



Marzo 2019 - ISSN: 1696-8352

## **“PLAN DE GESTIÓN DE RECUPERACIÓN DE CARTERA VENCIDA DE LA ESCUELA BÁSICA PARTICULAR “ÁNGEL CALDERÓN LUCES”**

Currículum Vitae **Marylin Johanna Ríos Gutierrez.**

[Marilyn\\_rios@hotmail.com](mailto:Marilyn_rios@hotmail.com)

Marylin Johanna Ríos Gutierrez (Septiembre 7 de 1982). Graduada de Ingeniera Comercial en la Universidad Laica VICENTE ROCAFUERTE de Guayaquil. Realizó estudios secundarios en colegio “Provincia de Bolívar”, Bachiller en ciencias administrativa especialización Informática. Posee experiencia de Asistente de Talento Humano y es Administradora de la Escuela Básica Particular Ángel Calderón Luces.

Para citar este artículo puede utilizar el siguiente formato:

Marylin Johanna Ríos Gutierrez (2019): “Plan de gestión de recuperación de cartera vencida de la escuela básica particular “Ángel Calderón Luces”, Revista Observatorio de la Economía Latinoamericana, (marzo 2019). En línea:

<https://www.eumed.net/rev/oel/2019/03/recuperacion-cartera-vencida.html>

### **RESUMEN**

El objetivo del proyecto de graduación fue diseñar un plan de gestión de recuperación de la cartera vencida de la Escuela Básica Particular “Ángel Calderón Luces” que actualmente presenta altos niveles de cartera vencida por parte de los padres de familia. Para lo cual se evaluó la situación financiera de la institución y se determinó las falencias que se presenta en el proceso administrativo para la recuperación de estos valores vencidos. A partir de los resultados obtenidos se planteó el diseño de un modelo de cobranzas acorde con la institución.

Los métodos de investigación aplicados fueron descriptivo y exploratorio. Los tipos de investigación bajo los que se realizó la investigación fueron: descriptivo, documental y de campo. Con un enfoque de investigación mixto: cuantitativo y cualitativo. Las técnicas de investigación fueron la encuesta y la entrevista.

Se determinó que existen los problemas de la cartera tienen sus causas en primer lugar por la situación económica de los padres de familia que pueden estar atravesando situaciones como desempleo, cierre del negocio familiar y pérdida de empleo lo que impide que cumplan con sus pagos. A esto que pese al número de estudiantes la institución no ha implementado acciones coherentes y concretas para recuperar la cartera vencida. Las técnicas de evaluación financiera aplicadas: el Valor Actual Neto (VAN) y Tasa Interna de Retorno (TIR) demuestran que el retorno financiero es favorable a que se realice las inversiones requeridas para recuperar la cartera vencida.

**PALABRAS CLAVES:** Cartera vencida, Gestión de cobranzas, Mora

**Clasificación JEL:** L2, L22, M1

### **Abstract**

The objective of the graduation project was to design a management plan for the recovery of the past due portfolio of the "Ángel Calderón Luces" Private Basic School, which has high levels of overdue loans by parents. For which the financial situation of the institution was evaluated and the shortcomings that appear in the administrative process for the recovery of these expired values were determined. Based on the results obtained, the design of a collection model according to the institution was proposed.

The applied research methods were descriptive and exploratory. The types of research under which the research was conducted were: descriptive, documentary and field. With a mixed research approach: quantitative and qualitative. The research techniques were the survey and the interview.

It was determined that there are problems in the portfolio have their causes in the first place by the economic situation of parents who may be going through situations such as unemployment, closure of the family business and loss of employment which prevents them from meeting their payments. To this, despite the number of students, the institution has not implemented coherent and concrete actions to recover the overdue portfolio.

The financial evaluation techniques applied: the Net Present Value (NPV) and the Internal Rate of Return (IRR) show that the financial return is favorable to the investments required to recover the past due portfolio.

**Keywords:** Defeated portfolio, collection management, credit default

**JEL Classification:** L2, L22, M1

## **1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

La Escuela Básica Ángel Calderón Luces inició sus actividades el 13 de enero de 2003, es decir, tiene 15 años de ofrecer servicios educativos, funciona en las instalaciones de la Unidad Educativa Mariscal Sucre. Actualmente cuenta con 766 estudiantes.

