

UNIVERSIDAD METROPOLITANA DEL ECUADOR



FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y EMPRESARIALES

CARRERA DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

SEDE QUITO

**TRABAJO DE TITULACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO
DE INGENIERÍA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA**

**TEMA: DISEÑO DE UN MANUAL DE POLÍTICAS Y
PROCEDIMIENTOS CONTABLES EN EL ÁREA COBRANZAS PARA LA
ESCUELA PIO JARAMILLO ALVARADO UBICADA EN LA CIUDAD DE
QUITO AÑO 2020**

AUTOR: ESTEBAN SANTIAGO SERRANO HINOJOSA

TUTOR: LCDO. EDISON FABIÁN SUAREZ CHAMORRO MSC

QUITO - 2021

CERTIFICADO DEL ASESOR

Lcdo. Fabián Suarez MSc. en calidad de Asesoría del Trabajo de Investigación designado por disposición de Cancillería de la UMET, certifico que el señor, Esteban Santiago Serrano Hinojosa, ha culminado el trabajo de investigación, con el tema: Diseño de Un Manual de Políticas y Procedimientos Contables en el Área Cobranzas Para la Escuela Pio Jaramillo Alvarado Ubicada en la Ciudad de Quito año 2020, quien ha cumplido con todos los requisitos legales exigidos por lo que se aprueba de la misma.

Es todo cuanto puedo decir en honor a la verdad, facultando al interesado hacer uso de la presente, así como también se autoriza la presentación para la evaluación por parte del jurado respectivo.

Atentamente,

Lcdo. Fabián Suarez MSc

CERTIFICACIÓN DE AUTORÍA DE TRABAJO DE TITULACIÓN

Yo, ESTEBAN SANTIAGO SERRANO HINOJOSA, estudiante de la Universidad Metropolitana del Ecuador “UMET”, carrera de Contabilidad y Auditoría, declaro en forma libre y voluntaria que el presente trabajo de investigación que versa sobre: **DISEÑO DE UN MANUAL DE POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS CONTABLES EN EL ÁREA COBRANZAS PARA LA ESCUELA PIO JARAMILLO ALVARADO UBICADA EN LA CIUDAD DE QUITO AÑO 2020** y las expresiones vertidas en la misma, son autoría del compareciente, las cuales se han realizado en base a recopilación bibliográfica, consultas de internet y consultas de campo.

En consecuencia, asumo la responsabilidad de la originalidad de la misma y el cuidado al referirme a las fuentes bibliográficas respectivas para fundamentar el contenido expuesto.

Atentamente,

Esteban Santiago Serrano Hinojosa
C.I. 1723473466
AUTOR

CESIÓN DE DERECHOS DE AUTOR

Yo, ESTEBAN SANTIAGO SERRANO HINOJOSA, en calidad de autor y titular de los derechos morales y patrimoniales del trabajo de titulación, DISEÑO DE UN MANUAL DE POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS CONTABLES EN EL ÁREA COBRANZAS PARA LA ESCUELA PIO JARAMILLO ALVARADO UBICADA EN LA CIUDAD DE QUITO AÑO 2020, modalidad Proyecto de Investigación, de conformidad con el Art. 114 del CÓDIGO ORGÁNICO DE LA ECONOMÍA SOCIAL DE LOS CONOCIMIENTOS, CREATIVIDAD E INNOVACIÓN, cedo a favor de la Universidad Metropolitana del Ecuador una licencia gratuita, intransferible y no exclusiva para el uso no comercial de la obra, con fines estrictamente académicos. Conservo a mi favor todos los derechos de autor sobre la obra, establecidos en la normativa citada.

Así mismo, autorizo a la Universidad Metropolitana del Ecuador para que realice la digitalización y publicación de este trabajo de titulación en el repositorio virtual, de conformidad a lo dispuesto en el Art. 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior.

El autor declara que la obra objeto de la presente autorización es original en su forma de expresión y no infringe el derecho de autor de terceros, asumiendo la responsabilidad por cualquier reclamación que pudiera presentarse por esta causa y liberando a la Universidad de toda responsabilidad.

ESTEBAN SANTIAGO SERRANO HINOJOSA
CI: 1723473466

DEDICATORIA

El presente trabajo investigativo lo dedicamos principalmente a Dios, por ser el inspirador y darnos fuerza para continuar en este proceso de obtener uno de los anhelos más deseados y cumplir esta meta.

A mis padres, por su amor, trabajo y sacrificio en todos estos años, gracias a ustedes he logrado llegar hasta aquí y convertirme en lo que soy. Es un orgullo y privilegio de ser su hijo, son los mejores padres.

AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios por bendecir mi vida, por guiarme a lo largo de nuestra existencia, ser el apoyo y fortaleza en aquellos momentos de dificultad y de debilidad.

Gracias a mis padres, por ser los principales promotores de mí sueño, por confiar y creer en mis expectativas, por los consejos, valores y principios que me han inculcado.

Agradecemos a nuestros docentes de la Universidad Metropolitana, por haber compartido sus conocimientos a lo largo de la preparación de nuestra profesión, de manera especial, al Lcdo. Fabián Suarez MSc. tutor de mi tesis quien ha guiado con su paciencia, y su rectitud como docente.

ÍNDICE

CERTIFICADO DEL ASESOR.....	II
CERTIFICACIÓN DE AUTORÍA DE TRABAJO DE TITULACIÓN	III
CESIÓN DE DERECHOS DE AUTOR	IV
DEDICATORIA.....	V
AGRADECIMIENTO	VI
ÍNDICE	VII
Índice de ilustraciones.....	XI
Índice de tablas.....	XII
RESUMEN.....	XIV
ABSTRACT.....	XV
INTRODUCCIÓN	1
Antecedentes	4
Justificación.....	5
Formulación o enunciado del problema	5
Análisis crítico del árbol de problema.....	8
Objetivo general	8
Objetivos específicos.....	8
CAPITULO I.....	10
1. MARCO TEORICO	10
1.1. Estado del arte	10
1.2. Análisis de las investigaciones.....	11
1.3. Fundamentación legal	11
1.3.1. Leyes del Ecuador que regulan a la escuela particular Pío Jaramillo Alvarado.....	11
1.3.2. IESS.....	15
1.4. Fundamentación teórica	15
1.4.1. Manual.....	15
1.4.2. Tipos de manuales	15
1.4.3. Cobranza.....	16

1.4.4. Políticas de cobranza	16
1.4.5. Cobranza efectiva	17
1.4.6. Organización interna hacia el trabajo	18
1.4.7. Recepción del cliente.....	18
1.4.8. Formas y mecanismos de pago.....	18
1.4.9. Negociación en proceso de cobranza	19
1.4.10. Deudores.....	20
1.4.11. Clases de deudores	20
1.4.12. Ejecutivo de cobranzas	21
1.4.13. Funciones y responsabilidades de un ejecutivo de cobranza	22
1.4.14. Control para clientes de la empresa.....	22
1.5. Tipo de investigación	23
1.5.1. Investigación descriptiva	23
1.5.2. Diseño de la investigación.....	24
1.5.3. Técnicas e instrumentos para la recolección de datos	25
1.5.4. Procesamiento de los datos.....	26
1.5.5. Técnicas e instrumentos	27
CAPITULO II	29
2. MARCO METODOLOGICO	29
2.1. Reseña histórica de la Escuela Particular Pio Jaramillo Alvarado.....	29
2.2. Aporte de capital social	29
2.3. Visión	30
2.4. Misión.....	30
2.5. Valores	30
2.6. Objetivos	31
2.7. Análisis Foda.....	31
2.8. Determinación de la población.....	34
2.8.1. Población	34
2.8.2. Muestra	35
2.9. Análisis de resultados.....	35
2.9.1. Pregunta 1	35

2.9.2. Pregunta 2.....	36
2.9.3. Pregunta 3.....	37
2.9.4. Pregunta 4.....	38
2.9.5. Pregunta 5.....	39
2.9.6. Pregunta 6.....	40
2.9.7. Pregunta 7.....	41
2.9.8. Pregunta 15.....	42
2.9.9. Pregunta 17.....	43
2.9.10. Pregunta 19.....	44
2.9.11. Pregunta 21.....	45
2.9.12. Pregunta 23.....	46
2.9.13. Pregunta 25.....	47
2.9.14. Pregunta 27.....	48
2.9.15. Pregunta 29.....	49
CAPITULO III.....	50
3. PROPUESTA DEL MANUAL	50
3.1. Manual de políticas y procedimientos contables en el área cobranzas para la Escuela Pio Jaramillo Alvarado ubicada en la ciudad de Quito año 2020.....	50
3.1.1. Portada.....	50
3.1.2. Introducción.....	51
3.1.3. Objetivo general	51
3.1.4. Objetivo específicos	51
3.1.5. Justificación.....	52
3.1.6. Alcance.....	52
3.1.7. Disposiciones generales	52
3.1.8. Normas generales sobre el uso del manual.....	53
3.1.9. Metodología.....	54
3.1.10. Políticas para el departamento de cobranza.....	55
3.1.11. Valores corporativos del departamento de cobranza.....	56
3.1.11. Organigrama estructural del departamento de crédito y cobranza de la Escuela Pío Jaramillo Alvarado.	57

3.1.12. Perfil del personal del departamento de cobranzas de la Escuela Pío Jaramillo Alvarado.	58
3.1.13. Funciones y responsabilidades	58
3.1.14. Perfil del puesto del jefe de crédito y cobranza.....	59
3.1.15. Perfil del puesto de asistente de cobranza	59
3.1.16. Políticas de cobranza para recuperación de cartera vencida	60
3.1.17. Otros procedimientos de cobranza	61
3.1.18. Beneficios para pagos puntuales de pensiones.....	63
3.1.19. Procedimiento del control interno contable en el área de cobranzas de la escuela pio Jaramillo Alvarado	63
3.1.20. Indicadores de procedimientos de cobranzas	67
3.1.21. Análisis de impacto proyectado a cinco años futuros con la propuesta de un departamento de crédito y cobranzas	74
3.1.22. Administración de la propuesta.....	81
3.1.23. Revisión de los indicadores evaluación para un control interno del área de cobranzas de la Escuela Pío Jaramillo Alvarado.....	81
CONCLUSIONES.....	82
RECOMENDACIONES	83
BIBLIOGRAFÍA.....	84
ANEXOS.....	88

Índice de ilustraciones

Ilustración 1 Árbol de problemas.....	7
Ilustración 2 Formas y mecanismos de pago	19
Ilustración 3 Cualidades de un cobrador.....	21
Ilustración 4 Tarjeta de control para cliente	23
Ilustración 5. Análisis FODA de la Escuela Pío Jaramillo Alvarado año (2019-2020)	32
Ilustración 6. Organigrama estructural de la Escuela Pío Jaramillo Alvarado año 2019	34
Ilustración 7	35
Ilustración 8	37
Ilustración 9	38
Ilustración 10	39
Ilustración 11.	40
Ilustración 12.	41
Ilustración 13.	42
Ilustración 14	43
Ilustración 15	44
Ilustración 16	45
Ilustración 17	46
Ilustración 18	47
Ilustración 19	48
Ilustración 20	49
Ilustración 21. Valores corporativos del departamento de cobranza	56
Ilustración 22. Organigrama Estructural del Departamento de Crédito y Cobranza de la Escuela Pío Jaramillo Alvarado	57
Ilustración 23 Procedimiento de cobranzas en la Escuela	61
Ilustración 24 Diagrama de flujo para el procedimiento de cobranza	62
Ilustración 25. Recibo de pago.....	65
Ilustración 26. Acta de compromiso de pago.....	67
Ilustración 27 Revisión de los indicadores de evaluación para un control interno del área de cobranzas de la Escuela Pío Jaramillo Alvarado.	81

