017)

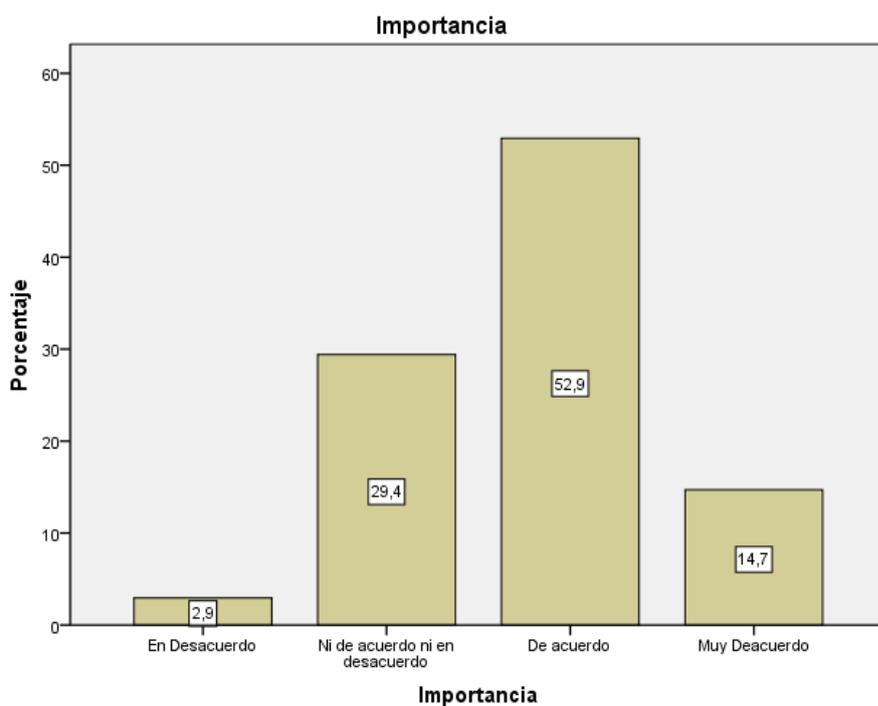
### 3.2. Presentación de resultados

#### 3.2.1. Resultados de la variable independiente “Gestión de cobranza”

**Tabla 7**

*¿Considera usted que Movistar en su zonal Tacna ponga mayor importancia a su cobranza para poder contar con una buena rentabilidad?*

		Frecuencia	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	En desacuerdo	1	2,9	2,9
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	10	29,4	32,4
	De acuerdo	18	52,9	85,3
	Muy de acuerdo	5	14,7	100,0
	Total	34	100,0	



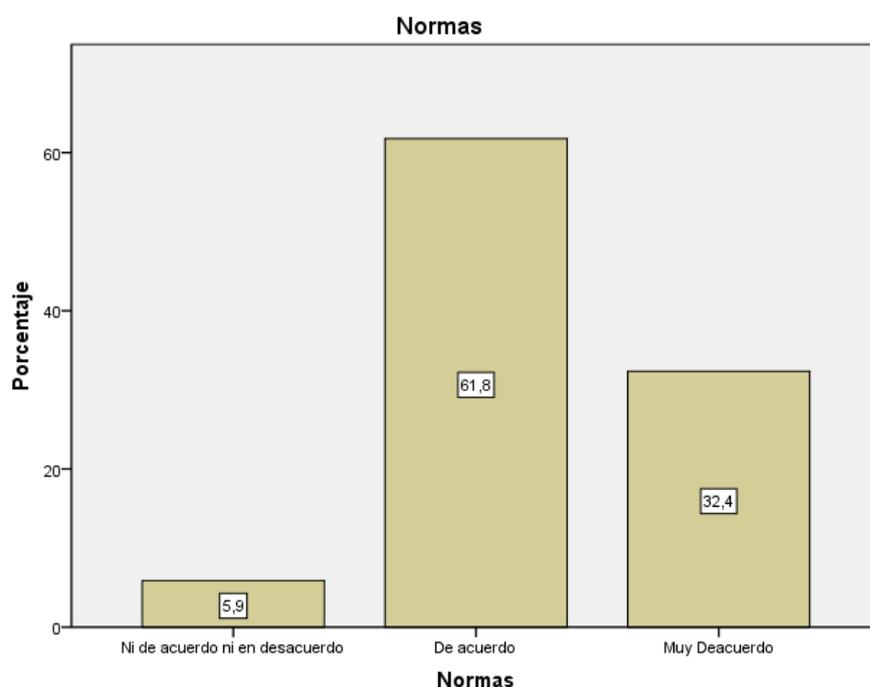
**Figura 5.** *¿Considera usted que Movistar en su zonal Tacna ponga mayor importancia a su cobranza para poder contar con una buena rentabilidad?*

Del total de encuestados el 52,9% indica que está “De Acuerdo” que Movistar en su zonal Tacna ponga mayor importancia a su cobranza para poder contar con una buena rentabilidad, en tanto el 14,7 está “Muy de Acuerdo” con esta afirmación, en tanto el 29,4% está “Ni de Acuerdo Ni en Desacuerdo”.

**Tabla 8**

*¿Considera usted que las normas de cobranza de Movistar en su zonal Tacna garanticen el pago de los servicios?*

		Frecuencia	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	2	5,9	5,9
	De acuerdo	21	61,8	67,6
	Muy de acuerdo	11	32,4	100,0
	Total	34	100,0	



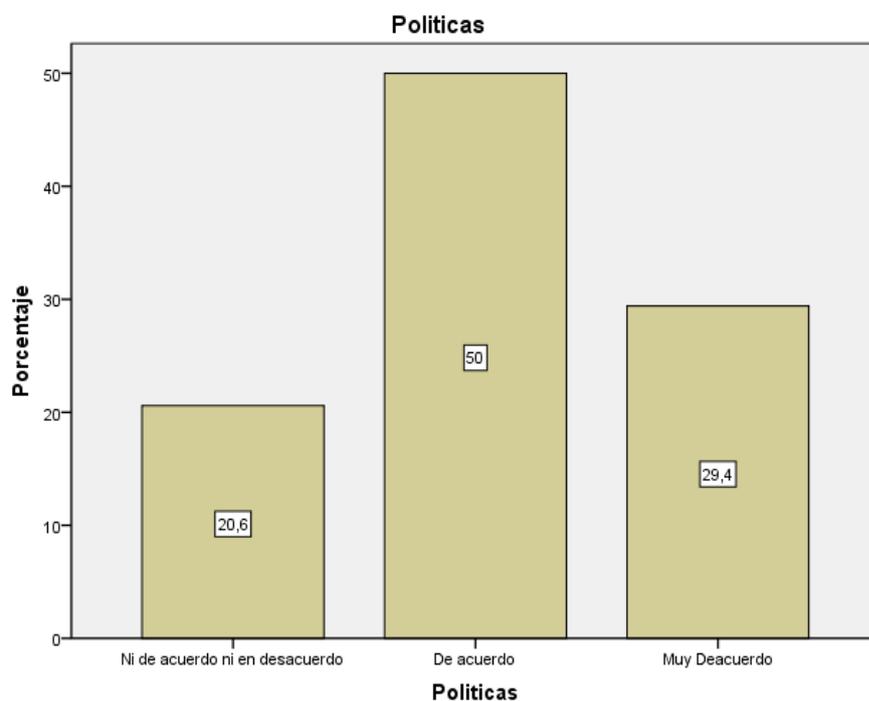
**Figura 6. ¿Considera usted que las normas de cobranza de Movistar en su zonal Tacna garanticen el pago de los servicios?**

Del total de encuestados el 61,8% está “De Acuerdo” con las normas de cobranza de Movistar en su zonal Tacna garanticen el pago de los servicios y el 32,4% “Muy de Acuerdo”, por otro lado el 5,9% aparece como “Ni de Acuerdo Ni en Desacuerdo”.

**Tabla 9**

**¿Considera usted que Movistar en su zonal Tacna aplique sus políticas de cobranza para el cobro de las cuentas por cobrar?**

		Frecuencia	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	7	20,6	20,6
	De acuerdo	17	50,0	70,6
	Muy de acuerdo	10	29,4	100,0
	Total	34	100,0	



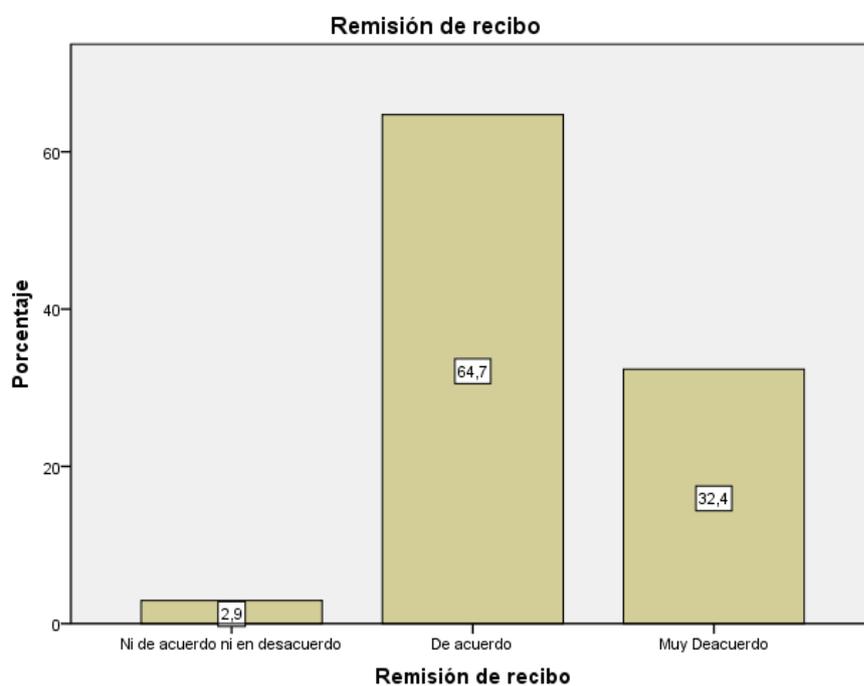
**Figura 7. ¿Considera usted que Movistar en su zonal Tacna aplique sus políticas de cobranza para el cobro de las cuentas por cobrar?**

Del 100% de encuestados el 50,0% está “De Acuerdo” que Movistar en su zonal Tacna aplique sus políticas de cobranza para el cobro de las cuentas por cobrar. El 29,4% indica está “Muy de Acuerdo”, en tanto el 20,6% está “Ni de Acuerdo Ni en Desacuerdo” con las políticas.

