


ESTRATEGIA DE COBRANZA Y EL ÍNDICE DE MOROSIDAD DEL SERVICIO FUNERARIO DE UNA SOCIEDAD DE BENEFICENCIA EN EL PERÚ

COLLECTION STRATEGY AND DELAY RATE OF FUNERAL SERVICE OF A CHARITY SOCIETY IN PERU

 Abel, Salazar Asalde^{1a}

 José William, Córdova Chirinos^{2b}

 Juan Amílcar, Villanueva Calderón^{2c}

 Mirko, Merino Núñez^{2d}

Fecha de recepción : 27 abril 2021

Fecha de aprobación : 29 junio 2021

DOI : <https://doi.org/10.26495/rce.v8i1.1645>



Resumen

Para el desarrollo del presente trabajo investigativo se consideró los fines altruistas que persiguen las sociedades de beneficencia y el alto nivel de morosidad que presentaba a fines del año 2013 la entidad representativa en esta ciudad, en el área del servicio funerario, por significar un gran riesgo que podría ocasionar problemas de liquidez e iniciar el incumplimiento de obligaciones, tal vez con un posterior cierre de actividades. El objetivo general fue proponer la implementación de una estrategia de cobranza y en ese sentido se desarrolló una investigación con enfoque cuantitativo, con un proceso deductivo cuyas actividades secuenciales permitieron probar la hipótesis planteada. Asimismo, tuvo un diseño de tipo no experimental, de calificación transversal al considerar información de un solo ejercicio y con un alcance descriptivo, recogiendo información de la variable de manera independiente. Para recolectar información se aplicó el cuestionario tipo Likert de preguntas cerradas, a 40 servidores de la entidad y 30 usuarios del servicio funerario mencionado y que fue validado mediante el juicio emitido por tres profesionales expertos. Con la metodología utilizada se pretendió conocer que variables influían en el nivel de morosidad y el análisis de los resultados se orientó a determinar si las sugerencias planteadas podían generar cambios sostenibles en la entidad. Luego en función de los hallazgos se realizaron algunas reflexiones y comparaciones de algunos planteamientos que hacen especialistas del tema, relacionándolos con la implementación de herramientas seleccionadas, culminando con la generación de conclusiones y recomendaciones que permitieran disminuir este alto nivel de morosidad.

Palabras clave: estrategia de cobranza, nivel de morosidad, beneficencia pública

Abstract

For the development of this investigative work, the altruistic aims pursued by charitable societies and the high level of delinquency that the representative entity in this city presented at the end of 2013, in the area of funeral service, was considered, as it represents a great risk. This could lead to liquidity problems and initiate a breach of obligations, perhaps with a subsequent closure of activities. The general objective was to propose the implementation of a collection strategy and in that sense, an investigation with a quantitative approach was developed, with a deductive process whose sequential activities allowed to test the proposed hypothesis. Likewise, it had a non-experimental design, with a cross-sectional qualification when considering information from a single exercise and with a descriptive scope, collecting information from the variable independently. To collect information, the Likert-type questionnaire with closed questions was applied to 40 servers of the entity and 30 users of the aforementioned funeral service, which was validated through the judgment issued by three expert professionals. With the methodology used, it was intended to know which variables influenced the level of delinquency and the analysis of the results was aimed at

determining whether the suggestions made could generate sustainable changes in the entity. Then, based on the findings, some reflections and comparisons were made of some approaches made by specialists on the subject, relating them to the implementation of selected tools, culminating in the generation of conclusions and recommendations that would reduce this high level of delinquency.

Keywords: *collection strategy, delinquency level, public charity*

¹Universidad César Vallejo, Perú

² Universidad Señor de Sipán, Perú

^a Doctor en Gestión Pública y Gobernabilidad, aasalde@ucvvirtual.edu.pe

^b Doctor en Educación, jwilliamcc@crece.uss.edu.pe

^c Doctor en Gestión Pública y Gobernabilidad, jamilcarvc@crece.uss.edu.pe

^d Doctor en Administración de la Educación, mmerino@crece.uss.edu.pe

1. Introducción

Las sociedades de beneficencias altamente altruistas vienen otorgando un gran apoyo a gente que vive en condiciones de pobreza y extrema pobreza y es el caso de una institución Sociedad de Beneficencia en el país, que, considerando su misión y visión, ejecuta dicho apoyo de manera adecuada y oportuna, en los casos que amerita su intervención.

