

INSTITUTO DE EDUCACIÓN SUPERIOR PRIVADO JOHN VON NEUMANN

**PROGRAMA DE ESTUDIOS DE NIVEL FORMATIVO
PROFESIONAL TÉCNICO EN
ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS INTERNACIONALES**



**“PROPUESTA DE UN PLAN ESTRATEGICO DE GESTIÓN DE
COBRANZAS PARA DISMINUIR LA MOROSIDAD DE PAGOS DE
LOS ESTUDIANTES DE EGATUR, TACNA 2022”**

**TESIS PARA OPTAR EL TÍTULO A NOMBRE DE LA NACIÓN DE:
PROFESIONAL TÉCNICO EN
ADMINISTRACION DE NEGOCIOS INTERNACIONALES**

AUTORES:

**ADALI CATAORA MAMANI
EDWIN ASTETE BEDREGAL**

DOCENTES ASESORES:

**MSC CPC PEDRO MIGUEL HUAMAN SOTO
MSC CPC RONALD HUACCA INCACUTIPA
MBA JEFFERSON ALDAZABAL RODRIGUEZ**

**TACNA – PERÚ
2021**

“El texto final, datos, expresiones, opiniones y apreciaciones contenidas en este trabajo son exclusiva responsabilidad del (los) autores (es)”

DEDICATORA

A Dios y a nuestros padres, por todo su apoyo incondicional, que permiten que día a día nos desarrollemos en los ámbitos personal y social.

A nuestro profesor, que contribuye con nuestra formación profesional.

AGRADECIMIENTO

A todas las personas que nos brindaron su apoyo, tanto moral como intelectual, por brindarnos sus conocimientos, dedicación, tiempo y apoyo, para desarrollar con éxito dicho estudio.

INDICE DE CONTENIDO

DEDICATORA	III
AGRADECIMIENTO	IV
INDICE DE CONTENIDO	V
RESUMEN EJECUTIVO	xi
ABSTRACT	xii
INTRODUCCION	xii
CAPITULO 1 ANTECEDENTES DEL ESTUDIO	14
1.1. Título del tema.....	14
1.2. Planteamiento del problema.....	14
1.3. Objetivo general	15
1.4. Objetivos específicos.....	15
1.5. Justificación	15
1.5.1. Justificación teórica.....	15
1.5.2. Justificación metodológica	16
1.5.3. Justificación práctica.....	16
1.6. Definiciones operacionales.....	17
1.6.1. Estrategias	17
1.6.2. Cobranza	17
1.6.3. Gestión de cobranza.....	19
1.6.4. Sistemas de cobranzas estratégicas	19
1.6.5. Morosidad	20
1.6.6. Rentabilidad	20
1.7. Metodología.....	22

1.8. Alcances y limitaciones	23
1.8.1. Alcances	23
1.8.2. Limitaciones	23
CAPITULO 2 MARCO TEORICO	24
2.1. Presentación de las bases teóricas	24
2.1.1. Gestión de cobranzas	24
2.1.2. Estrategias de cobranzas.....	26
2.1.3. Morosidad	30
2.2. Análisis comparativo de las bases teóricas	32
2.3. Análisis críticos de las bases teóricas	34
CAPITULO 3 MARCO REFERENCIAL	35
3.1. Antecedentes generales de la organización.....	35
3.1.1. Reseña histórica	35
3.1.2. Descripción de la empresa.....	36
3.1.3. Filosofía organizacional	37
3.1.4. Diseño organizacional.....	39
3.1.5. Servicios ofrecidos.....	40
3.2. Diagnostico organizacional.....	43
3.3. Análisis crítico referencial	44
CAPITULO 4 DESARROLLO DEL TEMA.....	45
4.1. Identificación del área a mejorar.....	45
4.1.1. Identificación de Situación Problemática	45
4.1.2. Diagrama Causa – Efecto de Ishikawa	47
4.1.3. Descripción de las causas de la problemática identificada	48
4.2. Diagnóstico.....	50

4.2.1. Población	50
4.2.2. Muestra	50
4.2.3. Técnicas de la investigación	51
4.2.4. Instrumentos de la investigación	52
4.2.5. Procesamiento de datos	53
4.2.6. Análisis de resultados	53
4.2.7. Conclusiones y problemática identificada	72
4.3. Definición de propuestas y planes de acción	73
4.3.1. Implementar un departamento de cobranzas.....	74
4.3.2. Estrategias para mejorar la gestión de cobranzas	74
4.3.3. Estrategias de facilidades de pago	76
4.3.4. Software adecuado para cobranzas	77
4.3.5. Plan de acción	78
4.3.6. Cronograma	79
4.3.7. Presupuesto.....	80
4.4. Definición de mecanismos de control y seguimiento	84
CAPITULO 5 SUGERENCIAS	85
CONCLUSIONES FINALES	86
BIBLIOGRAFIA	87
ANEXOS	89

INDICE DE TABLAS

Tabla 1 Análisis comparativo de bases teóricas	32
Tabla 2 Descripción de la empresa EGATUR.....	36
Tabla 3 Análisis FODA.....	43
Tabla 4 Frecuencia del Ítem 1.....	54
Tabla 5 Frecuencia del Ítem 2	55
Tabla 6 Frecuencia del Ítem 3.....	56
Tabla 7 Frecuencia del Ítem 4.....	57
Tabla 8 Frecuencia del Ítem 5.....	58
Tabla 9 Frecuencia del Ítem 6.....	59
Tabla 10 Frecuencia del Ítem 7.....	60
Tabla 11 Frecuencia del Ítem 8.....	61
Tabla 12 Frecuencia del Ítem 9.....	62
Tabla 13 Frecuencia del Ítem 10.....	63
Tabla 14 Frecuencia del Ítem 11.....	64
Tabla 15 Frecuencia del Ítem 12.....	65
Tabla 16 Frecuencia del Ítem 13.....	66
Tabla 17 Frecuencia del Ítem 14.....	67
Tabla 18 Frecuencia del Ítem 15.....	68
Tabla 19 Frecuencia del Ítem 16.....	69
Tabla 20 Frecuencia del Ítem 17.....	70
Tabla 21 Frecuencia del Ítem 18.....	71
Tabla 22 Definición de propuestas y planes de acción	73
Tabla 23 Frecuencia del Ítem 20.....	78
Tabla 24 Plan de Acción	79
Tabla 28 Presupuesto General	80
Tabla 25 Cronograma Anual.....	81
Tabla 26 Presupuesto Anual de Propuesta.....	82
Tabla 27 Presupuesto Anual de Propuesta.....	83
Tabla 29 Mecanismos de control y seguimiento	84

INDICE DE FIGURAS

Figura 1 Organigrama de EGATUR	39
Figura 2 Diagrama Causa - Efecto de "EGATUR"	47
Figura 3 Gráfica de pastel del Ítem 1	54
Figura 4 Gráfica de pastel del Ítem 2	55
Figura 5 Gráfica de pastel del Ítem 3	56
Figura 6 Gráfica de pastel del Ítem 4	57
Figura 7 Gráfica de pastel del Ítem 5	58
Figura 8 Gráfica de pastel del Ítem 6	59
Figura 9 Gráfica de pastel del Ítem 7	60
Figura 10 Gráfica de pastel del Ítem 8	61
Figura 11 Gráfica de pastel del Ítem 9	62
Figura 12 Gráfica de pastel del Ítem 10	63
Figura 13 Gráfica de pastel del Ítem 11	64
Figura 14 Gráfica de pastel del Ítem 12	65
Figura 16 Gráfica de pastel del Ítem 14	67
Figura 17 Gráfica de pastel del Ítem 15	68
Figura 18 Gráfica de pastel del Ítem 16	69
Figura 19 Gráfica de pastel del Ítem 17	70
Figura 20 Gráfica de pastel del Ítem 18	71

INDICE DE ANEXOS

ANEXO A Entrevista al encargado de Tesorería	89
ANEXO B Encuesta dirigida a los estudiantes	90
ANEXO C Simulación de conversación con un padre de familia	92
ANEXO D Simulación de conversación con un estudiante	93
ANEXO E Simulación de correo	94
ANEXO F Software de cobranzas “EDUSYS”	95

RESUMEN EJECUTIVO

En la actualidad EGATUR mantiene un problema de morosidad, así como también una débil gestión de cobranza, debido a la falta de estrategias adecuadas para una cobranza efectiva, ya que los estudiantes no pagan a tiempo la pensión, siendo este el principal ingreso de la institución, se observa complicaciones al momento de hacer pagos de planilla, así como también asumir gastos importantes.

Esta investigación tiene como objetivo proponer estrategias para la gestión de cobranzas de la institución EGATUR de la ciudad de Tacna, con el fin de disminuir el índice de morosidad y garantizar un mayor control, supervisión y organización de gastos e ingresos. Se realizó un diseño no experimental, transaccional o transversal descriptivo, para la muestra participaron en total 195 estudiantes de la institución educativa, a quienes se les aplicó un cuestionario encuesta que estuvo constituido por 18 ítems dirigida a los estudiantes, para así recopilar la apreciación de cada uno respecto a cada ítem.

Para el procesamiento estadístico se utilizó el programa de Microsoft Excel, así como también para conocer los resultados de la encuesta se aplicó la escala gráfica, con el fin de poder observar mejor los resultados obtenidos ya que esto facilitó los resultados de la investigación. Dentro de los resultados más importantes tenemos que el 40% del total de los estudiantes encuestados han presentado retraso en el pago de pensiones porque olvida la fecha de pago y a un 27% de ellos no le agrada la modalidad de pago ya que solo es en efectivo y POS, por ende, se concluye que es importante la implementación de estrategias de gestión de cobranza.

Palabras clave: Gestión de Cobranza, Estrategias, Morosidad.

ABSTRACT

At present, EGATUR maintains a problem of delinquency, as well as a weak collection management, due to the lack of adequate strategies for effective collection, since students do not pay their pension on time, this being the main income of the institution, complications are observed when making payroll payments, as well as assuming important expenses.

The objective of this research is to propose strategies for the collection management of the EGATUR institution in the city of Tacna, in order to reduce the delinquency rate and guarantee greater control, supervision and organization of expenses and income. A non-experimental, transactional or cross-sectional descriptive design was carried out, for the sample a total of 195 students from the educational institution participated, to whom a survey questionnaire was applied that consisted of 18 items addressed to the students, in order to collect the appreciation of each with respect to each item.

For the statistical processing, the Microsoft Excel program was used, as well as to know the results of the survey, the graphic scale was applied, in order to be able to better observe the results obtained since this facilitated the results of the investigation. Among the most important results we have that 40% of the total of the students surveyed have presented delay in the payment of pensions because they forget the payment date and 27% of them do not like the payment method since it is only in cash. and POS, therefore, it is concluded that the implementation of collection management strategies is important.

Keywords: Collection Management, Strategies, Delinque.

INTRODUCCION

La Tesis titulada “Propuesta de un plan estratégico de gestión de cobranzas para disminuir la morosidad de pagos de los estudiantes de EGATUR, Tacna 2022”, tiene como objetivo principal elaborar un plan estratégico de gestión de cobranzas para disminuir la morosidad de pagos de los estudiantes; a través de la entrevista al personal de tesorería y las encuestas realizadas a los estudiantes para identificar las causas que originan el problema de morosidad.

En el primer capítulo se define el título de estudio, se identifica el problema, la justificación de la investigación, las metodologías, se definen el objetivo general y los específicos, si como el análisis herramientas para mejorar la calidad del servicio en el área de tesorería de EGATUR.

El segundo capítulo, para el marco teórico se recopila la información necesaria para investigar y mejorar la gestión del proceso de cobranzas, como también se hace una pequeña introducción a las bases teóricas, análisis comparativos de las bases teóricas y análisis crítico.

En el tercer capítulo para el marco referencial se considera: historia, descripción de la empresa, ubicación, número de trabajadores, organigrama, descripción de servicios que brinda, el diagnostico organizacional y el análisis crítico de la empresa.

En el cuarto capítulo a través de la encuesta estructurada a los estudiantes y la entrevista al personal administrativo, se analiza el estado actual de la empresa, para luego formular acciones que permitan mejorar la situación actual de la empresa y en el quinto capítulo constan las conclusiones y recomendaciones generales del trabajo.

CAPITULO 1

ANTECEDENTES DEL ESTUDIO

1.1. Título del tema

“Propuesta de un plan estratégico de gestión de cobranzas para disminuir la morosidad de pagos de los estudiantes de EGATUR, Tacna 2022”

1.2. Planteamiento del problema

En este país, las diferentes empresas, ya sean pequeñas, medianas o grandes, de los diferentes sectores económicos, tienen problemas para la recuperación de sus cuentas por cobrar, esto pasa por diversos factores, entre ellos están, la ausencia de políticas bien determinadas, falta de estrategias bien definidas, procedimientos de cobranza deficientes, falta de identificación de elementos que causan la morosidad, otros. En esta adversa situación, en lo financiero, EGATUR, proveedora de servicios de educación superior, también se ve afectada con el problema de la morosidad.

En la actualidad la empresa mantiene un problema de morosidad y una débil gestión de cobranza, debido a la falta de estrategias adecuadas para una cobranza efectiva, ya que los estudiantes no pagan a tiempo la pensión, siendo este el principal ingreso de la institución, por lo tanto, se observa complicaciones al momento de hacer pagos de planilla, así como también asumir gastos importantes.

Al persistir este problema se perjudica seriamente la distribución adecuada del dinero para ciertos gastos o pagos a proveedores y servicios e inclusive a

largo plazo podría afectar la reputación de la empresa. Por lo que es necesario implementar un sistema adecuado de cobranzas, es decir estrategias de cobranza, también definir las políticas de cobranzas y comunicarlas al estudiante, todo esto con el fin de lograr disminuir el índice de morosidad y garantizar un mayor control, supervisión y organización de gastos e ingresos

1.3. Objetivo general

Elaborar un plan estratégico de gestión de cobranzas para disminuir la morosidad de pagos de los estudiantes de EGATUR.

1.4. Objetivos específicos

- Diagnosticar la situación actual de la gestión de cobranzas de la escuela EGATUR.
- Identificar las estrategias actuales de la gestión de cobranzas de la escuela EGATUR.
- Determinar las estrategias de gestión de cobranzas que se deberían implementar en la escuela EGATUR.

1.5. Justificación

1.5.1. Justificación teórica

En la investigación los estudios realizados serán prácticos y de fácil aplicación, adaptándolos a la situación real de la empresa, demostrando la importancia de las estrategias para una buena cobranza y recomendando métodos para aplicarlas y lograr unos buenos resueltos, esta investigación permitirá a la escuela mejorar la administración de la gestión de cobranza y los niveles de morosidad generando mayor rentabilidad, para así realizar el

pago de planilla dentro del mes correspondiente y asumir los costos necesarios sin ningún inconveniente.

1.5.2. Justificación metodológica

Para obtener un buen desarrollo de la investigación se comenzará con una evaluación de la gestión de las cobranzas del área financiera de la institución, mediante el análisis de los documentos e informes diarios de las cobranzas que la empresa facilite para poder identificar las deficiencias que están causando los problemas de retraso en los pagos, así mismo, se utilizara la de la encuesta, para la recolección de los datos.

1.5.3. Justificación práctica

La realización de la investigación propuesta, favorecerá a la escuela EGATUR de la ciudad de Tacna, ya que será útil para mejorar en la gestión de cobranzas de las pensiones de los estudiantes y así de esta forma la empresa pueda realizar los pagos a los proveedores y al personal en las fechas coordinadas y así lograr que la escuela se haga más competente frente a otros en la ciudad.

De continuar la política de cobro de deudas según los antiguos lineamientos, EGATUR reducirá su liquidez y aumentará su cobro, convirtiéndose eventualmente en un cerco, manifestado por una lista muy larga de estudiantes morosos.

1.6. Definiciones operacionales

1.6.1. Estrategias

David, (2003) menciona que, “las estrategias son actividades potenciales que requieren la gestión y los recursos de una empresa para tomar decisiones. Además, la estrategia afecta las finanzas de largo plazo de la empresa, al menos cinco años, posicionándose así para el futuro.” “La estrategia afecta las funciones y los departamentos de una empresa y requiere la consideración de los factores externos e internos con los que compite la empresa”. (pág. 11)

Dado que la morosidad afecta a las escuelas, se necesitan urgentemente estrategias para reducir la morosidad. La estrategia se entiende como un concepto de plan de gestión global que define los principales objetivos y direcciones para un segmento de mercado deseado, es como una táctica para lograrlo con un plazo determinado, especialmente de largo plazo. Desarrollar una estrategia significa primero comprender los conceptos que la componen: metas, objetivos, actividades, políticas y normas o principios.

1.6.2. Cobranza

Morales Castro & Morales Castro (2014) afirman que , “es el acto de dar efecto legal a la fecha de vencimiento del pago de una compra, servicio, cancelación de deuda, etc. La compra no se completa hasta que se liquida el pago. La cobranza es una tarea muy importante en el gobierno corporativo. Asimismo, se puede definir como un conjunto de actividades

necesarias para convertir un activo bajo demanda en un activo corriente. La cobranza es Gestionar y hacer el cobro de los créditos a favor de la entidad, administrar y controlar la cartera de clientes que garantice una adecuada y oportuna captación de recursos, para lo cual desarrolla las siguientes actividades:

- Coordinar y supervisar el proceso de recuperación de cuentas por cobrar y verificar su registro.
- Desarrollar estrategias y diseñar controles administrativos para la recuperación de las cuentas por cobrar.
- Diseñar, proponer e implementar controles administrativos que permitan reducir las cuentas incobrables.
- Supervisar y validar las notas de crédito de acuerdo con la normatividad aplicable.
- Controlar y custodiar los documentos que correspondan al departamento.
- Informar a las áreas de ventas y distribución sobre el comportamiento del estatus de los clientes en el pago de sus créditos.
- Programar, controlar y supervisar las actividades de los cobradores adscritos al departamento,
- Llevar un control documental y electrónico de los clientes acreditados y concesionarios.
- Informar a las demás áreas de la empresa finanzas, recursos humanos, contabilidad, ven tas, gerencia general y demás” (p. 149).