**Tabla 10**

**¿Considera usted que Movistar en su zonal Tacna envíe una notificación al usuario haciéndole recordar su deuda?**

		Frecuencia	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	1	2,9	2,9
	De acuerdo	22	64,7	67,6
	Muy de acuerdo	11	32,4	100,0
	Total	34	100,0	



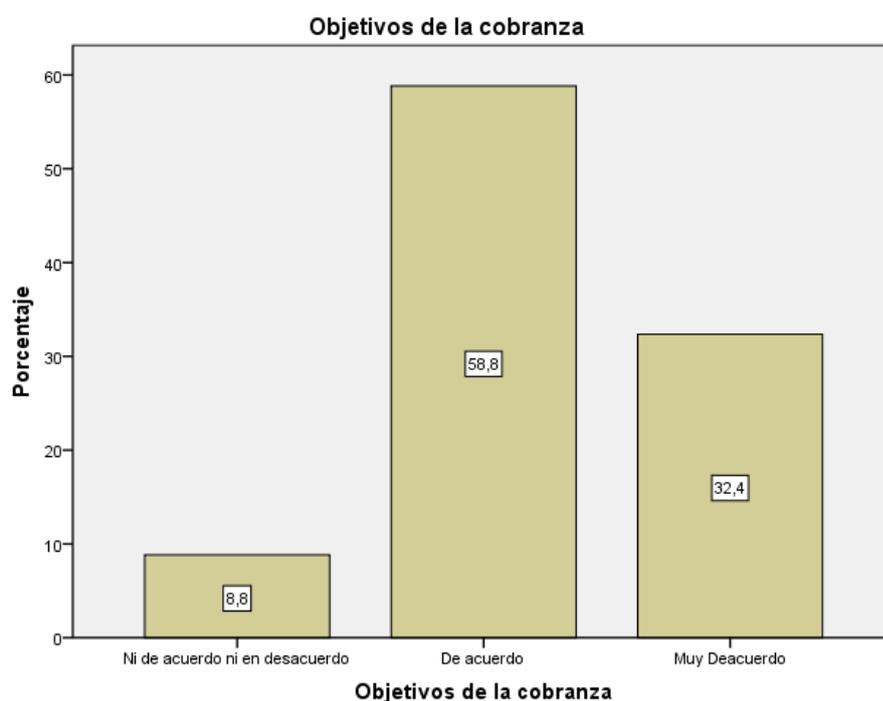
**Figura 8. ¿Considera usted que Movistar en su zonal Tacna envíe una notificación al usuario haciéndole recordar su deuda?**

Del 100% de encuestados el 64,7% está “De Acuerdo” que Movistar en su zonal Tacna envíe una notificación al usuario haciéndole recordar a través de la remisión de recibo y el 32,4% indica estar “Muy de Acuerdo”. Únicamente el 2,9% está como “Ni de Acuerdo Ni en Desacuerdo”, con esta medida.

**Tabla 11**

*¿Considera usted que el principal objetivo para la cobranza es alcanzar el cumplimiento de sus obligaciones para conseguir la estabilidad económica de Movistar en su zonal Tacna?*

		Frecuencia	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	3	8,8	8,8
	De acuerdo	20	58,8	67,6
	Muy de acuerdo	11	32,4	100,0
	Total	34	100,0	



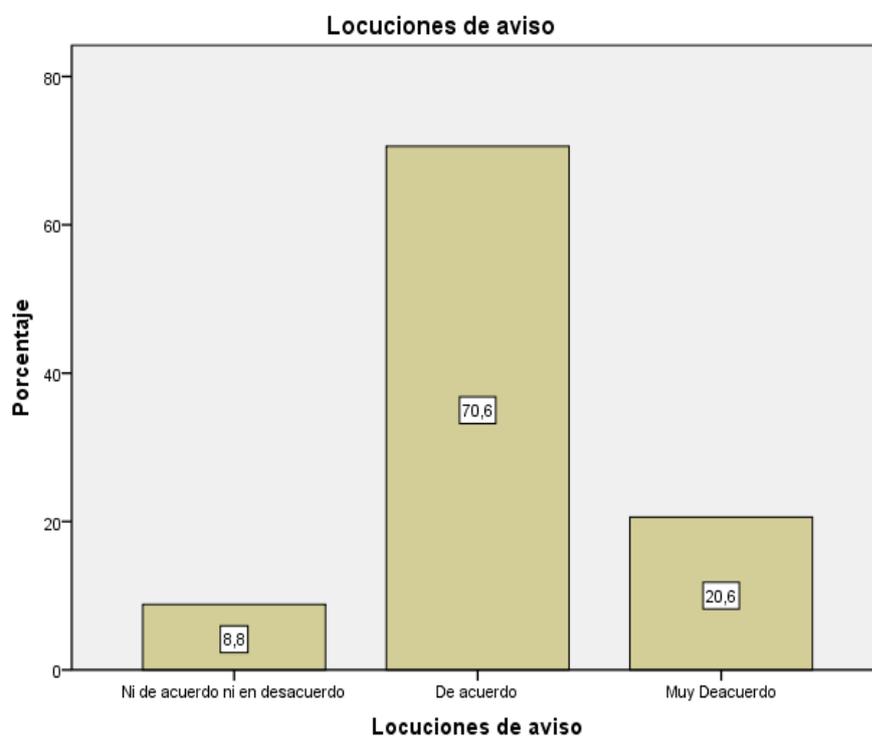
**Figura 9.** *¿Considera usted que el principal objetivo para la cobranza es alcanzar el cumplimiento de sus obligaciones para conseguir la estabilidad económica de Movistar en su zonal Tacna?*

El 58,8% está “De Acuerdo” que el principal objetivo para la cobranza es alcanzar el cumplimiento de sus obligaciones para conseguir la estabilidad económica de Movistar en su zonal Tacna y “Muy de Acuerdo” con esta afirmación el 32,4%.

**Tabla 12**

*¿Considera usted que Movistar en su zonal Tacna pueda consolidar su cobranza a través de una llamada telefónica?*

		Frecuencia	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	3	8,8	8,8
	De acuerdo	24	70,6	79,4
	Muy de acuerdo	7	20,6	100,0
	Total	34	100,0	



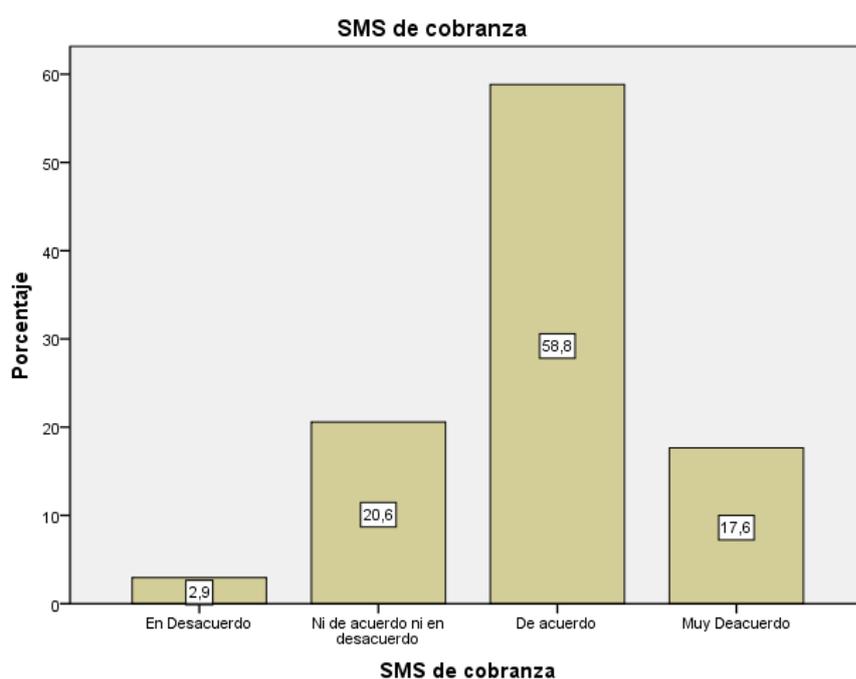
**Figura 10.** *¿Considera usted que Movistar en su zonal Tacna pueda consolidar su cobranza a través de una llamada telefónica?*

De manera simétrica el 70,6% indicó estar “De Acuerdo” que Movistar en su zonal Tacna pueda consolidar su cobranza a través de una llamada telefónica y “Muy de Acuerdo” el 20,6%.

**Tabla 13**

*¿Considera usted que el envío de SMS garanticen un cobro más eficaz en Movistar en su zonal Tacna?*

	Frecuencia	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	En desacuerdo	1	2,9
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	7	20,6
	De acuerdo	20	58,8
	Muy de acuerdo	6	17,6
	Total	34	100,0



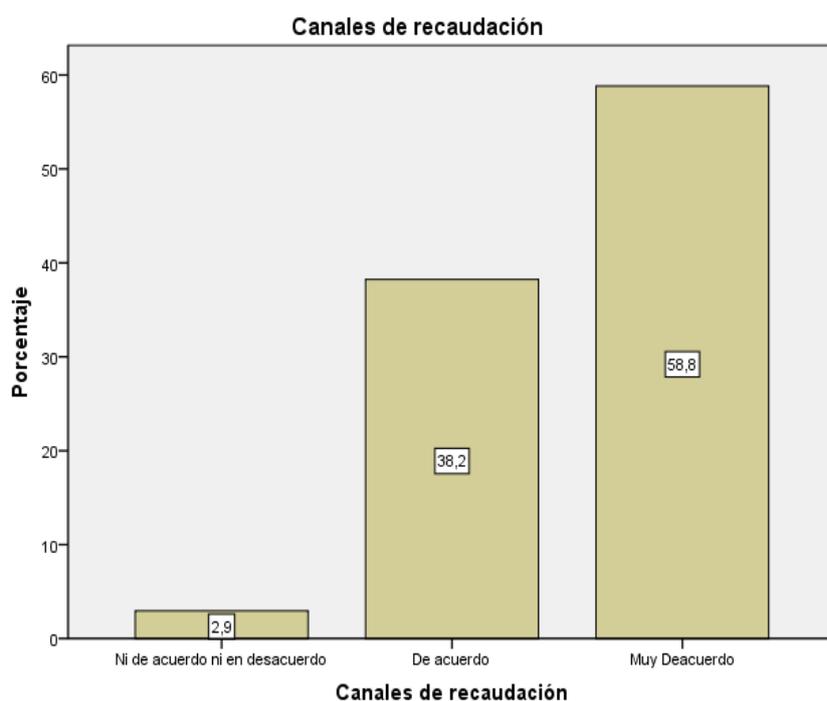
**Figura 11. ¿Considera usted que el envío de SMS garanticen un cobro más eficaz en Movistar en su zonal Tacna?**

Del 100% de encuestados el 58,8% indicó estar “De Acuerdo” con el envío de SMS garanticen un cobro más eficaz en Movistar en su zonal Tacna, seguido el 17,6% que manifestó estar “Muy de Acuerdo” con la medida.