Por ende, al tenerse conocimiento del monto de morosidad en el área del servicio funerario, al finalizar el año 2013 que fue de S/. 1'355,474.68 considerado como de alto nivel, es que se planteó el desarrollo del presente trabajo, cuyo principal objetivo fue minimizar la incidencia de la morosidad, mediante la propuesta de estrategias, las mismas que con una adecuada administración permitirían el cumplimiento de los logros: minimizar el nivel de morosidad, incremento de ingreso, la consecuente mayor atención de familias vulnerables y mejorar el otorgamiento de créditos futuros.

Asimismo, se sabe que una elevada cartera morosa constituye un serio problema que compromete la viabilidad a mediano y largo plazo de toda institución. Dicho efecto es preocupante si se recuerda la función benéfica principal de estas entidades y debido a este mal es que se recortó la atención de muchas solicitudes de apoyo y lo que es peor, de no poner un alto a estos impagos la entidad se vería en muchos problemas financieros que evitarían que se continúe con esta noble función.

La mayor limitación que se ha tenido para la elaboración de este trabajo, ha sido el no haber encontrado algún trabajos similares o informaciones escritas o información por internet, etcétera.; que traten sobre la morosidad en una Beneficencia, se atribuye ello, a que el Programa de Servicio Funerario Integral (Serfin), ha sido implementado únicamente en la Sociedad de Beneficencia, como resultado de una propuesta alcanzada por un grupo de sus trabajadores y que hasta la fecha se mantiene en funcionamiento.

Estas entidades tuvieron su origen en el siglo décimo quinto en el continente europeo, como una forma de asistencia social estableciendo un fondo para ayudar a personas con escasos o nulos ingresos familiares, luego en el siglo décimo nueve se fueron creando en Latinoamérica y siempre con el sentido benefactor; pero ese espíritu auxiliador no ha impedido que algunos de sus rubros de ingresos se vean atacados por ese mal denominado morosidad. Así pues, en nuestro país casi la totalidad de beneficencias tienen deudas por cobrar con un alto nivel moroso, llamando la atención que no tomen medidas para atacar dicho flagelo.

En cuanto al servicio funerario que brinda la beneficencia local, consiste en la venta de un ataúd, el alquiler de capilla, carroza, local velatorio para el titular y 4 beneficiarios que él designe, dicha compra se contrata en cuota mensuales y luego de cancelada la sexta cuota se puede recibir el servicio. Justamente aquellos que ya recibieron dicho servicio son los que a diciembre del 2013 mantenían cuotas impagas por el monto descrito.

Una definición bastante aproximada de morosidad es el retraso generado por el incumplimiento de una obligación financiera, cuyos pagos sufren un retraso mayor a tres meses, provocando el devengo de intereses moratorios como retribución a los perjuicios que ocasiona dicho retraso (Rodríguez, et al 2017). Pero habría que preguntarse: ¿Qué causas son exactamente las que determinan la morosidad? ¿Por qué la gente deja de pagar? ¿De qué manera y hasta dónde influyen las tasas de morosidad, en las variables macroeconómicas?, etcétera; actualmente nuestro sistema padece de fuerte obsolescencia de procedimientos que ayuden a reconducir las economías familiares en crisis, no se considera su real capacidad de generar ingresos, lo que lleva a un posterior incumplimiento de deudas contraídas (Álvarez, 2016).

En el contexto internacional, en su estudio Jiménez y Manrique (2018) luego de determinar cuánto afectaba la morosidad en la rentabilidad, concluye que con un buen manejo de los riesgos y un dominio de la cartera morosa se obtiene beneficios mayores, asegurando una rentabilidad controlada; por otro lado, la implementación de un plan de fortalecimiento de políticas crediticias permitirá disminuir los índices de morosidad, fue la conclusión a la que se arribó en un trabajo (Gutiérrez, et al, 2015).