Índice de tablas

Tabla 1 Tipos de manuales	16
Tabla 2 Políticas de cobranza	17
Tabla 3 Técnicas e instrumentos.....	28
Tabla 4. Matriz Foda.....	33
Tabla 5. Población de la Escuela Pío Jaramillo Alvarado	34
Tabla 6	35
Tabla 7	36
Tabla 8	37
Tabla 9	38
Tabla 10	39
Tabla 11.	40
Tabla 12.	41
Tabla 13.	42
Tabla 14	43
Tabla 15	44
Tabla 16	45
Tabla 17	46
Tabla 18	47
Tabla 19	48
Tabla 20	49
Tabla 21 Simbología utilizada para los flujo gramas.....	55
Tabla 22 Factura pagaré.....	65
Tabla 23 Indicador control de facturación	68
Tabla 24 Indicador de recaudación telefónica	69
Tabla 25 Indicador de depósitos diarios	70
Tabla 26 Indicador de liquidez	71
Tabla 27 Indicador de morosidad	72
Tabla 28 Propuesta económica para creación del departamento de cobranzas	73
Tabla 29 Estado de situación financiero Escuela Pío Jaramillo Alvarado 2020.....	74
Tabla 30. Estado de resultados Pío Jaramillo Alvarado 2020	75

Tabla 31. Proyección de gastos operacionales año 2021.-2025.....	75
Tabla 32ñ. Proyección de ingresos año 2021.-2025	76
Tabla 33 Flujo proyectado para 5 años 2021.-2025 y recuperación de cuentas por cobrar.....	76
Tabla 34 Propuesta de cobro de pensiones	76
Tabla 35. Resultados integrales a 5 años proyectado con implementación de departamento de cobranza	77
Tabla 36. Resultados integrales proyectado a 5 años sin implementación de departamento de cobranza	78
Tabla 37. Estado de situación financiera proyectado a 5 años con implementación del departamento de cobranzas	79
Tabla 38. Estado de situación financiera proyectado a 5 años sin implementación del departamento de cobranzas.....	80
Tabla 39 Proyecciones de sueldos del personal, docente, administrativo y departamento de crédito y cobranzas de la Escuela Pío Jaramillo Alvarado: años 2021, 2022, 2023, 2024, 2025	88

RESUMEN

La presente investigación tuvo como objetivo la elaboración de una herramienta administrativa que guíe y gestione el área de cobranzas, para un mejor control de ingresos y egresos de la Escuela Particular Pio Jaramillo Alvarado ubicada en el sector de la Magdalena de la ciudad de Quito. La propuesta consistió en diseñar un Manual de Políticas y Procedimientos Contables en el Área de Cobranzas, con el propósito de obtener una información detallada, ordenada, sistemática e integral que contenga todas las instrucciones, e información sobre políticas de recaudos en: pensiones, cuentas por cobrar, etc., lo que permitirá la toma de decisiones a los directivos. El estudio se determinó que la persona encargada, desconoce procedimientos para cobrar a clientes morosos; así como los controles y políticas contables que las rigen, no cuentan con formatos de documentos contables necesarios al momento de realizar operaciones de recaudo, lo que ocasiona una falta de información sobre la liquidez inmediata de la Escuela. En la investigación se aplicó el método cuantitativo, de tipo descriptivo y explicativo; la encuesta se hizo a 3 empleados encargados en esta área, cuyos resultados fueron tratados con la tabulación de la información a través del programa Excel. En consecuencia, se concluyó que la propuesta sobre un manual de políticas y procedimientos contables en el área de cobranzas como herramienta óptima, es factible para garantizar una eficiente y clara información contable sobre la liquidez de la Escuela Pío Jaramillo Alvarado.

Palabras claves: Manual de Procedimientos, Contabilidad, Políticas de Cobranzas, Liquidez.

ABSTRACT

The objective of this research was to develop an administrative tool that guides and manages the collection area, for better control of income and Graduates from the Pío Jaramillo Alvarado Private School located in the Magdalena sector of the city of Quito. The proposal consisted in designing a Manual of Accounting Policies and Procedures in the Collections Area, in order to obtain detailed, orderly, systematic and comprehensive information that contains all the instructions, and information on collection policies in: pensions, accounts for charge, etc., which will allow decision-making to managers. The study determined that the person in charge does not know procedures to collect from delinquent clients; As well as the accounting controls and policies that govern them, they do not have the necessary accounting document formats when carrying out collection operations, which causes a lack of information on the immediate liquidity of the School. In the investigation the quantitative method, descriptive and explanatory type was applied. The sample was made to three employees, the diagnosis was obtained through a survey directed to the total population, whose results were treated with the tabulation of the information through the Excel program. Consequently, it was concluded that the proposal on a manual of accounting policies and procedures in the collection area as an optimal tool is feasible to guarantee efficient and clear accounting information on the liquidity of the Pío Jaramillo Alvarado School.

Keywords: Procedures Manual, Accounting, Collection Policies, Liquidity.

INTRODUCCIÓN

En los últimos años, en el Ecuador, ciudad de Quito se ha evidenciado un importante crecimiento de establecimientos educativos particulares. Esta importante participación demanda el crecimiento, desarrollo y mejoramiento continuo de los colegios con el fin de obtener ventajas comparativas y competitivas que aseguren su permanencia en el medio laboral.

Un manual de políticas y procedimientos contable en el Área de Cobranzas es una herramienta de ayuda a la unidad educativa en su desempeño y crecimiento a través del ordenamiento contable, sistematización y estandarización de la información, donde se establecen objetivos, normas, procedimientos para lograr una eficiente administración de cobranzas manteniendo así un alto nivel de competitividad.

Actualmente se han observado que la entidad tiene algunos problemas, entre ellos la falta de registros económicos, documentación oportuna para las operaciones de venta que son (recibos, facturas de compra/venta, cotizaciones, etc.) los mismos que al ser atendidos de una forma eficaz reflejaran importantes beneficios de liquidez para la entidad ayudando al crecimiento y brindando un servicio ágil y de calidad.

Un manual de procedimientos, permite la integración de las unidades contables, administrativas y entes que lo conforman actuando en forma interrelacionada, bajo la dirección de un solo órgano coordinado, que tenga la suficiente competencia para reglamentar el funcionamiento de la misma; dicha integración viene dada por un conjunto de principios, leyes, normas, políticas y procedimientos que permiten interrelacionar todas y cada una de sus actividades. (Vivanco Vergara, 2017, pág. 166)

En la actualidad la educación privada es una excelente opción para asegurar el futuro éxito profesional de los más pequeños. Estos colegios ofrecen una garantía de excelencia académica, el aprendizaje de uno o más idiomas, la práctica de distintos deportes y el acceso a diversas actividades culturales. Sin embargo, todo esto tiene un precio y hay que asumirlo.

Los costos de una educación de calidad son vistos por muchos padres como un gasto y no como la inversión que realmente representa, padres de familia que se quedaron sin empleo, actualmente la emergencia sanitaria que se está viviendo en el país lo que conlleva al retraso en

pago de las pensiones. Las escuelas privadas deben entonces hacer uso de la creatividad para lograr poner en práctica una cobranza efectiva que garantice el buen funcionamiento de la institución.

En este punto, la administración de las instituciones escolares debe centrarse en determinar cuáles son las prácticas más adecuadas para evitar la morosidad y cómo realizar una cobranza enmarcada en la ley, pero que a la vez comprometa a los padres con la precisa cancelación de sus compromisos.

Las instituciones educativas que se enfrentan a altos índices de morosidad tienen dificultades para honrar sus compromisos económicos con los docentes y demás personal que allí trabaja. De igual forma, muchas veces se ve afectado el presupuesto para el mantenimiento o las mejoras edilicias, así como la adquisición de nuevos equipos de diversa índole.

Debido a esta situación, diferentes instituciones educativas han implementado prácticas que van desde la integración de un departamento encargado de los cobros mediante llamadas telefónicas, hasta la búsqueda de la mediación legal.

Algunas ensayaron los descuentos a estudiantes que tienen hermanos, o por pronto pago. Sin embargo, la morosidad continúa siendo un problema. Se sabe de padres y madres que deliberadamente no cancelan las mensualidades durante todo el año y cambian a sus hijos de colegio una vez que estos son promovidos. Ante esto, hay quienes proponen enviar a las autoridades competentes un listado de tutores morosos para la creación de una base de datos, así, en un próximo periodo lectivo otras instituciones pueden decidir si aceptan o no a estos alumnos.

Para resolver la alta tasa de morosidad en los colegios privados es necesario tener en consideración las variables que intervienen en esta situación. En algunos casos, los más fáciles de resolver, se trata de circunstancias transitorias que afecta a las familias, así como enfermedades, despidos o cualquier otra causa de iliquidez. Otras veces, los padres y madres no sienten ninguna presión para pagar, ni ven necesario hacerlo en la fecha prevista; incluso, puede ser que no exista un presupuesto familiar, ni el interés en cumplir con los compromisos adquiridos. Es entonces cuando la necesidad de innovar las estrategias de cobranza se hace indispensable para salvaguardar el buen funcionamiento de la institución.

Es por ello que se ha planteado el presente trabajo de investigación, esperando que los

distintos usuarios asimilen y comprendan el objetivo de la propuesta, el cual está referido al diseño de un Manual de Políticas y Procedimientos Contables en el área de cobranzas , que permita una información económica óptima clara y concisa de los diferentes rubros de la Escuela Particular Pío Jaramillo Alvarado, ubicada en el Sector de la Magdalena de la Ciudad de Quito, unidad educativa dedicada en continua mejora, conformada por profesionales en constante actualización, que brinda a niños, niñas y jóvenes un servicio educativo humanístico–integral, acorde con las últimas tendencias pedagógicas, científicas y tecnológicas, en un ambiente de calidez, compromiso y responsabilidad social, conscientes del cuidado y conservación del medio ambiente.

La investigación corresponde a un diseño de campo de tipo descriptivo, la cual tomo como objeto de estudio para el análisis de sus variables al personal adscrito a la Escuela Particular Pío Jaramillo, la misma se estructuró en tres capítulos a saber:

Capítulo I, implica el marco teórico que hace referencia a investigaciones que se han realizado respecto a este tema, la terminología conceptual, y la fundamentación legal que sustenta el presente trabajo.

Capítulo II se realizará la descripción de la unidad educativa y del área de cobranzas. Se reconocerá la metodología que será empleada en esta investigación, la misma que se caracterizará por un enfoque cuantitativo, de tipo no experimental, transversal y descriptiva. Se utilizará el método análisis y síntesis. De igual manera se establecerán las técnicas como la encuesta y la revisión documental e instrumentos como el cuestionario y la ficha bibliográfica, las cuales permitirán recopilar la información.

La presente investigación analizará los resultados obtenidos de las entrevistas y las encuestas realizadas a la gerencia y al personal a cargo del Departamento de créditos y cobranzas, con el objetivo de determinar las causas que originaron la inexistencia de un Manual de Políticas y procedimientos contables en el área de cobranzas en la Escuela Pío Jaramillo Alvarado. Los resultados obtenidos de la investigación permitirán desarrollar la propuesta del Manual, con el fin de lograr mejorar los procesos en el otorgamiento de créditos y cobros puntuales de pensiones.