**Tabla 14**

*¿Considera usted que Movistar en su zonal Tacna cuenta con una agencia de cobranza para los pagos del servicio?*

		Frecuencia	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	1	2,9	2,9
	De acuerdo	13	38,2	41,2
	Muy de acuerdo	20	58,8	100,0
	Total	34	100,0	



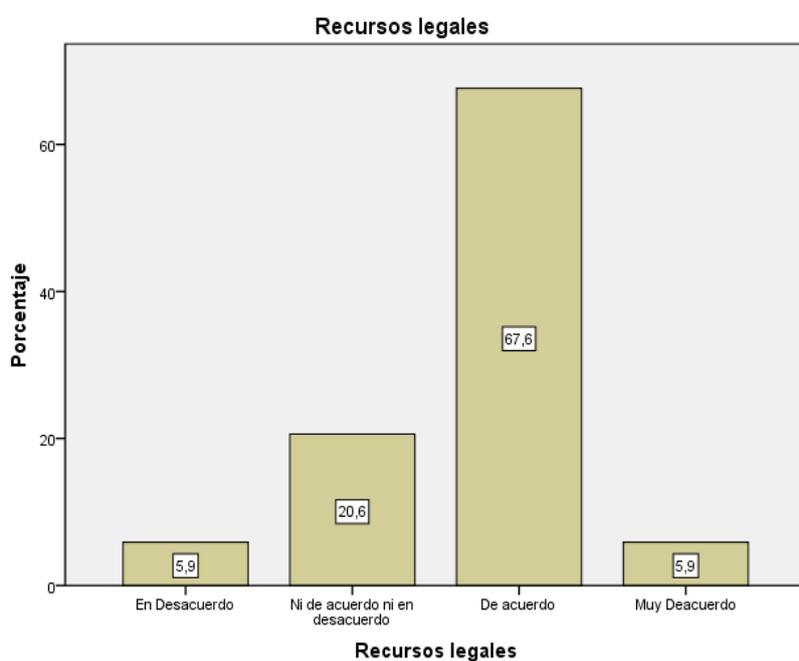
**Figura 12. ¿Considera usted que Movistar en su zonal Tacna cuenta con una agencia de cobranza para los pagos del servicio?**

De manera simétrica el 58,8% indicó estar “Muy de Acuerdo” que Movistar en su zonal Tacna cuenta con una agencia de cobranza para los pagos del servicio, y “De Acuerdo” el 38,2% con los canales actuales.

**Tabla 15**

*¿Considera usted que Movistar en su zonal Tacna pueda obligar el pago con un recurso legal al usuario?*

	Frecuencia	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	En desacuerdo	2	5,9
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	7	20,6
	De acuerdo	23	67,6
	Muy de acuerdo	2	5,9
	Total	34	100,0



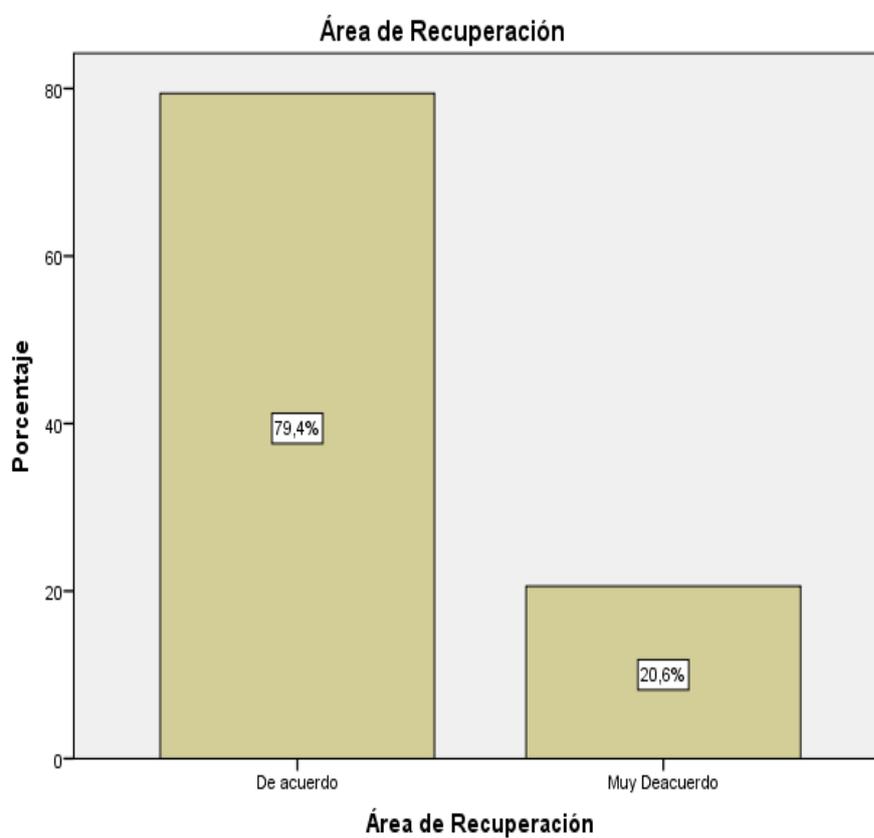
**Figura 13. ¿Considera usted que Movistar en su zonal Tacna pueda obligar el pago con un recurso legal al usuario?**

El 67,8% de los encuestados manifestó estar “De Acuerdo” que Movistar en su zonal Tacna pueda obligar el pago con un recurso legal al usuario, de modo mínimo el 5,9% indicó estar “En Desacuerdo” con la acción legal. Sin embargo el 20,6% está “Ni de Acuerdo Ni en Desacuerdo”.

**Tabla16**

*¿Considera usted que Movistar en su zonal Tacna tenga un área de recuperación de cobranza?*

		Frecuencia	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	De acuerdo	27	79,4	79,4
	Muy de acuerdo	7	20,6	100,0
	Total	34	100,0	



**Figura 14. ¿Considera usted que Movistar en su zonal Tacna tenga un área de recuperación cobranza?**

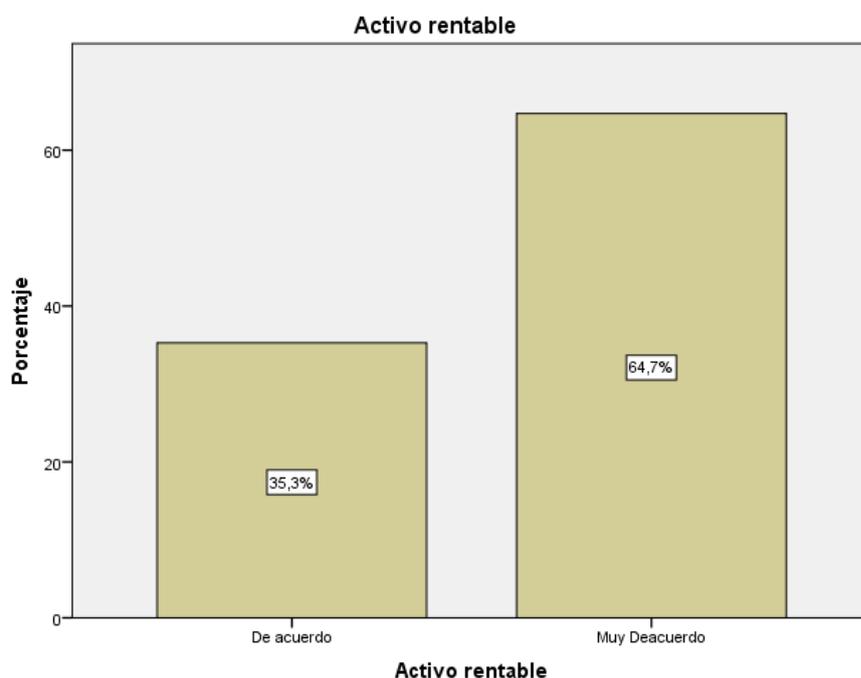
Del total de encuestados el 79,4% indicó estar “De Acuerdo” que Movistar en su zonal Tacna tenga una gestión de cobranza y “Muy de Acuerdo” con ello el 20,6%.

### 3.2.2. Resultados de la variable dependiente “Recuperación de la Cartera Morosa”

**Tabla 17**

*¿Considera usted que el dinero recaudado en Movistar en su zonal Tacna debe ser reinvertido en mejoras en el servicio?*

		Frecuencia	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	De acuerdo	12	35,3	35,3
	Muy de acuerdo	22	64,7	100,0
	Total	34	100,0	



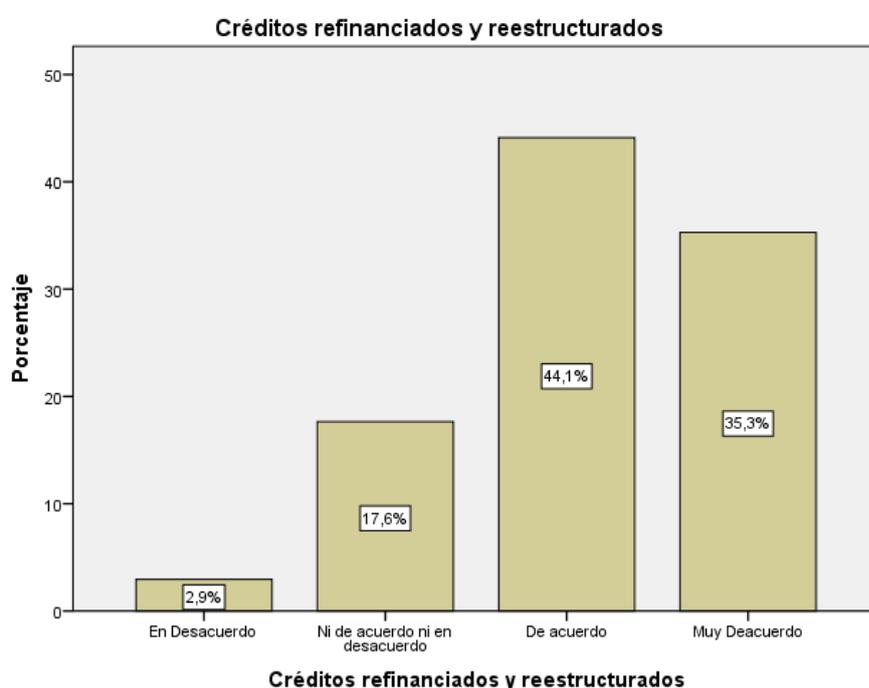
**Figura 15.** *¿Considera usted que el dinero recaudado en Movistar en su zonal Tacna debe ser reinvertido en mejoras en el servicio?*

Del total de encuestados el 64,7% indicó estar “Muy de Acuerdo”, consecuentemente el 43,8% indicó estar “De Acuerdo” con que el dinero recaudado en Movistar en su zonal Tacna debe ser reinvertido en mejoras de servicio.