En el contexto nacional, Ramírez y Robles (2016) demostraron que el alto índice de morosidad genera incidencia totalmente contraproducente, negativa en las rentabilidades de las empresas mypes; en esa misma dirección se concluyó que una cartera con alto índice de morosidad influye de manera contraria en la liquidez y en la rentabilidad de la organización (Arellano, 1997). Es innegable la relación existente entre una adecuada estrategia de cobranza y la generación de la morosidad, esa fue la conclusión a la que se llegó en el estudio (Nole, 2015).

Se indica que, para mantener una efectividad y eficiencia operacional, se debe plantear un modelo de gestión financiera que contribuya a reducir la morosidad en la empresa (Oto, 2011).

Existe coincidencia en los comentarios de los especialistas al mencionar el origen y las consecuencias de una alta morosidad en las organizaciones, es que en muchas de ellas no existe articulación debida entre las áreas respectivas como la gerencia, ventas y la gestión de cobranza, que afecta el desempeño funcional; debido a ello es que se debe fortalecer la capacidad organizacional y más considerándose que los factores tanto interno como externos son cambiantes, tornándose incontrolables cuando no se ejerce un direccionamiento adecuado.

Ahora bien, mencionemos que una estrategia consiste en el plan que comprende las metas y políticas de una organización y establece diversas acciones de manera coherente por realizar, permitiendo contar con los recursos necesarios (Mintzberg, 1995), de similar forma se dice que una estrategia es la guía de la empresa estableciendo su viabilidad adecuada, frente a los factores predecibles como a los impredecibles que conducen a la consecución de metas propuestas (Espinoza, 2019).

Son diversos los estudios sobre pymes que han determinado que el incumplimiento de pagos por parte de clientes ocasionaron la falta de liquidez, constituyéndose en uno de los principales factores que ha provocado el cierre de empresas (Muyma y Rojas, 2019) ; por ello, los responsables de las entidades deben buscar estrategias, métodos, sistemas que permitan avanzar y lograr el cumplimiento de su propósito, dichas medidas deberán tener en consideración varios factores como el cambio técnico tecnológico producido en las últimas décadas que permiten mejorar la información para una adecuada relación con el usuario que impida que caiga en

impuntualidad de sus pagos, así como las formas diversas de transacciones y transferencias de fondos, que han modificado profundamente las costumbres de realizar los pagos de obligaciones.

Es conocido que en nuestro país no existe una cultura de pago, partiendo de que se desconoce el concepto de planificación familiar, además que el personal de las áreas respectivas no recibe las capacitaciones adecuadas originando que se otorgue créditos sin cumplir con los requisitos establecidos por la entidad, así también es necesario la implementación de un plan estratégico en las áreas de ventas, créditos y cobranzas, que permitan su optimización ya que al no aplicarse debidamente los reglamentos internos, si hubiere, se entorpece un adecuado proceso de cobranza.

Es en contexto que el autor, justifica esta investigación creyendo en la importancia de la puesta en marcha del estudio, debido a que su aplicación demostró una aceptable eficiencia y que permitió incrementar los ingresos institucionales, la reducción de dudas atrasadas, la concientización del personal, entre otras mejoras que a su vez permitieron otorgar una mayor cobertura en los diversos apoyos que de manera diaria se otorgan a los pobladores de escasos recursos y mejorar también los ingresos del personal ante la entrega de bonos extraordinarios, así como adquirir equipos informáticos para reemplazar los obsoletos que se encontraban.

2. Material y método

Para el desarrollo de la investigación, en primera instancia se utilizó información interna de la organización, donde resaltaba como mayor peligro la morosidad y en razón de ello es que se determinó las variables principales: a la misma morosidad y a la estrategia de cobranza propiamente dicha. Como dice Brachfield (2011) el incremento de morosidad en una empresa conlleva importantes costos financieros, administrativos y jurídicos, además de generar la pérdida de empleos y casos de quiebras, por ello se debe adoptar medidas de lucha oportunamente. De similar forma se dice que una estrategia es la guía de la empresa, que establece su viabilidad adecuada; para hacer frente, tanto a los factores predecibles como a los impredecibles y que conducen al logro de metas propuestas (Castro, 2010).