Una situación que en tiempos de crisis económica como la que actualmente atraviesa Ecuador es la cartera vencida que afecta por igual a empresas proveedoras de bienes y/o servicios. Es decir, la acumulación de créditos que no han sido pagados a tiempo, que en el caso de la investigación se refiere a pensiones escolares impagas por parte de los padres de familia que tienen a sus hijos matriculados en la institución. Según un artículo de diario Expreso de Ecuador “la cartera vencida de los establecimientos particulares en Guayas alcanza el 30%” (Torres, 2016). Lo que ha impedido en su mayoría la realización de mantenimientos de infraestructura, mejoras de la misma e introducir innovación tecnológica para sostener un sistema de calidad. En el caso de la escuela básica particular “Ángel Calderón Luces” el incumplimiento de los padres en el pago de pensiones ha afectado su liquidez y de que tenga que ser subsidiada por la Fundación que administra la escuela matutina y vespertina, siendo el enfoque de la sección vespertina que corresponde a la escuela básica particular “Ángel Calderón Luces” ofrecer una educación de calidad a niños y jóvenes de los sectores vulnerables de la sociedad a precios accesibles. A diferencia de la sección matutina que cancelan pensiones que cubren la totalidad de los costos operacionales y un margen de ganancia para los accionistas de la institución. Se planteó la siguiente pregunta de investigación:

¿Cuál sería el plan de gestión para la recuperación de cartera a nivel institucional en la escuela básica particular Ángel Calderón Luces?

### **SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA.**

La pregunta general de investigación en la que se concretó el problema de investigación es desagregada en las siguientes preguntas que se refieren a cada variable del problema planteado.

En la sistematización del problema se plantea lo siguiente:

¿Cuál es la situación financiera y contable de la institución educativa?

¿Qué nuevos procesos de recuperación de cartera vencida debe aplicar la administración de la institución educativa?

¿Serán rentables financieramente las acciones a implantar en la recuperación de cartera vencida?

### **1. OBJETIVO DE LA INVESTIGACIÓN**

## **GENERAL**

Diseñar un plan de gestión de recuperación de cartera vencida que contribuya a reducir la mora de la cartera vencida, con la implementación de un sistema de gestión cobranza.

### **1.1. IDEA A DEFENDER**

Mediante el plan de gestión de recuperación de cartera vencida la institución educativa incrementará su liquidez para afrontar el pago de sus obligaciones financieras con sus proveedores y personal docente – administrativo.

## **2. BASES TEÓRICAS**

### **2.1. Plan de Gestión**

Se define como “una serie de acciones de administración que facilita el seguimiento integral de las acciones que la administración ha planeado y se ejecutan; disponen el progreso periódico de las mismas, a fin de ejercer acciones de retroalimentación y correctivas en situación de incumplimiento o desviación.” (Caferri, Plan de Gestión, 2014, p. 63)

### **2.2. Mora**

La mora se relaciona con el retardo culpable, que ocasiona la correspondiente indemnización, pero que no impide la posibilidad del cumplimiento tardío de la obligación, porque si a consecuencia del indicado retraso desaparece la posibilidad de cumplir la obligación, más que de mora habría un incumplimiento total de la obligación. (Kluwer, 2013,p.39)

#### ***2.2.7.1. Tipos de mora crediticia.***

En el Derecho civil se conocen los siguientes tipos de mora. Ballesteros (2014) señala lo siguiente:

#### **Mora del acreedor o mora credendi**

Cuando el acreedor injustificadamente se niega injustificadamente a recibir el pago o poner de su voluntad para receptor el pago.

Al acreedor se le imputa el incumplimiento. Como ejemplo de este tipo de mora se dan los siguientes casos: el arrendador no quiere cobrar la renta al inquilino, cuando se solicita a la persona para que efectúe ciertas pruebas no acude al llamado.

### **Mora del deudor**

Cuando el deudor se retrasa en el cumplimiento de una obligación, dándose los requisitos legales – retraso cualificado-, y sin que esto conlleve al incumplimiento definitivo de la obligación.

### **2.3. Cobranza**

Calderón (2015) afirma que “es la recuperación de los créditos concedidos previamente por una empresa, de tipo comercial, financiera, industrial, o prestadora de servicio.”(p.54)

Actualmente, la principal preocupación de las empresas que deben efectuar cobranzas, es el de reducir el tiempo de recuperación de dichos valores.