**Tabla 18**

*¿Considera usted que Movistar en su zonal Tacna brinda facilidades de refinanciamiento de deuda?*

		Frecuencia	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	En desacuerdo	1	2,9	2,9
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	6	17,6	20,6
	De acuerdo	15	44,1	64,7
	Muy de acuerdo	12	35,3	100,0
	Total	34	100,0	



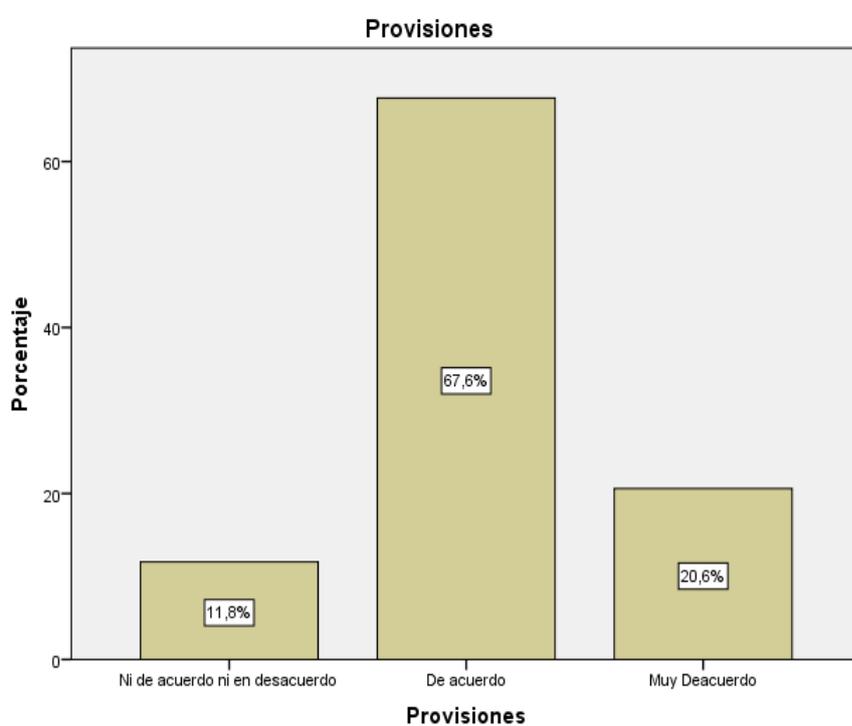
**Figura 16.** *¿Considera usted que Movistar en su zonal Tacna brinda facilidades de refinanciamiento de deuda?*

Del total de encuestados el 44,1% indicó estar “De Acuerdo” que Movistar en su zonal Tacna brinda facilidades de refinanciamiento de deuda; mientras que el 35,3% estar “Muy de Acuerdo” con el factor. En conclusión los colaboradores afirman que Movistar en su zonal Tacna si brinda facilidades de refinanciamiento de deuda.

**Tabla 19**

*¿Considera usted que Movistar en su zonal Tacna tiene un gran número de clientes morosos?*

		Frecuencia	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	4	11,8	11,8
	De acuerdo	23	67,6	79,4
	Muy de acuerdo	7	20,6	100,0
	Total	34	100,0	



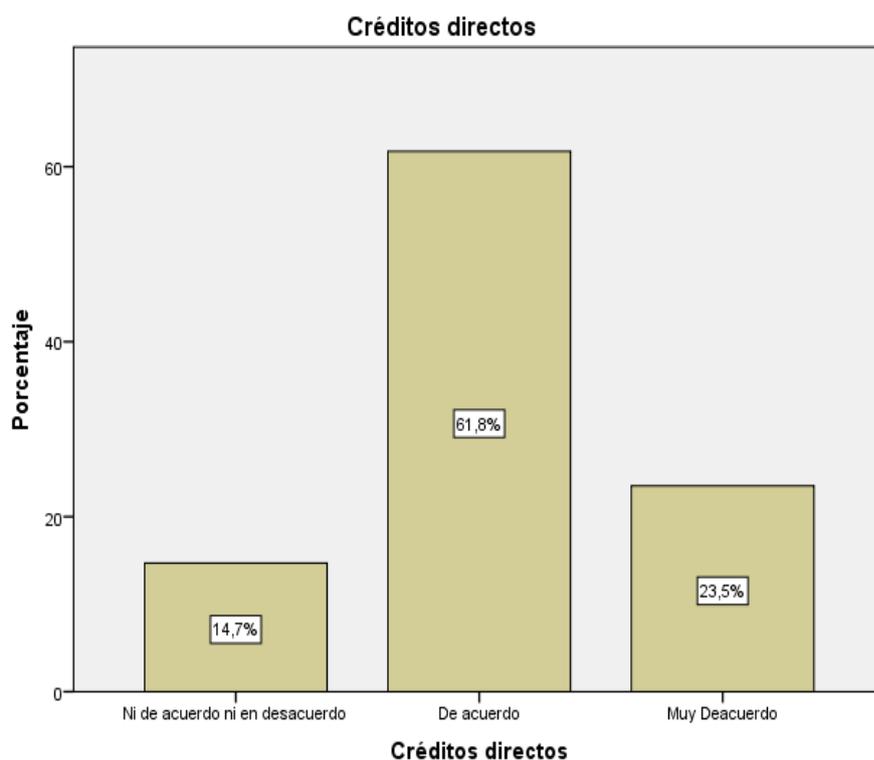
**Figura 17. ¿Considera usted que Movistar en su zonal Tacna tiene un gran número de clientes morosos?**

Del 100% de encuestados el 67,6% indicó estar “De Acuerdo” que Movistar en su zonal Tacna tiene un gran número de clientes morosos; y el 20,6% indica estar “Muy de Acuerdo” con esta afirmación, el 11,8% es indiferente pues no está “Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo”.

**Tabla 20**

*¿Considera usted que los créditos directos de Movistar en su zonal Tacna deben ser cobrados antes a fin de evitar su vencimiento?*

		Frecuencia	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	5	14,7	14,7
	De acuerdo	21	61,8	76,5
	Muy de acuerdo	8	23,5	100,0
	Total	34	100,0	



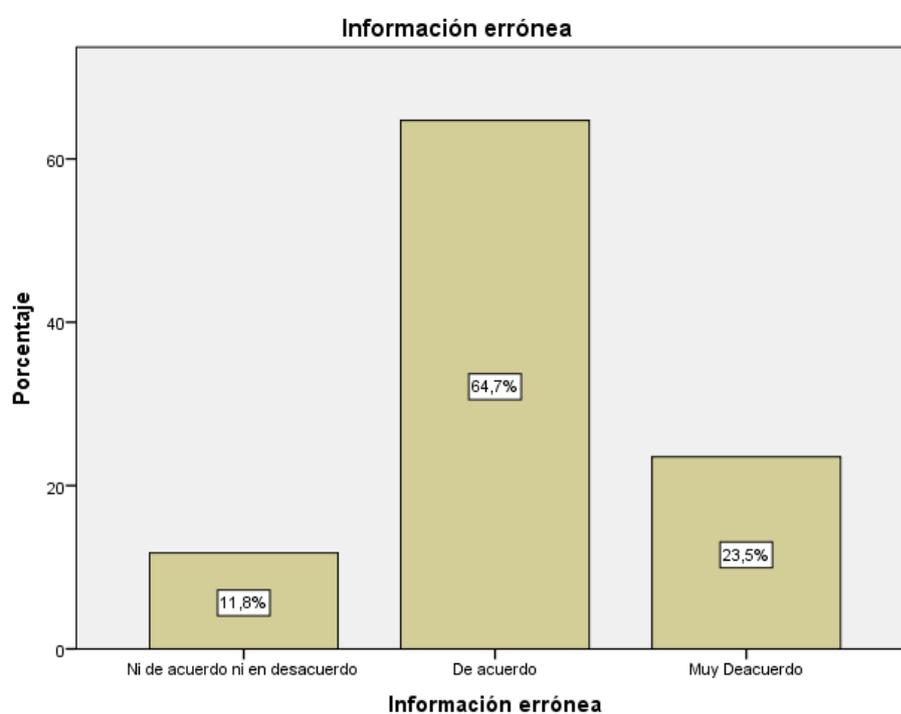
**Figura 18.** *¿Considera usted que los créditos directos de Movistar en su zonal Tacna deben ser cobrados antes a fin de evitar su vencimiento?*

Del 100% de encuestados el 61,8% indicó estar “De Acuerdo” que los créditos directos de Movistar en su zonal Tacna deben ser cobrados antes a fin de evitar su vencimiento; el 23,5% indicó estar “Muy de Acuerdo” con esta afirmación, el 14,7% es indiferente pues no está “Ni de Acuerdo Ni en Desacuerdo”.