Capítulo III, corresponde a la propuesta, aquí se realizará el Manual de Políticas y Procedimiento contable en el área de cobranzas el cual permitirá que el negocio funcione de

manera más eficiente y que los procesos de generación de recibos y cobros sean llevados de una mejor manera y por ende mejorar el resultado de flujo de cobranza de la Escuela Pío Jaramillo Alvarado que en la actualidad se encuentra muchas.

Este capítulo también señala las conclusiones, que no es otra cosa que sintetizar los resultados a través de la comprobación de objetivos planteados en el proceso de investigación, de igual manera se establecen las recomendaciones para implementar la solución de la propuesta.

Antecedentes

En el Ecuador desde hace varias décadas atrás, la escuela Pío Jaramillo Alvarado se ha abocado a promover la educación formal a nivel primaria, innovando con su propuesta pedagógica y promoviendo eventos culturales y artísticos en la comunidad.

(Escuela Pío Jaramillo Alvarado, 2020) indica lo siguiente:

El nombre de la escuela, “Pío Jaramillo Alvarado”, se debe al profundo impacto de este insigne personaje que hizo del periodismo lo que debe ser, una cátedra; hizo una tribuna para el rescate del valor humano, de los valores nacionales y de la soberanía de su pueblo. Fue el propugnador del derecho que tiene todo ser humano a la defensa y condenó tenazmente la mordaza de las opresiones, provocadas por lo regular cuando las injusticias rebasan los bordes de la insolencia. La historia para Jaramillo Alvarado tuvo siempre una causa o un antecedente que lo convierte al hombre en actor principal, capaz de rectificar errores y tratar de moldear el programa de nuevas inquietudes y esperanzas mayores. La escuela Pío Jaramillo Alvarado ubicado en el sector de la Magdalena de la ciudad de Quito, desde sus inicios incorporó la materia de inglés como parte de su currículo, siendo así la primera en el sector en incluir esta asignatura. Otras innovaciones fueron la clase de psicomotricidad y teatro, las cuales eran impartidas por el propio dueño. Ante tan innovadora propuesta, la escuela aumentó su matrícula muy rápido grupos de treinta niñas y niños o más, e incluso hubo temporadas en la que había dos grupos de cada grado.

Actualmente, la escuela se ha visto afectada por las evoluciones y avances de la globalización en lo que a materia contable, económica y financiera se refiere, debilitando los canales de cobranzas de pensiones puntuales, pago a proveedores, pago a docentes y otros, lo que obliga a una reestructuración contable con la aplicación de políticas, normas y acuerdos de cobros puntuales a nuestros clientes (padres, madres de familia y representantes legales). (Escuela Pío

Jaramillo Alvarado, 2020)

Justificación

Se debe comprender que los manuales de procesos sirven para llevar un registro de las actividades a realizar en las diferentes áreas de una organización, dando como resultados procesos apropiados a sus requerimientos, estandarización de las actividades, y mejor uso de recursos, por lo cual es importante para una empresa poder contar con esta herramienta que permite disponer de los procesos sistemáticamente

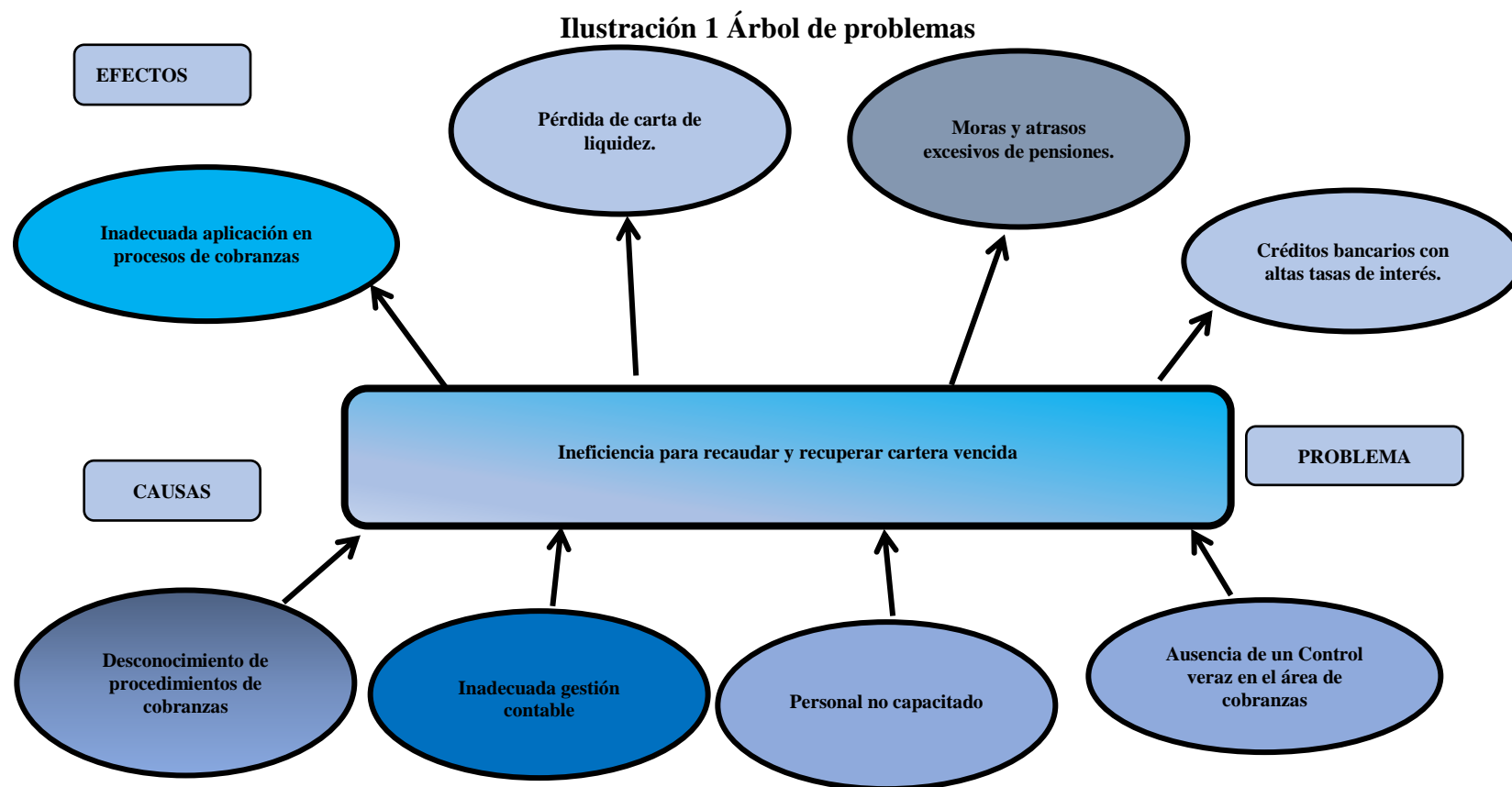
Proceso es un conjunto de pasos o etapas para llevar a cabo una actividad, por lo tanto el objetivo de este proyecto es verificar las actividades que se llevan a cabo a nivel organizacional, teniendo así un soporte para poder realizar un manual de procesos, que sirva como herramienta para el personal que se encuentra laborando actualmente o futuros ingresos, en donde podrán encontrar en detalle los procesos que comprenden las actividades que realizan diariamente. El diseño de este manual servirá como guía al momento de implementar nuevos procesos o de realizar ajustes y actualizaciones de ser necesario en un futuro, manteniendo un documento que permita la mayor eficiencia de los trabajadores y el logro de los objetivos de la empresa.

Una organización que cuenta con este tipo de herramienta se desempeña de una manera más eficiente a diferencia de las que trabajan sin llevar una documentación sistematizada de los procesos, ya que permite que sus trabajadores tengan un conocimiento detallado de las actividades que realizan y como se ven correlacionadas con las actividades de los demás colaboradores y que de esta manera no exista una duplicidad de actividades y se minimicen los tiempos de ejecución de estas.

Formulación o enunciado del problema

En la actualidad la escuela Pío Jaramillo Alvarado, no cuenta con un manual para el control contable en el área de cobranza, la Institución se encuentra con un problema de recuperación de cartera generada por pensiones impagas que afecta el flujo de caja, ocasionando dificultad para cumplir con sus pagos. Se necesita organizar las recaudaciones con un correcto manejo de la información y estructurar un modelo de control cruzado, que mantenga actualizada una base de vencimientos de pensiones en mora y a la vez para mejorar el resultado de liquidez de la Escuela.

De acuerdo al planteamiento anterior surge la siguiente interrogante: ¿El diseño de manual de políticas y procedimientos en el área de crédito contribuirá a reducir la morosidad de cartera en el área de cobranzas?



Elaborado por: Esteban Santiago Serrano Hinojosa

Análisis crítico del árbol de problema

- ¿Cómo se debe realizar la aplicación con los procedimientos actuales en el área de cobranza de la Escuela Pio Jaramillo Alvarado?
- ¿Cómo precisar que todos los procesos en el área de cobranzas contribuyan al objetivo de la Escuela Pio Jaramillo Alvarado?
- ¿Cuál es la metodología contable más adecuada para recuperación de la cartera de liquidez?

El problema central de la investigación radica en los cobros de las pensiones atrasadas de la Pío Jaramillo Alvarado, cuyas causas vienen dadas por la inadecuada aplicación de los procesos de recaudaciones de clientes morosos, no se ha seguido la normativa que la regule, lo que ocasiona que se realice créditos bancarios para cubrir gastos del personal docente administrativo de la escuela, asimismo causa una pérdida de tiempo al momento de solicitar la información contable, dado que en la mayoría de los casos, se encuentra en poder de los contadores o auditores externos, quienes también forma parte de la problemática causada, porque sin desconocer su ética profesional, ocasionan un gasto indebido para la empresa por concepto de honorarios profesionales.

También, se observó como el desconocimiento de las políticas contables por parte de la gerencia y el personal responsable del departamento de cobranzas, afectan de manera significativa el desarrollo eficiente de la información por la inadecuada gestión contable, producto de tener un personal que desconoce de estas políticas de recaudo de dinero.

Objetivo general

- Diseñar un manual de políticas y procedimientos en el área de cobranzas para optimizar la liquidez de la cartera en la Escuela Pio Jaramillo Alvarado

Objetivos específicos

- Construir el marco teórico mediante la revisión bibliográfica que será relevante para la investigación.

- Diagnosticar la situación actual de la escuela Pío Jaramillo Alvarado. y la metodología que se aplicará en la investigación.

- Crear un manual de políticas y procedimientos contables en el área de cobranzas en la Escuela Pío Jaramillo Alvarado.

CAPITULO I

1. MARCO TEORICO

1.1. Estado del arte

Para (Morales Castro, 2015) en su libro titulado “Crédito y Cobranza”, describe definiciones teóricas relacionadas a las cobranzas y créditos que son en gran mayoría aplicados en la organización, donde se aborda temas referentes a conflictos que conllevan otorgar créditos a clientes sin la debida evaluación y así como los procedimientos que debe aplicar el gestor de cobranza para reducir su cartera vencida.

Según (Briones Morán & García Rodríguez, 2017) mediante su investigación denominada: “Diseñar políticas de crédito y cobranzas para el Comercial "Hnos. Moran González"”, el objetivo general de la investigación hacía referencia a crear políticas crediticias y de cobranzas para disminuir la cartera vencida e impedir pérdidas financieras; llegando a la conclusión, que si no se actúa de manera oportuna para solucionar el riesgo de morosidad , esto podría incidir en la liquidez de la empresa, dando una idea clara para implementar políticas efectivas de créditos y cobranzas en la empresa mueblería.

