

## **Estrategia para la recuperación de la cartera morosa de ENACAL-MATAGALPA del periodo 2017-2018**

### **Strategy for the recovery of the delinquent portfolio of ENACAL-MATAGALPA of the period 2017-2018**

Autora: Lopez Zuniga Thelma Carolina

#### **RESUMEN**

El tema sobre el cual se desarrolló esta investigación tiene el objetivo de diseñar un plan estratégico para la recuperación de la cartera morosa de ENACAL-Matagalpa durante el periodo 2017-2018. En el cual se describe el proceso de la gestión de la facturación y la cobranza para la recuperación de la cartera, se analizan las causas de la morosidad, se identifican los riesgos relacionados con la falta de recuperación.

Cabe señalar que el crecimiento de la mora es un problema a corto y largo plazo para la institución; el comportamiento de esta puede ser en términos productivos ascendentes o descendente esto dependerá de muchos factores como: la coordinación, el procedimiento de cobro y el control que ejerce el responsable de la gestión de cobranza.

Dicho comportamiento dependerá también de factores externos o características propias de los clientes. Como se comprobó con los resultados de los instrumentos aplicados, para ello fue necesario utilizar métodos empíricos.

También se hizo uso del método teórico porque se verifico el comportamiento real del fenómeno objeto de estudio, fundamentado con las fuentes bibliográficas. Con base a los resultados obtenidos se encontró que la Delegación realiza las actividades para la recuperación de la mora; sin embargo esto no ha impedido que la mora vaya en aumento de período en período.

#### **Palabras claves:** Estrategia.

Una estrategia es un plan que especifica una serie de pasos o de conceptos que tiene como fin la consecución de un determinado objetivo. El concepto se deriva de la disciplina militar, en particular la aplicada en momentos de contiendas, así en este contexto, la estrategia dará cuenta de una serie de procedimientos que tendrán como finalidad derrotar a un enemigo que es la morosidad. La estrategia, en cualquier sentido es una puesta en práctica de la inteligencia y el raciocinio. La estrategia dará cuenta a la forma de aplicar dichos conocimientos a una situación concreta, es decir hará referencia a las acciones concretas fundadas en un acervo doctrinal para obtener un resultado específico.

## SUMMARY

The subject on which this research was developed has the objective of designing a strategic plan for the recovery of the delinquent portfolio of ENACAL-Matagalpa during the period 2017-2018. It describes the process of billing and collection management for the recovery of the portfolio, the causes of delinquency are analyzed, the risks related to the lack of recovery are identified.

It should be noted that the growth of arrears is a short- and long-term problem for the institution; The behavior of this can be in productive terms ascending or descending this will depend on many factors such as: the coordination, the collection procedure and the control exercised by the person responsible for the collection management.

Such behavior will also depend on external factors or customer characteristics. As evidenced by the results of the instruments applied, it was necessary to use empirical methods.

The theoretical method was also used because the real behavior of the phenomenon under study was verified, based on bibliographical sources. Based on the results obtained it was found that the Delegation carries out the activities for the recovery of arrears; However this has not prevented the arrears from increasing from period to period.

he subject on which this research was developed has the objective of designing a strategic plan for the recovery of the delinquent portfolio of ENACAL-Matagalpa during the period 2017-2018. It describes the process of billing and collection management for the recovery of the portfolio, the causes of delinquency are analyzed, the risks related to the lack of recovery are identified.

It should be noted that the growth of arrears is a short- and long-term problem for the institution; The behavior of this can be in productive terms ascending or descending this will depend on many factors such as: the coordination, the collection procedure and the control exercised by the person responsible for the collection management.

Such behavior will also depend on external factors or customer characteristics. As evidenced by the results of the instruments applied, it was necessary to use empirical methods.

The theoretical method was also used because the real behavior of the phenomenon under study was verified, based on bibliographical sources. Based on the results obtained it was found that the Delegation carries out the activities for the recovery of arrears; However this has not prevented the arrears from increasing from period to period.

## INTRODUCCION

En el presente artículo, se analizó la gestión administrativa en el proceso de recuperación de la cartera morosa de ENACAL-Matagalpa.