1.6.3. Gestión de cobranza

Sebatian Pérez (2016) menciona que, “la gestión de cobranza es una serie de acciones coordinadas y oportunas tomadas por los clientes para mejorar los niveles pendientes de modo que las cuentas por cobrar de la organización se conviertan en los activos líquidos más eficientes posibles”. También es un proceso muy importante para construir relaciones con los diversos clientes e introducir hábitos efectivos y una cultura de pago

1.6.4. Sistemas de cobranzas estratégicas

Castillo (2021) menciona que, “el sistema de gestión de cobranzas proporciona un canal de comunicación como herramienta esencial para la notificación de deudas y la entrega de facturas en el mejor momento. La comunicación efectiva con los deudores es un elemento clave del cobro de deudas”. La gestión debe dividirse en las siguientes categorías: “compromiso de pago”, “contacto no logrado”, “cliente no recibió la factura”, “cliente presenta reclamo de factura” (pág. 96).

Para obtener un historial de eficiencia, un software especializado puede ser de gran ayuda para así optimizar sus procesos en este sentido. Cuando se trata de tiempo, la gestión automatizada es su mejor opción. Sin embargo, para una atención más formal, utilice una carta de recordatorio manual. En todos los casos, debe asegurarse de que todas las citaciones sean recibidas y por escrito. Existen en el mercado infinidad de sistemas o software de cobro que pueden ser grandes aliados dependiendo de tus necesidades. Ciertamente, no debemos descuidar el contacto cara a cara

con los clientes, ya sea por teléfono o durante una visita, según lo que más le convenga. Tener la relación correcta para negociar y cumplir el contrato significa inevitablemente aceptar la promesa de pago del cliente

Barboza (2013) menciona que, “durante el proceso de gestión de cobro de deudas, es importante definir una estrategia de gestión de deudas eficaz y actuar desde el primer día. La tasa de recuperación es muy alta si se realiza un seguimiento de los deudores con mora temprana”.

El autoservicio es una buena estrategia es permitir que los deudores averigüen rápida y fácilmente lo que deben a través de un sistema de consulta automatizado las 24 horas de los 7 días de la semana, lo que hace posible que sus agentes se comuniquen con un equipo de contactos más sensibles que otros.

1.6.5. Morosidad

Pedrosa, (2016), señala que “la morosidad es aquella práctica en la que un deudor, persona física o jurídica, no cumple con el pago al vencimiento de una obligación, significa demora en la asunción de obligaciones, los créditos fallidos o incobrables son aquellos con valor depreciado. Así, en este último caso no existe posibilidad de asumir la deuda, ya sea por quiebra o negligencia. La morosidad mide el grado de demora en los pagos, por lo que suele ser un ratio de interés en el campo de las finanzas, así como en las transacciones comerciales. Por ello resulta importante conocer el índice de créditos y deudas que no se han satisfecho a su término tanto a nivel general como en un sector determinado,

cubriéndose así de los posibles riesgos que puedan ocasionar ciertos agentes. Para proteger el mercado y las transacciones de situaciones de morosidad, existen registros públicos en los cuales se incluyen a individuos que cuentan con la condición formal de morosos. Esto, con el fin de negarles financiación y transacciones y no extender así los impagos”.

1.6.6. Rentabilidad

Sevilla Arias (2015) menciona que, “La rentabilidad hace referencia a los beneficios que se han obtenido o se pueden obtener de una inversión. Como cada actividad, para aumentar la rentabilidad económica, cada empresa tendrá que adoptar la mejor estrategia para su negocio. Una manera de aumentar la rentabilidad económica es aumentando los precios de venta y reduciendo los costes, aunque como hemos dicho, esto no lo podemos aplicar a todas las actividades económicas”.

El beneficio es el retorno de la inversión. En concreto, se mide por la relación entre las pérdidas o ganancias obtenidas sobre el importe invertido. Generalmente se expresa como un porcentaje. El cálculo de la ganancia es muy simple y se puede hacer usando indicadores aritméticos o logarítmicos. El primero es la tasa de cambio. Este último es ampliamente utilizado y, a menudo, produce resultados muy parecidos y facilita los más complejos cálculos.

A partir de rendimientos múltiples, se puede hacer el cálculo del promedio de estos rendimientos (aritméticos, geométricos o ponderados según las características de su inversión) para analizar el rendimiento de su

inversión en el tiempo. En el pasado, los inversores a menudo especificaban un rendimiento esperado de su inversión, conocido como el rendimiento esperado. Esto y los riesgos que esté dispuesto a asumir determinarán el perfil del inversor, que debe ser su primera decisión. La rentabilidad hace referencia a los beneficios que se han obtenido o se pueden obtener de una inversión.

1.7. Metodología

Para elaborar un plan estratégico de gestión de cobranzas en la empresa EGATUR, se hará uso de encuestas, con el fin de obtener información cuantitativa de los estudiantes y trabajadores de la institución, así mismo, para conocer los resultados se aplicarán gráficos, con los cuales se podrá lograr una observación clara de los resultados, esto nos ayudará a realizar un diagnóstico de la situación actual de la escuela.

Para el desarrollo de una mejora en las cobranzas de EGATUR se plantean estrategias que ayuden a la optimización de cobranzas, y así lograr reducir el nivel de morosidad que se mantiene en la actualidad, todo esto apoyándonos en las fortalezas de la empresa. Luego se analizarán los diferentes mecanismos de control, para poder hacer seguimiento de los procesos de mejora en la empresa, mediante encuestas en una cierta cantidad de periodos y haciendo comparaciones de los cierres de cada mes.

1.8. Alcances y limitaciones

1.8.1. Alcances

El alcance que tendrá el proyecto se dará de forma concreta en las instalaciones que se encuentran ubicadas en la ciudad de Tacna, Av. Billinghamurst 205 23000, además se realizará el diagnóstico del área de tesorería, de forma específica de la gestión de cobranzas mensuales. La Todo esto con el apoyo del jefe de tesorería y el encargado de las cobranzas.

1.8.2. Limitaciones

En el caso de la información sobre el porcentaje de morosidad, no se ha dado acceso directo a esta información por ser un tema reservado, pero sí se dará aproximaciones de este indicador para saber si se ha logrado cumplir con el objetivo.

Para de las encuestas, se está sujeto a la afluencia de los clientes dentro de la institución para realizarlas, teniendo que atenerse a la disponibilidad de tiempo y disposición a contestar las preguntas realizadas.

El presupuesto con el que se cuenta es limitado, por lo cual se debe de estar sujeto a este y en el caso del tiempo los integrantes del grupo no cuentan con el suficiente, ya que ambos se encuentran trabajando y también afecta la fecha de vencimiento de la entrega del presente trabajo.

CAPITULO 2

MARCO TEORICO

2.1. Presentación de las bases teóricas

2.1.1. Gestión de cobranzas

Debitia (2019) menciona que, “la Gestión de Cobranza tiene por objetivo transformar las Cuentas por Cobrar en activos líquidos lo más rápido posible, revirtiendo el efecto negativo en el flujo de caja o Capital de Trabajo de la empresa”. La gestión de cobranza está basada en un proceso estructurado, paso a paso, que nos permite la organización de una amplia gama de actividades, tareas y negociaciones en las que exigiremos a nuestros clientes que cobren las cuentas vencidas. Todos los procesos de gestión de cobros deben medirse y controlarse, por lo que es importante utilizar informes en tiempo real para mostrar la evolución de las métricas clave de cobro. Como resultado, con base en estas métricas, es posible realizar un ajuste a la estrategia de gestión de la deuda, implementar un plan de cobranza y mejorar el trabajo del personal de gestión de la deuda.

La buena coordinación del proceso de la gestión de cobranza se puede logra mediante el uso de procesos, metodologías y buenas prácticas para un litigio efectivo. Esta gestión de cobros es el proceso formal de manejo de cobros en su cuenta con el fin de vender productos o servicios. Según Debitia (2019), el proceso de Gestión de cobranzas incluye: Gestión de documentos, facturas, Pagarés, Valores; establecer y utilizar Políticas y Procesos de gestión de cobranza, Coordinar y utilizar Indicadores de gestión

de cobranza, medir la gestión de cobranza con Reportes de Cobranza; utilizar un Proceso de Gestión de Cobranzas, automatizar el proceso con un sistema de Gestión de cobranza; elementos importantes en la Gestión de Cobranza: definir el tipo de deudor, hacer un seguimiento personalizado; definir políticas, límites; establecer controles, trazabilidad de las gestiones; los recursos y equipos”.

Debitia (2019) menciona que, “la cobranza, mediante la gestión de cobranzas tiene por misión transformar las Cuentas por Cobrar en activos líquidos lo más rápido posible, revirtiendo el efecto negativo en el flujo de caja o Capital de Trabajo de la empresa. Por esa razón, la Gestión de Cobranzas, se basa en un proceso ordenado de pasos, que deberá ajustarse a cada tipo de empresa, industria o país, ya que no todas las empresas son iguales y los morosos tampoco. La utilización de políticas, indicadores y reportes de cobranza, permiten medir el desempeño y son el marco a partir del cual podemos planificar la gestión de cobranza y ejecutarla mediante una estrategia de cobranza. Eso permitirá definir y estandarizar procesos, medirlos y controlarlos”.

El proceso de cobro de deudas se basa en la adaptación de los diferentes principios de cobro de deudas. Suelen ser informados a través de diversos canales (teléfono, correo, SMS, correo, WhatsApp y otros) sobre el estado de su factura o crédito, obligaciones de pago, brindándoles opciones de pago y normalización integrada. El proceso de cobro de deudas proporciona un equilibrio entre el cobro oportuno de deudas y el

mantenimiento de las relaciones con los clientes. Siete consejos sobre cómo organizar un proceso de gestión de cobro eficaz:

- Utilice procesos de gestión de cosechas que le permitan organizar y ejecutar su cosecha de una manera que sea predecible, medible y controlable.
- Asignar o definir políticas, cronogramas y ciclos de recuperación en el sistema.
- Estandarizar los procesos de cobranza para que puedan ser organizados y medidos.
- Identificar y utilizar la recopilación y el informe de datos.
- Coordinar actividades y cobrar pagos.
- Organizar el proceso de cobranza en una fase administrativa simple y medible.
- Automatice tantas tareas como sea posible, preferiblemente con un sistema de recolección.

2.1.2. Estrategias de cobranzas

Ramirez Ramirez, (2019) menciona que, “es importante conocer qué son las estrategias de cobranza que sirven para disminuir la morosidad. Para determinar las estrategias es fundamental segmentar la cartera de clientes de acuerdo con las características comunes y las cuentas.” “Las estrategias establecen las acciones de cobrar, las formas de negociación y los tipos de negociación, todos ellos adecuados al segmento que se haya

definido y que seguramente tendrán un efecto más preciso de conseguir que los clientes cumplan con los pagos de sus adeudos”.

Para Debitia (2019), “las estrategias de cobranza son el plan de acción para alcanzar los objetivos planteados. Lo cual depende del empleo adecuado de los recursos de negociación. Es necesario aprender a utilizar cada tipo de cobranza que promueva el uso de determinados recursos. Todo esto con la finalidad de disminuir la morosidad por parte del cliente, las estrategias de cobranza, establecen el orden y las prioridades para distribuir las tareas y supervisar a los colaboradores mediante el trabajo remoto obligado por la pandemia de coronavirus”. Incluye la integración y coordinación de canales digitales como WhatsApp, Mail, otros. Hoy en día, una estrategia de gestión de cobranzas significa que necesita organizar y coordinar un equipo de cobranzas remotas con procesos que se pueden predecir, medir, controlar y potenciar a través del canal digital integrado. Una estrategia de gestión de cobranza es un conjunto de pasos y acciones que lo ayudarán a cobrar una lista de cuentas por cobrar vencidas tales como:

- Diseñar un proceso el cual permita realizar y organizar la recopilación de datos de manera predecible, medible y controlable.
- Administrar a través de políticas de deuda, métricas y reportes coordinados todos ellos por un sistema de cobranza.
- Estandarizar los procesos de gestión de cobranza para que puedan ser organizados y medidos.

- La persona que coordina las actividades y es responsable de administrar la lista de recolección.
- Definir estrategia de contacto a través de canales digitales integrados.
- Implementar estrategias de respuesta a través de canales digitales diversos que hayan sido integrados.
- Organizar el proceso de cobro en la fase de gestión
- Automatice las tareas administrativas más repetitivas de su cartera.

Una estrategia de cobranza es una serie de actividades que posibilitan la organización, coordinación y ejecución de actividades que posibilitan la cobranza sistemática de un portafolio. La política de recaudación establece la coordinación de las acciones a realizar y los recursos que se vayan a utilizar. El uso de diferentes políticas e indicadores de desempeño es el marco por el cual se podrá definir las estrategias de cobranza. Esto nos permitirá medir, controlar, definir y estandarizar procesos.

Las estrategias de recolección permitirán el uso y la funcionalidad de la colección. Hay soluciones que requieren hacer cumplir las reglas de cobro, enviar automáticamente correos electrónicos o SMS solo en escenarios de calendario y clasificar las instancias de administración de teléfonos en función de diferentes ecuaciones de proporción: monto y antigüedad de la deuda y el número de días desde el último pago. Esta no es una estrategia de gestión de la deuda solo porque es repetitiva y siempre enfocada en el mismo cliente si no que, por otro lado, requiere de un trabajo

más complejo ya que es manual, elegir el cliente de cierta lista para llamar y re agendar para lograr una respuesta positiva. Esto permitirá escalar la gestión y priorizar, para que mientras sea necesario, sea repetitivo.

Estrategias de gestión de cobranza personalizadas fundamentalmente para acatar los parámetros de selección y ejecución automática es necesario ya que permite hacerlo de manera efectiva y en menos tiempo; para esto es importante un software adecuado para las cobranzas.

Segun Debitia (2019) las estrategias de gestión de cobranza personalizadas, “Debe ser flexible y adaptable al tipo de industria, tipo de cliente y empresa en particular y permitir ejecutar múltiples estrategias en forma paralela basadas en los criterios relevantes de cada empresa”. La política debe tener más de cuatro elementos y debe ser capaz de coordinarlos de manera efectiva.

La estrategia de gestión de cobranza debe ser flexible y se deben tomar en consideración los recursos, métodos y canales de nuestras interacciones con los clientes, sus carreras y la forma en que opera la empresa, es decir, la política para cobrar su deuda, implementar un plan de cobranza es la base del proceso de cobro de deudas. Crear reglas de cobranza, automatizar las opciones de negociación y refinanciamiento, utilizar métodos de pago integrados y coordinar los canales digitales a través de una herramienta de gestión de cobranza que se puede

parametrizar de acuerdo con las necesidades y el plan de gestión de cada empresa.

2.1.3. Morosidad

Pedrosa S. , (2016) menciona que “La morosidad es aquella práctica en la que un deudor, persona física o jurídica, no cumple con el pago al vencimiento de una obligación”.

Generalmente, el estatus de morosidad se logra cuando un individuo u organización no cumple con una obligación que le corresponde. El culpable, que alega o denuncia una infracción, necesita un documento contractual (factura, contrato, cheque y otro documento para realizar el cobro) que refleje los términos, fechas de pago y montos cobro entre las partes. Por tanto, no se puede decir que todo sujeto que incumple sus deberes está infringiendo la ley.

Por lo general, las tasas de morosidad se calculan utilizando métricas para comprender la calidad y el estado de dicha entidad. Puede ser una agencia de la administración pública, un banco, una empresa o una persona física. La relación se calcula dividiendo el saldo pendiente (es decir, las deudas que han vencido) por la cantidad total de préstamos en poder de la institución. Dado este caso, es importante distinguir entre falla y fracaso. Mientras que ser moroso simplemente significa un retraso en el cumplimiento de una obligación, una deuda incobrable o incobrable es un préstamo de valor que puede amortizarse.

Según Gonzales Inga (2021), “El índice de morosidad mide los créditos en estado moroso de clientes de una entidad, y lo hace a través de porcentajes, entre el total del crédito que otorga una organización. El Índice de Morosidad refleja los créditos con falta de pago de una determinada cartera de crédito.”

La morosidad mide el atraso que existe en los pagos, esto, regularmente suele ser un tipo de interés tanto en el sector financiero como en lo comercial. Por esta razón, es importante comprender las razones de préstamo a vencimiento, tanto en general como en sectores específicos, para evitar el riesgo potencial que puede surgir de una serie de factores. Para proteger los mercados y las transacciones de la delincuencia, existen registros públicos que incluyen a aquellos con estatus de morosidad oficial. Esto es negarles financiamiento y transacciones para no prolongar la insolvencia.