**Tabla 21**

*¿Considera usted que Movistar en su zonal Tacna brinda mala información de pagos de servicios a los usuarios?*

		Frecuencia	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	4	11,8	11,8
	De acuerdo	22	64,7	76,5
	Muy de acuerdo	8	23,5	100,0
	Total	34	100,0	



**Figura 19. ¿Considera usted que Movistar en su zonal Tacna brinda mala información de pagos de servicios a los usuarios?**

Del 100% de encuestados el 64,7% indicó estar “De Acuerdo” y el 23,5% “Muy de Acuerdo” que Movistar en su zonal Tacna brinda mala información de pagos de servicios a los usuarios, en tanto el 11,8% indicó estar “Ni de Acuerdo Ni en Desacuerdo”.

**Tabla 22**

***¿Considera usted que la mejor solución para los morosos es la suspensión del servicio de Movistar?***

		Frecuencia	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	6	17,6	17,6
	De acuerdo	18	52,9	70,6
	Muy de acuerdo	10	29,4	100,0
	Total	34	100,0	



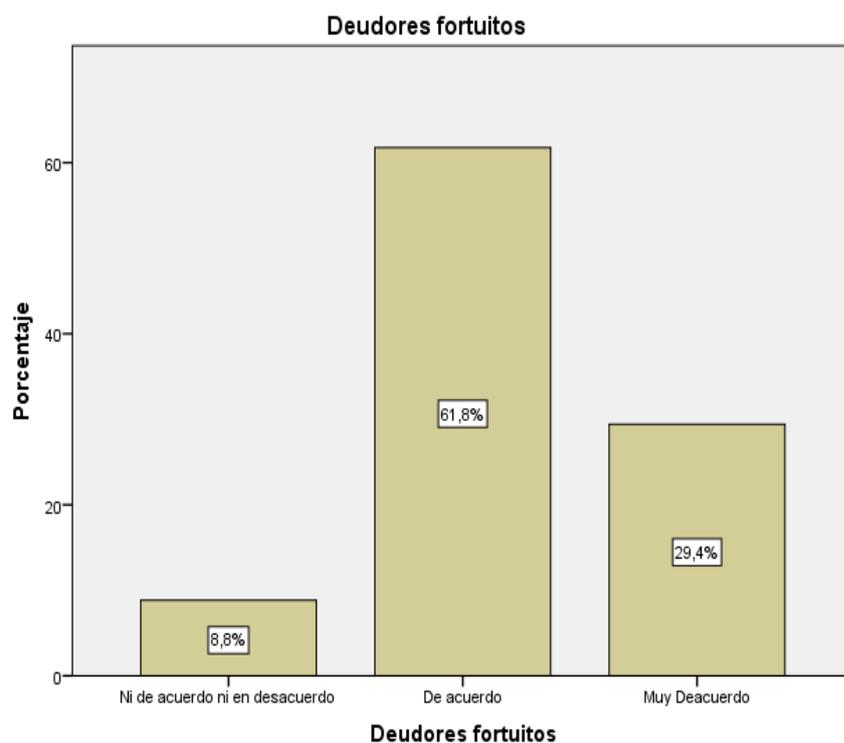
***Figura 20. ¿Considera usted que la mejor solución para los morosos es la suspensión del servicio de Movistar?***

Del 100% de encuestados el 52,9% indicó estar “De Acuerdo” y el 29,4% “Muy de Acuerdo” que la mejor solución para los morosos es la suspensión del servicio de Movistar.

**Tabla 23**

***¿Considera usted que Movistar en su zonal Tacna existen personas que tengan algún imprevisto y por tal motivo se retrasen de sus pagos?***

		Frecuencia	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	3	8,8	8,8
	De acuerdo	21	61,8	70,6
	Muy de acuerdo	10	29,4	100,0
	Total	34	100,0	



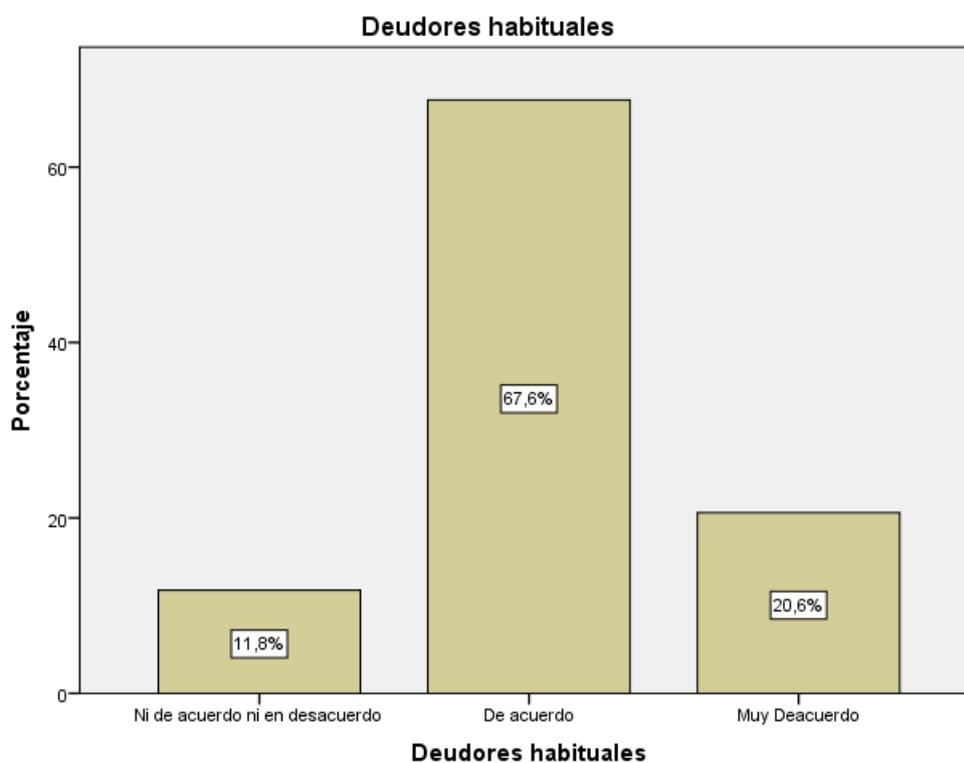
**Figura 21. ¿Considera usted que Movistar en su zonal Tacna existen personas que tengan algún imprevisto y por tal motivo se retrasen de sus pagos?**

El 61,8% indicó estar “De Acuerdo” con que Movistar en su zonal Tacna existen personas que tengan algún imprevisto y por tal motivo se retrasen de sus pagos; indicó el 29,4% estar “Muy de Acuerdo”; y el 8,8% está “Ni de Acuerdo Ni en Desacuerdo”.

**Tabla 24**

**¿Considera usted que existen usuarios con problemas económicos en Movistar en su zonal Tacna y por ese motivo se retrasan en su pago?**

		Frecuencia	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	4	11,8	11,8
	De acuerdo	23	67,6	79,4
	Muy de acuerdo	7	20,6	100,0
	Total	34	100,0	



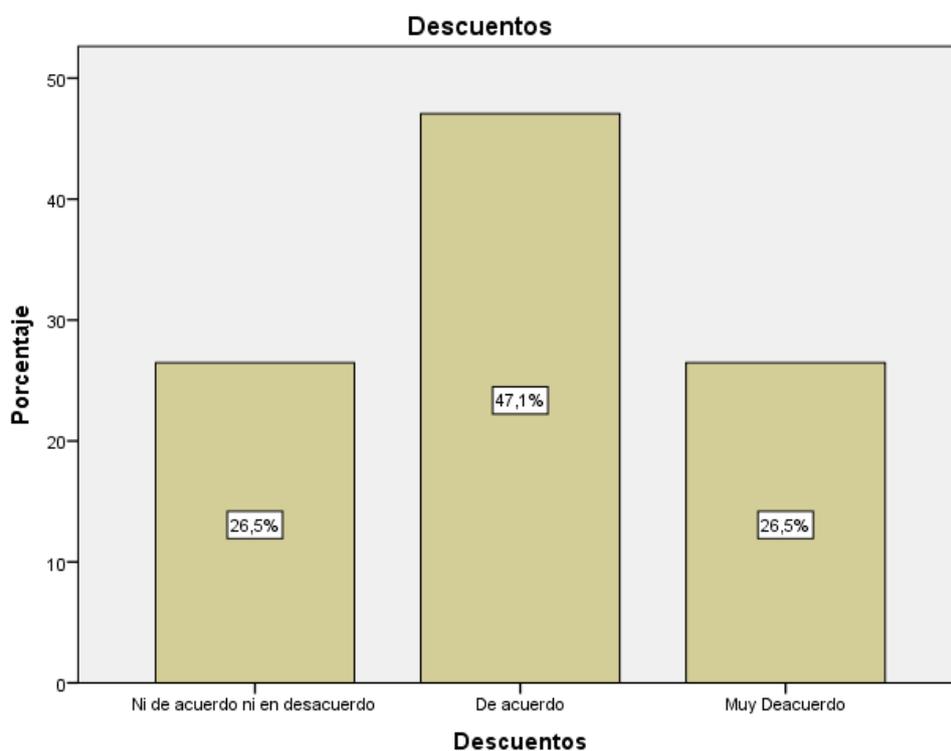
**Figura 22. ¿Considera usted que existen usuarios con problemas económicos en Movistar en su zonal Tacna y por ese motivo se retrasan en su pago?**

El 67,6% indicó estar “De Acuerdo” que existen usuarios con problemas económicos en Movistar en su zonal Tacna y por ese motivo se retrasan en su pago, seguido del 20,6% “Muy de Acuerdo”; por otro lado, el 11,8% indicó estar “Ni de Acuerdo Ni en Desacuerdo”.