Para (Velarde Correa, 2017) mediante su trabajo de investigación titulado “Diseño de un manual de crédito y cobranza para la empresa Ángel Aguilar”, plantea el objetivo de desarrollar un manual de procedimientos y políticas para el departamento de créditos y cobranza, debido a que la empresa Ángel. Aguilar no dispone de un manejo adecuado para la recuperación de la cartera de forma oportuna. El manual permitirá que el personal realice adecuadamente el proceso de cobranza, evitando que la cartera vencida siga incrementándose.

Según (Reina Macay, 2018) en su tesis de investigación, titulada: “Diseño de un manual de crédito y cobranzas orientado a la reducción de la cartera vencida para la empresa Ice Zone del cantón Naranjal en el año 2017”; la investigación comprendían en determinar las 12 fortalezas y debilidades del actual sistema de gestión de créditos y cobranzas; así como el análisis de los procesos de gestión de créditos y cobranzas que optimicen la recuperación de cartera vencida y finalmente implementar en la empresa, el diseño de un manual de créditos y cobranzas que permita

la recuperación de cartera vencida, en los cuales se llegó a la conclusión de que la empresa no cuenta con suficiente personal para realizar las gestiones de cobranza y en la investigación se determina que el diseño de un manual contribuirá a mejorar los procedimientos de créditos y cobranzas, aportando aún más al desarrollo y crecimiento económico de la empresa Ice Zona.

(Herrera Rivas & Gavilánez Cevallos, 2018), manifiestan en su trabajo titulado: “delineación de políticas de créditos y cobranzas para la empresa DIPACSA S.A.”, su finalidad principal es diseñar políticas de créditos y cobranzas para perfeccionar los indicadores económicos y financieros de la empresa DIPACSA S.A., y determinando como conclusión que el personal no cuenta con una adecuada cognición de políticas de créditos y cobranzas, y además que la gerencia debe permitir que se realice cambios en sus políticas, con el fin de mejorar la solvencia y liquidez de la empresa DIPACSA S.A.

1.2. Análisis de las investigaciones

Los aportes relacionados con el objeto de estudio contribuyeron a delimitar de forma precisa el alcance de la propuesta y consolidar las soluciones a las debilidades que se suscitan en el área de cobranzas independientemente de la actividad económica en la cual se desenvuelve la empresa.

1.3. Fundamentación legal

1.3.1. Leyes del Ecuador que regulan a la escuela particular Pío Jaramillo Alvarado

1.3.1.1. Reglamento General a la Ley Orgánica de Educación Intercultural

A continuación, se mencionan en el Reglamento General a la Ley Orgánica de Educación Intercultural donde se dispone que:

Considerando:

Que la Constitución de la República, en su artículo 26, determina que la educación es un derecho fundamental de las personas a lo largo de su vida y un deber ineludible e inexcusable del Estado, indispensable para que se promueva el Buen Vivir;

Que el Sistema Nacional de Educación, según lo prescribe el artículo 343 de este mismo

ordenamiento, tiene como “finalidad el desarrollo de las capacidades y potencialidades individuales y colectivas de la población, que posibiliten el aprendizaje y la generación y utilización de los conocimientos, las técnicas, los saberes, las artes y la cultura”;

Que, de acuerdo al artículo 344 de la Carta Suprema, este Sistema, con la rectoría del Estado ejercida a través de la Autoridad Educativa Nacional, “comprende las instituciones, los programas, las políticas, los recursos y los actores del proceso educativo, así como las acciones en los niveles de Educación Inicial, Educación General Básica y Bachillerato”;

Que, con la intención de garantizar, desarrollar y profundizar los derechos y obligaciones constitucionales en el ámbito educativo, se expidió la Ley Orgánica de Educación Intercultural, la cual fue publicada en el segundo suplemento del Registro Oficial 417 del 31 de marzo de 2011;

Que esta Ley, en correspondencia con su propósito, también define los principios y fines que orientan la educación en el marco del Buen Vivir, de la interculturalidad y de la plurinacionalidad, y contiene la regulación esencial sobre la estructura, los niveles, las modalidades y el modelo de gestión del Sistema Nacional de Educación, así como la participación de sus actores;

Que es una obligación primordial del Estado garantizar el funcionamiento dinámico, incluyente, eficaz y eficiente del sistema educativo, que conlleve la prestación de un servicio educativo en procura del interés público; y,

Que, para cumplir este deber y precautelar el efectivo goce del derecho a la educación de las personas, es imprescindible complementar, con la debida fundamentación técnica educativa, los preceptos de la Ley Orgánica de Educación Intercultural. (Ecuador, Presidencia de la República, 2012)

En el mismo reglamento se determina:

Capítulo III De Los Niveles y Subniveles Educativos.

Art. 27.- Denominación de los niveles educativos. El Sistema Nacional de Educación tiene tres (3) niveles: “Inicial, Básica y Bachillerato”.

1. El nivel de Educación Inicial se divide en dos (2) subniveles:

Inicial 1, que no es escolarizado y comprende a infantes de hasta tres (3) años de edad;

Inicial 2, que comprende a infantes de tres (3) a cinco (5) años de edad.

2. El nivel de Educación General Básica se divide en cuatro (4) subniveles:

Preparatoria, que corresponde a 1.º grado de Educación General Básica y preferentemente se ofrece a los estudiantes de cinco (5) años de edad;

Básica Elemental, que corresponde a 2.º, 3.º y 4.º grados de Educación General Básica y preferentemente se ofrece a los estudiantes de 6 a 8 años de edad;

Básica Media, que corresponde a 5.º, 6.º y 7.º grados de Educación General Básica y preferentemente se ofrece a los estudiantes de 9 a 11 años de edad; y,

Básica Superior, que corresponde a 8.º, 9.º y 10.º grados de Educación General Básica y preferentemente se ofrece a los estudiantes de 12 a 14 años de edad.

3. El nivel de Bachillerato tiene tres (3) cursos y preferentemente se ofrece a los estudiantes de 15 a 17 años de edad.

Las edades estipuladas en este reglamento son las sugeridas para la educación en cada nivel, sin embargo, no se debe negar el acceso del estudiante a un grado o curso por su edad. En casos tales como repetición de un año escolar, necesidades educativas especiales, jóvenes y adultos con escolaridad inconclusa, entre otros, se debe aceptar, independientemente de su edad, a los estudiantes en el grado o curso que corresponda, según los grados o cursos que hubiere aprobado y su nivel de aprendizaje. (Ecuador, Presidencia de la República, 2012)

Haciendo referencia a las normas generales que se establecen para las instituciones educativas, el documento antes citado establece lo siguiente:

Título IV de las instituciones educativas.

Considerando:

Capítulo I de las normas generales.

Art. 39.- Instituciones educativas. Dependiendo del tipo de educación que ofertan, las pueden ser:

Centro infantil o de Educación Inicial. Cuando el servicio corresponde a los subniveles 1 o 2 de la Educación infantil;

Escuela de Educación Básica. Hace referencia a los subniveles de Preparatoria, Básica Elemental, Media y Superior, y puede ofertar o no la Educación Inicial;

1. Colegio de Bachillerato. Hace referencia al nivel de Bachillerato; que proporcionará algún tipo de especialidad.

2. Unidades educativas. Cuando el servicio corresponde a dos (2) o más niveles (Ecuador, Presidencia de la República, 2012).

1.3.1.2. **SRI**

Según (Ecuador, Servicio de Rentas Internas, s.f.):

El Servicio de Rentas Internas nació el 2 de diciembre de 1997 basándose en los principios de justicia y equidad, como respuesta a la alta evasión tributaria, alimentada por la ausencia casi total de cultura tributaria. Desde su creación se ha destacado por ser una institución independiente en la definición de políticas y estrategias de gestión que han permitido que se maneje con equilibrio, transparencia y firmeza en la toma de decisiones, aplicando de manera transparente tanto sus políticas como la legislación tributaria.

Personas Naturales Obligadas a llevar contabilidad

“Hace referencia a personas naturales y las sucesiones que son obligadas a llevar contabilidad, incluyendo los profesionales, comisionistas, artesanos, agentes, representantes, otros trabajadores autónomos, de acuerdo a las siguientes condiciones: Capital propio superior a USD 180.000” (Ecuador, Servicio de Rentas Internas, s.f.).

La institución es controlada por el Servicio de Rentas internas por su calificación de persona natural obligada a llevar contabilidad

1.3.1.3. **Ministerio de trabajo**

Según (Avilés Pino, s.f.)

El Ministerio de Trabajo y Recursos Humanos es el organismo responsable de formular, dirigir y ejecutar la política social en materia laboral, desarrollo de los recursos humanos, empleo y seguridad social, etc. Entre sus principales funciones está el mantener la paz mediante acuerdos armónicos y justos entre empleadores y trabajadores; proteger y auspiciar las organizaciones profesionales para mejorar sus condiciones de eficiencia, rendimiento y productividad; velar por el cumplimiento de las disposiciones legales en materia laboral y recursos humanos que le competen; dar solución a los conflictos laborales; establecer la política salarial.

La obligación que tiene con este ente de control es de mantener contratos, finiquitos e

información de sobresueldos y pagos de utilidades de la escuela Pio Jaramillo Alvarado.

1.3.2. IESS

Conforme al (Ecuador, Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social, s.f.), el cual determina: “Es una entidad, que se fundamenta en los principios de solidaridad, esta organización estatal se encarga de instaurar el Sistema del Seguro General para trabajadores el cual forma parte del sistema de Seguridad Social dentro del país”

Así como está controlada por el ministerio de trabajo de igual manera los aportes y pagos de fondos de reserva deben ser cumplidos para el perfecto funcionamiento de la institución, atención médica oportuna y de préstamos a sus empleados.

1.4. Fundamentación teórica

1.4.1. Manual

(Aguirre & Asociados, 2015) Manifiestan en su libro titulado: “Manual De Políticas Contables” lo siguiente:

El manual es instrumento administrativo que está comprendido de normas, reglas que van de manera explícita, ordenada y sistemática sobre los objetivos, metas, misión, visión, políticas y procedimientos de la organización; con el propósito de que beneficien a cumplir los procesos estratégicos en cada área de la organización. Los manuales se aplican para que el personal adquiera el conocimiento adecuado para realizar las tareas, funciones y actividades asignadas (Aguirre & Asociados, 2015).

1.4.2. Tipos de manuales

Existen diferentes tipos de manuales que se realizan con el fin de mejorar los procesos de la organización y destacan los siguientes.

Tabla 1 Tipos de manuales

<i>Tipos de Manuales</i>	Concepto
<i>Organización</i>	Se encargan de detallar en forma general, el manejo de una empresa.
<i>Departamentales</i>	Este tipo de manual contiene información de cómo es legislada la empresa y de cómo se deben realizar las funciones de cada área.
<i>Finanzas</i>	Se encarga de dar detalle de la verificación de la administración de cada uno de los bienes que corresponden a la empresa.
<i>Política</i>	En una empresa, este tipo de manuales detalla la forma en que está dirigida.
<i>Puesto</i>	Se encarga de marcar las funciones que se desarrollan en los diferentes puestos de la empresa.
<i>Procedimientos</i>	Consiste en normas y procedimientos de cada función, tarea y actividad realizada en la organización.
<i>Especialistas</i>	Es utilizado en la capacitación y entrenamiento del personal de la organización. Es aplicado en el área administrativa y ventas.