2.2. Análisis comparativo de las bases teóricas

Tabla 1 Análisis comparativo de bases teóricas

	AUTOR 01	AUTOR 02	AUTOR 03
Gestión de Cobranza	Según Lachira Lachira (2019), “La gestión de cobranza, se determina el conjunto de procesos aplicados de manera oportuna, que permiten la recuperación de las deudas contraídas por los clientes de manera pronta y eficiente. En la gestión de cobranza se debe aplicar acciones de cobro oportunas y rápidas para que el cliente sienta una gestión de cobro constante. Además de tomar en cuenta puntos importantes que ayudarán en la gestión como: las políticas de cobranza y procedimientos de cobranza”.	Según Guevara Perez , (2018) “La gestión de cobranza es un proceso importante para poder generar relación con los clientes, inyectar la generación de hábitos y cultura de pago efectivo. Es el conjunto de acciones coordinadas y aplicadas de manera adecuada y en el momento indicado a los clientes para mejorar los niveles de morosidad”.	Según Martínez Lizana (2019), “La gestión de cobranzas consiste en el desarrollo de diversas actividades que realiza la empresa para administrar de manera óptima los cobros de clientes con el fin de evitar el riesgo de tener una cartera morosa. La gestión de cobranzas es parte de la administración financiera del capital del trabajo, mediante la conducción de las cuentas se logra reducir el riesgo de una crisis de liquidez y de ventas”.
Estrategias de cobranzas	Según Guevara Perez (2018), “Las acciones que se planifiquen y ejecuten para llevar a cabo la cobranza de un	Según Gonzales Inga (2021), “Las estrategias de cobranza, consisten en un conjunto	Según Morales Castro & Morales Castro (2014), “La estrategia de cobranza es como el inicio de una

	<p>producto o servicio, se consideran las estrategias, las cuales deben ser adecuadas tanto en las condiciones establecidas por la empresa como las del cliente. El autor define las estrategias de cobranza como la determinación de los objetivos básicos a largo plazo de una empresa y la adopción de los cursos de acción y asignación de los recursos necesarios para alcanzarlos”.</p>	<p>actividades que elabora un individuo, una organización, con el propósito de recuperar los pagos no ejecutados de la venta de un bien o la prestación de un servicio, o del otorgamiento de créditos a los clientes”.</p>	<p>labor de cobro con mucha energía, poco tiempo después se abandona esta tarea hasta que llega el momento en que la gestión de recuperar una cuenta no continua [...] cobrar cobrando es la única manera segura para recuperar una cuenta por cobrar”.</p>
Morosidad	<p>Según Bastra Muñoz (2018), “La morosidad es aquella palabra utilizada con frecuencia por las organizaciones para indicar que los créditos no se han cobrado después de su finalización en el plazo establecido (créditos no cobrables) y que se cargaran a las cuentas de pérdidas, por lo que hace referencia al incumplimiento de las obligaciones de pago”.</p>	<p>Según Martínez Lizana (2019), “Desde un enfoque empresarial, morosidad sería el retraso en el cumplimiento del pago de obligaciones contraídas, por tanto, se trata de un incumplimiento de contrato de pago en fecha predeterminada”.</p>	<p>Según Gonzales Inga (2021), “El índice de morosidad mide los créditos en estado moroso de clientes de una entidad, y lo hace a través de porcentajes, entre el total del crédito que otorga una organización. El Índice de Morosidad refleja los créditos con falta de pago de una determinada cartera de crédito”.</p>

Fuente: Elaboración propia

2.3. Análisis críticos de las bases teóricas

Como sabemos hay muchas bases teóricas de diferentes autores, pero todas y cada una de ellas son muy importantes ya que aportan un extra a la teoría de cierto autor después de realizar un análisis a estas teorías podemos decir que las estrategias de cobranzas son muy importantes y básicas para lograr un nivel de morosidad bajo en una empresa, así como también la gestión que se realiza para las cobranzas son esenciales, estas bases están muy relacionadas entre sí ya que una depende de la otra como, por ejemplo, si hay una mala gestión de cobranzas, no se podrán plantear unas buenas estrategias y mucho menos ponerlas en práctica, por lo tanto la empresa tendrá un alto nivel de morosidad, es decir muchas cuentas por cobrar.

Estamos de acuerdo con lo que el autor Guevara Pérez ya que consideramos que la gestión de cobranza es un proceso muy importante para poder generar una buena relación con los clientes, y así lograr “inyectar la generación de hábitos y cultura de pago efectivo”. También resaltamos el hecho de que las estrategias son un conjunto de acciones coordinadas y listas para ser aplicadas de forma adecuada y sobre todo en el momento indicado a los clientes, esto es para mejorar los niveles de morosidad, así como también estamos de acuerdo en que es importante resaltar que el objetivo de la estrategia es definir y transmitir la imagen de la empresa planificada a través de un conjunto de objetivos y políticas fundamentales.

CAPITULO 3

MARCO REFERENCIAL

3.1. Antecedentes generales de la organización

3.1.1. Reseña histórica

La Escuela de Gastronomía, Administración y Turismo (EGATUR) fue fundada el 16 de mayo de 2005 como parte de un innovador proyecto de servicio turístico en la ciudad de Tacna, para salvar, desarrollar y potenciar la diversidad cultural, ecología y el interminable abanico de potajes de la cultura Tacneña. EGATUR lleva 16 años formando profesionales, comenzando con la promoción del turismo, y luego debido a la demanda de expertos culinarios peruanos, decidieron crear la carrera de Cocina Peruana e Internacional reconocida ampliamente, sobre todo en el sur del Perú, debido a ello incorporaron las especialidades de Bar e Mixología, Pastelería y Panificación.

Los métodos de enseñanza se basan en la experiencia práctica y todos los graduados se especializan en áreas como servicio, logística, administración, bar, compras de almacén y atención al cliente. Finalmente, EGATUR firmó convenios con la Asociación de Restauradores Gastronómicos de las Américas - AREGALA y la Asociación Iberoamericana de Institutos Educativos de Hotelería, Gastronomía y Turismo, para atender las necesidades de un mercado emergente que requiere cada vez más profesionales para prepararse y competir en este campo cada año.

3.1.2. Descripción de la empresa

Tabla 2

Descripción de la empresa EGATUR

Escuela de Gastronomía, Administración y Turismo	
Rubro de la Empresa	EDUCACIÓN
Actividad Económica	Según su actividad económica EGATUR es una empresa del sector terciario, ya que ofrece el servicio de educación superior.
Tamaño	Según su tamaño EGATUR es una pequeña empresa, acogiéndose al Régimen Especial de Impuesto a la Renta (RER), ya que el número de empleados que tiene no es tan amplio, esta empresa cuenta con un total de 32 empleados
Forma Jurídica	Según su forma jurídica EGATUR se establece como una Sociedad Anónima Cerrada (S.A.C)
Rol ante la Sociedad	El rol que EGATUR cumple frente a la sociedad es la de educar, preparar y brindar oportunidad a aquellos jóvenes que terminen su etapa de educación básica, ofreciéndoles una carrera técnica.
Cantidad de trabajadores	Son un total de 32 trabajadores.

Fuente: Elaboración propia

3.1.3. Filosofía organizacional

3.1.3.1. Misión

Formar profesionales altamente competitivos en el rubro de la gastronomía, bar tender, pastelería y turismo. Con un enfoque innovador que realicen actividades de promoción, turística y económica. Teniendo como formación complementaria la investigación, innovación, emprendimiento, cuidado del medio ambiente, desarrollo humano y el compromiso social de los estudiantes.

3.1.3.2. Visión

Ser reconocidos en el Perú como una de las principales escuelas en capacitación y formación de profesionales que generen grandes cambios en la mejora de servicio en todo el sector turístico de la región de Perú y Latinoamérica.

3.1.3.3. Valores

- Bienestar: Estar siempre atentos y preocupados por la calidad de enseñanza que reciben nuestros alumnos.
- Calidad: Reafirmar continuamente nuestro compromiso de satisfacer al máximo las necesidades de nuestros clientes.
- Disciplina: Dar a conocer nuestro compromiso por formar cada día mejores profesionales.

- Especialización: Contar con un personal bien capacitado en una variedad de áreas integradoras, los maestros certificados son expertos en cada materia.
- Accesibilidad: Nuestros productos están disponibles para toda la población interesada, con la infraestructura adecuada.

3.1.3.4. Objetivos

- Cubrir todas las necesidades de los sectores de hotelería y repostería, dotándolo de expertos de alta cualificación y compromiso profesional y promoviendo la averiguación y transferencia de entendimiento entre los expertos de la alta cocina y los diferentes sectores empresariales.
- Ofrecer una formación integral y servible a nuestro alumnado no únicamente referente a conceptos, sino incluyendo además valores, reglas y reacciones elementales para un pleno desarrollo profesional.
- Formar profesionales operativos capaces de desenvolverse en las diferentes áreas de alimentos y bebidas

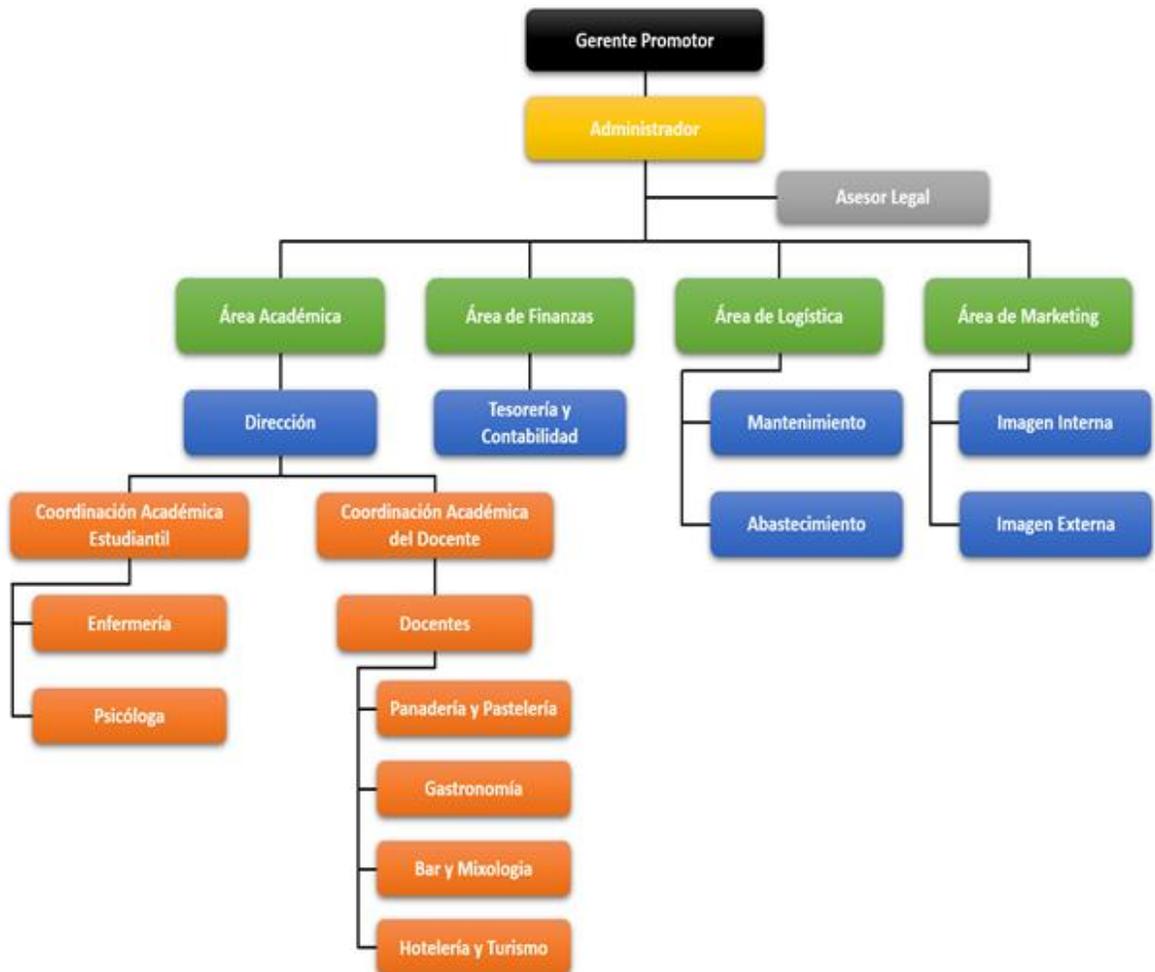
3.1.3.5. Políticas de calidad

EGATUR S.A.C, basada en la formación integral de jóvenes y líderes capaces, cumple su compromiso con la calidad y el diseño a nivel mundial, convirtiéndose en un agente de cambio en el entorno social, desde una perspectiva visionaria, misión y principios de calidad, fomentando una cultura de mejora. En EGATUR S.A.C, la cultura de

la calidad es el resultado del trabajo en equipo y lo invitamos a ser parte activa de este proceso.

3.1.4. Diseño organizacional

Figura 1 Organigrama de EGATUR



Fuente: EGATUR

3.1.5. Servicios ofrecidos

3.1.5.1. Cocina Peruana e Internacional

- Perfil del egresado: Domina las técnicas culinarias y su aplicación en una variedad de ambientes, innova y crea su propio estilo culinario con un rendimiento óptimo.
- Módulos y duración: 26 meses, cada módulo tiene una duración de 4 meses. En total son 6 módulos y un séptimo que se basa exclusivamente a las prácticas.
- Convenios de especialización: Los graduados podrán especializarse en una variedad de países como Ecuador, México, Argentina, Brasil, Cuba, Francia, ya que la instalación es parte Culinary Restaurant Association off America (Asociación de Restaurantes Gastronómicos de las Américas), una de las organizaciones más importantes del mundo.

3.1.5.2. Pastelería y Panificación

- Perfil del egresado: Los egresados dominan y desarrollan las técnicas más modernas para todo tipo de masificación.
- Módulos y duración: 13 meses, cada módulo tiene una duración de 3 meses, un total de 4 módulos uno de los cuales es puramente práctico.
- Convenios de especialización: Los graduados podrán especializarse en una variedad de países como Ecuador, México, Argentina, Brasil, Cuba, Francia, ya que la instalación es parte Culinary Restaurant

Association off America (Asociación de Restaurantes Gastronómicos de las Américas), una de las organizaciones más importantes del mundo.

3.1.5.3. Bar y Mixología

- Perfil del egresado: Los egresados contarán con las herramientas necesarias para trabajar en cualquier tipo de barra a nivel nacional e internacional, convirtiéndose en expertos en la preparación y servicio de tragos y coctelería, ya que reciben una formación especializada en equipamiento, manejo y liderazgo del equipo.
- Módulos y duración: 13 meses, cada módulo tiene una duración de 3 meses, un total de 4 módulos uno de los cuales es puramente práctico.
- Convenios de especialización: Los graduados podrán especializarse en una variedad de países como Ecuador, México, Argentina, Brasil, Cuba, Francia, ya que la instalación es parte Culinary Restaurant Association off America (Asociación de Restaurantes Gastronómicos de las Américas), una de las organizaciones más importantes del mundo.

3.1.5.4. Gestión Hotelera y Turismo

- Perfil del egresado: Los egresados dispondrán de las herramientas necesarias para operar en cualquier tipo de hotel a nivel nacional e internacional, convertirse en expertos en el campo de la dirección y

organización hotelera, recibir una formación intensiva en dirección, administración y dirección de equipos.

- Módulos y duración: 14 meses, cada módulo tiene una duración de 3 meses, un total de 4 módulos, dos de los cuales es puramente práctico.
- Convenios de especialización: Los graduados podrán especializarse en una variedad de países como Ecuador, México, Argentina, Brasil, Cuba, Francia, ello porque dicha institución mantiene convenio con diferentes Hoteles.

3.2. Diagnostico organizacional

Tabla 3 Análisis FODA

Análisis INTERNO	Análisis EXTERNO
<p style="text-align: center;">Fortalezas</p> <ul style="list-style-type: none"> • Cuentan con un servicio aceptable frente a la sociedad. • Mantiene convenios con diversas instituciones (FAP, el Cultural, otros). • Infraestructura adecuada para el servicio de educación. • Marca consolidada en el mercado tacneño. • Profesores de calidad y experiencia. 	<p style="text-align: center;">Oportunidades</p> <ul style="list-style-type: none"> • El aumento de la demanda de egresados de la carrera de cocina y pastelería. • Convenios con hoteles y restaurantes. • Alta posibilidad de hacer convenios con restaurantes del extranjero. • Crecimiento de mercado.
<p style="text-align: center;">Debilidades</p> <ul style="list-style-type: none"> • Altos porcentajes de morosidad en pagos. • Falta de implementación de un sistema adecuado para las cobranzas. • Mala gestión de información entre las diferentes áreas. • Demora en trámites y documentaciones. • Demora en la atención en oficina de tesorería, ya que todo es manual (emisión de comprobante de pago, otros). • Incremento de gastos a causa de la pandemia. 	<p style="text-align: center;">Amenazas</p> <ul style="list-style-type: none"> • El acercamiento territorial de las competencias. • Cambios constantes en las necesidades del cliente. • El fácil acceso de la competencia al mercado. • El aumento de la competencia en el paso de los años. • Volatilidad del tipo de cambio

Fuente: Elaboración propia

3.3. Análisis crítico referencial

Hemos podido observar que el área de tesorería de la escuela EGATUR tiene muchas deficiencias, empezando por el hecho de que no hay una persona encargada específicamente de las cobranzas, lo que genera que no cuenten con un mecanismo idóneo a la hora de generar el cobro de mensualidad a los diferentes alumnos, esto se debe a la mala gestión de información entre las diferentes áreas, la rotación continua de personal, por consecuente existe la demora en los trámites de documentación más que todo cuando pasan la lista de alumnos y la cantidad de cursos que lleva cada alumno, esto es importante a la hora de generar el cobro de la deuda total de cada alumno, es por ello que la propuesta que se plantea, es la de la elaboración un plan de estrategias para la mejora en la gestión de cobranzas del instituto EGATUR.