Para Hernández (2014) el diseño en una investigación es el plan o la estrategia que comprende actividades que van a permitir obtener la información requerida para el desarrollo del mismo. Considerando eso este estudio de enfoque cuantitativo, tuvo un diseño de tipo no experimental, de calificación transversal al considerar información de un solo ejercicio y con un alcance descriptivo, recogiendo información de la variable de manera independiente y haciéndose uso del método hipotético - deductivo que permitió arribar a conclusiones partiendo de una hipótesis.

Muestra es parte de la población de la cual se obtiene la información (Bernal, 2010); así como, poco a poco los instrumentos de investigación de campo obtuvieron importancia y han venido convirtiéndose en técnicas especializadas y depuradas que permiten un mayor rigor científico (Baena, 2017). Pues bien, metodológicamente en esta recolección de datos se utilizaron las denominadas técnicas de gabinete y de campo, donde las primeras estuvieron constituidas por las fichas bibliográficas, hemerográficas y virtuales y para la segunda se consideró a la población constituida por todo el personal de la entidad y los usuarios del servicio descrito, de la cual se obtuvo la muestra compuesta por 40 servidores y 30 usuarios.

El cuestionario Likert comprende un conjunto de ítems que son presentados como afirmaciones o juicios e incluso preguntas y observaciones, ante los cuales se pide una respuesta del participante, es recomendable que no excede las 20 palabras (Hernández, 2014) Teniendo en cuenta factores económicos y de tiempo, se aplicó a los integrantes de la muestra una encuesta mediante la utilización del cuestionario Likert de estructura cerrada con varias alternativas de respuestas.

Tabla 1

Encuestados considerados en la muestra

Áreas	Encuestados		Total	%
	Servidor	Usuario		
Serfin	19		19	27.14
Tesorería	03		03	4.29
Div. Cementerio	18		18	25.71
Afiliados		30	30	42.86
Total	40	30	70	100

Este instrumento, previo a su aplicación, fue validado por el juicio de expertos y para obtener su confiabilidad se utilizó el coeficiente Alfa de Cronbach, que arrojó un resultado del 0.86.

En cuanto al direccionamiento organizacional se refiere a la importancia de la implementación y aplicación de estrategias adecuadas para hacer frente al flagelo de la morosidad, apareciendo componentes adicionales que fortalecerán el funcionamiento institucional.

3. Resultados

Tabla 2

Conocimiento de la morosidad de la sociedad de beneficencia

Respuesta	Servidores		Usuarios		Total	%
	Cant	%	Cant	%		
Si	28	70.0	13	43.33	41	58.57
No	12	30.0	17	56.67	29	41.43
Totales	40	100.00	30	100.00	70	100.00

Según los resultados obtenidos se puede establecer que una gran mayoría de los servidores, conocían de la existencia de la morosidad en la empresa, entonces llama la atención como es que no hicieron algo para controlar o minimizar este flagelo, dejando todo a merced de los ejecutivos, aún más cuando se sabe que el descontrol ha originado la quiebra de organizaciones y consecuentemente la pérdida de empleos, en cuanto a los usuarios el 57% manifiestan que no tenían conocimiento de ello, resultando lógico porque en realidad son cosas internas.

Tabla 3

Disponibilidad de los medios para prevenir una alta morosidad

Respuesta	Servidores		Usuarios		Total	%
	Cant	%	Cant	%		
Si	16	40.0	00	00.0	16	22.86
No	24	60.0	30	100.00	54	77.14
Totales	40	100.00	30	100.00	70	100.00

De la tabla se puede observar que un 60% de empleados desconocían como afrontar este peligro y por ende no sabían si la Sociedad de Beneficencia, dispone de medios para hacerle frente. Esto nos lleva a deducir que la entidad debe esforzarse en impartir dicho conocimiento, sobre todo entre su personal, si es que se desea realizar una tarea, ante eso los directivos tienen por delante una ardua tarea que desarrollar. Debieron definir lineamientos y procedimientos a fin de garantizar la recuperación de los créditos otorgados y evitar un perjuicio institucional mayor. Sobre todo, considerando los fines altruistas que son el objetivo principal de este tipo de entidades.