Para ello se analizó las causas de la morosidad de los clientes tomando en cuenta las características de estos, las cuales son muy importantes para poder comprender las razones del no pago.

La falta de recuperación de la cartera, afecta el funcionamiento de cualquier Empresa, que le puede provocar problemas de liquidez y por ende de operaciones, por tal razón es importante identificar los riesgos que trae para la delegación la falta de recuperación de la cartera en mora tanto a corto como a largo plazo.

Analizaremos el proceso de facturación, la cobranza, las causas de la morosidad, el género, la ocupación, el nivel de endeudamiento de los clientes, así como los riesgos relacionados con la falta de recuperación y el plan estratégico, como alternativa de solución para la recuperación de la cartera vencida.

Aquí podremos encontrar el tipo de estudio, el enfoque, el universo, la muestra y los métodos e instrumentos utilizados.

Al final del documento se encuentran las conclusiones y recomendaciones, para tomar en cuenta la documentación como alternativa de solución.

## **Materiales y métodos**

Esta investigación es de tipo cualicuantitativa con enfoque mixto proceso que recolecta, analiza y vincula datos cuantitativos y cualitativos en un mismo estudio o una serie de investigaciones para responder un problema de investigación. (Hernández, Fernández, Baptista, 2006) pues su razón de ser implica realización de un estudio de la cartera morosa de ENACAL- Matagalpa cuyos indicadores permiten a la gerencia conocer el posicionamiento de la entidad, así como las alternativas de solución ante las deficiencias que eventualmente, se pudieran encontrar.

Esta investigación es un estudio de caso. La población de estudio es la delegación de la Empresa ENACAL en el departamento de Matagalpa. En esta delegación laboran 26 personas y atienden a un total de 17,890 consumidores registrados en los sistemas automatizados de la empresa.

Se utilizaron como fuentes y técnicas de recolección de datos:

- a) Fuentes de documentales primarios: como estados de la cartera morosa segmentación de la cartera.
- b) La entrevista con informantes claves. Realizada en gerencia y jefes de ENACAL- Matagalpa.
- c) La encuesta realizada a todos los usuarios que visitaron las oficinas de ENACAL –Matagalpa.

## **ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS**

En la investigación realizada sobre estrategias para la recuperación de la cartera morosa de ENACAL-Matagalpa, se emplearon diversos métodos y herramientas incluidas la encuesta, la revisión documental y la entrevista, obteniéndose los siguientes resultados:

En esta investigación (gráfico No 1) se encuentra 62% usuarios del género femenino 38% del género masculino. Esto significa que existe preocupación de parte de las mujeres por el pago del servicio de agua, porque es la mujer la que está en contacto directo con el agua para realizar todas las labores del hogar, por lo tanto son las que realmente sienten la necesidad de este servicio. Sin embargo, hay algo que puede afirmarse sin reservas la existencia humana depende del agua.

### **Morosidad**

La morosidad hace referencia al incumplimiento de las obligaciones de pago. En el caso de los créditos concedidos por las entidades financieras, normalmente se expresa como cociente entre el importe de los créditos morosos y el total de préstamos concedidos. Así, la tasa de morosidad se define como:

Tasa de morosidad =  $\frac{\text{Créditos impagados}}{\text{Total de créditos}}$ .

Se pueden distinguir cuatro tipos de situaciones en los riesgos correspondientes a las operaciones financieras:

1. Riesgo normal: aquellas operaciones para las que se disponga de evidencia

objetiva y verificable que haga altamente probable la recuperación de todos los importes debidos.

2. Riesgo subestándar: aquellas operaciones que si bien no pueden ser consideradas como dudosas o fallidas, sí presentan ciertas debilidades que pueden suponer la asunción de pérdidas por parte de la entidad financiera mayores que las coberturas genéricas dotadas.

3. Riesgo dudoso: son aquellas que presenten un retraso en el pago superior a 90 días (3 meses).

4. Riesgo fallido: son aquellas operaciones cuya recuperación se considera remota, por lo que procede darlas de baja del activo.