El atraso en el cobro de las cuentas por cobrar, se debe específicamente a situaciones internas provocados en todos los niveles de la empresa, no con esto se puede decir que el cliente esté exento de culpa, pero si realmente los directivos están interesados, enfocarían por la identificación y cuantificación de “esos problemas internos” y dotar las alternativas de solución idónea, con lo que se apresuraría la recuperación de su cartera vencida.

### **2.4. Tipos de cobranzas**

Solís (2013) establece los siguientes tipos de cobranza:

#### **Cobranza Formal**

Se da cuando se utilizan los recursos y personal perteneciente a la compañía, o si la empresa o necesita con la terciarización de los servicios de call centers especializados en el manejo de carteras vencidas. Este tipo de cobranzas emplea los siguientes elementos de apoyo: cartas, mensajes telefónicos y/o electrónicos, visitas de personal de cobranzas, facilitando el uso de canales de pago, depósitos, recaudación a domicilio, débitos bancarios, etc. Si con éstas medidas no se obtienen resultados se deben implementar otros tipos de medidas.

#### **Cobranza Judicial**

Bajo esta modalidad si la empresa desea efectuar la gestión de cobranzas de forma directa deberá contar con personal altamente calificado, es decir contar con los servicios de un abogado o de un departamento legal especializado en cobranza judicial. La otra alternativa es la contratación de empresas especializadas en gestión de cobranzas judicial y extrajudicial.

## **Cobranza Extrajudicial**

Este tipo de cobranza se deriva de la anterior en relación al inicio de un proceso legal, este proceso se efectúa fuera de juicio, es decir determinan entre las partes deudora y los representantes legales el no llevar el caso a juicio y llegar a un acuerdo de pago extrajudicial a fin de reducir el aumento de costos vinculados con el tiempo y dificultades producidas para ambas partes.

### **2.5. Cartera de crédito**

Abarca todos los saldos de capital de las operaciones crediticias concedidos por la empresa, bajo diferentes modalidades autorizadas y en función al giro especializado que corresponde a cada una de ellas. También involucra a la serie de documentos que resguardan los activos financieros o las operaciones de financiamiento concedidas a un tercero y que el tenedor de dicho(s) documento(s) o cartera se guarda el derecho de hacer valer las obligaciones estipuladas en el documento. (Cupelli, 2012, p. 73)

En definitiva, una cartera de créditos incluye los saldos de capital de las operaciones de créditos concedidas por una empresa. Estos créditos concedidos pueden ser del tipo: de consumo, comercial, microcrédito, vivienda, educativo, etc. La cartera de crédito constituye la fuente principal de ingresos por concepto de intereses por mora y las comisiones de cobranza, así mismo involucra costos en su administración, que corresponde a las provisiones por créditos incobrables que se deben de constituir, y los respectivos gastos operativos.

### **2.6. Tipos de deudores**

Branchfield (2014) establece los siguientes tipos de deudores:

- 1. Los morosos intencionales:** Se caracterizan por tener capacidad financiera para pagar pero no quieren. Existen dos subtipos de esta clase de deudores: Los que acaban finalmente pagando la deuda (con demora pero al final pagan); están en este grupo todos los morosos intencionales que retrasan su pago todo el tiempo con el fin de beneficiarse de una financiación gratuita a costa del acreedor. (Branchfield, 2014, p .136)
- 2. Los morosos profesionales:** Que nunca cumplen con sus pagos (compran o se endeudan con el fin de no cancelar a menos que se les obligue ejerciendo una coerción judicial). (Branchfield, 2014, p .136)
- 3. Los deudores fortuitos o sobrevenidos:** Que tienen la intención de pagar pero no pueden. Por falta de liquidez. Estos deudores pagarían si contaran con los recursos

para hacerlo. Ellos terminarán pagando la deuda cuando cuenten con el dinero para hacerlo si les concede el tiempo suficiente y se les otorga facilidades para reintegrar la cantidad adeudada. (Brachfield, 2014, p .136)

4. **Los deudores incompetentes y/o desorganizados:** Que pueden pagar pero no saben lo que tienen que pagar: Deudores que pueden pagar y no tienen mala voluntad, pero no conocen lo que tiene que pagar dado que su administración es un desastre. (Brachfield, 2014, p .137)
5. **Los deudores negligentes o despreocupados:** Poseen capacidad financiera suficiente para cancelar los pagos, por su desidia o despreocupación no cancelan a sus acreedores. No tienen problemas de liquidez. (Brachfield, 2014, p .137)
6. **Los deudores circunstanciales:** Que tiene la capacidad de pagar, pero no lo hacen porque mantienen un litigio con el acreedor. Pero tienen la voluntad de pagar cuando se soluciona el litigio con el acreedor. (Brachfield, 2014, p .137)
7. **Los deudores insumisos:** Que cuentan con liquidez para pagar sus deudas, pero no quieren realizarlo, pues, consideran no existe una deuda. Esta clase de deudores cree firmemente que no le corresponde pagar ya que la cantidad o monto reclamados son injustificados. (Brachfield, 2014, p .137)