Elaborado por: Esteban Santiago Serrano Hinojosa

Fuente: (ClasificacionesDe, 2018)

1.4.3. Cobranza

Para (Briones Morán & García Rodríguez, 2017) cobranza hace referencia a:

Al proceso mediante el cual se desarrolla el proceso de cobranza o seguimiento de un determinado tipo de cuenta por concepto pago de algún servicio o producto.

Esto incluye el pago de documentos como:

- Letras de cambio
- Títulos valores
- Documentos de Facturas
- Documentos de Pagares

Se considera la labor de cobranza de gran importancia en la administración debido a que muchas empresas generan créditos para sus clientes y por ende su capital de trabajo se ve dependiente de la capacidad de cobro.

1.4.4. Políticas de cobranza

Es el procedimiento que sigue una empresa a la hora de cobrar aquellos créditos que ha dado a sus clientes cuando hace alguna venta.

Para (Herrera Rivas & Gavilánez Cevallos, 2018) es “el procedimiento que sigue una empresa a la hora de cobrar aquellos créditos que ha dado a sus clientes cuando hace alguna venta”

Las actividades de cobro de las instituciones son los procesos que realiza para cobrar sus créditos una vez vencidas. La efectividad de las gestiones de cobro de la institución se puede examinar en un aspecto aproximado es examinando el nivel de estimación de cuentas incobrables. Una gestión de cobranza efectiva está relacionada con una política acertada de créditos y por ende se disminuye los gastos por gestión de cobro.

Una adecuada política de cobranza debe ser normalizada con los principios de no afectar la fidelidad del cliente. Las Compañías deben tener personal muy preparado para la gestión de cobro que no resulte agresivo puesto que las consecuencias serían perder cliente en muchos casos por afectar su honra. Cuando se procede a realizar una venta a crédito, y se concede un plazo razonable y viable para su cancelación, es con el fin de que el cliente pague sus cuentas mediante los términos convenidos esto garantiza el éxito de la operación.

En materia de política de cobranza, se pueden distinguir tres tipos: Las cuales son; políticas restrictivas, políticas liberales y políticas racionales.

Tabla 2 Políticas de cobranza

Políticas de cobranza	Fundamentación
Restrictivas	Caracterizadas por la concesión de créditos en periodos sumamente cortos, normas de crédito estrictas y una política de cobranza agresiva, reducir al mínimo las perdidas en cuentas de cobro dudoso y la inversión movilización de fondos en las cuentas por cobrar, tiene consecuencia la reducción de las ventas y los márgenes de utilidad
Liberales	Son generosas, otorgan créditos considerando la competencia, no presionan enérgicamente en el proceso de cobro y son menos exigentes en condiciones y establecimientos de periodos para el pago de las cuentas. Trae como consecuencia un aumento de las cuentas y efectos por cobrar, así como también en la pérdida en cuentas incobrables. En consecuencia, este tipo de política no estimula aumentos compensadores en las ventas y utilidades.
Racionales	Produce un flujo normal de crédito y de cobranza., se implementan con el propósito de que se cumpla el objetivo de la administración de cuentas por cobrar y de la gerencia financiera en general. Este objetivo consiste en maximizar el rendimiento sobre la inversión de la empresa, se conceden los créditos a plazos razonables según las características de los clientes y los gastos de cobranzas se aplican tomando en consideración los cobros a efectuarse obteniendo un margen de beneficio razonable

Elaborado por: Esteban Santiago Serrano Hinojosa

Fuente: (Herrera Rivas & Gavilánez Cevallos, 2018)

1.4.5. Cobranza efectiva

Para (Apunte, 2018) es “una correcta utilización de técnicas, herramientas y estrategias

para efectivizar lo adeudado por el cliente”.

1.4.6. Organización interna hacia el trabajo

Hace referencia a la importancia estar preparado para un determinado trabajo, como el análisis de las políticas la empresa, la industria en la que se desenvuelve y su capacidad de laborar organizadamente puede hacer mucho más efectiva el proceso de cobro.

1.4.7. Recepción del cliente

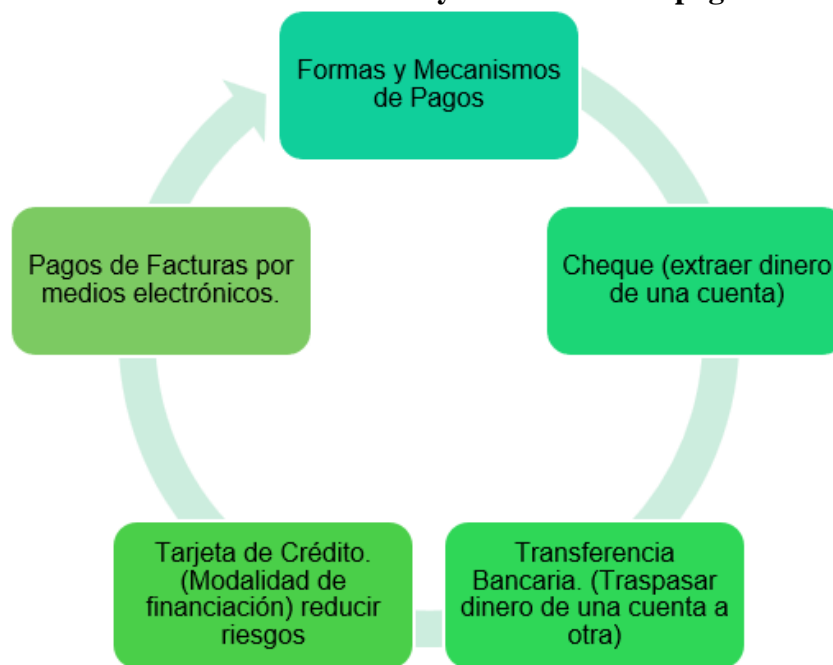
Influye en la falta de pago de una cuenta y es una base para mejorar la gestión, siempre y cuando el cliente este consciente que la organización monitorea constantemente las cuentas, y hay una política bien estructurada de crédito definida y respetada por sus colaboradores.

1.4.8. Formas y mecanismos de pago

Para (Ecuador, Banco Central , 2020) son:

Los medios de pagos son activos que utilizan los agentes económicos para cumplir con obligaciones derivadas de una transacción. Existen medios de pago físicos como el dinero en efectivo y los cheques; y medios de pago electrónicos como las transferencias por medios electrónicos o digitales, las tarjetas de crédito y débito y otros de similar naturaleza.

Ilustración 2 Formas y mecanismos de pago



Elaborado por: Esteban Santiago Serrano Hinojosa
Fuente: (Ecuador, Banco Central , 2020)

1.4.9. Negociación en proceso de cobranza

El negociador de una deuda tiene como principal función personalizar cada gestión de cobro analizando las características del deudor. La principal diferenciación lo determina la personería jurídica del cliente deudor, debido a que no es lo mismo realizar la gestión de cobro a una persona particular por deudas personales, que a una empresa que este bien constituida.

En este sentido (Mometolo Treviño, 2021), establece lo siguiente:

El procedimiento es totalmente alterno, porque no es lo mismo negociar con el propio cliente deudor cuando es una persona física y se puede hacer seguimiento de la deuda personalmente, que con el trabajador de una organización que será supervisado con varios niveles de responsabilidad para proceder a dar algún tipo respuesta.

En este sentido, son evidentes muchos indicadores relacionados a las peculiaridades del cliente deudor que es importante tener en cuenta antes de iniciar el proceso de cobro.

1.4.10. Deudores

Para (Sevilla Arias, 2016) el deudor:

Está obligado a realizar el pago al acreedor en una fecha previamente pactada. Si el deudor no cumpliera con lo pactado, es decir, con su obligación, el acreedor puede exigir un activo real al deudor como compensación. Así mismo, en el caso de que no existiera ningún documento que justifique la deuda, esta es ejecutable igualmente pero legalmente la obligación no existe. Por tanto, el acreedor no podrá realizar ningún tipo de acción legal contra el moroso.

1.4.11. Clases de deudores

En las empresas existen diferentes clases de deudores quienes en muchos de los casos se rehúsan a cancelar las cuentas pendientes aduciendo que no disponen del efectivo al momento de realizar cancelaciones.

Para (Conexionesan, 2017) los morosos intencionales son:

Los morosos intencionales

Son los morosos que están en condiciones de pagar pero que no quieren hacerlo. Se aprovechan de la buena disposición de sus acreedores para retrasar el pago el máximo tiempo posible. Algunos de ellos pagan después de transcurrido un buen tiempo, pero otros simplemente nunca pagan.

Los deudores fortuitos

Son aquellos que desean pagar, pero no pueden por circunstancias ajenas a su control. En este tipo de deudores se encuentran incluidos todos los deudores de buena fe, pero les es imposible saldar la deuda debido a que están afectados en su economía por circunstancias ajenas a su control.

Los deudores incompetentes y/o desorganizados

Son los que no pueden pagar, debido a la mala gestión de sus finanzas cuando tiene el capital necesario para el pago deciden gastar en otras alternativas no prioritarias por lo que sus deudas se acumulan.

Los deudores negligentes

Son los deudores que no muestran una intención de siquiera saber cuánto es su saldo pendiente. Gastan la liquidez con la que disponen para otros rubros en lugar de cancelar sus deudas.

Los deudores ocasionales

Son aquellos que pueden saldar sus deudas, pero no lo realizan existen procesos por el incumplimiento del proveedor. Por lo tanto, ellos bloquean el pago hasta tener la solución esperada a sus inconvenientes cuando se le soluciona esta paga sin problema

1.4.12. Ejecutivo de cobranzas

Funciones del ejecutivo:

- Gestionar los cobros de los clientes sin que se retrasen y debe hacer un seguimiento. Sin duda este proceso para tener éxito en la cobranza. Cuanto más tiempo pase en la cobranza, tendrá más posibilidades de éxito.
- Debe enfocarse en construir habilidades especiales gestionar los cobros.
- No debe generalizar los procesos. Cada cliente requiere una atención especial.
- Las cualidades deben parecerse al ejecutivo del crédito, porque para que el proceso de cobro sea exitoso es recomendable que la misma persona que realiza el crédito se encargue de la cobranza.
- El cobrador debe tener un conocimiento íntegro de la gestión de cobranza
- El cobrador debe poseer las siguientes cualidades:

Ilustración 3 Cualidades de un cobrador



Elaborado por: Esteban Santiago Serrano Hinojosa
Fuente: (Peña, s.f.)

El proceso de cobro es vital para el éxito de una empresa debido a que muchas de ellas generan ventas a crédito si un proceso adecuado de cobro estas quebrarían, por estas circunstancias es muy importante el recurso que desarrolla esta función pues de ende de él que las ganancias del negocio retornen en su tiempo y como se espera al capital de la empresa al enfocarse en esta área la empresa puede proyectarse adecuadamente.