La morosidad tiene una destacada incidencia sobre la cuenta de resultados de la entidad financiera, debido a las provisiones para insolvencias que ésta debe ir dotando para hacer frente a los posibles impagos que se vayan confirmando. Además, la entrada de un crédito en situación de morosidad implica la parada del devengo de los intereses en la cuenta de resultados.

## **Gestión Administrativa.**

Definición proceso administrativo: es la herramienta que se aplica en las organizaciones para el logro de sus objetivos y satisfacer sus necesidades lucrativas y sociales. (Hurtado, 2008)

Son las condiciones políticas, económicas, sociales y culturales las que determinan las modalidades de Administración en general, pero son los problemas empresariales los que exigen soluciones prácticas, ante los diferentes acontecimientos en torno a la nueva era de la globalización.(ENACAL, 2012)

Las empresas actualmente deben de llevar a cabo una eficiente administración, de tal manera que logren alcanzar un excelente funcionamiento, pues de ellas depende qué tan adecuado sea el uso de los recursos con que cuentan para realizar sus operaciones.(ENACAL, 2012)

Realizar una oportuna gestión administrativa es un objetivo primordial en las instituciones, sean estas públicas o privadas, ya que los resultados de sus evaluaciones permitirán conocer su situación en el ámbito de negocios, de operaciones.

Conocer realmente cuáles son las debilidades les permite a las organizaciones plantear alternativas de soluciones y el mejoramiento de los aspectos negativos que se encuentran en el entorno. Será la Dirección Comercial a nivel nacional de la empresa la que está en la obligación de implementar todas las políticas y estrategias que subsanen la situación de la morosidad de la cartera.

(Taylor, 1974), define cuatro principios de la administración:

- **Principio de planeación:** sustituir el criterio individual de obrero, la improvisación y la actuación empírica en el trabajo por métodos basados en procedimientos científicos. Cambiar la improvisación por la ciencia, mediante la planeación del método.
- **Principio de preparación:** seleccionar científicamente los trabajadores, de acuerdo con sus aptitudes; prepararlos y entrenarlos para que produzcan más y mejor, de acuerdo con el método planeado. Además de la preparación de la fuerza laboral, se deben preparar también las máquinas y los equipos de producción, así como la distribución física y la disposición racional de las herramientas y los materiales.
- **Principio de control:** controlar el trabajo para certificar que se ejecute de acuerdo con las normas establecidas y según el plan previsto. La gerencia tiene que cooperar con los trabajadores para que la ejecución de sus labores sea la mejor posible.
- **Principio de ejecución:** distribuir de manera distinta las funciones y las responsabilidades, para que la ejecución del trabajo sea más disciplinada.

Según (Certo, 2001), estos principios se definen de la siguiente manera:

**Planeación:** es el proceso de determinar como la organización puede llegar a donde quiere llegar. La planeación es una actividad crítica en administración, independiente del tipo de organización que se dirija.

**Organizar:** es el proceso de establecer el uso ordenado de todos los recursos del sistema administrativo. El uso ordenado hace énfasis en el logro de las metas del sistema administrativo y contribuye a que los gerentes no solo hagan explícitas las metas sino que aclaren que recursos se utilizaran para alcanzarlas.

**Control:** es el proceso que los gerentes siguen para ejercer control, consiste en un esfuerzo sistemático de comparar el rendimiento con los estándares, planes u objetivos predeterminados, con el fin de identificar si el rendimiento cumple con esos estándares o necesidades y si no es así aplicar los correctivos necesarios. (Certo, 2001)

#### Causas de la morosidad

(Brachfield, 2009), indica que el primer paso que hay que dar es averiguar el motivo real del impagado y la tipología del deudor. En segundo lugar documentar toda la deuda reuniendo toda la información disponible, en el momento que se presenta el problema de cobro el primer paso ha de ser siempre documentar la existencia del débito para poder posteriormente iniciar la reclamación del impagado.