Lo que nos dará como resultado tener un mejor control de las deudas actuales de cada uno de los alumnos, ofreciendo a su vez una mejor atención a los diferentes alumnos, de esta manera el “área de cobranzas” podrá tener un mejor control a la hora del cobro de las mensualidades de las diferentes carreras que ofrece EGATUR, tales como Cocina, Panadería, Bar y Hotelería.

CAPITULO 4

DESARROLLO DEL TEMA

4.1. Identificación del área a mejorar

El presente trabajo de investigación está orientado dentro del área de tesorería de la empresa EGATUR específicamente en las actividades que se realizan de cobranzas.

4.1.1. Identificación de Situación Problemática

Una vez analizado los factores internos de la empresa EGATUR, se pudo encontrar una variedad de deficiencias que afectan el desarrollo adecuado en la atención al estudiante, específicamente al momento en que realizan un trámite de pagos de los cursos, ya que no se mantiene un procedimiento y las herramientas necesarias que brinde información verídica y rápida al estudiante. El área de tesorería no mantiene una gestión adecuada de la información de los estudiantes de la institución, es por ello que se debe de analizar y proponer una solución al problema identificado., ya que no se mantiene un procedimiento y las herramientas necesarias que brinde información verídica y rápida al estudiante.

La primera desventaja es que la poca organización entre las áreas involucradas en el proceso de cobro de deudas, la mayoría de las veces es ineficiente en la comunicación y arreglo de documentos (facturas, órdenes de compra y otros documentos para el cobro de deudas), lo que genera problemas por pérdida de documentos, muy a menudo, y el proceso de

recolección para un grupo de clientes puede tomar días o semanas, causando muchas demoras.

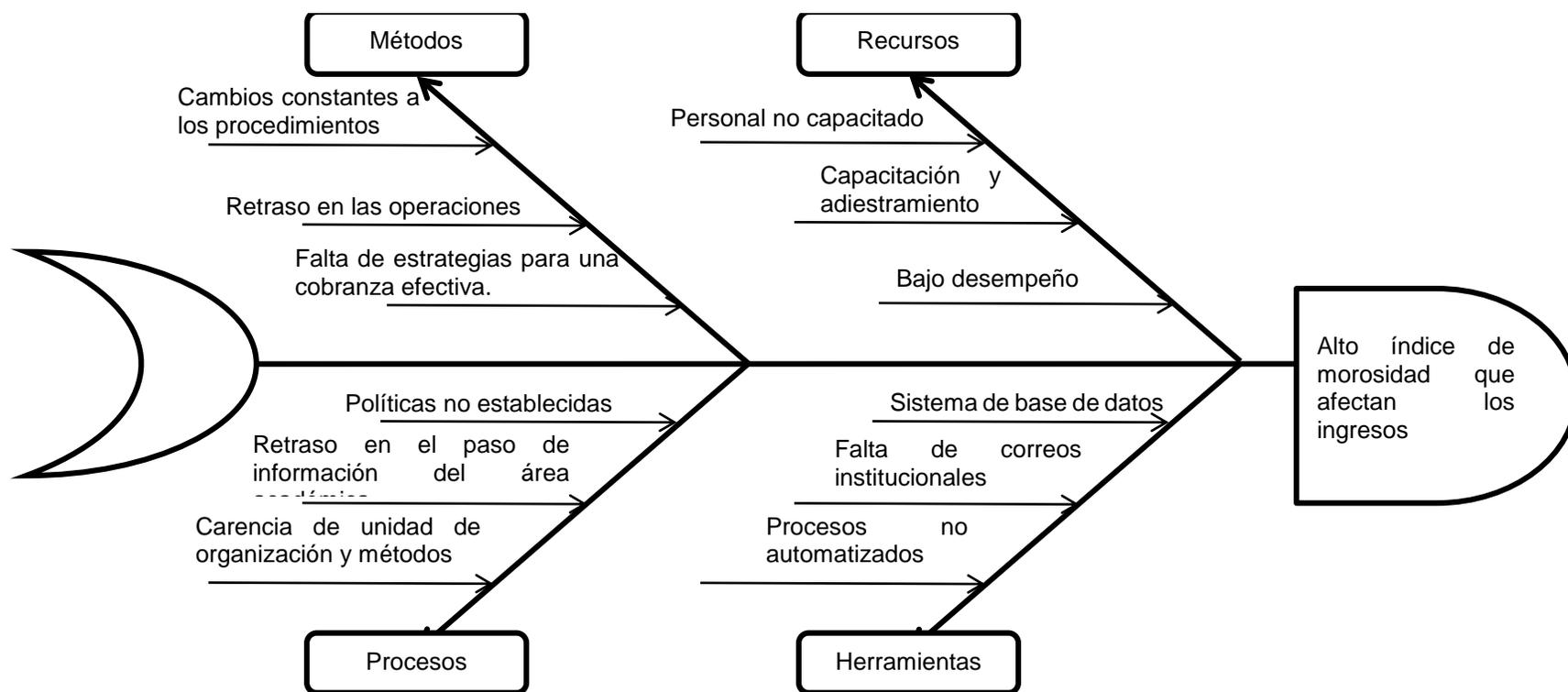
Otro punto importante es que, debido a la falta de estrategias bien definidas y reguladas, puede ocurrir la duplicación de funciones o errores al momento de hacer los cobros, lo que resulta en demoras en el procesamiento e insatisfacción en la atención por parte del estudiante. En cuanto a la gestión de cobros, los plazos de pago prolongados implican ineficiencias y baja productividad, lo que es muy negativo para la empresa ya que no habrá ingresos para las fechas correspondientes.

El beneficio de la implementación de estas estrategias será la optimización de las condiciones de gestión, por ende, mayor liquidez y menores costos de financiamiento. El objetivo de estandarizar todos los procesos es complejo y requiere un trabajo constante. Sin embargo, los beneficios como el aumento de la productividad, la reducción de costos y la capacidad de respuesta compensan con creces el esfuerzo. Las principales razones por las que los procesos y funciones de cobranza deben formalizarse y estandarizarse son los retrasos en el ciclo de cobranza, los crecientes atrasos en la cartera, la falta de liquidez y la reducción de ingresos. El principal problema de EGATUR es que no existe una política de cobro de deudas lo que ha incrementado progresivamente el índice de morosidad respecto a años anteriores. Esto se debe a que algunos padres y/o estudiantes no pagan las cuotas mensuales, por los servicios que se les brindan en las fechas establecidas.

4.1.2. Diagrama Causa – Efecto de Ishikawa

Se utilizará el diagrama de causa y efecto o diagrama de Ishikawa para analizar la causa de los problemas encontrados en este trabajo. La herramienta encontrará la causa raíz del problema descrito y recomendará contramedidas para minimizar su impacto o eliminarlas si es posible.

Figura 2 Diagrama Causa - Efecto de "EGATUR"



Fuente: Elaboración propia

4.1.3. Descripción de las causas de la problemática identificada

Según el diagrama de espina mostrado anteriormente, se pudo hallar cuatro factores causantes del problema identificado, los cuales son el personal a cargo de dichas áreas, los métodos que se utilizan como procedimiento, las herramientas que usan como almacenamiento de información y la gestión que tiene la misma organización, siendo estos los factores que propician el alto nivel de morosidad por consecuente la falta de estrategias al momento de hacer las cobranzas de la empresa. A continuación, se describe de forma detallada las causas menores de los factores mencionados anteriormente.

4.1.3.1. Causa N°1 Recursos Humanos

Una de las razones identificadas fue la falta de lineamientos y manuales sobre procedimientos y políticas en el área financiera. El equipo responsable del proceso de recolección suele estar físicamente capacitado y puede revisar ciertas funciones, la gestión y la ejecución de ciertas actividades y tareas. Por otro lado, la función de un gestor de cobranzas es asumida por el responsable del área financiera es decir el tesorero, lo que significa que no hay un líder calificado para cumplir con las cobranzas. De esta manera, el interés y la falta de motivación pueden afectar la productividad e interés en reducir los errores de gestión y aumentar los intereses sobre las cuentas por cobrar pendientes.

4.1.3.2. Causa N°2 Métodos de Cobranzas

Para una cobranza efectiva es muy importante la implementación de estrategias de cobranzas, actualmente solo se realiza una visita mensual a cada taller para recordar las fechas de pago, las cuales ayudaran a reducir el nivel de morosidad, así como también asumir los gastos necesarios sin imprevistos. Las causas identificadas se relacionaron con la falta de unas estrategias de cobro de deudas, herramientas de gestión incompletas y/o automatizadas, de igual forma el encargado de tesorería también realiza funciones como liquidación, gestión de facturas, atención al cliente, pago de planillas, pago se proveedores, etc., lo que lleva a una sobrecarga de funciones. Por último, no existen estrategias establecidas para una cobranza adecuada.

4.1.3.3. Causa N°3 Tecnología de la información

La tecnología tiene una gran influencia en el problema, si bien sabemos que existe una poderosa herramienta de información, Microsoft Excel, esta no se maneja de manera adecuada y no es 100% adecuada para el proceso de cobranzas y manejo de datos, ya que el manejo es más que todo básico. Por lo tanto, en el sistema de cobranzas necesariamente se debe llevar un control sistematizado, así como también una facturación electrónica. Asimismo, la emisión de comprobantes de pago tiene desventajas tales como el tiempo en que uno se demora escribiéndolas, errores y atascamientos de facturas.

4.1.3.4. Causa N°4 Procesos

Una de las causas de los problemas y retrasos identificados en el diagrama de Ishikawa es la falta de normas y procedimientos estandarizados, ocasionando la falta de buenas prácticas y que haya duplicidad de funciones. Por un lado, no existe una política de control ni reuniones constantes de los departamentos, lo que se traduce en una falta de comunicación y retroalimentación.

4.2. Diagnóstico

4.2.1. Población

La población será conformada por 395 estudiantes, entre las diversas carreras, como pastelería, cocina, bar y hotelería, además de un colaborador que trabaja en el área administrativa de tesorería de la empresa EGATUR.

4.2.2. Muestra

La muestra de esta empresa encuestada comprende un subconjunto de la población y luego de utilizar la fórmula estadística para tal fin, se determina que serán encuestados 195 estudiantes.

Cuando se tomaron muestras de una población de 395 sujetos, se tuvo en cuenta una confianza del 95 % y un error de muestreo del 5 %.

$$n = \frac{z^2 pq N}{E^2(N - 1) + Z^2 pq}$$

Donde:

Z= Grado de confiabilidad (1.96)

P= Probabilidad que ocurra (0.50)

Q= Probabilidad que no ocurra (0.50)

N= Tamaño de la población (395)

E= Margen de error (0.05)

n= Tamaño de la muestra

$$n = \frac{(1.96)^2(0.5)(0.5)(395)}{(0.05)^2(395-1)+(1.96)^2(0.5)(0.5)}$$

$$n = 195.00 \cong 195 \text{ estudiantes}$$

4.2.3. Técnicas de la investigación

4.2.3.1. Encuesta

Esta técnica permite recopilar información a través de un cuestionario preparado por los investigadores con anticipación para revelar las calificaciones y criterios de cada encuestado, que participa en las preguntas del proyecto, resumido por porcentaje de listados anteriores y presentaciones claves.

4.2.3.2. Entrevista

La técnica permite recopilar información utilizando guías de entrevistas preparadas por los investigadores para que los puntajes y

los criterios sean visibles para los encuestados inmersos en las preguntas del proyecto. La entrevista permitió escuchar la opinión e información necesaria de EGATUR que será favorable con el fin de determinar desde su representación la problemática existente en la institución educativa.

4.2.4. Instrumentos de la investigación

4.2.4.1. Cuestionario de encuesta

Cuestionario de encuesta es un grupo de preguntas redactadas de manera coherente, estructurada, secuencial y estructurada para poder brindar información veraz y confiable sobre temas de la situación actual de las empresas para cuantificarlos. En este estudio se formularon 18 preguntas relacionadas con la actualidad de la empresa con el fin de conocer y obtener los datos necesarios, opiniones y necesidades de los colaboradores de la empresa educadora.

4.2.4.2. Guía de entrevista

Es una original herramienta para asegurar que la información no sea alterada o copiada, potenciando la calidad y riqueza de la información a través de la conversación entre dos o más personas. La Guía de entrevista se utilizó con la persona encargada de tesorería, quien en la actualidad es también la encargada de las cobranzas, para comprender los hechos que se investigan en la investigación actual e identificar el problema.

4.2.5. Procesamiento de datos

Para procesar los datos obtenidos con la herramienta, utilizamos tablas y gráficos en Microsoft Excel, y luego exportamos los datos a Microsoft Word.

4.3. Análisis de resultados

4.3.1. Entrevista

De la entrevista realizada al personal administrativo de la oficina de tesorería, quien es responsable de hacer las cobranzas de la escuela, podemos decir que hace falta un encargado de las cobranzas ya que esta persona tiene muchas responsabilidades, lo cual hace que no se tome el tiempo para realizar una cobranza efectiva, así como también la implementación de un área de cobranzas.

Otro problema que se pudo determinar al conversar con el personal entrevistado es la falta de un software adecuado para realizar una cobranza efectiva y el cruce de información entre las diversas áreas, la información que le pasa el área académica actualmente, no siempre es asertiva, el entrevistado expresó: “hay muchos casos en los que el estudiante se acercan a pagar y alegan que solo lleva un curso, pero el área académica reporta que son dos, esto causa muchos inconvenientes, como cuando vienen pagar, a los otros estudiantes no les gusta esperar y se van, luego se olvidan y vuelven después de una semana”

4.3.2. Encuesta

4.3.2.1. Ítem 1: Género

Tabla 4

Frecuencia del Ítem 1

Detalle	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Femenino	62	31.79%	31.79%	31.79%
Masculino	133	68.21%	68.21%	100.00%
Total	195	100.00%	100.00%	

Fuente: Elaboración propia

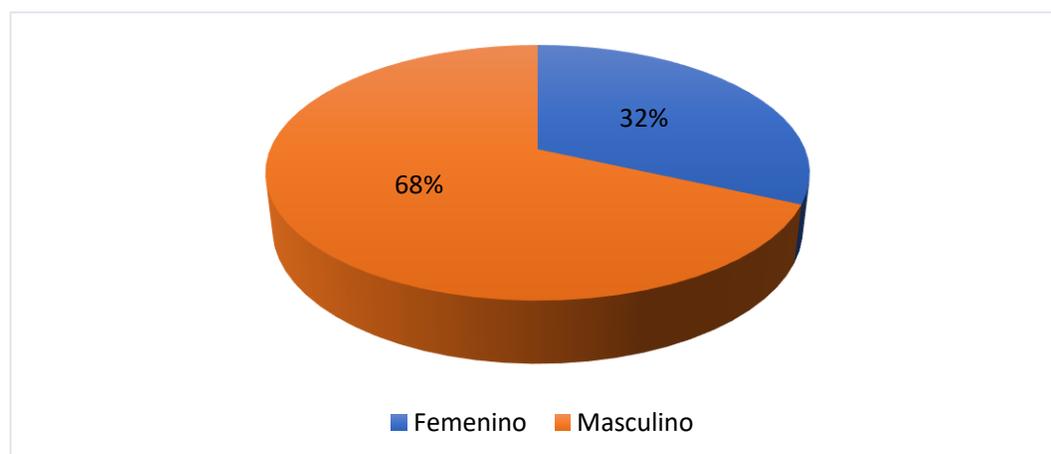


Figura 3 Gráfica de pastel del Ítem 1

Fuente: Elaboración propia

En la figura 3 se observa que el 32% de los encuestados son del género femenino y el 68% son del género masculino, en la figura 4 se observa que el 52% de los encuestados tienen entre los 25 y 32 años de edad, un 33% entre los 17 y 24 años y solo un 11% son mayores a 33 años, esto nos indica que, al ser la mayoría mayores de edad, cada uno de ellos hace el pago de sus pensiones, ya que trabajan para ello.