Tabla 4

Información adecuada del contenido del contrato del servicio funerario

Respuesta	Servidores		Usuarios		Total	%
	Cant	%	Cant	%		
Si	04	10.0	00	00.0	04	5.71
No	36	90.0	30	100.00	66	94.29
Totales	40	100.00	30	100.00	70	100.00

En este otro dato obtenido se puede afirmar que el 94.29 % del total de la muestra, no ha sido debidamente informado acerca del contenido del contrato Serfin, preocupando de gran manera que sólo 4 servidores conozcan el contenido del contrato, por “coincidencia” de esos cuatro personas, tres han laborado en dicha área y uno labora actualmente allí, esto quiere decir que el resto de servidores que han laborado y aún laboran en el área no han sido debidamente capacitados a pesar de que sus funciones tienen que ver directamente con el otorgamiento de los créditos respectivos.

deber de los directivos empezar por capacitar a todo el personal de la institución, ya que no solo el que labora en esa área debe luchar contra la morosidad, es una tarea conjunta, de los directivos y servidores de la Sociedad de Beneficencia.

Tabla 5

Conocimiento de alguna medida que haya tomado la entidad para afrontar la morosidad

Respuesta	Servidores		Usuarios		Total	%
	CANT	%	CANT	%		
Si	21	52.50	07	23.33	28	40.00
No	19	47.50	23	76.67	42	60.00
Totales	40	100.00	30	100.00	70	100.00

El total de servidores encuestados el 52.50% si tiene conocimiento que la institución se encuentra en plena lucha para disminuir la morosidad y en cuanto a los usuarios sólo el 23.33% ha obtenido ese conocimiento. Es muy conveniente comentar que las respuestas positivas otorgados por la mayoría de encuestados son justificadas porque como ya se dijo, las medidas de lucha contra la morosidad están siendo implementadas de manera simultánea al desarrollo del estudio y una de las primeras medidas fue la de impartir el respectivo conocimiento en el personal.

Tabla 6

Programa Serfin de la Sociedad de Beneficencia cuenta con herramientas para la lucha contra la morosidad

Respuesta	Servidores		Usuarios		Total	%
	Cant	%	Cant	%		
Exigir Pago Al Contado	21	52.50	14	46.67	35	50.00
Cobranza Mediante Empresas	02	5.00	02	6.67	04	5.71
Por Asesoría Legal	17	42.50	14	46.66	31	44.29
Ninguna	00	0.00	00	0.00	00	0.00
Totales	40	100.00	30	100.00	70	100.00

observa que en promedio el 50% de encuestados manifiesta conocer que la medida principal de cobranza institucional es la exigencia del pago adeudado de forma al contado, mientras que el 44.29% dice que es el área de Asesoría Legal es la que está haciéndose cargo de dicha cobranza. Esta mitad de los encuestados “arrastra” esa fobia nacional, de acudir hacia el poder judicial para solucionar sus problemas.

Tabla 7

La entidad debe continuar otorgando crédito a un usuario moroso

Respuesta	Servidores		Usuarios		Total	%
	Cant	%	Cant	%		
Si	03	7.50	09	30.00	12	17.14
No	37	92.50	21	70.00	58	82.86
Totales	40	100.00	30	100.00	70	100.00

De manera abrumadora los encuestados, con un 82.86%, niegan la opción de continuar otorgándole créditos a los usuarios morosos. Se puede deducir que de ese 17.14% que eligió la opción contraria, con toda seguridad corresponde a una buena parte de ese indeseable “ejército” de individuos morosos, que desean inmerecidamente que les continúe otorgando créditos, a pesar de su mal comportamiento a la hora de cancelar sus deudas. En última instancia es facultad de los directivos el continuar o no, otorgando créditos a usuarios morosos; aunque el raciocinio normal diga que debería tomarse medidas, para evitar que dichos morosos sean factibles de nuevos créditos y así no continúen originando perjuicios económicos a las instituciones.