1.4.13. Funciones y responsabilidades de un ejecutivo de cobranza

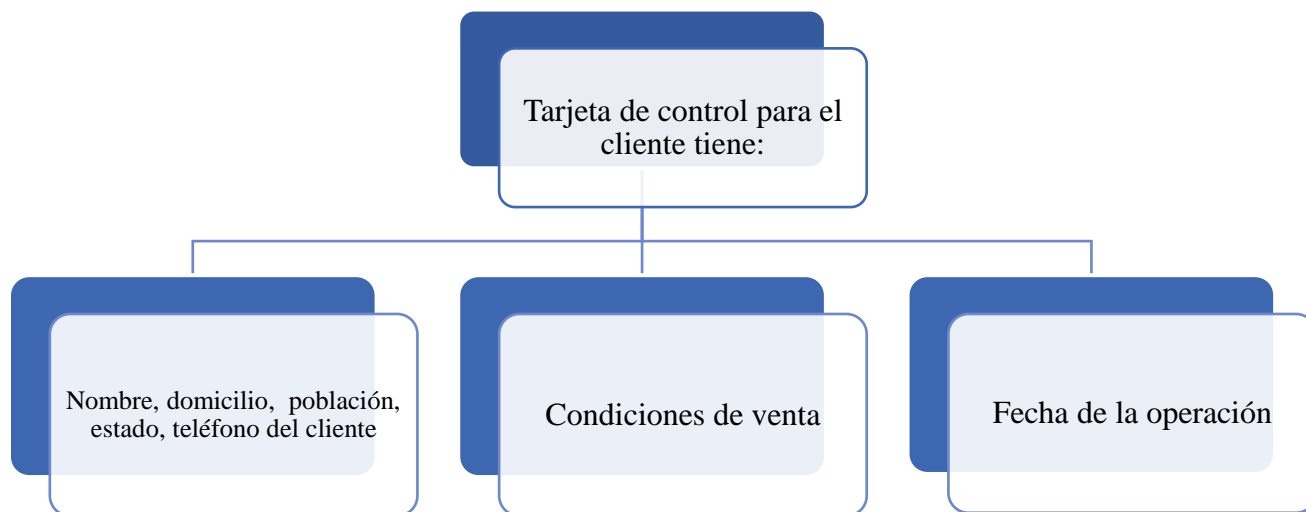
Entre las principales se tiene:

- Desarrollar programas mensuales de progreso y supervisar que se cumpla los propósitos.
- Desarrollar el presupuesto de cobranza mensual, analizando las políticas de plazo de la empresa.
- Proponer políticas de cobro
- Ser ordenado llevando un control de actividades.
- Implementar reportes y formularios.
- Revisar el proceso de cobro.
- Analizar y controlar el grupo de riesgo alto.
- Regularizar las cuentas con mora con la toma de decisiones adecuadas
- Informar a la Gerencia General con todos los detalles como va el proceso de cobranza (Peña, s.f.)

1.4.14. Control para clientes de la empresa

El gestor de crédito con el propósito de supervisar y tener actualizada la información necesaria de una cuenta debe desarrollar e implementar un informe del Cliente donde se deben ingresar todos los detalles de movimientos y al finalizar el mes se deben sumar los saldos.

Ilustración 4 Tarjeta de control para cliente



Elaborado por: **Esteban Santiago Serrano Hinojosa**
 Fuente: (Velarde Correa, 2017)

1.5. Tipo de investigación

El presente proyecto de investigación es de carácter descriptivo, ya que se analizarán las características de la empresa objeto de estudio, con el propósito de conocer la situación actual y determinar las posibles soluciones a la problemática encontrada, de tipo documental, de campo, y factible comprobación de las variables que argumenten los hechos descritos en el marco teórico.

1.5.1. Investigación descriptiva

Según (Jiménez Cornejo, 2019) la investigación descriptiva “busca especificar las propiedades y características principales del objeto de estudio o cualquier fenómeno que se someta al análisis. En el campo descriptivo, selecciona una serie de cuestiones y las mide o recoleta con el fin de narrar los aspectos más sustanciales del objeto estudio”.

Se aplicó la investigación descriptiva con el propósito de narrar las causas y consecuencias que generaron el aumento de la cartera vencida en la Escuela Pío Jaramillo Alvarado periodo 2019-2020; permitiendo conocer a fondo aspectos importantes de las políticas de cobranzas aplicadas en su gestión.

1.5.1.1. Investigación de campo

Para (Question Pro, 2021), la investigación de campo es de manera resumida el análisis sistemático de problemas en la realidad, se aplica con el objetivo de comprender su naturaleza y las causas o efectos, o predecir su concurrencia, y esto se logra mediante la recolección de datos obtenidos de forma directa de una población o muestra establecida. Para el procesamiento de la información se utiliza los procedimientos estadísticos, modelos matemáticos entre otros.

En la investigación de campo se aplicó entrevistas y encuestas al personal de las áreas: gerencial, contable, de créditos y cobranzas; sus criterios permitirán elaborar un Manual de Políticas cobranzas para disminuir la cartera vencida de la Escuela Pío Jaramillo Alvarado.

1.5.1.2. Investigación documental

Según (Significados.com, 2021) considera a la investigación documental “como aquella información que se recopila de diferentes medios con el propósito de interpretar y analizar el objeto de estudio y sus fuentes de información puede ser: primarias y secundarias.”

Las fuentes de información primarias se obtienen de datos únicos y originales que puede ser de libros, revistas científicas y de entretenimiento, periódicos, diarios, documentos oficiales de instituciones públicas, informes técnicos y de investigación de instituciones públicas o privadas, entre otras.

Las fuentes secundarias se obtienen de datos de información de otra fuente y que han sido reorganizadas, analizadas y/o criticadas por el autor, que las está presentado. Por ejemplo: artículos o libros que analizan otro trabajo o investigaciones. En la presente investigación se recopiló información de libros y de investigaciones realizadas sobre la aplicación de políticas cobranzas en una Escuela y así, como también se analiza información de documentos y archivos suministrados por el departamento de créditos y cobranzas de la Entidad Educativa Pío Jaramillo Alvarado. Además, se recurrió a diversos sitios de páginas web, que hacen referencia al Diseño de un Manual de Políticas de cobranzas.

1.5.2. Diseño de la investigación

Para esta investigación, será aplicado un diseño de campo,

Según Arias (2012, pág. 31) el cual:

Consiste en la toma de datos directamente del involucrado, o de la fuente para generar un análisis, sin que sea manipulado o controlado por la variable alguna, en este sentido, el investigador obtiene la precisa información, sin alterar las condiciones existentes

Es decir, la investigación será realizada en el sitio donde ocurren los hechos, directamente en la Escuela Pío Jaramillo Alvarado.

1.5.3. Técnicas e instrumentos para la recolección de datos

1.5.3.1. Método inductivo

Según (Bernal Torres, 2018) “el método inductivo aplica el razonamiento de las variables relacionadas al problema que permitan establecer las conclusiones generales a su solución”

El método inductivo en la investigación analiza y describe las diversas soluciones para resolver el problema en cuestión, que es reducir la cartera vencida de la Escuela Pío Jaramillo Alvarado, y esto es posible mediante el Diseño de un Manual de Políticas de cobranzas, que contribuirá a mejorar las gestiones de cobros.

1.5.3.2. Método analítico

Según (Bernal Torres, 2018) “es un proceso cognoscitivo que consiste en descomponer un objeto de estudio, separando cada una de las partes del todo, para estudiarlas en forma individual”.

En el presente proyecto se aplicó el método analítico, con el fin de detallar paso a paso los procedimientos que deben aplicarse para reducir la cartera vencida de la Escuela Pío Jaramillo Alvarado, y así como el análisis de las causas y consecuencias que generaron su aumento en el periodo 2019 -2020. Además, se evaluará la gestión realizada por el departamento de cobranzas, en respecto a sus políticas; con el objetivo de mejorar los procesos de otorgar créditos y cobros.

1.5.3.3. Método cualitativo

Según (Bernal Torres, 2018, pág. 78)” el método cualitativo es aquel que se orienta a profundizar los casos específicos y su principal función es de cualificar y describir el fenómeno,

hecho o enunciado, a partir de las características determinantes establecidas en el objeto de estudio”.

El método cualitativo en la investigación permitió conocer los aspectos de mayor relevancia del problema en cuestión, con el fin de descifrar las falencias de las políticas de créditos y cobranzas, que originaron el aumento de la cartera vencida en la Escuela Pío Jaramillo Alvarado.

1.5.3.4. Método estadístico

El método estadístico sirve de guía en el desarrollo de recolección, análisis e interpretación de los datos obtenidos y expresados a través de gráficos, tablas, números, etc. Su registro es ordenado y se estructura de acuerdo a los resultados obtenidos de las encuestas, que se vayan a realizar (Hernández Sampieri & Mendoza Torres, 2018, pág. 145).

Se aplicará el método estadístico para el procesamiento de la información cuantitativa y cualitativa mediante la utilización del programa estadístico EXCEL, este programa permite elaborar las tablas y gráficos estadísticos, y los cálculos se desarrollarán, de acuerdo, con los puntajes más altos de las respuestas obtenidas en las encuestas.

Finalmente se puede sintetizar que; la investigación será cuantitativa por los datos que se emplean en la encuesta, descriptiva y explicativa por la profundidad del estudio, y no experimental porque no existe manipulación de variables.

1.5.4. Procesamiento de los datos

Los datos serán procesados mediante el análisis y síntesis que permitan recabar la información más relevante de los mismos; igualmente, se emplea la técnica de tabulación mediante tablas y gráficos, lo que permite una mayor comprensión de los datos obtenidos. Para la tabulación de los datos, se empleará el programa de Excel.

1.5.4.1. Análisis e interpretación de los datos

Una vez procesada la información recopilada a través de los diferentes instrumentos, se procede a su análisis estadístico, relacionando los resultados en función de los objetivos. Los que permitirán establecer conclusiones y recomendaciones. Durante el desarrollo del estudio se

utilizaron las siguientes técnicas e instrumentos para obtener los datos.

1.5.5. Técnicas e instrumentos

Según (Hernández Sampieri & Mendoza Torres, 2018) “para la recolección de datos se utiliza varios métodos, técnicas y herramientas que sirvan de ayuda al analista para desarrollar los sistemas de información”.

La recolección de datos puede ser obtenida mediante encuestas, entrevistas, observaciones, diagramas de flujo y por el diccionario de datos. En la presente investigación se aplica las técnicas que son: la Encuesta, el Cuestionario, la Entrevista y la Observación.

En el mismo contexto (Hernández Sampieri & Mendoza Torres, 2018), argumentan que:

Los instrumentos que recogen la información quieren decir: que el instrumento hace referencia a cualquier recurso que utilice la persona que investiga para analizar los fenómenos y obtener la información que busca. La recopilación de datos se remite al uso de técnicas que establece la forma o reglas para construir los instrumentos apropiados que permiten el acceso a la información requerida

1.5.5.1. Encuestas

Según (Behar Rivero, 2008, pág. 75) “la encuesta es una técnica que recopila datos o información de cuestionario. La encuesta proporciona información de los conocimientos, actitudes, creencias, expectativas y comportamientos de las personas”.

En la presente investigación se realizará encuestas al personal de las áreas: gerencia, contable, créditos y cobranzas de la Escuela Pío Jaramillo Alvarado.

1.5.5.2. Cuestionario

Según (Behar Rivero, 2008, pág. 83) “el cuestionario es conjunto de preguntas que se utilizan para recopilar información acerca de las opiniones de las personas que lo responden. El contenido de las preguntas en el cuestionario es: abiertas, cerradas y mixtas”.

1.5.5.3. Observación

Según (Behar Rivero, 2008, pág. 84) “la observación es un procedimiento que se aplica con la finalidad de recopilar y seleccionar información de manera objetiva y cuidadosa”.

Este método permite realizar un análisis e interpretación de los hechos relevantes encontrados en el objeto de estudio observado, que servirán para la elaboración de las conclusiones. En la presente investigación, se aplicó la Observación directa con el objetivo de evidenciar los procedimientos y políticas que aplica el personal asignado al departamento de cobranzas de la Escuela Pío Jaramillo Alvarado.