4.3.2.2. Ítem 2: Edad

Tabla 5

Frecuencia del Ítem 2

Detalle	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Menor de 16	7	3.59%	3.59%	3.59%
Entre 17 y 24	65	33.33%	33.33%	36.92%
Entre 25 y 32	102	52.31%	52.31%	89.23%
De 33 a más	21	10.77%	10.77%	100.00%
Total	195	100%	100%	

Fuente: Elaboración propia

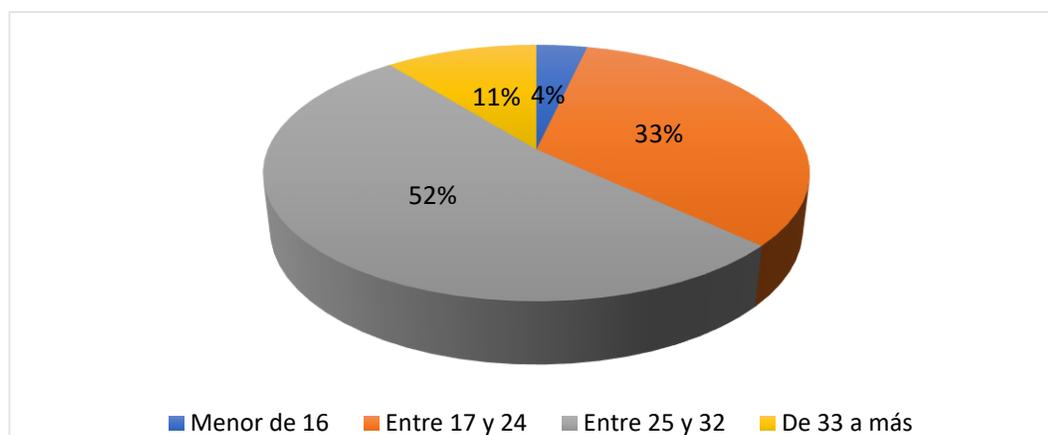


Figura 4 Gráfica de pastel del Ítem 2

Fuente: Elaboración propia

En la figura 4 se observa que el 52% de los encuestados tienen entre los 25 y 32 años de edad, un 33% entre los 17 y 24 años y solo un 11% son mayores a 33 años, esto nos indica que, al ser la mayoría mayores de edad, cada uno de ellos hace el pago de sus pensiones, ya que trabajan para ello.

4.3.2.3. Ítem 3: ¿Considera que la institución antes de matricular un alumno analiza si el padre y/o estudiante puede pagar las pensiones de enseñanza durante el año?

Tabla 6

Frecuencia del Ítem 3

Detalle	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Nunca	33	16.92%	16.92%	16.92%
Casi nunca	80	41.03%	41.03%	57.95%
A veces	56	28.72%	28.72%	86.67%
Casi siempre	17	8.72%	8.72%	95.38%
Siempre	9	4.62%	5%	100.00%
Total	195	100%	100%	

Fuente: Elaboración propia

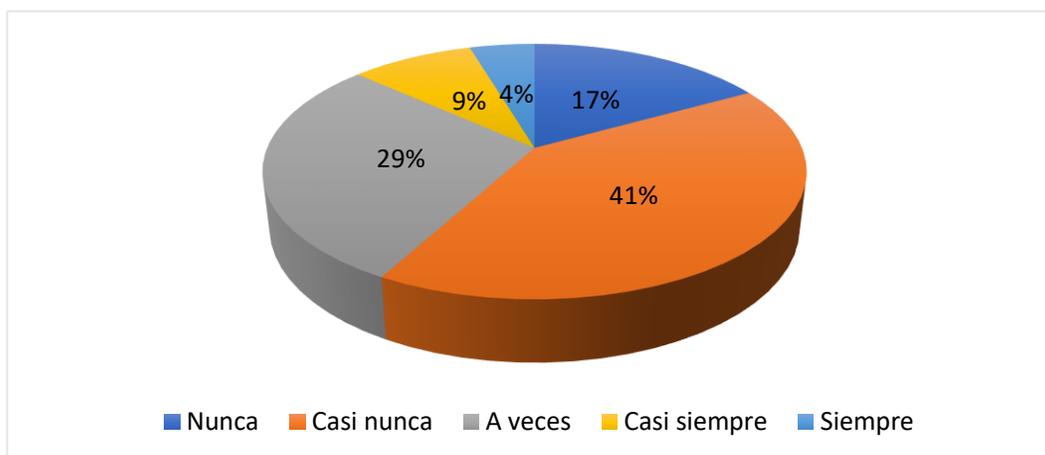


Figura 5 Gráfica de pastel del Ítem 3

Fuente: Elaboración propia

En la figura 5 se observa que un 41% de la muestra consideran que la institución antes de matricular un alumno casi nunca analiza si el padre y/o estudiante puede pagar las pensiones de enseñanza durante el año, un 17% considera que nunca lo hace y un 28% considera que lo hacen a veces.

4.3.2.4. Ítem 4: ¿Considera que la institución se contacta con usted para pedirle que realice el pago de sus pensiones de enseñanza?

Tabla 7

Frecuencia del Ítem 4

Detalle	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Nunca	7	3.59%	3.59%	3.59%
Casi nunca	58	29.74%	29.74%	33.33%
A veces	102	52.31%	52.31%	85.64%
Casi siempre	14	7.18%	7.18%	92.82%
Siempre	14	7.18%	7%	100.00%
Total	195	100%	100%	

Fuente: Elaboración propia

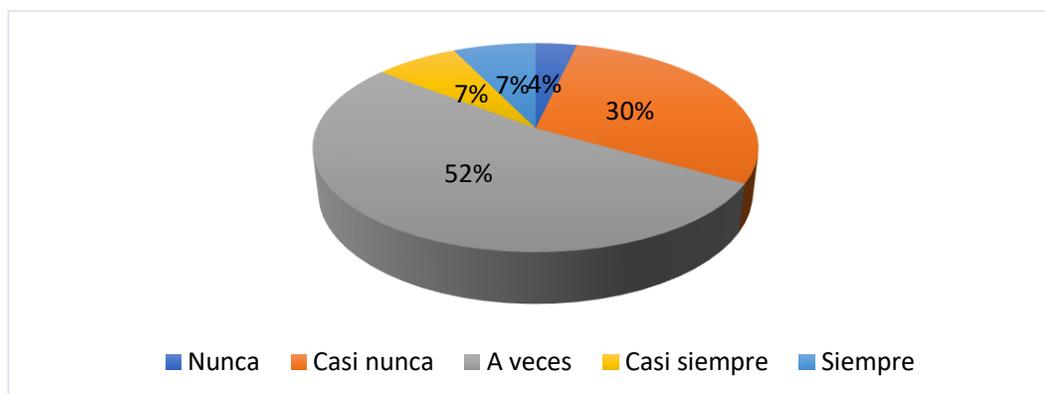


Figura 6 Gráfica de pastel del Ítem 4

Fuente: Elaboración propia

En la figura 6 se observa que el 52% de los encuestados consideran que la institución solo a veces se contacta para hacerles recordar que realicen el pago de las pensiones de enseñanza, un 30% consideran que casi nunca lo hacen. Esto refleja la falta de continuidad que hay al momento de hacerles recordar que se acerca la fecha límite de pago, así como también la falta de estrategias para realizar el recordatorio correspondiente mensual, ya que algunos consideran que nunca lo hacen.

4.3.2.5. Ítem 5: ¿Considera que la institución hace firmar un documento de compromiso de pago cuando el padre de familia y/o estudiante se atrasa con el pago de pensiones de enseñanza?

Tabla 8

Frecuencia del Ítem 5

Detalle	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Nunca	32	16.41%	16.41%	16.41%
Casi nunca	89	45.64%	45.64%	62.05%
A veces	49	25.13%	25.13%	87.18%
Casi siempre	13	6.67%	6.67%	93.85%
Siempre	12	6.15%	6%	100.00%
Total	195	100%	100%	

Fuente: Elaboración propia

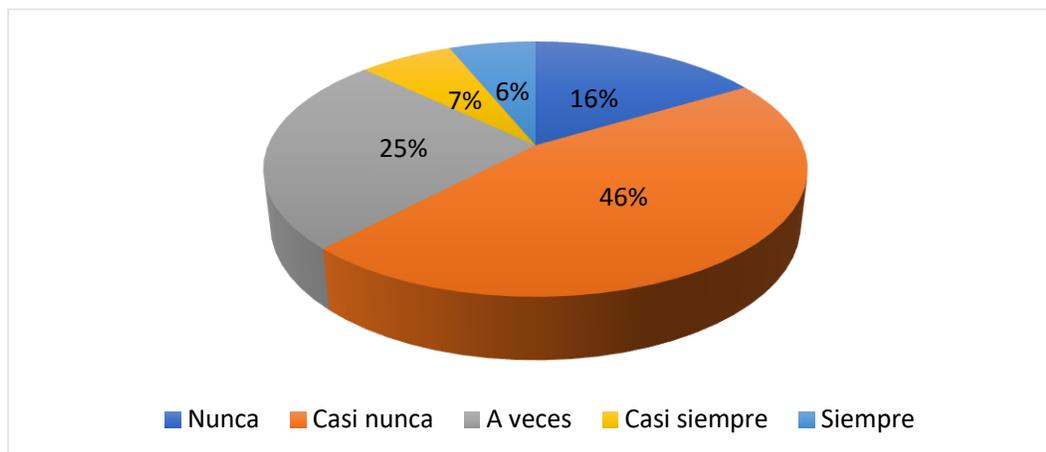


Figura 7 Gráfica de pastel del Ítem 5

Fuente: Elaboración propia

En la figura 7 se observa que el 45% de los encuestados consideran que casi nunca la institución hace firmar un documento de compromiso de pago cuando el padre de familia y/o estudiante se atrasa con el pago de pensiones de enseñanza, un 16% considera que nunca lo hacen y un 25% consideran que los hacen a veces.

4.3.2.6. Ítem 6: ¿Considera que la institución hace un seguimiento del caso de los padres y/o estudiantes morosos o que presentan deuda de sus pensiones de enseñanza?

Tabla 9

Frecuencia del Ítem 6

Detalle	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Nunca	6	3.08%	3.08%	3.08%
Casi nunca	58	29.74%	29.74%	32.82%
A veces	110	56.41%	56.41%	89.23%
Casi siempre	14	7.18%	7.18%	96.41%
Siempre	7	3.59%	4%	100.00%
Total	195	100%	100%	

Fuente: Elaboración Propia

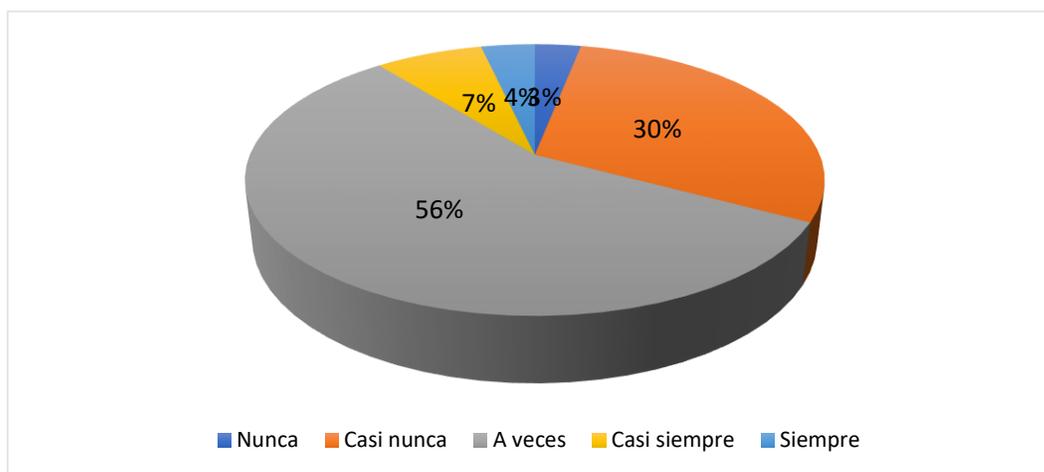


Figura 8 Gráfica de pastel del Ítem 6

Fuente: Elaboración propia

En la figura 8 se observa que el 56% de los encuestados consideran que solo a veces la institución hace un seguimiento del caso de los padres y/o estudiantes morosos o que presentan deuda de sus pensiones de enseñanza, un 29% consideran que casi nunca lo hacen y un 3% que nunca lo hacen.

4.3.2.7. Ítem 7: ¿Considera que la institución busca cobrar personalmente a cada uno de los padres y/o estudiantes que se atrasaron en sus pensiones de enseñanza?

Tabla 10

Frecuencia del Ítem 7

Detalle	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Nunca	2	1.03%	1.03%	1.03%
Casi nunca	65	33.33%	33.33%	34.36%
A veces	93	47.69%	47.69%	82.05%
Casi siempre	28	14.36%	14.36%	96.41%
Siempre	7	3.59%	4%	100.00%
Total	195	100%	100%	

Fuente: Elaboración propia

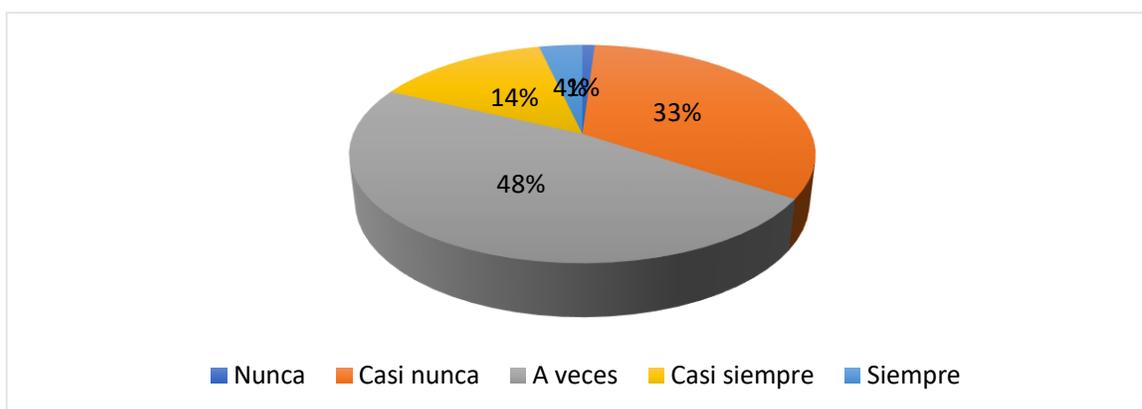


Figura 9 Gráfica de pastel del Ítem 7

Fuente: Elaboración propia

En la figura 9 se observa que el 48% de los encuestados consideran que la institución busca cobrar personalmente a cada uno de los padres y/o estudiantes que se atrasaron en sus pensiones de enseñanza, un 33% considera que casi nunca y un 14 % casi siempre. Esto refleja la que hay muchos estudiantes morosos ya que la mayoría considera que no se les busca para hacerle es cobro personalmente.

4.3.2.8. Ítem 8: ¿Qué causa que se retrase en el pago de pensiones?

Tabla 11

Frecuencia del Ítem 8

Detalle	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Falta de compromiso	28	14.36%	14.36%	14.36%
No le agrada la modalidad de pago	52	26.67%	26.67%	41.03%
Falta de dinero	36	18.46%	18.46%	59.49%
Olvida la fecha de pago	79	40.51%	40.51%	100.00%
Total	195	100%	100%	

Fuente: Elaboración propia

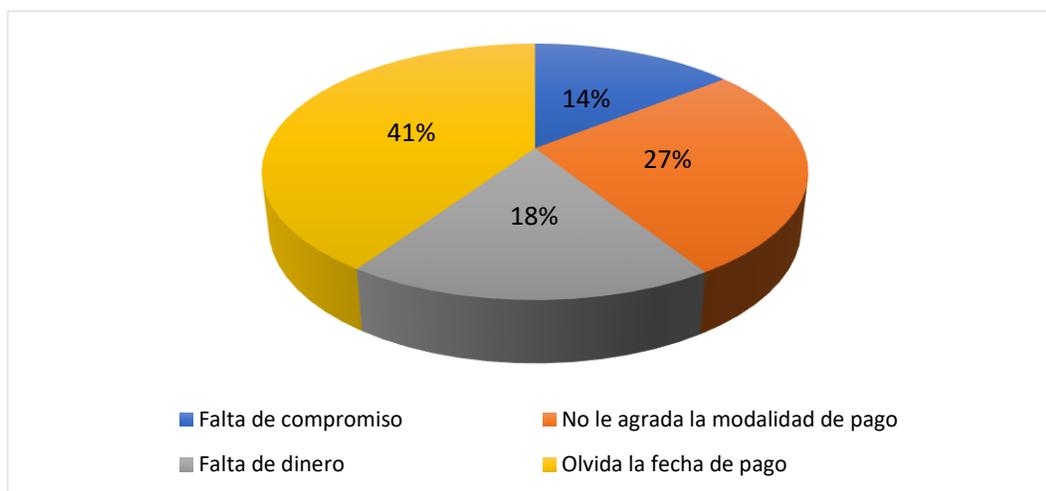


Figura 10 Gráfica de pastel del Ítem 8

Fuente: Elaboración propia

En la figura 10 se observa que el 40% de los encuestados presenta retrasos en el pago de las pensiones porque olvida las fechas de pago, un 18% por le falta el dinero, un 14% le falta compromiso para realizar los pagos en las fechas correspondientes y un 27% se retrasa porque no le agrada la modalidad de pago.

4.3.2.9. Ítem 9: ¿Considera que la institución utiliza el correo electrónico, WhatsApp, entre otros medios con el fin de comunicar que deben pagar las pensiones de enseñanza atrasadas?