**Tabla 25**

*¿Considera usted que Movistar en su zonal Tacna brinda servicios a sus usuarios de acuerdo con su alcance económico?*

		Frecuencia	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	9	26,5	26,5
	De acuerdo	16	47,1	73,5
	Muy de acuerdo	9	26,5	100,0
	Total	34	100,0	



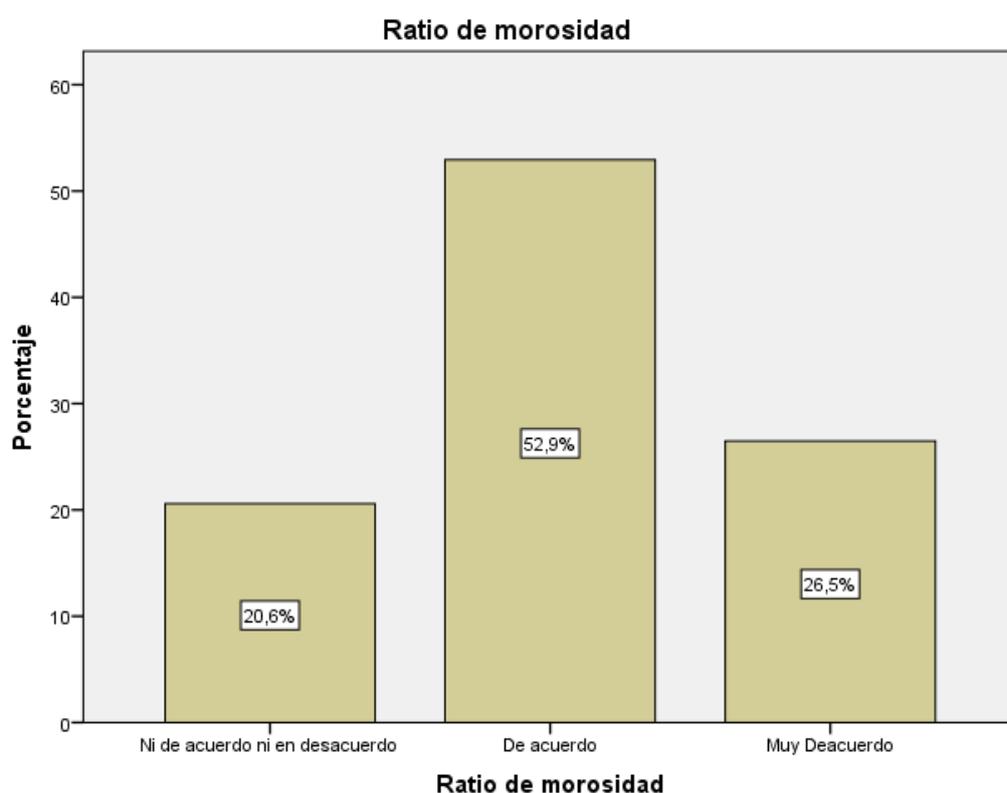
**Figura 23.** *¿Considera usted que Movistar en su zonal Tacna brinda servicios a sus usuarios de acuerdo con su alcance económico?*

El 47,1% indicó estar “De Acuerdo” que Movistar en su zonal Tacna brinda servicios a sus usuarios de acuerdo con su alcance económico, sin embargo el 26,5% indicó estar “Muy de Acuerdo”, similar al resultado de “Ni de Acuerdo Ni en Desacuerdo” con un 26,5%

**Tabla 26**

*¿Considera usted que cada día crece más el incumplimiento de pago por parte de los usuarios en Movistar en su zonal Tacna?*

		Frecuencia	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	7	20,6	20,6
	De acuerdo	18	52,9	73,5
	Muy de acuerdo	9	26,5	100,0
	Total	34	100,0	



**Figura 24.** *¿Considera usted que cada día crece más el incumplimiento de pago por parte de los usuarios en Movistar en su zonal Tacna?*

El 52,9% indicó estar “De Acuerdo” y el 26,5% está “Muy de Acuerdo” que cada día crece más el incumplimiento de pago por parte de los usuarios en Movistar en su zonal Tacna, no obstante el 20,6% indicó estar “Ni de Acuerdo Ni en Desacuerdo”.

## CAPÍTULO IV

### COMPROBACIÓN DE HIPÓTESIS

#### 4.1. Comprobación de hipótesis específica N° 1

$H_0$  Los factores que generan morosidad en la cartera de clientes Postpago de Telefónica del Perú S.A.A en su zonal Tacna no están directamente relacionados a la gestión de cobranza.

$H_1$  Los factores que generan morosidad en la cartera de clientes Postpago de Telefónica del Perú S.A.A en su zonal Tacna están directamente relacionados a la gestión de cobranza.

**Tabla 27**

***Tabla de contingencia Gestión De Cobranza \* Morosidad En Cartera***

		Morosidad En Cartera										
		36,00	37,00	38,00	39,00	40,00	41,00	42,00	43,00	44,00	50,00	Total
Gestión De Cobranza	36,00	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1
	37,00	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	1
	38,00	0	0	0	1	0	3	0	0	1	0	5
	39,00	1	0	0	0	0	0	0	0	1	0	2
	40,00	0	1	1	1	2	0	0	0	0	0	5
	41,00	0	0	0	2	1	0	2	0	1	0	6
	42,00	0	0	0	1	0	0	0	0	0	1	2
	43,00	0	0	0	0	0	0	1	0	1	2	4
	44,00	0	1	0	0	0	0	2	1	0	0	4
	45,00	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	2
	46,00	0	0	0	0	2	0	0	0	0	0	2
Total		1	2	2	6	6	3	5	1	4	4	34

Nota: Representación de los resultados obtenidos mediante la prueba de Chi Cuadrado de Pearson

**Tabla 28**  
**Prueba no paramétrica Chi Cuadrada**

	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	41,419 <sup>a</sup>	2	,011
Razón de verosimilitudes	87,645	1	,003
Asociación lineal por lineal	8,033	1	,003
N de casos válidos	34		

a. 0 casillas (0.0%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es .03.

**Decisión:** La prueba Chi-cuadrado de Pearson a un nivel significancia de  $\alpha$  ,05 con 2 grados de libertad presenta un valor de 5,9915; habiéndose obtenido el valor de 41,419 lo que determina, los factores que generan morosidad en la cartera de clientes Postpago de Telefónica del Perú S.A.A en su zonal Tacna están directamente relacionados a la gestión de cobranza. Por lo tanto, se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alternativa.

#### 4.2. Comprobación de hipótesis específica N° 2

H<sub>0</sub> Los factores que generan deficiencia en la gestión de cobranza no están relacionados a la recuperación de la cartera morosa del servicio Postpago de Telefónica del Perú SA.A en su zonal Tacna.

H<sub>1</sub> Los factores que generan deficiencia en la gestión de cobranza están relacionados a la recuperación de la cartera morosa del servicio Postpago de Telefónica del Perú SA.A en su zonal Tacna.

**Tabla 29****Tabla de contingencia Recuperación de la Cartera Morosa \* Gestión de Cobranza**

		Gestión De Cobranza					Total
		10,00	11,00	12,00	13,00	14,00	
Recuperación Cartera Morosa	36,00	0	0	1	0	0	1
	37,00	0	0	1	0	1	2
	38,00	0	0	1	0	1	2
	39,00	1	2	1	0	2	6
	40,00	2	0	1	2	1	6
	41,00	1	1	1	0	0	3
	42,00	0	1	1	2	1	5
	43,00	0	0	0	1	0	1
	44,00	0	2	1	1	0	4
	50,00	1	0	1	1	1	4
<b>Total</b>		5	6	9	7	7	34

Nota: Representación de los resultados obtenidos mediante la prueba de Chi Cuadrado de Pearson

**Tabla 30****Prueba no paramétrica Chi Cuadrada**

	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	12,779 <sup>a</sup>	63	,003
Razón de verosimilitudes	11,892	63	,002
Asociación lineal por lineal	12,506	1	,002
N de casos válidos	34		

a. 0 casillas (0.0%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es 131.09.

**Decisión:** La prueba Chi-cuadrado de Pearson a un nivel significancia de  $\alpha$  ,05 con 63 grados de libertad presenta un valor de 79,0820 habiéndose obtenido el valor de 12,779 lo que determina, los factores que generan deficiencia en la gestión de cobranza están relacionados a la recuperación de la cartera morosa del servicio Postpago de Telefónica del Perú S.A.A en su zonal Tacna. Por lo tanto, se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alternativa.

### 4.3. Comprobación de hipótesis general

$H_0$  No es directa la relación entre la gestión de cobranza y la recuperación de la cartera morosa del servicio Postpago de Telefónica del Perú S.A.A. en su zonal Tacna.

$H_1$  Es directa la relación entre la gestión de cobranza y la recuperación de la cartera morosa del servicio Postpago de Telefónica del Perú S.A.A. en su zonal Tacna.

**Tabla 31**  
**Tabla de contingencia Morosidad en Cartera \* Procedimiento de Cobranza**

		Procedimiento De Cobranza								Total
		26,00	27,00	28,00	29,00	30,00	31,00	32,00	33,00	
Morosidad En Cartera	36,00	0	1	0	0	0	0	0	0	1
	37,00	0	0	1	0	1	0	0	0	2
	38,00	0	0	1	0	0	1	0	0	2
	39,00	0	1	1	1	2	1	0	0	6
	40,00	0	1	2	0	1	0	1	1	6
	41,00	1	1	1	0	0	0	0	0	3
	42,00	0	0	1	1	1	1	1	0	5
	43,00	0	0	0	0	0	1	0	0	1
	44,00	0	1	1	1	1	0	0	0	4
	50,00	1	0	0	1	2	0	0	0	4
Total		2	5	8	4	8	4	2	1	34

Nota: Representación de los resultados obtenidos mediante la prueba de Chi Cuadrado de Pearson

**Tabla 32**  
**Prueba no paramétrica Chi Cuadrada**

	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	85,133 <sup>a</sup>	3	,000
Razón de verosimilitudes	121,557	3	,000
Asociación lineal por lineal	56,038	1	,000
N de casos válidos	34		

a. 0 casillas (0.0%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es 29.14.

**Decisión:** La prueba Chi-cuadrado de Pearson a un nivel significancia de  $\alpha$  ,05 con 3 grados de libertad presenta un valor de 7,8147 habiéndose obtenido el valor de 85,133 lo que determina, es directa la relación entre la gestión de cobranza y la recuperación de la cartera morosa del servicio Postpago de Telefónica del Perú S.A.A. en su zonal Tacna. Por lo tanto, se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alternativa.

#### 4.4. Discusión de resultados

Producto de los resultados obtenidos se han aceptados las hipótesis alternativas estableciendo una relación directa y positiva entre la gestión de cobranza insípida y la recuperación de la Cartera Morosa, ello lleva a reafirmar lo visto en los antecedentes citados referentes al tema.

Esto debido a que las dimensiones involucradas para las variables estudiadas están alineadas al manejo de los sistemas y procedimiento de cobranza en relación cómo los usuarios los perciben, pues si bien estos últimos tienen obligaciones para con el servicio contratado, dependerá su comportamiento de consumo en materia de cumplimiento de pago y con cuanta información cuenten.