Tabla 8

Participaría en una estrategia de cobranza para disminuir la morosidad en la entidad

Respuesta	Servidores		Usuarios		Total	%
	Cant	%	Cant	%		
Si	36	90.0	23	76.67	59	84.29
No	04	10.0	07	23.33	11	15.71
Totales	40	100.00	30	100.00	70	100.00

Da gusto ver este resultado, donde una gran mayoría de involucrados (84.29%), si participaría en una estrategia de cobranza que logre disminuir la morosidad institucional. Lo que indica que falta un poco de interés de parte de los directivos de la entidad, a fin de hacer participar al personal en dicha tarea. También se diría que esa minoría (15.71%), debe estar conformada en gran parte, por usuarios morosos, que nunca van a estar de acuerdo con alguna forma de cancelar dichas deudas.

4. Discusión

Son diversos los elementos económicos que se reflejan de forma negativa y cuyo origen se encuentra en los problemas que tienen las empresas para funcionar de manera normal, uno de dichos problemas es la falta de liquidez para afrontar obligaciones o compromisos ésta a su vez es consecuencia de la morosidad.

Teóricamente se dice que el otorgar un crédito, es colocarse frente a la posibilidad de que un usuario del servicio o bien, no pueda cumplir con sus obligaciones contractuales, dentro de los términos acordados; esto constituye el origen de la morosidad. Frente a ello Tamayo y Mario (2012) nos dice que la formulación de un problema de investigación se expresa en términos claros y

precisos, indicando el objetivo fundamental con sus dimensiones y conteniendo las variables con su respectiva relación entre ellas.

Frente a ello, llama la atención que las administraciones anteriores, a pesar de tener conocimiento de este problema, no ha realizado ningún planteamiento para atacar este flagelo, simplemente se hicieron de la vista gorda, además es mortificante enterarse que el 58.57% de encuestados, aun teniendo conocimiento de la existencia de morosidad en la Beneficencia, se hayan mostrado permisibles ante este gran peligro.

La implementación de una adecuada estrategia permite articular y unificar los criterios tanto del personal como del personal directivo (Salas, 2013) y conociéndose que una cartera con alto índice de morosidad influye de manera contraria en la liquidez de una organización y que es innegable la relación existente entre la existencia de una adecuada estrategia de cobranza y la generación de la morosidad (Nole, 2015); entonces es lamentable la inacción de los responsables institucionales para evitar que se origine un incremento de la morosidad; así también es notoria la irresponsabilidad de administraciones anteriores para con el personal, al no existir documentación que demuestre alguna capacitación del personal, ya que luego de una sugerida capacitación, este personal será el encargado de informar adecuadamente al usuario, previo al otorgamiento del crédito y su posterior seguimiento principalmente. Lo descrito, corrobora los resultados de la encuesta aplicada en la tabla 4 y es una consecuencia de ello, lo que se hubiera evitado si el personal hubiera estado debidamente capacitado.

Por otro lado, acerca de alguna medida de corrección que haya sido o que se estuviera aplicando se debe recordar que para mantener una operatividad efectiva se debe plantear un modelo de gestión financiera que contribuya a reducir la morosidad (Oto, 2011) y es que ante una clamorosa nula articulación entre las áreas respectivas, afecta el desempeño funcional, justificándose el fortalecimiento de la capacidad organizacional.

Referente a las herramientas que se deben tomar para afrontar ese mal, la casi totalidad de encuestados coinciden en que debe ser el personal de la misma entidad quién afronte dicho problema; siendo eso lo que motivó al autor del presente a buscar conjuntamente con el personal la estrategia adecuada, para establecer actividades, metas y políticas de la organización de manera coherente que permitieran contar con los recursos necesarios para su ejecución (Mintzberg, 1995)

Astudillo & Ibarra (2019) dicen que es necesario que el personal se encuentre motivado para que ejecute de mejor manera sus labores, en razón de ello es que se contó con la voluntad del personal de la beneficencia, de participar en la estrategia planteada conforme lo dice el 90% de servidores encuestados y es que la implementación de un plan de fortalecimiento de políticas crediticias permite disminuir los índices de morosidad (Gutiérrez, et al, 2015), conforme se comprobó en su aplicación. Así también la nula capacitación del personal repercutió en créditos mal otorgados donde no se exigían requisitos mínimos, además la inexistencia de políticas de cobranza y el control de créditos, permitieron que la morosidad llegue a un nivel alto.