Tabla 12

Frecuencia del Ítem 9

Detalle	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Nunca	1	0.51%	0.51%	0.51%
Casi nunca	72	36.92%	36.92%	37.44%
A veces	97	49.74%	49.74%	87.18%
Casi siempre	12	6.15%	6.15%	93.33%
Siempre	13	6.67%	7%	100.00%
Total	195	100%	100%	

Fuente: Elaboración propia

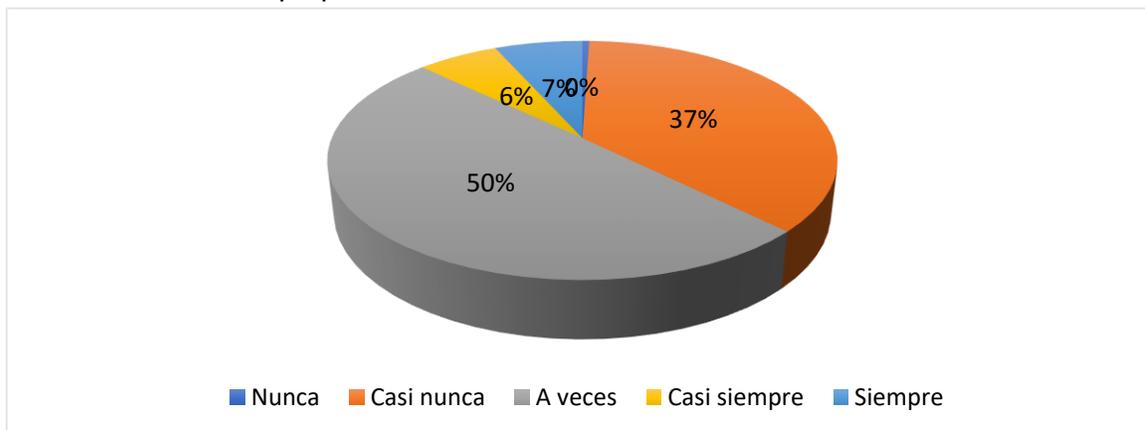


Figura 11 Gráfica de pastel del Ítem 9

Fuente: Elaboración propia

En la figura 11 se observa que el 37% de los encuestados consideran que casi nunca la institución utiliza el correo electrónico, WhatsApp, entre otros medios con el fin de comunicar que deben pagar las pensiones de enseñanza atrasadas, un 37% considera que nunca lo hacen y un 6% que casi siempre lo hacen, lo refleja la falta del uso efectivo a las redes.

4.3.2.10. Ítem 10: ¿Considera que la institución hace recordar

oportunamente a los padres de familia y/o estudiantes que deben de pagar las pensiones de enseñanza?

Tabla 13

Frecuencia del Ítem 10

Detalle	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Nunca	1	0.51%	0.51%	0.51%
Casi nunca	49	25.13%	25.13%	25.64%
A veces	80	41.03%	41.03%	66.67%
Casi siempre	50	25.64%	25.64%	92.31%
Siempre	15	7.69%	8%	100.00%
Total	195	100%	100%	

Fuente: Elaboración propia

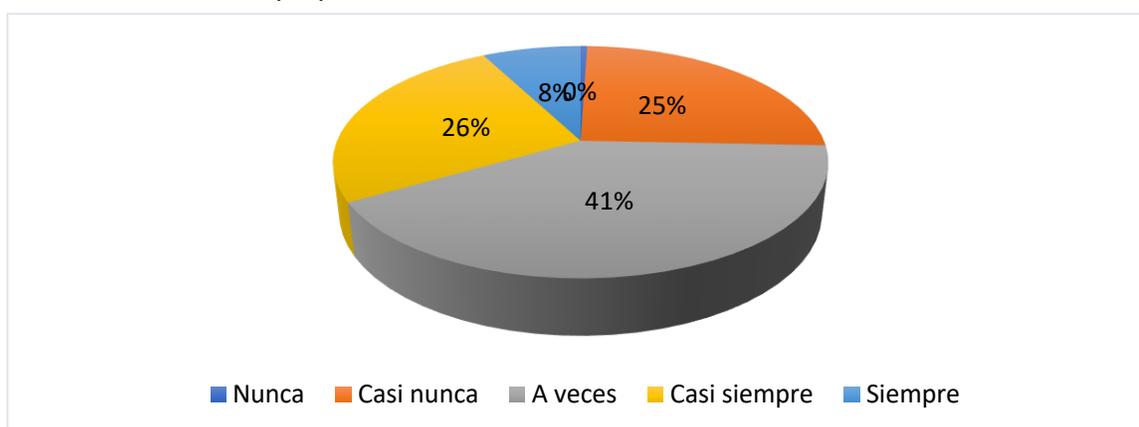


Figura 12 Gráfica de pastel del Ítem 10

Fuente: Elaboración propia

En la figura 12 se observa que el 41% de los encuestados consideran que solo a veces la institución hace recordar oportunamente a los padres de familia y/o estudiantes que deben de pagar las pensiones de enseñanza, un 25% considera que casi nunca lo hace y un 26% que casi siempre. Esto refleja la falta de uniformidad y periodicidad que hay al momento de hacer los recordatorios debidos.

4.3.2.11. Ítem 11: ¿Usted se atrasa en sus pensiones de enseñanza intencionalmente a pesar que cuenta con el dinero para pagar?

Tabla 14

Frecuencia del Ítem 11

Detalle	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Nunca	9	4.62%	4.62%	4.62%
Casi nunca	63	32.31%	32.31%	36.92%
A veces	74	37.95%	37.95%	74.87%
Casi siempre	35	17.95%	17.95%	92.82%
Siempre	14	7.18%	7%	100.00%
Total	195	100%	100%	

Fuente: Elaboración propia

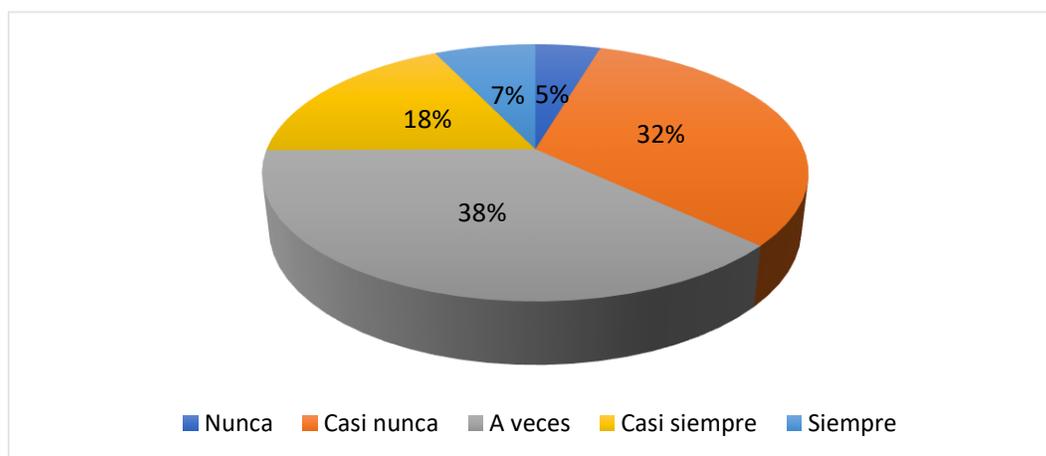


Figura 13 Gráfica de pastel del Ítem 11

Fuente: Elaboración propia

En la figura 13 se observa que el 38% de los encuestados consideran que solo a veces se atrasan con el pago de sus pensiones de enseñanza intencionalmente a pesar que cuenta con el dinero para pagar, un 32% considera que casi nunca se atrasan intencionalmente y 17% casi siempre lo hace.

4.3.2.12. Ítem 12: ¿Usted se atrasa en sus pensiones de enseñanza porque está insatisfecho con el servicio y enseñanza brindada?

Tabla 15

Frecuencia del Ítem 12

Detalle	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Nunca	50	25.64%	25.64%	25.64%
Casi nunca	131	67.18%	67.18%	92.82%
A veces	6	3.08%	3.08%	95.90%
Casi siempre	8	4.10%	4.10%	100.00%
Siempre	0	0.00%	0%	100.00%
Total	195	100%	100%	

Fuente: Elaboración propia

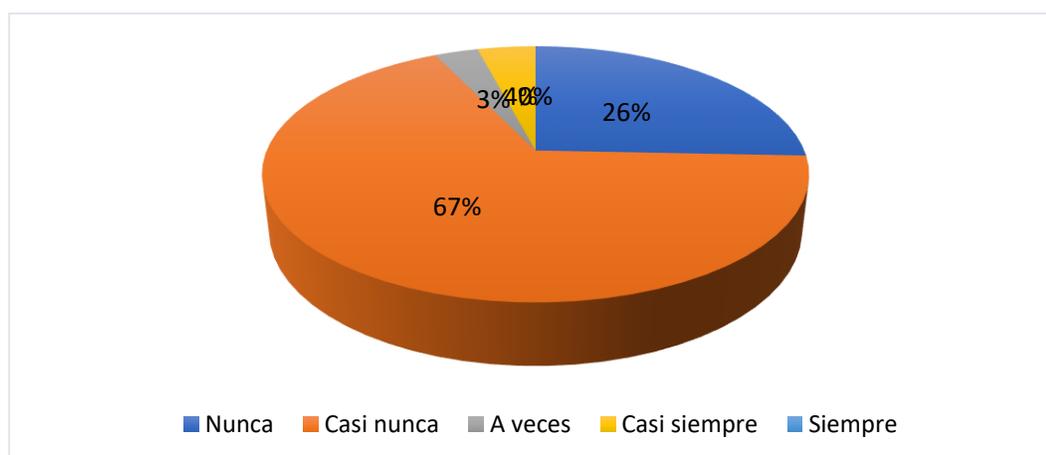


Figura 14 Gráfica de pastel del Ítem 12

Fuente: Elaboración propia

En la figura 14 se observa que el 67% de los encuestados consideran que casi nunca se atrasan en el pago de sus pensiones de enseñanza porque está insatisfecho con el servicio y enseñanza brindada, un 26% afirma que nunca y un 4% que casi siempre.

4.3.2.13. Ítem 13: ¿Usted se atrasa en sus pensiones de enseñanza porque se olvida de las fechas de pago?

Tabla 16

Frecuencia del Ítem 13

Detalle	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Nunca	1	0.51%	0.51%	0.51%
Casi nunca	21	10.77%	10.77%	11.28%
A veces	81	41.54%	41.54%	52.82%
Casi siempre	62	31.79%	31.79%	84.62%
Siempre	30	15.38%	15%	100.00%
Total	195	figura100%	100%	

Fuente: Elaboración propia

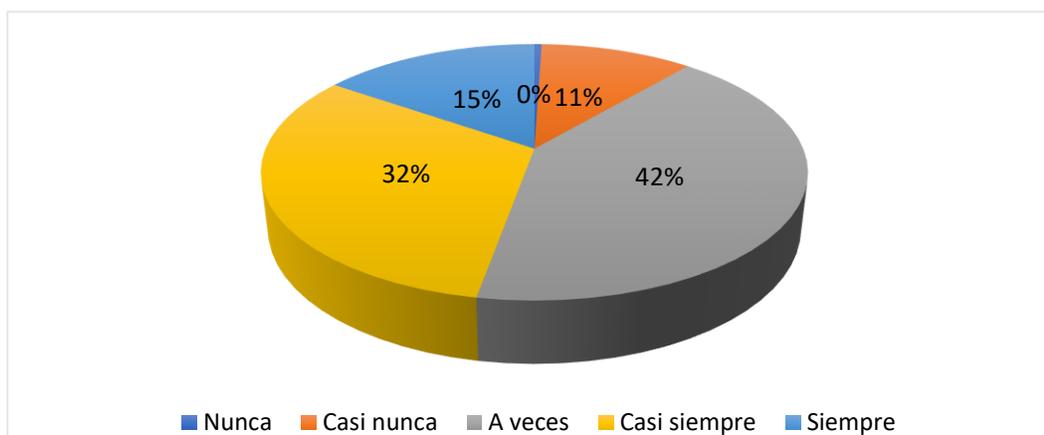


Figura 15 Gráfica de pastel del Ítem 13

Fuente: Elaboración propia

En la figura 15 se observa que el 41% de los encuestados a veces se atrasan en el pago de sus pensiones de enseñanza porque se olvida de las fechas de pago, un 32% casi siempre y un 15% siempre. Esto refleja la falta de modalidades de recordatorios para que sepan que se acerca la fecha límite de pago.

4.3.2.14. Ítem 14: ¿Cuál es la modalidad de pago que prefiere al momento de cancelar suspensiones?

Tabla 17

Frecuencia del Ítem 14

Detalle	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Efectivo	6	3.08%	3.08%	3.08%
Depósito en Cta. Cte.	20	10.26%	10.26%	13.33%
En oficina, con tarjeta (POS)	19	9.74%	9.74%	23.08%
Aplicativo y/o agente	33	16.92%	16.92%	40.00%
Todas las anteriores	117	60.00%	60%	100.00%
Total	195	100%	100%	

Fuente: Elaboración propia



Figura 15 Gráfica de pastel del Ítem 14

Fuente: Elaboración propia

En la figura 16 se observa que el 17% de los encuestados prefieren pagar con la modalidad “aplicativo y/o agente”, el 10% prefieren pagar en oficina con tarjeta (POS), un 10% prefieren el depósito en cuenta, un 3% en efectivo y un 60% optan por todas las anteriores.

4.3.2.15. Ítem 15: ¿Cada cuánto tiempo se les informa del pago de pensiones?

Tabla 18

Frecuencia del Ítem 15

Detalle	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Al realizar la matricula	14	7.18%	7.18%	7.18%
Cada 6 meses	0	0.00%	0.00%	7.18%
Cada 4 meses	1	0.51%	0.51%	7.69%
Una vez al mes	180	92.31%	92.31%	100.00%
No le informan	0	0.00%	0%	100.00%
Total	195	100%	100%	

Fuente: Elaboración propia

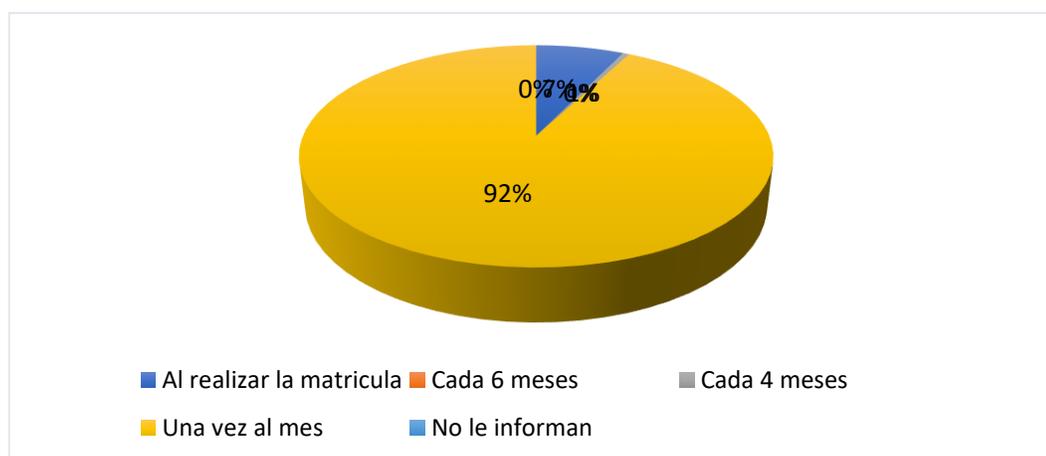


Figura 16 Gráfica de pastel del Ítem 15

Fuente: Elaboración propia

En la figura 17 se observa que el 92% de los encuestados consideran que solo una vez al mes se le informa sobre el pago de las pensiones y un 7% afirma que solo al realizar la matricula.

4.3.2.16. Ítem 16: ¿A través de que medios de comunicación le gustaría que les brinden la información referente a los pagos de pensiones?

Tabla 19

Frecuencia del Ítem 16

Detalle	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Correo electrónico	6	3.08%	3.08%	3.08%
Llamada telefónica	30	15.38%	15.38%	18.46%
Mensaje de WhatsApp	16	8.21%	8.21%	26.67%
Visitas al taller de clases	37	18.97%	18.97%	45.64%
Todas las anteriores	106	54.36%	54%	100.00%
Total	195	100%	100%	

Fuente: Elaboración propia

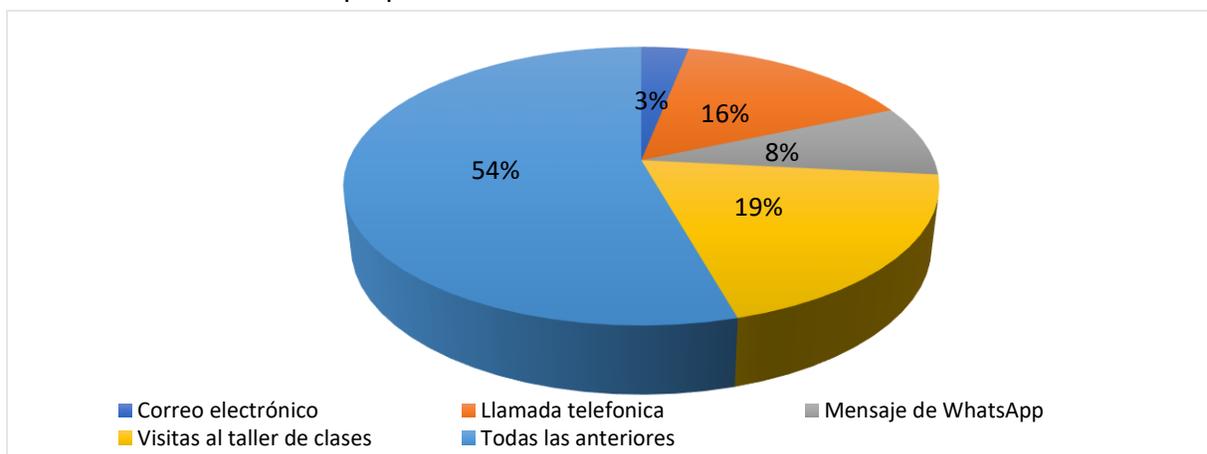


Figura 17 Gráfica de pastel del Ítem 16

Fuente: Elaboración propia

En la figura 18 se observa que el 19% de los encuestados prefieren que se les brinde la información referente a los pagos de pensiones mediante las visitas al taller, un 15% prefieren las llamadas telefónicas, un 3% el correo electrónico, un 8% los mensajes de WhatsApp y un 54% prefieren todas las anteriores. Esto refleja del uso de los diferentes medios de comunicación que existen para brindar todo tipo de información.