Este es uno de los puntos clave para poder tener éxito en la recuperación de la deuda, puesto que una de las estrategias habituales de los morosos profesionales es negar la existencia de la deuda o manifestar su desacuerdo con el importe reclamado. Los morosos más experimentados buscaran pretextos de mayor complejidad.(Brachfield, 2009)

Para evitar este tipo de estrategias por escaparse de no pagar, el proveedor deberá tener en su poder la suficiente documentación para poder demostrar la existencia del débito y de su origen, puesto que si va a negociar por la vía amistosa con el moroso, sus mejores armas son los documentos que acreditan la existencia de la deuda. (Brachfield, 2009)

### **Características del buen cobro**

En opinión de (Aznar, 2002), un buen cobro está basado en los siguientes principios:

**Cobrar:** los deudores esperan a que les visite el cobrador para pagar, o bien lo hacen en última instancia con el abogado. De hecho no deberían de haber cobradores y mucho menos llegar a los juicios para recuperar la cartera, si esto se da debería de dar como respuesta el pago puntual de la deuda sin presión alguna. Pero la realidad es otra, si a un deudor que se le cobra no suele pagar a tiempo mucho menos va a hacerlo voluntariamente si no se le insiste en la cobertura del adeudo. Es necesario que el gestor de cobro justifique el desempeño en su trabajo dedicándose a dos cosas básicas:

1. Hacer la gestión de cobro de las cuentas y documentos por cobrar de débil recuperación
2. Investigar a fondo porque una cuenta o documento por pagar no ha sido pagado

Con frecuencia, los clientes caen en morosidad en sus pagos por causas imputables al proveedor muchas son las situaciones que se dan con regularidad entre las que están:

1. No se consideró en el saldo una devolución
2. No se respetó la garantía ofrecida
3. No se respetó el precio acordado
4. No se consideró el descuento por pronto pago
5. Las amenazas e insultos por parte del departamento de crédito y cobranza
6. Se encontraron errores de cálculo en las facturas

El gestor de cobranza, una vez conocida la causa interna del no pago, deberá hacer las gestiones necesarias en su empresa con el fin de remediar el problema y quitar de las manos del deudor el argumento usado para no liquidar su adeudo.

**Cobrar a tiempo:** es muy importante el cobro a tiempo porque las empresas suelen hacer su programación de pagos cada semana o en otros periodos. Si no se cobra a tiempo otros proveedores se verán beneficiados con su respectivo cheque.

Proteger siempre la reputación de la empresa: hay empresas con buena y mala fama en cuanto a sus políticas de crédito y cobranza. Unas son liberales y otras exigentes. Con la primera los clientes se burlan de la elasticidad en la exigencia

de pago de sus deudores así como de sus amenazas nunca cumplidas o lo son tardíamente. Con la segunda no se juega y esto se llega a hacer del dominio público, de tal suerte que quien solicita un crédito en ellas sabe a qué atenerse comenzando con que el presunto es objeto de una completa investigación de crédito.(Molina Aznar, 2002)

La reputación no se gana a corto plazo, se va obteniendo con el paso del tiempo, pero para ello no se debe ceder en la aplicación de las políticas de crédito y cobranza ya que el hecho de aflojar las riendas daría como resultado la desorientación de los clientes y el desprestigio del negocio, el cual como ya se mencionó, hay que cuidarlo celosamente. Tampoco debe de haber en la parte final de un acuerdo una inflexibilidad tal que no permita llegar a un convenio ventajoso para ambas partes.

Ser promotor de ventas: un cliente que ha recibido un buen trato y el cumplimiento meticuloso de lo acordado no tocara otras puertas por encontrarse complacido con el buen trato recibido. Esto debe ser de manera permanente y no flor de un día, ya que al primer abuso vendrá como consecuencia la desconfianza, la que una vez que asoma, resulta muy difícil recuperar la fe en el proveedor.(Molina Aznar, 2002)

Importancia del gestor de cobranza. Es conocido que una venta no es sino hasta que se cobra y es aquí donde entra en juego el gestor de cobranza.

Cuando una cuenta o documento por cobrar no se recupera a tiempo causa graves problemas financieros a las empresas, esto es lo que obliga a que surgiera el puesto de gestor de cobranza pudiendo ser nombrado de otra manera pero con iguales o semejantes funciones.