### 3. MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN

Se aplicó los siguientes métodos de investigación:

**Empíricos:** Se empleó a la encuesta y entrevista como técnicas de recolección de datos para el desarrollo de la investigación.

**Estadísticos:** Se utilizó técnicas de la estadística descriptiva que permitieron el análisis, interpretación y la presentación gráfica de los resultados tabulados.

**Métodos teóricos:** Se aplicaron los siguientes métodos teóricos:

1. **Analítico:** Se procedió a determinar la(s) principales causa(s) de la morosidad que acarrea la escuela básica y de cuál(es) serían las más idóneas acciones a implementar para reducir esos niveles de morosidad. Además del análisis de la información contable, por medio de indicadores financieros.
2. **Deductivo:** En base a los resultados generales obtenidos a nivel cuantitativo (encuesta y estados financieros) y cualitativo (entrevista) se formularon inferencias particulares,

vinculadas con la problemática que se investigó, yendo de un nivel general a otro de menor generalidad.

Permite inferir algo observado a partir de una ley general.

### **3.1. TIPO DE INVESTIGACIÓN**

Se aplicaron los siguientes tipos de investigación:

Los tipos de investigación utilizados fueron:

#### **3.1.1. La Investigación Descriptiva.**

Se procedió a describir los siguientes aspectos de la escuela básica vinculados con la problemática de investigación: las razones de la morosidad por parte de los padres de familia, la evolución de los indicadores de liquidez y endeudamiento de la escuela básica y las acciones que tomará la dirección para disminuir esta cartera vencida.

#### **3.1.2. La Investigación Documental.**

Se buscó información especializada en fuentes primarias de información como: libros de administración financiera, webs, monografías, proyectos de graduación, etc.

#### **3.1.3. La Investigación de Campo.**

Consistió en la recolección de información directamente de los padres de familia y personal de las áreas: administrativa y financiera de la escuela básica, a través, de una encuesta y entrevista realizada con un cuestionario de preguntas.

### **3.2. ENFOQUE DE INVESTIGACIÓN.**

El enfoque de la investigación que se efectuó correspondió al de tipo mixto: cuantitativo y cualitativo. En el ámbito cuantitativo se procedió al análisis de los estados financieros de la escuela básica correspondiente al año lectivo 2016 y del primer semestre del año 2017 (hasta Junio). Para establecer indicadores financieros que permitan la medición de la estabilidad, la capacidad de endeudamiento y de generación de liquidez, las utilidades que se obtienen, por medio de la interpretación de éstos indicadores se interpreta los resultados del negocio para conocer cómo reaccionar frente, a las diversas circunstancias que pueden aparecer. Así también, se realizó un análisis estadístico de la información recogida por medio del cuestionario de preguntas que se empleó en la encuesta a padres de familia y personal de las áreas administrativa y financiera.

En el ámbito cualitativo se recogió información no numérica por medio de la entrevista para obtener información del personal administrativo y financiero de la escuela básica.



### 3.3. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS

En el desarrollo de la investigación se empleó:

**La encuesta:** Obtener información de la población de estudio a través de un cuestionario de preguntas cerradas.

### 3.4. POBLACIÓN.

La población que fue objeto de estudio y de la que se obtuvo información fueron: los padres de familia y personal administrativo y financiero de la escuela básica.

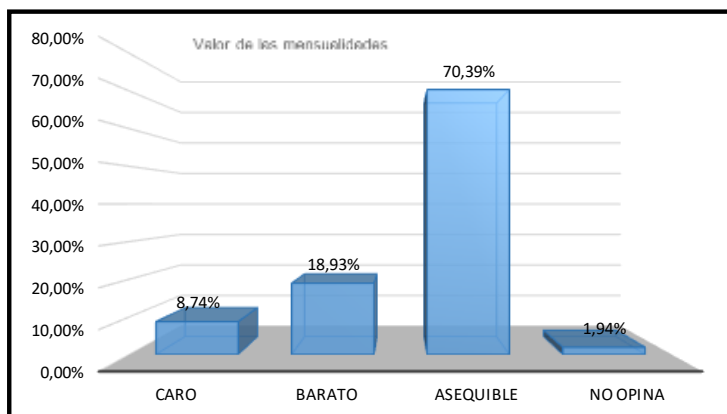
La población de padres de familia de la escuela básica es de 729 padres. Donde 450 de ellos se encuentran en mora.