4.3.2.17. Ítem 17: ¿Está de acuerdo en cómo se le brinda la información de sus deudas?

Tabla 20

Frecuencia del Ítem 17

Detalle	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Si	20	10.26%	10.26%	10.26%
No	175	89.74%	89.74%	100.00%
Total	195	100%	100%	

Fuente: Elaboración propia

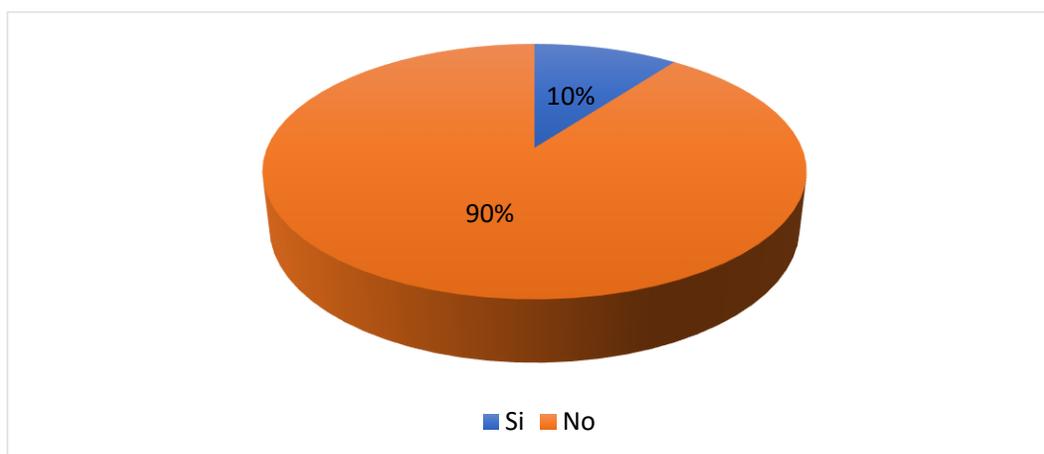


Figura 18 Gráfica de pastel del Ítem 17

Fuente: Elaboración propia

En la figura 19 se observa que el 90% de los encuestados afirman que no está de acuerdo con la manera en que se les brinda la información ya que solamente se le brinda si es que el estudiante se acerca a la oficina a preguntar, así como también se le hace la visita su taller, pero solo una vez al mes.

4.3.2.18. ¿Cómo mides la atención que le brinda el personal del “área de cobranza”?

Tabla 21

Frecuencia del Ítem 18

Detalle	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Bueno	27	13.85%	13.85%	13.85%
Regular	165	84.62%	84.62%	98.46%
Deficiente	3	1.54%	1.54%	100.00%
Total	195	100.00%	100%	

Fuente: Elaboración propia

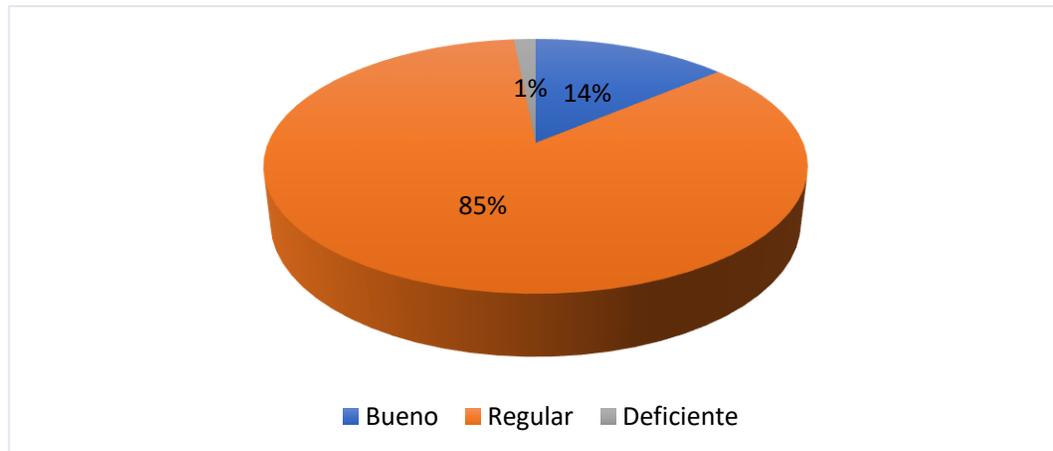


Figura 19 Gráfica de pastel del Ítem 18

Fuente: Elaboración propia

En la figura 20 se observa que el 85% de los encuestados afirma que la información que se brinda en el área de tesorería es regular y que un 14% afirma que la atención es buena, lo que significa que no todos se sienten conformes con la atención brindada.

4.3.3. Conclusiones y problemática identificada

La problemática que más resalta es la falta de recordatorios de las fechas de pago mensual, así como en la figura 6 se observa, el 52% de los encuestados consideran que la institución solo a veces se contacta para hacerles recordar que realicen el pago de las pensiones de enseñanza y un 30% consideran que casi nunca lo hacen, así como también la falta de estrategias para realizar el recordatorio correspondiente mensual, ya que algunos consideran que nunca lo hacen.

Esto refleja la falta de seguimiento que hay por parte de la institución educativa al momento de hacer seguimiento a los estudiantes y/o padres morosos. Esto refleja la que hay muchos estudiantes morosos ya que la mayoría considera que no se les busca para hacerle el cobro personalmente. Existe la falta del uso efectivo a las redes de comunicación tales como WhatsApp, ya que solo se les manda un mensaje “sencillo” haciéndoles recordar que tienen que pagar y esto no se hace periódicamente y falta la implementación de los correos electrónicos educativos.

Otro punto importante es la falta de modalidades de pago ya que actualmente solo se puede pagar en efectivo y con POS, así como también la falta de formas para brindar la información ya que solamente se le brinda si es que el estudiante se acerca a la oficina a preguntar, así como también se le hace la visita su taller.

4.4. Definición de propuestas y planes de acción

Tabla 22

Definición de propuestas y planes de acción

Objetivos Específicos	Estrategia	Acciones
Separar las funciones y responsabilidades de Tesorería para mejorar la atención en el recaudo de dinero.	<ul style="list-style-type: none"> • Implementar un área de Cobranza 	<ul style="list-style-type: none"> • Determinar el ambiente de trabajo. • Comprar útiles de escritorio, computadora, muebles y otros.
	<ul style="list-style-type: none"> • Contratación de personal especializado en cobranza. 	<ul style="list-style-type: none"> • Realizar una descripción del puesto. • Empezar con el proceso de reclutamiento, la incorporación, capacitación e integración del nuevo colaborador. • Realizar frecuentemente reuniones de seguimiento
Mejorar los índices de morosidad y liquidez	<ul style="list-style-type: none"> • Implementación de incentivos para que el cliente realice el pago de sus deudas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Realizar Sorteos y/o dar premios. • Establecer descuentos por pronto pago hasta una fecha establecida. • Dar pequeños presentes por pagar hasta cierta fecha.
	<ul style="list-style-type: none"> • Definir una política de cobranza 	<ul style="list-style-type: none"> • Establecer políticas de cobranza. • Reformular el contrato de servicio educativo donde se estipule la pérdida de beneficios a los que puedan estar con deuda.
	<ul style="list-style-type: none"> • Notificar previamente el vencimiento de las mensualidades 	<ul style="list-style-type: none"> • Avisar con anticipación que la fecha de pago esta próxima. • Enviar avisos anuncios de lo importante que es el pago puntual. • Entregar periódicamente estados de cuenta a los morosos.
Mejorar el Control y seguimiento en cobranzas	<ul style="list-style-type: none"> • Implementar un Software para Gestión de cobranzas 	<ul style="list-style-type: none"> • Cotizar los diferentes softwares existentes. • Compra de formato adecuando para la escuela, instalación y capacitación, para una buena ejecución del Software.

Fuente: Elaboración propia

4.4.1. Implementar un departamento de cobranzas

Esta recomendación le brindan a EGATUR el orden y el control que necesitan para funcionar de manera efectiva. El encargado de las cobranzas podrá trabajar con tranquilidad para desarrollar una estrategia mejorada y poder abordar el problema, enfocándose así en las necesidades de la institución y atendiendo con un buen carácter y seguridad en los montos a cobrar, brindando una buena atención a los estudiantes y/o padres que realicen los pagos. Asimismo, quien antes era responsable de toda el área de tesorería tendrán más tiempo para desarrollar su trabajo de acuerdo a sus funciones ya establecidas.

Las principales funciones del responsable de cobranzas serán: la debida recaudación de los ingresos y la aplicación de las estrategias de cobranzas establecidas por los superiores (seguimiento, medios de pago, actualización de registros) hacer el seguimiento debido a los estudiantes morosos, establecer un reconocimiento para el tipo de clientes que hay en la escuela y hacer el manejo diario de la caja chica.

4.4.2. Estrategias para mejorar la gestión de cobranzas

Es importante contar con una estrategia de gestión de cobranzas en todo tipo negocio, ya que facilitará el proceso de cobro y ayudará a restaurar los niveles de acumulación de deudas por cobrar.

4.4.2.1. Correos y WhatsApp

Hacer él envió de correos o mensajes de WhatsApp frecuentemente para Informarle al padre de familia y/o estudiante el

monto total y actualizado de su deuda. Esto se realizará después de que se hayan hecho las llamadas correspondientes para comunicarse con el estudiante y aun así presente retraso en sus pagos.

4.4.2.2. Llamadas frecuentes

Es importante que el gestor de cobranza deba estar bien capacitado y ser competente en los temas de cobro para poder comunicarse de manera efectiva con los estudiantes y/o padres de familia, antes de realizar las llamadas telefónicas debe tener los datos del alumno y el monto a pagar.

La persona encargada de realizar las cobranzas mediante el cobro telefónico debe de estar bien preparado, ya que realizar el cobro mediante la llamada telefónica es más complicado lo que se parece. Antes de realizar la llamada el gestor del cobro debe tener todos los datos (su nombre, que tipo de cliente es, cual es el monto, etc.). Para esto es importante contar una base de datos de los estudiantes donde este toda la información necesaria de cada uno de ellos.

El cobrador de deudas debe comprender el método de pago, en qué cuentas se debe realizar el depósito y en qué bancos se puede realizar el depósito, en otras palabras, las modalidades de pago. El gestor del cobro debe de estar preparado para resolver cualquier duda que se le presente al cliente. La actitud del gestor de cobranzas es fundamental, la voz agradable y segura es más efectiva que una voz aburrida, es importante jugar con los tonos de voz, utilizar frases

positivas y asertivas; es recomendable no utilizar palabras técnicas y complejas. Es importante que el gestor de cobranzas deje hablar a los clientes y no les corte e.

4.4.3. Estrategias de facilidades de pago

Realizar compromiso de pago, esto se implementará cuando el estudiante no pueda o no haya pagado la cuota de la pensión, se le hará firmar una carta de compromiso de pago especificando la fecha del día que debe y pueda de realiza el pago.

Descuento por pronto pago, esto se aplica si el estudiante o padre de familia realiza el pago mensual antes del 25 de cada mes, se le brindara un descuento de S/. 15.00 al monto total de la pensión mensual.

Otra facilidad también seria si los grupos dejan el taller bien limpio y a la hora adecuada por cada sesión brindada durante la duración de un curso, si ese es el caso se podría realizar un sorteo donde el grupo ganador tendrá un descuento de S/. 20.00 a su cuota mensual.

Un incentivo, un poco menos extravagante, seria la entrega de un chocolate o algún dulce para cada estudiante, por hacer los pagos hasta el 25 de cada mes, esto mas que todo para que el estudiante que no tengan el beneficio del descuento por pronto pago o los integrantes de los grupos que no hayan cumplido con dejar limpio el taller de clases.

4.4.4. Implementar nuevas modalidades de pago

Las modalidades de pago son muy importantes ya que al ser solo en efectivo o pagar solo en oficina causa que a fin de mes haya colas para hacer el pago de las pensiones por lo tanto muchos estudiantes se retiran y prefieren volver otro día ya que el monto de pago no varía si pagan unos días después, por eso implementar nuevas modalidades de pago es importante, por ejemplo pagar por transferencia o depósito en cuenta, o también la escuela puede contratar el servicio de empresas encargadas del recaudo.

Implementar nuevas modalidades de pago como contratar los servicios de empresas encargadas de brindar el servicio de recaudo, esto servirá para una fácil gestión para el área encargada, así como también para el cliente, que podrá hacer pago en la comodidad de su casa, ya que se puede hacer vía online.

4.4.5. Software adecuado para cobranzas

Para un buen control de montos a pagar, es necesario la implementación de un software de cobranzas, la cual, principalmente evitara disgustos del estudiante cuando vaya a realizar los pagos de acuerdo a los cursos que llevan mensualmente.

4.4.6. Plan de acción

Tabla 23

Plan de Acción

PROBLEMAS	ACCIONES	TAREAS	ENCARGADO
Falta de una comunicación efectiva con el estudiante para realizar la cobranza.	Mantener una buena comunicación haciéndoles recuerdo de las fechas de pago.	Llamadas frecuentes. Mensajes de WhatsApp, Visitas frecuentes al taller. Envío de correos.	Encargado del área de Cobranzas
Falta de un Software adecuado para cobranzas	Implementar un software.	Contratar a un especialista en elaboración de software. Levar a cabo la implementación del software.	Sistemas
Falta de un área de cobranzas	Implementar el área de cobranzas	Comprar computadora Comprar escritorio y útiles necesarios Contratar personal indicado	Administrador - Psicóloga
Falta de incentivos para el pago puntual de mensualidades	Brindar descuentos	Determinar el monto y condiciones para un descuento especial.	Administrador - jefe del área financiera

Fuente: Elaboración propia

4.4.7. Cronograma

Tabla 24

Cronograma anual

ACCIONES	TAREAS	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY
Mantener una buena comunicación haciéndoles recuerdo de las fechas de pago.	Llamadas frecuentes.	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
	Mensajes de WhatsApp.	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
	Visitas seguidas al taller.	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
	Envío de correos	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Implementar un software.	Contratar a un diseñador.	X											
	Implementar el software		X	X	X								
Implementar área de cobranzas	Implementar una oficina	X	X										
	Comprar escritorio		X										
	Contratar personal		X										
Brindar descuentos.	Determinar montos y condiciones	X	X										

Fuente: Elaboración propia

4.4.8. Presupuesto

Tabla 25

Presupuesto General

Meta	Acciones	Presupuesto	Encargado
Implementar un área de Cobranza y contratar al personal de adecuado.	Adecuación e implementación del ambiente de trabajo. Compra de útiles de escritorio, muebles, computadora.	S/. 20,000.00	Administrador
	Descripción del puesto, realizar el proceso de reclutamiento, elección y contratación del personal adecuado, incorporación, integración y capacitación del nuevo colaborador. Reuniones de seguimiento		Psicóloga
Implementación de incentivos para que el estudiante realice el pago de sus cuotas mensuales. Definir una política de cobranza para notificar previamente el vencimiento de las mensualidades	Determinar Sorteos y/o premios. Establecer descuentos por pronto pago.	S/. 2,460.00	Encargado de cobranzas
	Fijar la política cobranza. Reformular el contrato de servicio educativo para estipular la pérdida de beneficios a los que tengan deudas.		Encargado de cobranzas
	Entregar periódicamente estados de cuenta.		Encargado de cobranzas
Implementar un Software para Gestión de cobranzas	Cotizaciones, compra de formato Instalación y capacitación Ejecución del Software	S/6,00.00	Ingeniero de sistemas
		S/. 28,460.00	

Fuente: Elaboración propia

4.4.8.1. Presupuesto para Contratar un personal para cobranzas

Tabla 26

Presupuesto Anual de Propuesta.