Los cobradores en general presentan estas características:

1. No tienen normalmente los atributos físicos para entrevistarse con el personal de las empresas de mediano nivel, mucho menos con los de puesto superior.
2. No tienen tiempo ya que se encuentran saturados de trabajo.
3. Se suele desconocer su importancia a pesar de que corresponde a ellos cerrar el círculo de la venta.
4. No suelen recibir el apoyo que requieren para cumplir con su encargo.
5. Es frecuente que ocupen el más bajo nivel del puesto dentro del organigrama de la empresa.

Debido a esto y a otros factores, quien asume la tarea de continuar con la labor del cobrador ha sido, hasta ahora, el Gerente de Crédito y Cobranzas distraendo buena parte de su tiempo en visitar a los deudores morosos. En ocasiones se auxilia de los vendedores, pero es cosa común que no suelen manifestar interés en ocuparse de algo que les quita el tiempo dedicado a su propósito fundamental que es vender, excepto si reciben una atractiva comisión por ello.

Lo anterior dio como resultado el surgimiento del gestor de cobranza el cual, obviamente, habrá de completar, entre las funciones, la labor del cobrador recuperando las cuentas y documentos por cobrar difíciles o delicados y que requieren, por esto mismo, de una cobranza tenaz, acudiendo a cualquier nivel de puesto dentro de una empresa, dependencia e institución deudora a fin de poder recuperar la cartera que no fue cubierta en la fecha de pago establecida.(Molina Aznar, 2002)

La importancia del gestor de cobranza se acentúa por lo siguiente:

1. El costo del dinero: no es solamente su escasez lo que limita la obtención del crédito bancario, sino también lo selectivo de su otorgamiento ya que las instituciones financieras han aumentado sus exigencias en cuanto a la garantía lo cual dificulta a muchas empresas la obtención de recursos vía el crédito bancario, además la tasa de interés es muy alta.
2. La inflación: ciertamente la inflación ha sido posible reducirla a niveles razonables, sin embargo, todavía se presenta en varios renglones como las rentas, además nada garantiza que continuara baja ya que, debido a la fragilidad de la economía nacional, es fácil que se incremente a niveles peligrosos para las empresas en el momento menos esperado.
3. La situación económica del país: cíclicamente la economía nacional ha sufrido varios cambios, a un tiempo de prosperidad le sigue otro de crisis por lo tanto es difícil planear a largo plazo sufriendo consecuencias en las finanzas de los negocios.
4. Los cobros al gobierno. Si hay algo que pone mayor énfasis en la importancia del gestor de cobranza, son los cobros a gobierno, es decir, a las secretarías del estado, poderes legislativo y judicial, los organismos descentralizados, los gobiernos de los estados y los municipios.

Para ser eficiente en esta tarea se requiere de personas con especiales cualidades, básicamente que tengan una gran capacidad para hacer relaciones y buscar contactos con el fin de hacer más productivo su esfuerzo.(Molina Aznar, 2002)

### **Factores que afectan la Morosidad**

Aquellos tiempos en los que la palabra era suficiente para garantizar el buen fin de las operaciones comerciales y en los que los malos pagadores eran señalados con el dedo y marginados de la actividad mercantil han pasado a la historia. La moralidad en el mundo de los negocios no sanciona las malas prácticas de pago y hoy en día el retrasar intencionalmente los pagos a los proveedores se considera muchas veces como equivalente a una buena gestión empresarial. En la actualidad se han extendido universalmente los nefastos hábitos de pagos que suponen un riesgo importante para las empresas proveedoras de bienes y servicios.

Indudablemente la morosidad se ve poderosamente influida por los ciclos económicos, puesto que en los ciclos de bonanza económica la morosidad disminuye notablemente. Pero esto no supone la erradicación del virus de la morosidad. A pesar de que durante los periodos de bonanza económica la

morosidad alcanza unos niveles tan bajos que provoca la falsa impresión de que el problema ha desaparecido definitivamente, la evolución cíclica de la coyuntura económica, la subida de los tipos de interés, así como los cambios coyunturales provocan un aumento de la morosidad que siempre supone un mayor riesgo de quebrantos económicos para las empresas.(Teruel Sierra, 1995)