Y de las áreas administrativas y financiera la población es de 12 personas

## 4. RESULTADOS

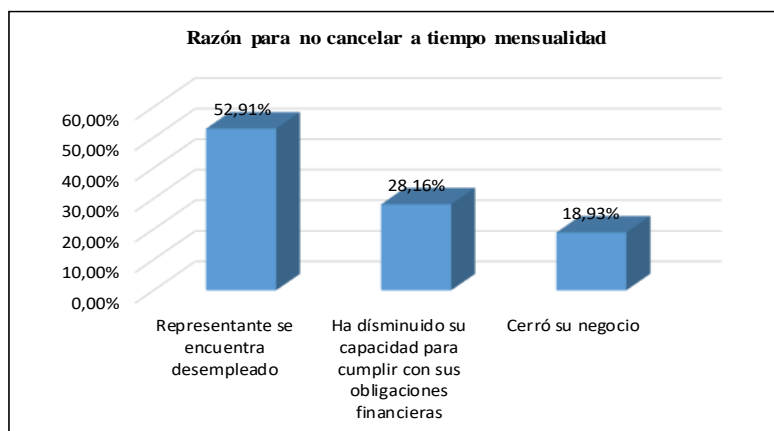
### Principales resultados de la encuesta

*¿Cómo califica usted el valor de las mensualidades escolares que cancela?*



**Análisis:** En base a los resultados obtenidos de la encuesta a padres de familia. Se concluyó que un 70,39% de los encuestados califica como asequible el monto de las mensualidades, es decir, que son valores que se pueden conseguir o alcanzar. Esto ratifica el propósito de los directivos de la institución de ofrecer una educación de calidad a precios convenientes a la comunidad, el 18,93% de los encuestados las califica como barato; es decir, un precio bajo en relación a las de otras instituciones educativas; un 8,74% de los encuestados las califica como caras, y un 1,94 no opinó sobre esta pregunta.

***¿Señale la principal razón para no cancelar a tiempo sus pensiones escolares?***



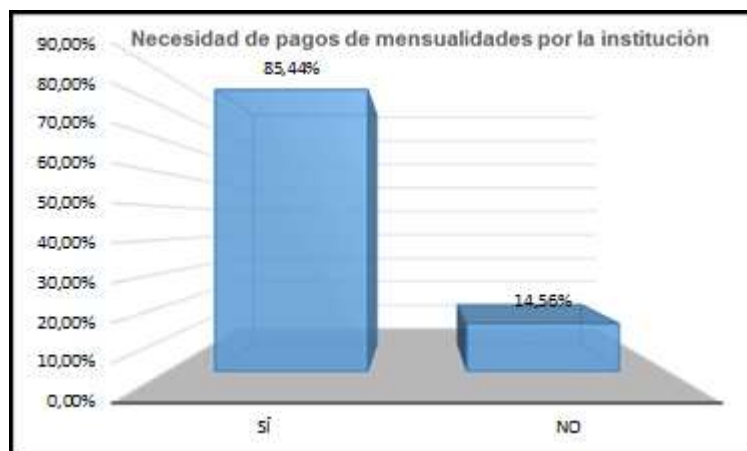
**Análisis:** En base a los resultados obtenidos de la encuesta a los padres de familia. Se concluyó que un 28,16% de los encuestados manifestó que su capacidad financiera para cumplir con sus obligaciones se ha reducido en estos tiempos, el 52,91% de los encuestados respondió que se encuentra sin empleo, y el 18,93% manifestó que cerró el negocio que mantenía. Estas son algunas consecuencias de la crisis económica que atraviesa el país que han golpeado a los ingresos de todo tipo de empresas en el país e incrementado la cartera vencida, dado que los clientes no cuentan con el efectivo para cubrir con sus pagos.