Entre las actividades coordinadas que formaron parte de la estrategia de cobranza y que se implementaron, se menciona la capacitación del personal, selección de servidores con mayores habilidades tanto para funciones internas como para la captación de nuevos afiliados, la actualización del reglamento interno, mejorar la redacción de los términos del contrato, distribución de notificaciones casa por casa a los deudores e incluso en el mismo cementerio, aplicación de amnistía con la debida autorización del directorio, aplicar temporalmente un “corte” al igual que un “crédito cero”, a fin de que en base a datos reales, se elabore una correcta planificación y por último planificar la adquisición de sistemas y equipos informáticos de última generación, que permitan un control y seguimiento adecuado de los créditos otorgados.

5. Conclusiones

Se han llevado a cabo diversos estudios relacionados con la administración del efectivo, considerando que es uno de los principales elementos para el buen funcionamiento de cualquier empresa, sin importar el tamaño u objetivo, por ello la importancia de este trabajo radicó en caracterizar, identificar y analizar cada una de las actividades que comprendiera la estrategia de cobranza, que fue trazada para disminuir la morosidad.

Con el análisis documental y lo expresado por especialistas, es que confirma que la morosidad incide de manera directa en la liquidez de las organizaciones, impidiendo que se atendiera mayor cantidad de solicitudes de ayuda, a personas necesitadas y todo sucedió ante la pasividad y la gran indiferencia de las gestiones anteriores de hacer frente a este mal y por el contrario se permitió que se incrementara, a pesar del conocimiento técnico sobre ello.

Por ello, como respuesta al problema planteado en esta investigación, surgió la necesidad de una reunión con todos los jefes de áreas para entender con claridad el verdadero significado de la morosidad existente, para luego socializarlo al resto del personal y además, basados en los resultados de la encuesta, es que esta investigación proporcionó información para lograr coordinar esfuerzos y así, lograr la selección de una adecuada estrategia, cuyas medidas logran disminuir ese alto nivel de morosidad.

La implementación de una estrategia adecuada es fundamental en cualquier organización, debido a que si aplicadas debidamente permitirán contar con los recursos necesarios para un eficiente funcionamiento institucional.

Es menester señalar que las medidas respectivas fueron aplicadas durante los años 2013 y 2014, consiguiéndose un incremento en los ingresos directamente recaudados del 44%, como se demuestra con el informe sobre la ejecución de del presupuesto que se tuvo a la mano, donde dicha ejecución en el año 2012 fue de S/. 7'419,640.00, mientras que el año 2014 fue de S/. 10'711,635.00.

Con las medidas adoptadas, como una adecuada capacitación y una correcta rotación de personal se logró disminuir el nivel inicial de morosidad en un 65%, además se consiguió agilizar las cobranzas, al acortar los ciclos de conversión en efectivo.

6. Referencias

- Alvarez C. (2016) Las decisiones financieras de las empresas en dificultades. Tesis doctoral, Universidad Cantabria, España. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/tesis?codigo=49185>
- Arellano, G. (1997). Análisis organizacional: una perspectiva desde la estrategia. *Revista del Centro de Investigación y Docencia Económica, Cide*, (26). https://www.academia.edu/30021620/An%C3%A1lisis_organizacional_Una_perspectiva_desde_la_estrategia
- Astudillo, P. & Ibarra, C. (2019). The incentives to the production, its effects in the safety and work health and among the work collectives: an approach from training in ergonomics. *Revista Laboreal* (15). http://www.scielo.mec.pt/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1646-52372019000100009&lang=es
- Baena P., G. (2017). Metodología de la Investigación. (3era ed.). México: Grupo editorial Patria S.A.
- Bernal, C. (2010). Metodología de la Investigación. administración, economía, ciencias sociales. (3ra ed.). Colombia: Pearson Educación
- Brachfield, J. (2012), “*Instrumentos Para Gestionar y Cobrar Impagados*”, en Barcelona – España, Editorial Profit