(Brachfield, 2009) Destaca que una de cada tres quiebras se debe al retraso en los pagos de las facturas, los motivos más frecuentes que conducen a las empresas a presentar la solicitud de concurso de acreedores por falta de liquidez para cumplir con sus obligaciones de pago son:

1. Verse afectadas por una alta morosidad de sus clientes.
2. Experimentar insolvencias definitivas de algunos de sus deudores.
3. Ser a su vez acreedores en un procedimiento concursal de un cliente importante insolvente, lo que les ha dejado sin liquidez para afrontar sus pagos a corto.
4. Sufrir importantes retrasos en los pagos por parte de las administraciones publicas

Uno de los grandes problemas endémicos a los que se enfrentan las empresas es la dificultad permanente de lograr cobrar de forma adecuada a sus clientes y conseguir un flujo de cobro que les permita funcionar las tensiones de liquidez ni sufrir pérdidas por la morosidad o insolvencia de sus deudores.

El cese en las actividades de las empresas se debe al inesperado fracaso empresarial provocado por el descuido de la gestión de crédito otorgado a los clientes y el cobro por los bienes recibidos, esta circunstancia provoca en las empresas serios problemas de liquides, crisis de tesorería, problemas para financiamiento y por ultimo una situación de insolvencia transitoria. (Brachfield, 2009).

### **Riesgos de la cartera vencida.**

#### **Riesgo**

Segú Francisco Vanegas Martínez (2006 edición paraninfo) Cuando emprendemos un proyecto propio nos enfrentamos a dos tipos de riesgos diferentes. Por un lado nuestro proyecto debe generar un rendimiento económico eficiente para cubrir nuestros costes tanto fijo como variable. Hablando del lumbral de rentabilidad como aquel nivel de actividad necesario para cubrir mis costes, es decir, donde la empresa no ganaba ni perdía, ha eso también se le llama umbral de rentabilidad “punto muerto”, por ser ese punto de rendimiento donde no avanzamos.

#### **Tipos de riesgos.**

Riesgo de liquidez: se produce cuando se afrontan dificultades para atender a los acreedores

Si no se puede devolver los pasivos, o para hacerlo debe pagar un costo muy alto, superior a la norma

Riesgo de crédito: es el riesgo de que la contraparte no honre sus obligaciones (pago de los créditos)

La cartera de crédito es el activo más importante en su ponderación sobre el total de las actividades y a su vez es el generador de rentabilidad

Una incobrabilidad importante de la cartera lleva a que pueda desaparecer el patrimonio de la institución.-

La incobrabilidad de la cartera de crédito, genera un costo relevante para las instituciones financieras.

Los organismos reguladores han generado normativas prudenciales para gestionar el riesgo de crédito.

Las normas más importantes refieren:

Requisito mínimo de información (carpeta de deudores)

Aspectos a considerar en la evaluación de riesgo incentivo hacia el requerimiento de determinadas garantías.

Criterio de clasificación de cartera por criterios objetivos y por criterios subjetivos

Sistema de precisión de cartera, que refleja el valor real de los activos.

Limitaciones a la refinanciación de carteras vencidas (reestructuración de plazos, tasa de interés)

Restricciones en cuanto a concentración de cartera por clientes y por grupo económicos (diversificación de portafolios)

Riesgo de mercado: es el riesgo de incurrir en pérdidas por cambios en los precios de mercado (tasa de interés, tipo de cambio etc.)

Al producirse variaciones en los precios, el valor de un activo puede reducirse y afectar el patrimonio.

El riesgo de tipo de cambio y el riesgo de tasa de interés son las más relevantes

Riesgo de Capitalización: es la probabilidad que una empresa pierda su patrimonio neto

El riesgo de capitalización: es un riesgo derivado de los riesgos que analizamos de liquidez de crédito y mercado.

Riesgo regulatorio: el ser una actividad muy regulado en casi todo el mundo, tanto por leyes de gobierno como por normas específicas, los cambios normativos devienen en un factor de riesgo.