Empresas como este operador de telecomunicaciones actualmente han implementado, nuevos canales y puntos de pago desde offline y online, la información de los ciclos de facturación y las penalidades por incumplimiento aún son poco difundidas, de ello devienen gran cantidad de impagos que además generan gran cantidad de reclamos por facturación que finalmente encarecen el coste de atención de la propia empresa. Nace comprender la importancia de indexar las líneas de atención a los usuarios en función a información precisa y oportuna, dando así las facilidades que le permitan cumplir en el momento adecuado los compromisos asumidos para con el operador.

## CONCLUSIONES

### **Primera**

Los factores que generan morosidad en la cartera de clientes Postpago de Telefónica del Perú S.A.A en su zonal Tacna están directamente relacionados a la gestión de cobranza.

### **Segunda**

Los factores que generan deficiencia en la gestión de cobranza están relacionados a la recuperación de la cartera morosa del servicio Postpago de Telefónica del Perú S.A.A en su zonal Tacna.

### **Tercera**

Es directa la relación entre la gestión de cobranza y la recuperación de la cartera morosa del servicio Postpago de Telefónica del Perú S.A.A. en su zonal Tacna.

### **Cuarta**

La investigación realizada diagnostica que Telefónica del Perú S.A.A. en su zonal, en cuanto al área de cobranza no realiza el debido seguimiento al momento de realizar la cobranza del servicio postpago, lo cual se debería incorporar un proceso de control.

### **Quinta**

La empresa no evalúa resultados sobre los incrementos de morosidad, por tal motivo no cuenta con una noción clara sobre principales motivos de deuda.

## SUGERENCIAS

### Primera

Para esta empresa lograr superar las percepciones de los clientes frente a los resultados obtenidos es de vital importancia, por ello se ve por conveniente sugerir el desarrollo posterior de una propuesta de mejora que consiste de tres alternativas:

Estrategia	Actividades	Presupuesto
01. Aplicación Movistar	La creación de una aplicación sólo para clientes de Movistar donde pueda contener: <ul style="list-style-type: none"> <li>– Informe de deuda.</li> <li>– Descarga de sus recibos.</li> <li>– Control sobre su línea para que no exceda a montos impagables.</li> <li>– Avisos sobre promociones.</li> </ul>	S/ 18,741.70
02. Área Gestión de Cobranza	La implementación de áreas de cobranza con reglamento interno: <ul style="list-style-type: none"> <li>– Contratación de asesores de cobranza.</li> <li>– Realizar monitoreo continuo de los asesores de sus atenciones al cliente y respetar la ley N° 29571.</li> <li>– Ofrecer incentivos para cumplimiento de metas de los colaboradores.</li> </ul>	S/ 1,500.00 por asesor de cobranza
03. Incentivos para clientes responsables	La premiación bianual de los clientes que cumplan con sus pagos en la fecha: <ul style="list-style-type: none"> <li>– Sorteos con Merchandising</li> <li>– Sorteos de celulares económicos y actuales</li> <li>– Sorteos en fechas especiales, como día de Tacna, fiestas patrias, navidad, etc.</li> </ul>	S/ 20,000.00 anual

**Segunda**

Mejorar los servicios de recaudación y cobranza brindados por Telefónica en función de cinco criterios de medios, canales formas, tiempos y procesos es acorde a las acciones para recuperar la puntualidad de pago de sus clientes, mejora de la calidad de los servicios que brinda y esta debe darse en función del tiempo asignado, con su seguimiento consecuente y control en los resultados que coadyuvaran en la máxima satisfacción de sus clientes.

**Tercera**

Para la mejora de la empresa se recomienda evaluar los planes Postpago dentro de la zonal de Tacna con el fin de proponer promociones adecuadas para cada distrito de la ciudad con el fin de que se base en su situación económica y se pueda brindar servicios de acuerdo con lo que el público pueda adquirir proporcionando a largo plazo un crecimiento de nuevos usuarios.

**Cuarta**

Realizar seguimientos semanales a los asesores de cobranza, no debería ser tercerizado este servicio, se debería invertir en esta área para una pronta recuperación de ingresos en la empresa.

**Quinta**

Evaluar mensualmente los factores que generan morosidad para tener conocimiento sobre los motivos de deuda, para ofrecer soluciones a los clientes y se cuente con su permanencia completa.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Arellano Cueva, R. (2010). *Marketing: Enfoque para America Latina- El Marketing Científico Aplicado a Latinoamerica* . México: Pearson.
- Avalos Espinoza, J. (2014). *Estudio de la gestión de cobranza de la cartera concedida a crédito en los bancos privados grandes del Ecuador* . Quito: Universidad Andina Simón Bolívar.
- Branchfield, P. (2009). *Gestión del Crédito y cobro*. Barcelona: Profit.
- Campoverde Vélez, F. (4 de Febrero de 2008). <http://www.zonaeconomica.com/>. Recuperado el 19 de Junio de 2015, de El Riesgo Crediticio: <http://www.zonaeconomica.com/riesgo-crediticio>
- Carbajal, C. J. (2017). *Informe de gestión II Semestre 2017*. Tacna: Telefonica Zonal.
- CashPot. (12 de Diciembre de 2012). *Gestión de Cobranzas*. Recuperado el 10 de Junio de 2015, de <http://www.cash-pot.com.ar/>: <http://www.cash-pot.com.ar/gestion-de-cobranzas.aspx>
- Cegarra Sánchez, J. (2011). *Metodología de la Investigación Científica y Tecnológica*. Barcelona: Diaz de Santos.
- CONSUMOTECA. (12 de Marzo de 2012). <http://www.consumoteca.com/>. Recuperado el 26 de Junio de 2015, de Cartera de Clientes: <http://www.consumoteca.com/economia-familiar/economia-y-finanzas/cartera-de-clientes/>
- Dini, M., & Stumpo, G. (4 de Junio de 2011). <http://www.cepal.org/>. Recuperado el 28 de Agosto de 2015, de Políticas Para la Innovación en las Pequeñas y Medinas Empresas en America Latina: <http://www.cepal.org/ddpe/publicaciones/xml/3/43993/w403.pdf>

El Comercio. (27 de Octubre de 2014). En el 2015 habrá hasta siete operadores móviles en el país. *Cuatro jugadores inundan la platea con sus llamativas ofertas e imprimen el mercado con un tono competitivo poco habitual*, pág. 12.

Encinas Perez, A. C. (2017). *"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"*. Tacna: EAPE- UPT.

Garcia Vega, E. (2012). *¿Cómo Generar Valo en las Empresas?* Lima: Universidad del Pacifico.

Gomez Arias, G., & Lamus Mesa, D. (2011). *Análisis de la Gestión del Crédito y Propuestas de Mejoramiento en el Fondo de Empleados de la Universidad ICESI FEDE - ICESI*. Santiago de Cali: UNIVERSIDAD ICESI.

Gonzáles, D. E., & Orlando, J. J. (1993). *Distribucion y Marketing*. Buenos Aires: Macchi.

Hidalgo Benito, E. V. (2010). *Influencia del control interno en la gestión de créditos y cobranzas en una empresa de servicios de pre-prensa digital en Lima - Cercado*. Lima: Universidad San Martin de Porres.

INDECOPI. (1 de Abril de 2016). *LOS MÉTODOS ABUSIVOS EN LA COBRANZA DE LAS DEUDAS DE LOS CONSUMIDORES*. Obtenido de <http://www.indecopi.gob.pe:>  
<http://www.indecopi.gob.pe/documents/51779/178244/16.-metodosdecobranza.pdf/291c4656-6a4e-4b5a-9b8d-e9dd0b397f8d>

Jesús, R. G. (2005). *Pobreza Absoluta y Crecimiento Economico* . México.

Maquera Pilco, F. M. (2017). *Gestión de cuentas por cobrar y su influencia en el sistema de recaudación de tributos en la Municipalidad Provincial de Tacna en el 2016*. Tacna: Universidad Privada de Tacna - Escuela de post grado.

Mártinez Gómez, M. (2006). *Introducción a la metodología de la Investigación Científica*. Cordoba: Brujas.

Morales Castro, J. A., & Morales Castro, A. (2014). *Crédito y Cobranza*. Azcapotzalco: Patria.

Morales Castro, J. A., & Morales Castro, A. (2014). *Crédito y Cobranza*. México, San Juan Tlihuaca: Grupo Editorial Patria.

Movistar. (23 de Enero de 2013). <http://catalogo.movistar.com.pe/>. Recuperado el 2 de Setiembre de 2016, de ¿En qué se diferencia el prepago del postpago?: <http://catalogo.movistar.com.pe/respuestas-movistar/15188/en-que-se-diferencia-el-prepago-del-postpago>

MOVISTAR. (2017). *Historico de clientes post pago*. Tacna: Servicio al Cliente.

Muñoz Rocha, C. L. (2015). *Metodología de la Investigación - Ciencias Sociales*. Juarez - México: Oxford.

Nole Zeña, G. I. (2015). *Estrategias de cobranza y su relacion con la morosidad de pagos de servicios de la entidad prestadora de servicios de saneamiento de Lambayeque SA*. Lambayeque: Universidad Señor de SIPAN.

Olarte, E. G. (Junio de 2010). ¿Milagro peruano? : Crecimiento, desigualdad, pobreza y democracia. *Gestión*.

OSIPTEL. (2014). *Reconversión de los Ciclos de Facturación - Resolución N° 123-10-2014*. Lima: OS-OSIPTEL.

PORTALES. (14 de Febrero de 2012). <http://portales.gva.es/>. Recuperado el 10 de Mayo de 2015, de Mejora Continua la Resolución de Problemas de Calidad : <http://portales.gva.es/fvq/docs/publicaciones/mejoracontinua.pdf>

Prieto, C. (25 de Febrero de 2015).

Ramírez Montece, V. C. (2016). *Modelo de Credito- Cobranza y Gestión financiera en la empresa Comercial Facilito de la Parroquia Patricia Pilar*. Santo Domingo : Universidad Regional Autónoma de los Andes - Ecuador.