***¿Considerando su situación financiera actual? ¿Para el siguiente año lectivo volvería a matricular a sus hijos en una escuela básica de tipo particular?***



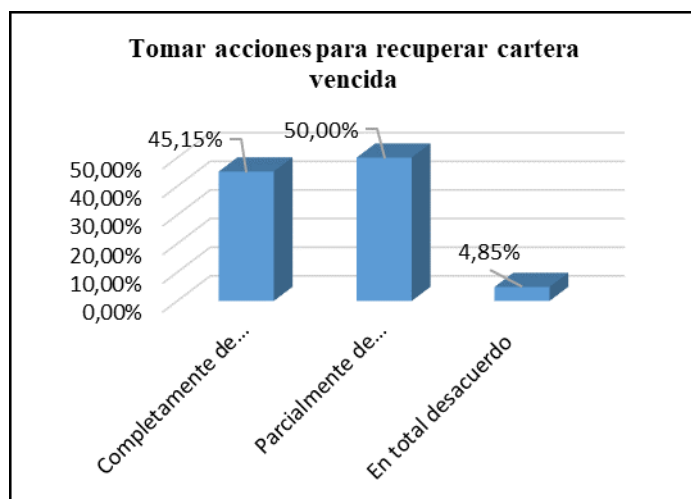
**Análisis:** En base a los resultados obtenidos de la encuesta a los padres de familia. Se concluyó que un 72,33% de los encuestados manifestó que pese a la difícil situación financiera que atraviesan si volverían a matricular para el próximo año lectivo a sus representados; esto demuestra la confianza que tienen en la educación que ofrece a la escuela básica a sus estudiantes, que hace que ellos se esfuercen en contar con los recursos financieros para cumplir con los pagos, aunque de forma atrasada. Mientras que un 27.67% manifestó que por su difícil situación financiera optaría por retirar a su representado de la institución.

***¿Está usted consciente que la escuela básica requiere del pago de pensiones escolares para continuar ofreciendo una educación de calidad a su hijo?***



**Análisis:** En base a los resultados obtenidos de la encuesta a los padres de familia. Se concluyó que un 85,44% de los encuestados está consciente que la institución necesita del pago de las mensualidades para el cumplimiento de sus obligaciones con su personal docente y administrativos y proveedores varios que no pueden esperar mucho tiempo por sus pagos; esto obliga a que los directivos busquen alternativas financieras que les permita cumplir con sus obligaciones; considerando que uno de los puntuales de una educación de calidad es contar con un personal docente al día en sus pagos, para que se desempeñe adecuadamente en sus tareas educativas. Y un 14,56% considera que la institución no necesita de los pagos de mensualidades para que la escuela funcione adecuadamente.

***¿Está usted de acuerdo que la institución tome acciones para cobrar las pensiones atrasadas a los padres en mora?***



**Análisis:** En base a los resultados obtenidos de la encuesta a los padres de familia. Se concluyó que un 95,15% (considerando desde parcial a completamente de acuerdo) de los encuestados respondió que la institución debe de tomar alguna clase de acción para recuperar esa cartera vencida de mensualidades escolares, dado que esa situación ponen en riesgo la

operatividad a futura del establecimiento educativo. Esta situación de mora está afectando a otras instituciones educativas de Guayaquil y a nivel nacional, tanto así, que unidades educativas con mucho tiempo de servicio han cerrado sus puertas, ya que le es imposible contar con la suficiente liquidez para continuar en el sector educativo.

#### **4.1. Discusión de resultados de la encuesta**

Los atrasos en los pagos son frecuentes pero se cumplen no en la totalidad.

La alta mora actual es una consecuencia de la actual crisis financiera que atraviesa Ecuador y que se manifiesta con alto desempleo, disminución de capacidad financiera de las familias y cierres de negocios.

Pese a la situación financiera complicada que afecta a los padres de familia si están dispuestos a mantener a sus hijos en la institución.

Se tiene problemas de liquidez para cumplir con obligaciones a proveedores.

Padres de familia concuerdan que los directivos deben de efectuar acciones de cobranza.

El personal actual que realiza la gestión de cobranza no cuenta con procedimientos estandarizados para efectuar labores de cobranza.

No se cuenta con un personal dedicado y capacitado a efectuar cobranza.

La institución debe de ser más cuidadoso en la aceptación de sus estudiantes, revisar el comportamiento crediticio de los representantes en el ámbito comercial en el buró de crédito.

Se realiza una gestión de cobranza con acciones básicas de cobro, es necesario hacer una mayor concientización de la afectación de la mora en las operaciones de la institución.