Riesgo de operaciones: Implica problema de ineficiencia que genera altos costos operativos, por dificultades y fallas en los procesos, o por atraso tecnológico los cuales son importantes en los negocios de escala como en la intermediación financiera

El uso de crédito se ha expandido más allá de su propósito original, el cual era evaluar únicamente el riesgo crediticio. Actualmente la tecnología permite evaluar la rentabilidad con base en el riesgo y el comportamiento, con el fin de establecer límites iniciales y consecuentes. Además apoya a las actividades relacionadas con el servicio de préstamos, incluyendo la detección de fraudes, intervención contra la delincuencia y mitigación de pérdidas.

Dichas aplicaciones han jugado un rol significativo en la promoción de la eficiencia y la ampliación del alcance de nuestros sistemas de asignación y distribución de crédito, las cuales pueden resultar muy redituables.

## **Resultados y discusiones**

### **ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS**

En la investigación realizada sobre estrategias para la recuperación de la cartera morosa de ENACAL-Matagalpa, se emplearon diversos métodos y herramientas incluidas la encuesta, la revisión documental y la entrevista, obteniéndose los siguientes resultados:

En esta investigación se encuentra 62% usuarios del género femenino 38% del género masculino. Esto significa que existe preocupación de parte de las mujeres por el pago del servicio de agua, porque es la mujer la que está en contacto directo con el agua para realizar todas las labores del hogar, por lo tanto son las que realmente sienten la necesidad de este servicio. Sin embargo, hay algo que puede afirmarse sin reservas la existencia humana depende del agua.

Así mismo, se entrevistó a 26 funcionarios quienes respondieron a cada una de las interrogantes del cuestionario.

### **Causas de no pago**

De acuerdo a los datos, el 30 % de los usuarios expreso que no pagan por falta de capacidad de pago, el 50 por desempleo el 2 % porque no reciben la factura a tiempo o no la reciben, el 50% de las personas se encuentran en desempleo esto indica que la recuperación de la deuda será más lenta que en el caso de los que no pagan por falta de capacidad ya que este sector tiene más posibilidades que los que no cuentan con un salario, este problema de la falta de empleo es lo que más afecta para que los clientes puedan cumplir con sus compromisos con ENACAL. Compromiso que puede ser arreglos de pago o prorroga, el 18% manifestaron otras causas.

Fuente: Encuestas a usuarios

Tomando en cuenta estos datos la institución debe de revisar la eficiencia en la entrega de las facturas en tiempo y forma para que este no sea un determinante del impago.

### **Ocupación del usuario.**

Por otro lado hay que analizar las causas de la falta de capacidad de pago para lo cual se les consultó a los encuestados la ocupación del usuario

De los cuales una alta cantidad son trabajadores del estado (maestros y de la salud). Así como se encontró trabajadores por cuenta propia, jornaleros, trabajadores agrícolas y quienes laboran en los beneficios de café, este dato nos indica que la mayoría son personas con bajos ingresos económicos y que algunas veces estos ingresos los reciben por temporadas específicas, es decir que no tiene un salario fijo, a excepción de los maestros y los trabajadores de la salud.

### **Endeudamiento del usuario.**

Para indagar más sobre la falta de capacidad de pago se les pregunto sobre el grado de endeudamiento de los usuarios el cual según sus propias palabras es de 63%, tienen deudas en Micro financieras, un (15%) en otros, seguido del programa Usura Cero y 10% de los bancos. Este dato es relevante ya que muchas veces deciden cumplir con estas obligaciones y dejar por un lado el compromiso con la Empresa.

## Análisis FODA

A continuación se detalla el análisis FODA:

### Acción

Acciones:	Recursos
➤ Distribución de facturas en tiempo y forma	Recurso humano, recursos materiales, transporte.
➤ Distribución de notificación de corte preparadas en tiempo y forma y de manera mensual adjuntarla a la factura de los clientes con más de dos para alertarlos que pueden tener un corte del servicio en quince días.	Recursos humanos, recursos materiales.
➤ Cortes a usuarios que tengan en mora 2 facturas o más.	Recursos humanos, herramientas.
➤ Levantamiento de medidor o corte desde la red a usuarios que tengan más de 3 meses de deuda o que presenten más de 5 facturas en mora, a esto se le debe sumar una visita de cartera y cobro a los hogares que adeuden, lo antes planteado y darles a conocer que la reconexión desde la red tiene un costo mayor que el corte de medidor	Recursos humanos, equipos, herramientas, transporte.
➤ Perifoneo anunciando que se estarán realizando cortes por zona ruta cuenta y en horarios que la población pueda escuchar y no tengan argumento para el no pago	Recursos humanos, audio, transporte, viñeta,
➤ Instalación de cajas móviles en diferentes zonas que permitan llevar el servicio de cobro lo más cerca posible	Recursos humanos, equipos de computación.
➤ Supervisión de servicios en estado suspenso, para verificar que los clientes no hagan bal-pass, ni instalaciones ilegales o se peguen	Recursos humanos, transporte y planilla de suspensos y cancelados.

a la red sin autorización de ENACAL	
➤ Supervisión de servicios en estado cancelados verificar a través de supervisiones constante	Recursos humanos, transporte y planilla de suspensos y cancelados.
➤ Solicitar al Banco el servicio de POS	Cuentas de banco, estados de cuenta y autorización de la presidencia ejecutiva.
➤ Hacer concesiones con diferentes Bancos para que puedan pagar las facturas de ENACAL-Matagalpa en cualquier parte del país	Convenios con bancos.
➤ Arreglos de pago	Recursos humanos, convenios.
➤ Restructuración de saldo vencido, Limpieza de cartera ( como última instancia)	Estado de cuenta de clientes, supervisión institucional, propuesta y autorización del delegado departamental.
➤ Revisión de predios y casas baldías que puedan estar ensanchando la cartera morosa	Recursos humanos y transporte.
➤ Crear una oficina legal para que se pueda hacer cobros judiciales.	Recursos humanos, materiales y financieros.

## Conclusiones

En el estudio de la cartera de morosidad hecho en la institución de ENACAL nos indica que se encuentra en un momento oportuno para implementar una estrategia de cobranza que permita llevar a la institución a un nivel financiero aceptable para poder implementar proyectos y ampliar la cobertura a la población tanto en agua potable como en alcantarillado sanitario

Las causas de morosidad en su mayoría son clientes de escasos recursos económicos y por desempleo siendo las más afectadas las mujeres que son las que realmente utilizan más el servicio de agua por sus quehaceres domésticos, la preocupación por mantener el hogar aseado, mantener a los hijos con higiene y salud.

Se identificó que la cartera morosa de ENACAL, puede ocasionar un riesgo alto en la institución, debido a que entorpece el desarrollo de los diferentes barrios de Matagalpa en producir nuevos proyectos y ampliación de red tanto de agua potable como de Alcantarillado Sanitario, además que afecta la compra de insumos para generar agua de calidad, que al no hacerse podrían crecer los problemas de salud en pobladores que habitan en las periferias y asentamientos, así como mantener la autosostenibilidad administrativa y operativa.

Se plantea un plan estratégico paso a paso para que sea aplicado con tiempo de inicio y final, con el objetivo de lograr la recuperación de la cartera morosa en 1 año y análisis de cartera vencida para toma de decisiones y limpieza de la cartera no recuperable, para bajar la mora.

## Bibliografía

- Brachfield, P. J. (2009). *Gestión del crédito y cobro*. España: Editorial Profit.
- ENACAL. (2012). Recuperado el 2016, de [www.enacal.com.ni/Plan Estratégico 2012](http://www.enacal.com.ni/Plan%20Estrat%C3%A9gico%202012)
- Hurtado, D. (2008). *Principios de administración*. Bogotá: Fondo Editorial ITM.
- Molina Aznar, V. (2002). *El Gestor de Cobranza, Su Perfil, Funciones y Proceso que debe seguir para Cobrar en Tiempos Difíciles*. México: Ediciones Fiscales ISEF.
- Taylor, F. W. (1974). *Principios de la Administración Científica*. México: McGraw Hill.
- Teruel Sierra, M. (1995). *Marketing financiero y de servicios de la oficina bancaria*. Madrid: Publicaciones Universidad Pontificia Comillas.