- SALAZAR, A., CÓRDOVA, J.W., VILLANUEVA, J.A., MERINO, M. *Estrategia de cobranza y el índice de morosidad del servicio funerario de una sociedad de beneficencia en el Perú, Perú.* *Rev. Horizonte Empresarial. Enero - junio 2021. Vol. 8 / Nº 1, pp. 395-405 ISSN: 2313-3414*
- Castro, E. (2010). Las estrategias competitivas y su importancia en la buena gestión de las empresas. *Revista Ciencias Económicas* (vol. 28, núm. 1). ISSN: 0252-9521. <https://revistas.ucr.ac.cr/index.php/economicas/article/download/7073/6758/>
- Fernández, S. (2013), Los Orígenes de las Beneficencias, *Revista Hispanoamericana “La Razón Histórica”*, Recuperado de internet: <http://www.revistalarazonhistorica.com/>
- Gutiérrez, et al (2015). Tesis “Incidencias de los Índices de morosidad en la cartera de créditos personales de la cooperativa de ahorro y crédito Moderna R.L Casa matriz Estelí, durante el primer semestre del año 2014”. (Tesis pregrado). Universidad Autónoma de Nicaragua, Managua, <http://repositorio.unan.edu.ni/1837/1/16362.pdf>
- Hernández S., R. (2014). *Metodología de la Investigación*. (6° ed.). México: McGraw-Hill/Interamericana editores S.A.
- Jiménez L., y Manrique J. (2018), *Gestión de la calidad crediticia y la morosidad: alternativa de solución en los resultados económicos financieros de la CMAC del Santa*.
- Mintzberg Henry, Quinn James (México 1995), “Planeación Estratégica”, Editorial Prentice Hall-México
- Muyma, A. y Rojas, D. (2019), *Estrategias de gestión de efectivo y su relación con la rentabilidad en pymes*, Universidad Técnica Particular de Loja, vol. 4 (5), ISSN-e 2588-0705, <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7144039>
- Nole, I. (2015). Tesis “Estrategias de cobranza y su relación con la morosidad de pagos de servicios en la zona Ferreñafe de la entidad prestadora de servicios de saneamiento de Lambayeque S.A – 2015”. (Tesis pregrado). Universidad Señor de Sipán, Lambayeque, Perú, <http://repositorio.uss.edu.pe/bitstream/uss/4152/1/Nole%20Ze%C3%B1a.pdf>
- Oto, B. (2011), tesis “*Modelo de Gestión Financiera y Reducción de Morosidad en el Departamento Financiero de la Empresa Eléctrica Riobamba SA*”
- Ramírez, C. y Robles, M. (2016). Tesis “La morosidad y su incidencia en la Rentabilidad de la agencia Laredo de la Caja Municipal de Ahorro y Crédito Trujillo”. (Tesis pregrado). Universidad Privada Antenor Orrego, Trujillo, Perú. Recuperado de: http://repositorio.upao.edu.pe/bitstream/upaorep/3303/1/re_cont_carolina.ramirez_melissa.robles_morosidad.en.la.rentabilidad_datos.pdf
- Revista In Crescendo* vol. 9 (2), ISSN-e 2307-5260, ISSN 2222-3061 <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6853001>
- Rodríguez, et al (2017), *Factores que afectan el nivel de mora en los créditos otorgados por una Cooperativa de Ahorro y Crédito*. Universidad Autónoma de Nicaragua, <https://repositorio.unan.edu.ni/4365/1/17789.pdf>
- Salas, C. (2013). *Estrategia y proceso estratégico: el camino organizacional hacia el diálogo, la articulación y la innovación*. *Revista Poliantea* (vol. IX, núm. 16). <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/4784551.pdf>
- Tamayo y T., Mario (2012). *El Proceso de la Investigación Científica*. (4° ed.). México: Edit. Limusa S.A.