Tabla 3 Técnicas e instrumentos

Técnicas	Instrumentos
Análisis documental	Manuales de la empresa, bibliografías del tema de estudio
Observación	Cuadernos para tomar nota de lo observado
Encuesta	Cuestionario aplicado a los empleados de la empresa
Entrevista	Block para tomar nota de los resultados

Elaborado por: Esteban Santiago Serrano Hinojosa

Fuente: (Behar Rivero, 2008)

CAPITULO II

2. MARCO METODOLOGICO

2.1. Reseña histórica de la Escuela Particular Pio Jaramillo Alvarado

La Escuela Particular PÍO JARAMILLO ALVARADO, fue constituida el 05 de Agosto del año 1984, en el Ecuador, ubicada en Autachi Duchicela 229, en el sector de la Magdalena, ciudad de Quito 170111, brinda actividades de educación cuyo trabajo consiste en la observación, detección y evaluación de los niños/as, así como el asesoramiento, coordinación y orientación pedagógica..

La creación de la escuela Educativa aparece como un negocio familiar, para el acogimiento de niños y niñas pequeños de dos años a cinco años, luego en el año 1986, por la calidad de educación solicitan los padres y madres de familia que aumenten más grados de educación general básica, para lo cual arriendan una casa grande cerca del sector, a partir del año 1990 cuentan ya con su propio local donde hasta la actualidad laboran exitosamente con una educación privada. En el año lectivo 2003-2004, la escuela Pío Jaramillo Alvarado, inicia sus actividades, dando respuesta a los importantes cambios, bajo las orientaciones de la Ley Orgánica de Educación Intercultural y el Plan Nacional de Desarrollo para el Buen Vivir. Su rol primordial: preparar integralmente a los estudiantes, para que puedan enfrentar con autonomía, sentido de equidad y sólidos valores, los enormes desafíos científicos y tecnológicos del mundo globalizado actual. El modelo de gestión contempla además actividades formativas, recreacionales, de convivencia institucional, de labor comunitaria. Así como participaciones en eventos intercolegiales, fomentando las aptitudes científicas, culturales, artísticas y deportivas.

En el año lectivo escolar 2020-2021 para continuar con las clases, todas las instituciones públicas y privadas, docentes y estudiantes, se optó por la educación virtual que pasó a ser una estrategia digital, para continuar con la enseñanza-aprendizaje desde casa, y los estudiantes no pierdan el año escolar, esperando salir de esta emergencia trabajando entre toda la comunidad educativa para cumplir con el objetivo en común (Escuela Pío Jaramillo Alvarado, 2020).

2.2. Aporte de capital social

La Escuela Pío Jaramillo Alvarado, es una entidad de carácter privado, catalogado como persona natural, obligado a llevar contabilidad, cuyo capital social está conformado por la inversión de una sola persona, que es la dueña absoluta de la institución y su valor asciende a

\$10.000,00, con lo que iniciaron sus actividades.

2.3. Visión

La escuela Pío Jaramillo Alvarado, será reconocida principalmente por la comunidad del sur de Quito por impartir una educación con calidad y calidez basada en una buena relación entre todos los miembros de la comunidad educativa, que genere en las y los estudiantes un desenvolvimiento con independencia, practica de valores, expresión de su pensamiento con libertad y asuma con responsabilidad sus actuaciones (Escuela Pío Jaramillo Alvarado, 2020).

2.4. Misión

Para (Escuela Pío Jaramillo Alvarado, 2020) consiste:

La Escuela Pío Jaramillo Alvarado, es una Institución educativa particular, mixta, laica del sector sur de Quito, que forma niños y niñas con un óptimo nivel humanístico, científico académico y competitivo a través de estrategias metodológicas innovadoras adaptadas al currículo vigente que permita al niño y niña vencer dificultades académicas y sociales para que sean a futuro un aporte positivo para la sociedad.

2.5. Valores

Según (Escuela Pío Jaramillo Alvarado, 2020):

Nuestros valores sobre los que se sostiene esta empresa dedicada al esparcimiento y recreación, están enmarcados por los siguientes atributos”.

Respeto: Es la capacidad de reconocer, apreciar y valorar a los otros teniendo en cuenta que todos somos válidos. El respeto es un valor que requiere de reciprocidad, lo que implica derechos y deberes para ambas partes.

Amor: Es uno de los valores fundamentales de la sociedad porque empuja a velar por la felicidad del otro. Las relaciones sociales se basan en los fundamentos de afectividad en las relaciones interpersonales que se mantienen en forma de amistad.

Libertad: Valor que ayuda a realizarnos como personas. La libertad individual se enmarca dentro de lo social. Esta dinámica está íntimamente relacionada con el respeto y la responsabilidad.

Justicia: Busca el equilibrio entre el propio bien y el de la sociedad. La justicia da a cada ciudadano

lo que le corresponde para suplir sus necesidades básicas para que pueda aportar a la sociedad. La justicia implica conjugar la libertad individual, la igualdad y la interdependencia de cada miembro de una comunidad.

Tolerancia: Valor que concede dignidad, libertad y diversidad en una sociedad, asumiendo que todos somos diferentes. La tolerancia significa que abrazamos opiniones, estilos de vida y creencias diferentes a las nuestras para relacionarnos como seres humanos.

Equidad: Tratar a todos por igual, independiente de su clase social, raza, sexo o religión. La equidad es un valor fundamental para reforzar el respeto a las características particulares de cada individuo y dar un sentido más profundo a la justicia como derecho fundamental.

Paz: Es un ideal que evita la hostilidad y la violencia que generan conflictos innecesarios. La paz es la base para la armonía consigo mismo y con los demás para tener una vida serena y tranquila agradeciendo la existencia.

Honestidad: Genera acciones de beneficio común y se refleja en la congruencia entre lo que se piensa y lo que se hace.

Responsabilidad: Asumir las consecuencias de nuestros actos y cumplir con nuestros compromisos y obligaciones ante los demás.

Lealtad: Es la fidelidad que se tiene en las acciones y comportamientos individuales y sociales para ser dueños de la propia voluntad (Escuela Pío Jaramillo Alvarado, 2020).

2.6. Objetivos

Transformar la educación hacia el futuro, comprometidos a responder a los retos que la educación enfrenta en base a la situación actual y la evolución tecnológica, las cuales exigen de la pedagogía una respuesta que proporcione coherencia y dé sentido a las propuestas innovadoras del mundo educativo (Escuela Pío Jaramillo Alvarado, 2020).

2.7. Análisis Foda

Para (Sandoval Manríquez, 2014):

Las oportunidades de mejora permiten a las escuelas educativas como eje de aprendizaje para la sociedad no son la excepción. Las mejoras en su plan educativo, departamentos y proyectos son esenciales para lograr un ambiente armónico de trabajo y aprendizaje.

Los procesos de análisis con la matriz FODA permiten una amplitud que se extiende a todo tipo individuo, agrupación o institución. La Escuela Pío Jaramillo Alvarado posee la particularidad de que además de manejar los procesos de aprendizaje y adaptación, gran parte de su cuerpo laboral, conoce diversas ciencias que suman a la correcta evaluación de los procesos.

Lo primero que se debe tener en cuenta para realizar una evaluación profunda de una acción o situación utilizando la Matriz FODA, es que el manejo de información es clave, si se posee la mayor cantidad de información y conocimiento acerca de lo que se quiere evaluar, el resultado del análisis será mucho más amplio y se podrá desarrollar estrategias que permitan consolidar dicho proyecto o acción.

Si se observa a través del análisis FODA el comportamiento de los distintos factores que afectan el entorno interno (fortalezas y debilidades) y el entorno externo (oportunidades y amenazas) de la escuela particular Pío Jaramillo Alvarado del año lectivo 2019-2020.

Ilustración 5. Análisis FODA de la Escuela Pío Jaramillo Alvarado año (2019-2020)



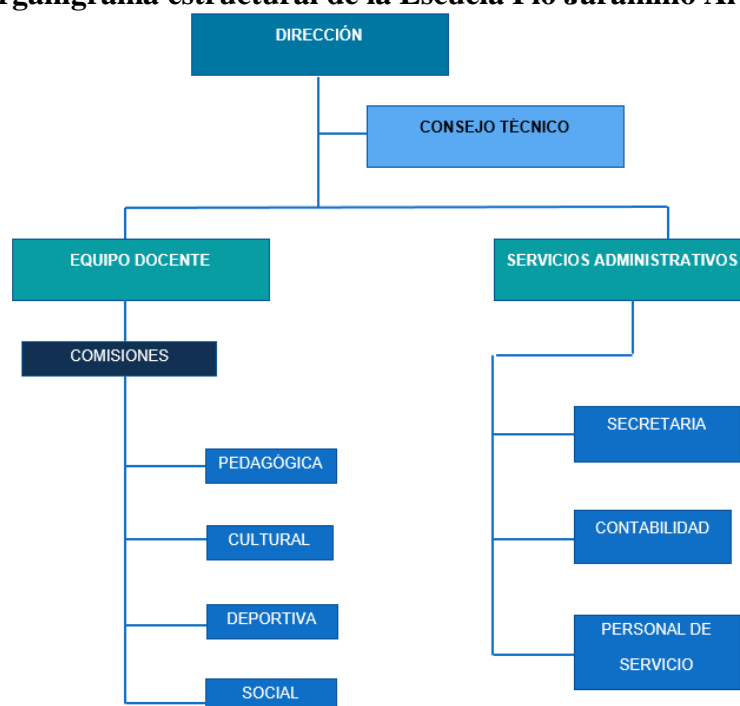
Elaborado por: Esteban Santiago Serrano Hinojosa

Tabla 4. Matriz Foda

<p>Matriz Foda</p>	<p>Fortalezas</p> <p>Infraestructura y materiales adecuados.</p> <p>Apoyo a los estudiantes de escasos recursos.</p> <p>Personal docente calificado y profesional.</p> <p>Profesorado con mucho tiempo de permanencia en la Institución.</p> <p>Padres colaboradores.</p> <p>Buen personal de apoyo.</p>	<p>Debilidades</p> <p>Falta actualización pedagógica.</p> <p>Escasa organización de un sistema de comunicación interna.</p> <p>Ausencia de estrategias para capacitaciones externas.</p>
<p>Oportunidades</p> <p>Reconocimiento institucional.</p> <p>Apertura al cambio de autoridades.</p> <p>Convenios médicos, con el Centro de Salud “Murialdo”</p> <p>Apertura a realizar convenios con instituciones externas.</p> <p>Comunicación e integración con la comunidad.</p> <p>Participación en actualizaciones</p>	<p>Estrategia FO</p> <p>O4F2: Realizar acuerdos con Instituciones de relevancia para el avance estudiantil con estudiantes de escasos recursos.</p> <p>O1F1: Aprovechar la infraestructura y materiales adecuados de la institución para tener un reconocimiento institucional y sea reconocido aún más nuestra pedagogía a nivel local.</p>	<p>Estrategias DO</p> <p>D3O6: Incentivar que el personal docente participe en cursos de pedagogía de punta.</p> <p>O5D3: incentivar al personal docente y padres de familia para adecuar una organización que lleve a una correcta comunicación con la comunidad educativa.</p>
<p>Amenazas</p> <p>Hogares con bajos ingresos económicos.</p> <p>Desempleo.</p> <p>Desintegración familiar.</p> <p>Ausencia de los padres del hogar.</p> <p>Desinterés de padres y madres de familia en pagos puntuales de las mensualidades por pensiones de sus hijo/as.</p>	<p>Estrategias FA</p> <p>A1F2: Realizar acuerdos con los padres de familia que necesiten ayuda con becas que da la institución y de esta manera el estudiante tenga la oportunidad de aprender.</p> <p>A4F6: Reuniones con el personal de la institución y el representante a cargo del estudiante para poder dar apoyo psicológico y ayudas de becas.</p>	<p>Estrategias AD</p> <p>A5 Incentivar a los representantes de los estudiantes hacer el pago oportuno de sus haberes y de esta manera poder obtener beneficios que son (pago puntual dentro de los 3 primeros días antes de que venza en pago obtendrás un 5% de descuento si es al quinto día un 3% y si es al décimo día un 1.5%</p>

Elaborado por: Esteban Santiago Serrano Hinojosa

Ilustración 6. Organigrama estructural de la Escuela Pío Jaramillo Alvarado año 2019



Elaborado por: Esteban Santiago Serrano Hinojosa

2.8. Determinación de la población

2.8.1. Población

Según (D'Angelo), la población es un: “Conjunto de individuos, objetos, elementos o fenómenos en los cuales puede presentarse determinada característica susceptible de ser estudiada”

Para efectos de la presente investigación, la población se encuentra conformada por 3 empleados de la Escuela Pío Jaramillo Alvarado, quienes son los encargados de las áreas contables y administrativas.