- Ramos, & Rodriguez. (1 de Marzo de 2003). *La distribución*. Recuperado el 14 de Agosto de 2015, de [sites.google.com: https://sites.google.com/site/ramosrodriguezcentral/home/-que-es-el-precio](https://sites.google.com/site/ramosrodriguezcentral/home/-que-es-el-precio)
- Rayo Cantón, S. (14 de Marzo de 2013). <http://www.sbs.gob.pe/>. Recuperado el 13 de Junio de 2015, de Gestión Avanzada de Riesgos de Credito: Seminario Para Gerentes de Riesgo de las Entidades de Microfinanzas: [http://www.sbs.gob.pe/repositorioaps/0/0/jer/pres\\_doc\\_basilea/I%20CONCEPTOS.pdf](http://www.sbs.gob.pe/repositorioaps/0/0/jer/pres_doc_basilea/I%20CONCEPTOS.pdf)
- Romagnoli, S. (18 de Octubre de 2007). <http://www.biblioteca.org.ar/>. Recuperado el 14 de Mayo de 2015, de Herramientas de Gestión: Diagnostico Empresarial: <http://www.biblioteca.org.ar/libros/210502.pdf>
- Ruiz Rivera, R. J. (2015). *Gestión de créditos y cobranza y su influencia en el performance empresarial de computel SAC*. Trujillo: Universidad Nacional de Trujillo - Facultad de Ciencias Económicas.
- Santandreu, E. (2000). *Manual del Credit Manager*. Barcelona: Gestión 2000 SA.
- Sanz, D. F., Herrero, D., Ávila, D., Corchero, D., & Corchero, D. (2004). *El Sobreendeudamiento de los Consumidores*. Mérida, Venezuela: Reproimsa.
- SCOTIABANK. (14 de Marzo de 2012). <http://media.scotiabank.com/>. Recuperado el 2 de Julio de 2015, de Gestión de Riesgos: [http://media.scotiabank.com/AR/2011\\_ARWeb/Spanish/2212\\_mda\\_risk.php](http://media.scotiabank.com/AR/2011_ARWeb/Spanish/2212_mda_risk.php)
- Uceda, L., & Villacorta, F. (2015). *Políticas del venta al credito y su influencia en la morosidad de los clientes de la empresa Import Export Yomar EIRL*. Trujillo: Universidad Nacional de Trujillo.

Vilariño, A. (16 de Abril de 2000). <http://www.angelvila.eu/>. Recuperado el 2015 de Mayo de 13, de La Gestión del Riesgo de Credito: [http://www.angelvila.eu/publicaciones\\_pdf/gestion\\_riesgo\\_credito.pdf](http://www.angelvila.eu/publicaciones_pdf/gestion_riesgo_credito.pdf)

Villajuana, C. (2009). *Los 7 Tejidos Estratégicos: Un Plan Sin Indicadores es Como un Cuerpo Sin Alma* . Lima: UCH Universidad de Ciencias y Humanidades.

Weinberger Villarán, K. (4 de Junio de 2009). <http://www.crecemype.pe/>. Recuperado el 31 de Agosto de 2015, de Estrategia: Para Lograr y Mantener la Competitividad de la Empresa: <http://www.crecemype.pe/portal/images/stories/files/ESTRATEGIA.pdf>

## APÉNDICE

### Apéndice A: Matriz de consistencia

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

PROBLEMA GENERAL	OBETIVO GENERAL	HIPÓTESIS GENERAL	VARIABLES	METODOLOGÍA
¿Cuál es la relación entre la gestión de cobranza y la recuperación de la cartera morosa del servicio Postpago de Telefónica del Perú SA.A en su zonal Tacna?	Establecer la relación entre la gestión de cobranza y la recuperación de la cartera morosa del servicio Postpago de Telefónica del Perú SA.A en su zonal Tacna.	Es directa la relación entre la gestión de cobranza y la recuperación de la cartera morosa del servicio Postpago de Telefónica del Perú SA.A. en su zonal Tacna.	<p><b>Variable Independiente:</b> Gestión de Cobranza</p> <p><b>Indicadores:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Importancia</li> <li>• Normas</li> <li>• Políticas</li> <li>• Remisión de recibo</li> <li>• Objetivos de la cobranza</li> <li>• Locuciones de aviso</li> <li>• SMS de Cobranza</li> <li>• Canales de recaudación</li> <li>• Recursos legales</li> <li>• Área de Recuperación</li> </ul> <p><b>Variable Dependiente:</b> Recuperación de la Cartera Morosa</p> <p><b>Indicadores:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Activo rentable</li> <li>• Créditos refinanciados y reestructurados</li> <li>• Provisiones</li> <li>• Créditos directos</li> <li>• Información errónea</li> <li>• Situación de crisis</li> <li>• Deudores fortuitos</li> <li>• Deudores habituales</li> <li>• Descuentos</li> <li>• Ratio de Morosidad</li> </ul>	<p><b>Tipo de Investigación:</b> Pura</p> <p><b>Diseño de la Investigación:</b> No experimental Transversal</p> <p><b>Nivel de Investigación:</b> Correlacional</p> <p><b>Población:</b> La población está compuesta por los asesores de venta de la empresa Movistar en su zonal Tacna siendo un total de 34 individuos.</p> <p><b>Instrumento:</b> Cuestionario</p>
PROBLEMAS ESPECÍFICOS	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	HIPÓTESIS ESPECÍFICAS		
¿Qué factores generan morosidad en la cartera de clientes Postpago de Telefónica del Perú S.A.A. en su zonal Tacna?	Determinar los factores que generan morosidad en la cartera de clientes Postpago de Telefónica del Perú S.A.A. en su zonal Tacna.	Los factores que generan morosidad en la cartera de clientes Postpago de Telefónica del Perú S.A.A en su zonal Tacna están directamente relacionados a la gestión de cobranza.		
¿Qué factores generan deficiencia en la gestión de cobranza para la recuperación de la cartera morosa del servicio Postpago de Telefónica del Perú SA.A en su zonal Tacna?	Conocer los factores que generan deficiencia en la gestión de cobranza para la recuperación de la cartera morosa del servicio Postpago de Telefónica del Perú SA.A en su zonal Tacna.	Los factores que generan deficiencia en la gestión de cobranza están relacionados a la recuperación de la cartera morosa del servicio Postpago de Telefónica del Perú SA.A en su zonal Tacna.		

(Encinas Perez, 2017)

## Apéndice B: Encuesta Aplicada

### CUESTIONARIO

Lea cuidadosamente cada enunciado y marque con una (X) la alternativa que considere usted refleja mejor su situación, teniendo en cuenta que:

1 = Muy en Desacuerdo, 2 = En Desacuerdo, 3 = Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo, 4 = De Acuerdo, 5 = Muy de Acuerdo. Marque la alternativa que considere conveniente.

MUCHAS GRACIAS POR SU COLABORACIÓN.

Indicador	N°	Variable: GESTIÓN DE COBRANZA	ESCALA DE CALIFICACIÓN				
<b>Dimensión 01: SISTEMA DE COBRANZA</b>							
Importancia	1	¿Considera usted que Movistar en su zonal Tacna ponga mayor importancia a su cobranza para poder contar con una buena rentabilidad?	1	2	3	4	5
Normas	2	¿Considera usted que las normas de cobranza de Movistar en su zonal Tacna garanticen el pago de los servicios?	1	2	3	4	5
Políticas	3	¿Considera usted que Movistar en su zonal Tacna aplique sus políticas de cobranza para el cobro de las cuentas por cobrar?	1	2	3	4	5
<b>Dimensión 02: PROCEDIMIENTOS DE COBRANZA</b>							
Remisión de recibo	4	¿Considera usted que Movistar en su zonal Tacna envíe una notificación al usuario haciéndole recordar su deuda?	1	2	3	4	5
Objetivos de la cobranza	5	¿Considera usted que el principal objetivo para la cobranza es alcanzar el cumplimiento de sus obligaciones para conseguir la estabilidad económica de Movistar en su zonal Tacna?	1	2	3	4	5
Locuciones de aviso	6	¿Considera usted que Movistar en su zonal Tacna pueda consolidar su cobranza a través de una llamada telefónica?	1	2	3	4	5
SMS de cobranza	7	¿Considera usted que el envío de SMS garanticen un cobro más eficaz en Movistar en su zonal Tacna?	1	2	3	4	5
Canales de Recaudación	8	¿Considera usted Movistar en su zonal Tacna cuente con una agencia de cobranza para los pagos del servicio?	1	2	3	4	5
Recursos Legales	9	¿Considera usted que Movistar en su zonal Tacna pueda obligar el pago con un recurso legal al usuario?	1	2	3	4	5
Área de Recuperación	10	¿Considera usted que Movistar en su zonal Tacna tenga un área de recuperación cobranza?	1	2	3	4	5
Indicador	N°	Variable: RECUPERACIÓN DE LA CARTERA MOROSA	ESCALA DE CALIFICACIÓN				
<b>Dimensión 01: OBLIGACIÓN</b>							
Activo rentable	11	¿Considera usted que el dinero recaudado en Movistar en su zonal Tacna debe ser reinvertido en mejoras de servicio?	1	2	3	4	5
Créditos refinanciados y reestructurados	12	¿Considera usted que Movistar en su zonal Tacna brinda facilidades de refinanciamiento de deuda?	1	2	3	4	5

Provisiones	13	¿Considera usted que Movistar en su zonal Tacna tiene un gran número de clientes morosos?	1	2	3	4	5
Créditos directos	14	¿Considera usted que los créditos directos de Movistar en su zonal Tacna deben ser cobrados antes a fin de evitar su vencimiento?	1	2	3	4	5
<b>Dimensión 02: COMPORTAMIENTO</b>							
Información Errónea	15	¿Considera usted que Movistar en su zonal Tacna brinda mal información de pago de servicios a sus usuarios?	1	2	3	4	5
Situación de Crisis	16	¿Considera usted que la mejor solución para los morosos es la suspensión del servicio de Movistar?	1	2	3	4	5
Deudores Fortuitos	17	¿Considera usted que Movistar en su zonal Tacna existen personas que tengan algún imprevisto y por tal motivo se retrasan en su pago?	1	2	3	4	5
Deudores Habituales	18	¿Considera usted que existen usuarios con problemas económicos en Movistar en su zonal Tacna y por ese motivo se retrasan en su pago?	1	2	3	4	5
Descuentos	19	¿Considera usted que Movistar en su zonal Tacna brinda servicios a sus usuarios de acuerdo con su alcance económico?	1	2	3	4	5
Ratio de Morosidad	20	¿Considera usted que cada día crece más el incumplimiento de pago por parte de los usuarios Movistar en su zonal Tacna?	1	2	3	4	5

(Encinas Perez, 2017)