Ante el volumen de padres de familia en mora es necesario que se implemente un modelo de cobranzas.

La administración está constantemente revisando los indicadores financieros para ver el desempeño especialmente de la liquidez de la morosidad para contar con información que les permita tomar decisiones acertadas en el campo financiero.

La institución si está siendo afectada en su estructura financiera por la falta de liquidez, debido a la cartera vencida que tiene que recuperar.

En la institución si se toman acciones de cobro.

## **5. PROPUESTA**

### **Diseño de un Sistema de Gestión de Cobranzas.**

Se trata de un instrumento administrativo que permite a las organizaciones que conceden créditos a recuperar su cartera vencida o morosa. Tiene el propósito de optimizar la gestión de cobro incrementando la rentabilidad, reduciendo costos y elevando la productividad enfocándose en el mejoramiento de los servicios y la relación con los clientes.

Este sistema representa un aumento del número de contactos efectivos con los clientes acrecentando el resultado en la recuperación de cobranza.

A continuación se detalla los pasos del sistema de gestión de cobranzas:

#### **1. Constituir una base de datos de clientes morosos por calificación**

Esta base de datos es una herramienta que aportará información sobre los padres de familia que están en situación impaga. En este registro se clasifican en padres de familia que pagan sus deudas y en aquellas que no las cancelan. Una condición principal para que una persona ingrese a un listado de morosos de una institución no se puede efectuar de la noche a la mañana. Debe pasar un tiempo prudencial para otorgar una calificación individual para cada crédito vencido.

##### **a. Fijación de parámetros de calificación de crédito vencido**

Según la Superintendencia de Bancos y Seguros del Ecuador se otorgan las siguientes calificaciones:

A: Aquella persona que cuenta con suficientes ingresos para pagar el capital e intereses y lo hace puntualmente. Si es un crédito comercial, el pago de la cuota no puede pasar de 30 días y si es de consumo, no más de cinco días.

B: Clientes que todavía demuestran que pueden atender sus obligaciones pero que no lo hacen a su debido tiempo. En los créditos comerciales son los que se tardan hasta tres meses en pagar sus obligaciones. C: personas con ingresos deficientes para cubrir el pago del capital y sus intereses en las condiciones pactadas.

D: Igual que las personas que tienen calificación C, pero donde se tiene que ejercer la acción legal para su cobro y, generalmente renegocian el préstamo bajo otras condiciones. E: Es la última calificación. Aquí están las personas que se declaran insolventes o en quiebra y no tienen medios para cancelar su deuda. En los créditos comerciales, la morosidad es superior a los nueve meses y en los de consumo, por encima de los 120 días. (Superintendencia de Bancos y Seguros de Ecuador, 2015)

#### **b. Búsqueda y validación de datos personales**

Se debe verificar, controlar o filtrar cada una de las entradas de datos proporcionados por el representante del educando en el formulario de inscripción. Esto se realiza a través de la respectiva verificación de los números telefónicos proporcionados.

#### **c. Búsqueda y validación de domicilios legales**

Confirmar su domicilio o sitio de trabajo por medio de la presentación de una planilla correspondiente a un servicio básico que no pase más allá de tres meses.

#### **d. Obtención de la información general del crédito del deudor**

Mantener la respectiva membresía con la compañía Equifax, que es la entidad que provee el historial crediticio de las personas naturales y jurídicas, autorizada por la Superintendencia de Bancos y Seguros de Ecuador.

#### **e. Revisión de gestiones y compromisos anteriores**

Corresponde a la efectividad de las acciones emprendidas en la recuperación de la cartera vencida y al comportamiento del deudor en el cumplimiento de sus compromisos de pago con la entidad y en otras instituciones.

### **2. Organización del departamento de cobranzas de la Institución Educativa**

#### **a. Modelo organizacional del departamento de cobranzas**

En el caso de la Institución Educativa por la cantidad de casos existentes de padres de familia en situación de morosidad y la alta demanda de aspirantes a ingresar a la institución. Es necesario, anticipar las posibilidades de cobro de las pensiones escolares previo al otorgamiento de la matrícula; esto se logra con un estudio idóneo del comportamiento crediticio del representante del educando, así se evita que se incrementen las cuentas incobrables para la entidad.