Meta	Estrategia	Acciones	Presupuesto	Total
Establecer las funciones y responsabilidades del encargado de cobranzas para proporcionar disponibilidad y mejorar la atención en la recaudación de dinero.	Implementar un área de Cobranza y la contratación de personal de adecuado.	Adecuación e implementación del ambiente de trabajo.	-	S/. 20,000.00
		Compra de computadora y equipos necesarios.	S/. 2,100.00	
		Compra de útiles de escritorio y muebles necesarios.	S/. 2,500.00	
		Descripción del puesto.	-	
		Proceso de reclutamiento, contratación, incorporación, capacitación e integración del nuevo colaborador.	S/. 15,400.00	
		Reuniones de seguimiento	-	

Fuente: Elaboración propia

4.4.8.2. Presupuesto para Implementación de incentivos y política de cobranza

Tabla 27

Presupuesto Anual de Propuesta

Meta	Estrategia	Acciones	Presupuesto	Total
Mejorar los índices de morosidad, liquidez	Implementación de incentivos para que el cliente realice el pago de sus deudas. Definir una política de crédito y cobranza Notificar previamente el vencimiento de las mensualidades	Establecer la política de cobranza.	-	S/. 2,460.00
		Establecer descuentos por pronto pago.	-	
		Enviar recordatorios mensuales vía correo electrónico, WhatsApp, otros.	-	
		Realizar llamadas frecuentes.	S/. 1,360.00	
		Implementar nuevas modalidades de pago	-	
		Determinar Sorteos y/o premios.	-	
		Entregar frecuentemente estados de cuenta.	S/. 1,100.00	

Fuente: Elaboración propia

4.4.8.3. Presupuesto para Adquirir un Software para Gestión de Cobranzas

Tabla 28

Presupuesto Anual de Propuesta

Meta	Estrategia	Acciones	Presupuesto	Total
Mejorar el Control y seguimiento en cobranzas	Implementar un Software para Gestión de cobranzas	Cotizaciones	-	S/. 6,000.00
		Contratar el formato adecuado	S/. 6,000.00	
		Instalación y capacitación	-	
		Ejecución del Software	-	

Fuente: Elaboración propia

4.5. Definición de mecanismos de control y seguimiento

Tabla 29

Mecanismos de control y seguimiento

ACCIONES DE MEJORA	INDICADOR	VALOR ESPERADO	RESPONSABLE DE SEGUIMIENTO	SUPUESTOS
Mantener una buena comunicación haciéndoles recuerdo de las fechas de pago.	Cantidad de estudiantes que pagan dentro de la fecha establecida	95%	Encargado de cobranzas	Estudiantes que pagaron su mensualidad dentro de la fecha.
Implementar un software.	Productividad del software	90%	Sistemas	Eficiencia de la actualización de montos a pagar.
Implementar un área de Cobranza y la contratación de personal de adecuado.	Cantidad de personal con su respectivo Manual de Funciones y calidad de atención.	100%	Administrador	Personal nuevo contratado, implementación de área
Brindar descuentos	Cantidad de estudiantes morosos	5%	Encargado de cobranzas	Estudiantes que no pagan la mensualidad.

Fuente: Elaboración propia

CAPITULO 5

SUGERENCIAS

Como las acciones de cobranza se relacionan con la morosidad que se presenta, se recomienda a la dirección de EGATUR que:

- Utilizar acciones de cobranza como un buen análisis del caso, mantener comunicación constante con el estudiante o padre de familia, para tener un buen diagnóstico, para poder generar una alternativa, así obtener el compromiso de pago, por el cual se debe hacer un seguimiento exhaustivo con la finalidad de disminuir la morosidad.
- Hacer uso frecuente de formas de cobranza como la cobranza personal, WhatsApp, correos electrónicos, visitas frecuentes al taller y otros con la finalidad de disminuir la morosidad.
- Las estrategias de cobranza son acciones, formas y tipos de cobranza son muy importantes por eso deben ser aplicadas periódicamente con la finalidad de disminuir la morosidad.

CONCLUSIONES FINALES

En primera instancia, las actividades actuales de la gestión de cobranza no son las idóneas para la recuperación de cuentas por cobrar por lo que es indispensable proponer estrategias para una buena gestión de cobranza que le permita a la EGATUR mejorar su relación con los clientes y también mejorar sus niveles de morosidad, para poder seguir en el mercado.

La situación actual de la gestión de cobro de deudas por parte la EGATUR es débil debido a los altos índices morosidad, ya que la persona encargada cumple muchas funciones y no le dedica el tiempo necesario para una buena cobranza, por lo que es ventajoso fortalecer las estrategias existentes y proponer nuevas estrategias para mejorar las operaciones del negocio.

Las actuales estrategias que se están utilizando en la EGATUR son escasas; las estrategias que se utilizan son llamadas telefónicas y visitas a los talleres una vez al mes, sin embargo, estas estrategias no son suficientes para que el cliente pague a tiempo la pensión, ya que se les olvida frecuentemente las fechas de pago, o no les gusta en hecho de tener que pagar en efectivo en la oficina, por eso es importante implementar nuevas modalidades de pago.

Las estrategias que principalmente se proponen son: implementar el uso de un software adecuado para manejar la información del estudiante debidamente, implementar un área de cobranzas, contratar al personal adecuado, realizar diversas actividades tales como las llamadas frecuentes, envío de mensajes recordatorios por WhatsApp, realizar cobranzas con beneficios de descuentos “por pronto pago”, envío de correos electrónicos; esto permitirá que la empresa tenga una mejor gestión de cobranza y una mejor liquidez.

BIBLIOGRAFIA

- Andbank*. (27 de Febrero de 2012). Obtenido de Observatorio del Inversor:
<https://www.cmfchile.cl/educa/621/w3-article-27401.html>
- Bastra Muñoz, J. (2018). *Propuesta para disminuir el índice de morosidad según el modelo de gestión amistosa de cobranzas en el Colegio Adventista "El Porvenir"*.
Chepén: Repositorio UPEU.
- Castillo, G. (2021). *Créditos y cobranzas: Enfoque profesional*. Buenos Aires: Digital EPUB.
- David, F. R. (2003). *Conceptos de administración estratégica*. Mexico: Pearson educación.
- Debitia*. (16 de ENERO de 2019). Obtenido de Cobranzas Simples y Efectivas:
<https://www.rsm.global/peru/es/aportes/blog-rsm-peru/en-que-consiste-la-gestion-de-cobranzas>
- Gómez Castañeda, J. T. (2016). *Propuesta De Estrategias De Cobranza Para Disminuir La Morosidad En La Empresa Electro Oriente SA* . Cajamarca: Unidad De Negocios Amazonas.
- Gonzales Inga, G. (2021). *Estrategias de cobranza para disminuir la morosidad en la Financiera Efectiva-Jaen, 2018*. Pimentel: Repositori USS.
- Guevara Perez , H. (2018). *Propuesta de estrategias de gestión de cobranza para la Institución Educativa Deportivo ADEU, Chiclayo*. Chiclayo: Respositorio.
- Herrera Vásquez, T. J. (2020). *Estrategias de cobranzas y la influencia en la liquidez de la institución educativa girasoles school en el distrito de Jose Leonardo Ortiz, en el año 2017*. Pimentel.
- Martínez Lizana, C. (2019). *La gestión de cobranzas y su incidencia en la liquidez de la empresa Corporación Bolsipol SAC-2018*. Lima.

Morales Castro, J. A., & Morales Castro, A. (2014). *Crédito y cobranza*. México: Grupo Editorial Patria.

Pedrosa, S. (12 de Enero de 2016). *Economipedia*. Obtenido de <https://economipedia.com/definiciones/morosidad.html>

Pedrosa, S. J. (12 de Enero de 2016). Obtenido de Economipedia: <https://economipedia.com/definiciones/morosidad.htm>

Ramirez Ramirez, F. (2019). *Estrategias de cobranza y la morosidad en el Colegio Adventista Fernando Stahl*. Juliaca: Repositorio UPEU.

Sebatian Pérez, M. D. (2016). *Propuesta de un plan de gestión de cobranzas para generar liquidez en la empresa Marcimex S.A provincia de Trujillo*. Trujillo: Universidad Nacional de Trujillo.

Sevilla Arias, A. (04 de Noviembre de 2015). *Economipedia*. Obtenido de <https://economipedia.com/definiciones/rentabilidad.html>

ANEXOS

ANEXO A Entrevista al encargado de Tesorería

a. ¿Cuán importante es el pago de pensiones?

Es nuestro ingreso principal, ya que contamos con ello para poder asumir los gastos operativos y financieros.

b. ¿Se les brinda a los padres de familia y/o estudiantes información con respecto a las fechas de pago de pensiones? ¿Cada cuánto tiempo?

Al momento de matricular al estudiante, se les hace conocer las fechas de pago y su periodicidad. Adicionalmente se les recuerda cada mes, a los estudiantes, la fecha de vencimiento de la pensión, haciendo visitas al taller.

c. ¿Cuáles son los motivos por lo que los padres y/o estudiantes tardan en realizar el pago de pensiones?

Uno de los motivos más frecuentes es por problemas económicos o en sus centros laborales les demoran en pagar su remuneración, eso es lo que indican.

d. ¿La institución genera compromisos de pago a los padres y/o estudiantes para facilitar la cancelación de pensiones? ¿En qué circunstancia?

En la actualidad cuando el estudiante mantiene una deuda de 03 cuotas a más, el apoderado o el estudiante, deben suscribir un compromiso de pago en el cual se adjunta un cronograma con las fechas y montos a pagar mensualmente.

e. ¿Cuál es el porcentaje de morosidad en los años 2020 y 2021?

A causa de la pandemia las clases se dictaban vía online por lo cual era difícil de realizar las cobranzas ya que solo se podía hacer el pago en el banco, se mantuvo en un rango del 20% al 25%, aproximadamente.

f. ¿En la institución existe un departamento de cobranza?

No, el asistente de Tesorería se le asigna adicionalmente dicha función

g. ¿En la institución hay una persona encargada de la gestión de cobranza?

Sí, el asistente de Tesorería se le asigna adicionalmente dicha función

h. ¿Existe un proceso de cobranza?

Está en implementación, ya que en la actualidad todo se hace a criterio de uno mismo y va variando depende cada circunstancia o caso.

i. En su criterio, ¿Cuáles han sido las principales dificultades en los procesos de cobranza en la Institución?

La falta de personal para hacer el seguimiento de cobranza a los deudores potenciales.

j. ¿Existe en la Institución estrategias de gestión de cobranzas?

Está en implementación

k. ¿Cuáles son las estrategias de gestión de cobranza que se realizan?

Está en implementación, ya que lo que hace el asistente de tesorería, es hacerles visitas a los talleres en sus respectivos horarios para hacerles recordar que tienen que pagar la cuota del mes en la fecha establecida.

l. ¿Considera usted que la implementación estrategias de gestión de cobranzas puede ayudar la reducción de la morosidad? ¿Por qué?

En todo proceso, es importante aplicar estrategias, pues son herramientas elaboradas con el fin de lograr objetivos, que en este caso sería minimizar y evitar incrementar la morosidad.

ANEXO B Encuesta dirigida a los estudiantes

Encuesta de la Gestión de Cobranza en EGATUR

En la presente encuesta encontrará una serie de preguntas concernientes a las estrategias de cobranza y la morosidad en la "Escuela de Gastronomía, Administración y Turismo". Teniendo en cuenta que la información proporcionada se empleará para fines de investigación, se le pide leer detenidamente antes de contestar. Las respuestas serán confidenciales y anónimas.
Por favor marque la alternativa que considere que es la más adecuada.

*Obligatorio

1. Genero *

Marca solo un óvalo.

- Femenino
 Masculino

2. Edad *

Marca solo un óvalo.

- Menor de 16
 Entre 17 y 24
 Entre 25 y 32
 De 33 a más

3. ¿Considera que la institución antes de matricular un alumno analiza si el padre y/o estudiante puede pagar las pensiones de enseñanza durante el año? *

Marca solo un óvalo.

- Nunca
 Casi nunca
 A veces
 Casi siempre
 Siempre

4. ¿Considera que la institución se contacta con usted para pedirle que realice el pago de sus pensiones de enseñanza? *

Marca solo un óvalo.

- Nunca
 Casi nunca
 A veces
 Casi siempre
 Siempre

5. ¿Considera que la institución hace firmar un documento de compromiso de pago cuando el padre de familia y/o estudiante se atrasa con el pago de pensiones de enseñanza? *

Marca solo un óvalo.

- Nunca
 Casi nunca
 A veces
 Casi siempre
 Siempre

6. ¿Considera que la institución hace un seguimiento del caso de los padres y/o estudiantes morosos o que presentan deuda de sus pensiones de enseñanza? *

Marca solo un óvalo.

- Nunca
 Casi nunca
 A veces
 Casi siempre
 Siempre

7. ¿Considera que la institución busca cobrar personalmente a cada uno de los padres y/o estudiantes que se atrasaron en sus pensiones de enseñanza? *

Marca solo un óvalo.

- Nunca
 Casi nunca
 A veces
 Casi siempre
 Siempre

8. ¿Qué causa que se retrase en el pago de pensiones? *

Marca solo un óvalo.

- Falta de compromiso
 No le agrada la modalidad de pago
 Falta de dinero
 Olvida la fecha de pago

9. ¿Considera que la institución utiliza el correo electrónico, WhatsApp, Facebook entre otros medios con el fin de comunicar que deben pagar las pensiones de enseñanza atrasadas? *

Marca solo un óvalo.

- Nunca
 Casi nunca
 A veces
 Casi siempre
 Siempre

13. ¿Usted se atrasa en sus pensiones de enseñanza porque se olvida de las fechas de pago? *

Marca solo un óvalo.

- Nunca
 Casi nunca
 A veces
 Casi siempre
 Siempre

14. ¿Cuál es la modalidad de pago que prefiere al momento de cancelar suspensiones? *

Marca solo un óvalo.

- Efectivo
 Deposito en Cta. Cte.
 En oficina, con tarjeta (POS)
 Aplicativo y/o agente
 Todas las anteriores

15. ¿Cada cuanto tiempo se les informa del pago de pensiones? *

Marca solo un óvalo.

- Al realizar la matrícula
 Cada 6 meses
 Cada 4 meses
 Una vez al mes
 No le informan

10. ¿Considera que la institución hace recordar oportunamente a los padres de familia y/o estudiantes que deben de pagar las pensiones de enseñanza? *

Marca solo un óvalo.

- Nunca
 Casi nunca
 A veces
 Casi siempre
 Siempre

11. ¿Usted se atrasa en sus pensiones de enseñanza intencionalmente a pesar que cuenta con el dinero para pagar? *

Marca solo un óvalo.

- Nunca
 Casi nunca
 A veces
 Casi siempre
 Siempre

12. ¿Usted se atrasa en sus pensiones de enseñanza porque está insatisfecho con el servicio y enseñanza brindada? *

Marca solo un óvalo.

- Nunca
 Casi nunca
 A veces
 Casi siempre
 Siempre

16. ¿A través de que medios de comunicación le gustaría que les brinden la información referente a los pagos de pensiones? *

Marca solo un óvalo.

- Correo electrónico
 Llamada telefonica
 Mensaje de WhatsApp
 Visitas al taller de clases
 Todas las anteriores

17. ¿Está de acuerdo en cómo se le brinda la información de sus deudas? *

Marca solo un óvalo.

- Si
 No

18. ¿Cómo mides la atención que le brinda el personal del área de cobranza? *

Marca solo un óvalo.

- Bueno
 Regular
 Deficiente

Google no creo ni aprorro este contenido.

Google Formularios

ANEXO C Simulación de conversación con un padre de familia

Gestor de cobranzas



Padre de familia

Alo!!

Buenas tardes le llama Mercedes del área de cobranzas de EGATUR, con quien tengo el Gusto, es el tutor de Matthias Chávez

Buenas Señorita, Si es mi Hijo

El motivo de mi llamada es para informarle que en 5 días se cumple el plazo para realizar el pago de la pensión de su menor hijo.

Si, gracias por recordármelo.

Una consulta, en donde puedo realizar el pago o tengo que ir directamente al colegio

No es necesario que venga al colegio, si tiene una cuenta en el banco de la nación, BCP o Interbank y puede realizar la transferencia desde su casa u oficina a este numero 1203654281

No tengo una cuenta

Bien Sr. Chávez en ese caso se puede acercarse a cualquier agente que este cerca de su casa y realizar el pago al mismo número de cuenta antes mencionado o acercarse a la oficina de Tesorería de la escuela.

Entiendo gracias por la información.

Gracias a usted, que tenga una buena tarde, hasta luego.

Hasta luego.

ANEXO D Simulación de conversación con un estudiante

Gestor de cobranzas



Joven estudiante

Alo!!

Buenas tardes le llama Mercedes del área de cobranzas de EGATUR, con quien tengo el Gusto, es el estudiante Matthias Chávez

Buenas Señorita, Si soy Matthias

El motivo de mi llamada es para informarle que en 5 días se cumple el pazo para realizar el pago de la pensión del mes.

Si, gracias por recordármelo.

Una consulta, en donde puedo realizar el pago o tengo que ir directamente al colegio

No es necesario que venga al colegio, si tiene una cuenta en el banco de la nación, BCP o Interbank y puede realizar la transferencia desde su casa u oficina a este numero 1203654281

No tengo una cuenta

Bien Matthias, en ese caso se puede acercar a cualquier agente que este cerca de su casa y realizar el pago al mismo número de cuenta antes mencionado o acercarse a la oficina de Tesorería de la escuela.

Entiendo gracias por la información.

Gracias a usted, que tenga una buena tarde, hasta luego.

Hasta luego.

Para

Mercedes Espinoza Álvarez 23-03-22

CC

CCCO

AVISO DE COBRANZA

Estimados estudiantes se les recuerda que:

La cuota del mes de
MARZO
está por vencer.

Tu pago puntual es importante.

Nota: Si ya cancelo omita el comunicado y felicitamos su puntualidad.

También le recordamos que debe estar al día en sus pagos para tener los sellos respectivos en su CARNET estudiantil. Desde el día VIERNES 01-04-2022 estaré pasando por cada taller.

Cualquier consulta comunicarse al numero 917843726 (Srta. Adali) y/o acercarse a la oficina de tesorería, en el horario de lunes a viernes de 8:30 am a 6:30 pm y sábados de 8.30 am a 12:30 m.



Fecha límite de pago

30/03/22

ESCUELA DE GASTRONOMIA ADMINISTRACION Y TURISMO



EGATUR

ANEXO F Software de cobranzas "EDUSYS"