Debido a la importancia que reviste para toda la entidad el poder recuperar los valores pendientes de cobro, es conveniente que forme parte dentro de la estructura organizacional de la empresa, se incorpore un área especializada en la función de la concesión de matrícula; previo a la revisión de su historial crediticio, y cobranzas de valores pendientes, que podría depender del Departamento Administrativo.

Entre las actividades que tendría a su cargo esta nueva área serían:

Analisis del historial crediticio de los padres de familia que postulan por una matrícula en la entidad.

Gestionar la cobranza de valores pendientes de los padres de familia.

Definir políticas de cobranzas y de evaluación de comportamiento crediticio.

Con el fin de que la nueva área se desenvuelva con eficiencia, se recomienda que, considerando el tamaño de la institución y sus necesidades, se implemente la siguiente estructura organizacional:

### **3. Adquisición de un software de cobranzas.**

Este permitirá el incremento del número de puntos de pago para los padres de familia en supermercados, gasolineras, tiendas de servicio, etc. Lo que proporciona una gran ventaja de cobro a la institución durante los siete días de la semana, es decir, contar con diferentes puntos de cobro laborando todos los días.

Efectuado el pago el sistema enviará un reporte de pagos diarios a la institución, para conocer quienes ya cancelaron, el sistema se encargará de conciliar en pago y automáticamente generará el recibo de pago.

## **6. CONCLUSIONES**

A partir de los resultados obtenidos de la presente investigación se concluyó lo siguiente:

La situación financiera de la institución es delicada como lo demuestra el análisis financiero, sobre todo en lo referente al rubro de cuentas por cobrar que es elevado, no contar con recursos propios pendientes compromete el pago de proveedores y empleados administrativos y docentes y pondría en duda la continuidad de la Institución Educativa.

Los benefactores de la Unidad Educativa tendrán que efectuar un análisis de su estructura de costos y constatar que si mantener esta subvención no perjudica al establecimiento de pensiones en la sección matutina.

La Institución necesita tomar acciones más decididas en el cobro de valores pendientes, de tal forma, que los padres de familia que cancelan no tomen como ejemplo a seguir las acciones de los padres en situación de mora.

La administración ha definido un plan estratégico para recuperar esos valores vencidos. Por tanto, las estrategias aplicadas no han sido tan idóneas y las que se plantean en el

documento deberán ser institucionalizadas para que en un período prudencial ser evaluadas en sus resultados y de ser necesario plantear los correctivos pertinentes.

Las técnicas de evaluación financiera aplicadas: el Valor Actual Neto (VAN) y Tasa Interna de Retorno (TIR) demuestran que el retorno financiero es favorable a que se realice las inversiones requeridas para recuperar la cartera vencida.

## **7. RECOMENDACIONES**

A partir de los resultados obtenidos de la presente investigación se recomendó lo siguiente:

La administración tendrá que considerar las estrategias y acciones que se plantean en este Plan Estratégico y donde se señalan los costos de inversión a efectuarse.

Establecer un Plan de Capacitación para todos los miembros involucrados en el proceso de cobranzas de manera que se familiaricen con los nuevos lineamientos que se han definido en el documento.

Informar a los padres de familia de los recursos que están a su disposición para justificar un atraso de pago y qué alternativas tiene para ponerse al día en sus pagos.

Aplicar un proceso de ingreso de alumnos más selectivo, específicamente en la evaluación del historial crediticio del representante, éste representa un indicador del comportamiento de la persona en sus pagos y la institución tendrá otro parámetro que le permita evitar incremento de su cartera vencida.

Esta propuesta sobre cómo gestionar la cartera vencida de la institución fue presentada por la autora a los propietarios como un aporte para que se tomen acciones en esta problemática que está afectando a la entidad, siendo acogida por los directivos para ser implementada en el año lectivo 2018-2019.

## **10. BIBLIOGRAFÍA**

Ballesteros, G. (2014). *Derecho Civil*. Madrid: Lex.

Brachfield, P. (Diciembre de 2014). *Los seis grandes tipos de deudores*. Recuperado de <http://perebrachfield.com/blog/morosos-y-pufistas/los-seis-grandes-tipos-de-deudores/>

Calderón, B. (2015). *La Cobranza*. México: Azteca.

Caferri, C. (2014). *Plan de Gestión*. Madrid: Español.

Cupelli, R. (2012). *Créditos y Cobranzas*. Buenos Aires: Mucci.

Solís, M. (2013). *Tipos de Cobranzas*. México: Gestipolis.