Tabla 5. Población de la Escuela Pío Jaramillo Alvarado

Área	Población
Administrativa	1
Departamento Contable	1
Departamento de Cobranzas	1
Total	3

Elaborado por: Esteban Santiago Serrano Hinojosa

2.8.2. Muestra

Según “(D’Angelo)” describe a la muestra como: “La muestra consiste en extraer una parte de la población y universo, de tal forma, que todas las muestras posibles de tamaño tengan la misma probabilidad de ser seleccionada, con un grado mínimo de error”. En la presente investigación se ha considerado para la muestra el universo en su totalidad, por cuanto la población es menor a cien (< 100).

2.9. Análisis de resultados

A continuación, se describen los resultados de la encuesta aplicada a la persona del departamento de contabilidad de la Escuela Pío Jaramillo Alvarado, cuyo objetivo fue diagnosticar la situación actual de la empresa.

2.9.1. Pregunta 1

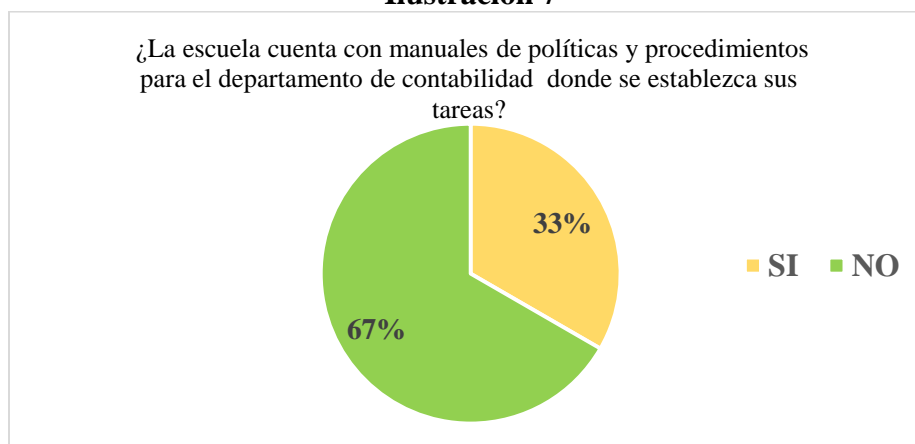
¿La escuela cuenta con manuales de políticas y procedimientos para el departamento de contabilidad donde se establezca sus tareas?

Tabla 6

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
SI	1	33,33
NO	2	66,67
Total	3	100,00

Elaborado por: Esteban Santiago Serrano Hinojosa

Ilustración 7



Elaborado por: Esteban Santiago Serrano Hinojosa

Entre los empleados de la escuela Pío Jaramillo Alvarado el 67% dice que no cuentan con manuales de políticas y procedimientos para el departamento contable.

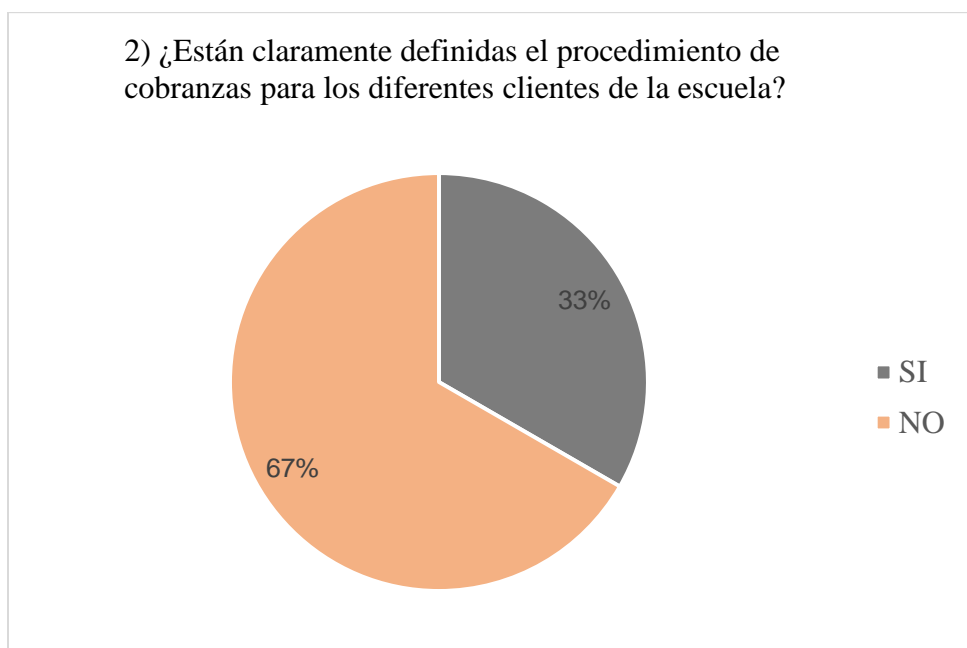
2.9.2. Pregunta 2

¿Están claramente definidas el procedimiento de cobranzas para los diferentes clientes de la escuela?

Tabla 7

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
SI	1	33,33
NO	2	66,67
Total	3	100,00

Elaborado por: Esteban Santiago Serrano Hinojosa



Elaborado por: Esteban Santiago Serrano Hinojosa

Las personas encuestadas el 67% dicen que no están claramente definidas los procedimientos de cobranzas en la Escuela.

2.9.3. Pregunta 3

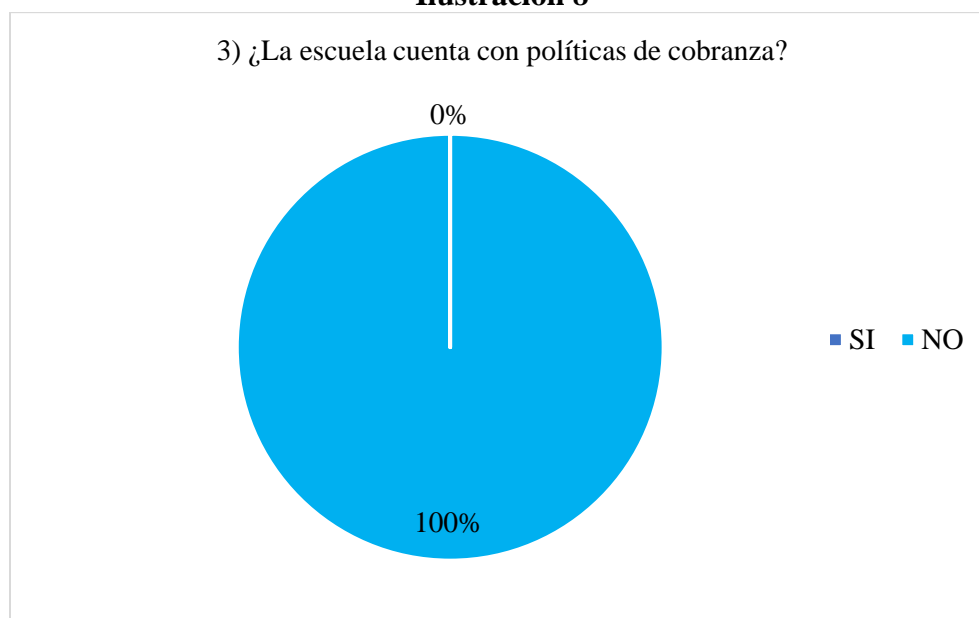
¿La escuela cuenta con políticas de cobranza?

Tabla 8

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
SI	0	-
NO	3	100,00
Total	3	100,00

Elaborado por: Esteban Santiago Serrano Hinojosa

Ilustración 8



Elaborado por: Esteban Santiago Serrano Hinojosa

Los empleados encuestados el 100% respondieron que no cuenta la escuela con una política de cobranzas.

2.9.4. Pregunta 4

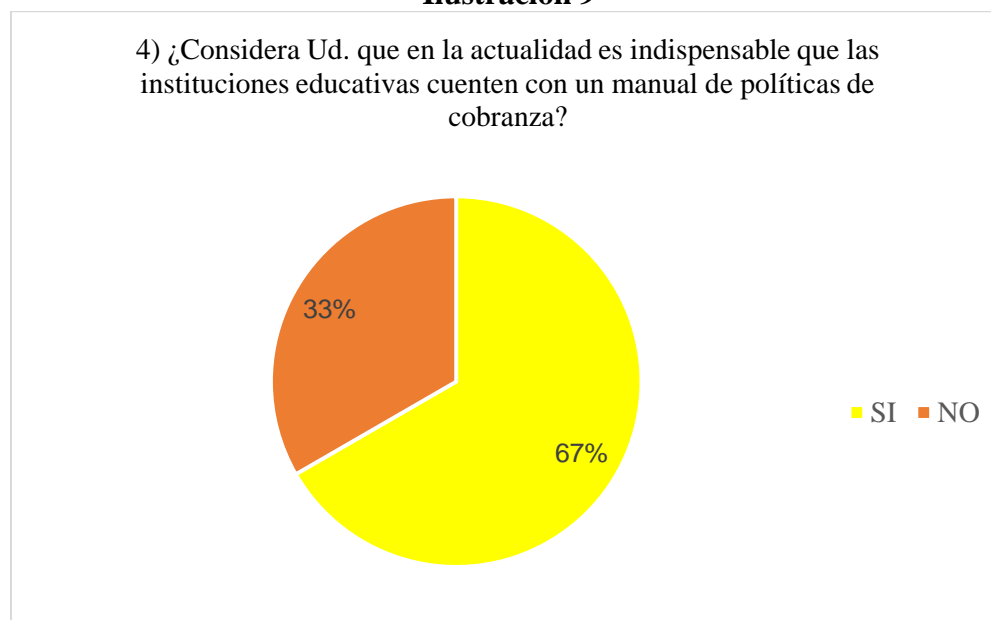
¿Considera Ud. que en la actualidad es indispensable que las instituciones educativas cuenten con un manual de políticas de cobranza?

Tabla 9

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
SI	2	66,67
NO	1	33,33
Total	3	100,00

Elaborado por: Esteban Santiago Serrano Hinojosa

Ilustración 9



Elaborado por: Esteban Santiago Serrano Hinojosa

Las personas encuestadas el 67% respondieron que es indispensable tener un manual de políticas de cobranzas en la escuela educativa, mientras que un 33% dijo que no es necesario.

2.9.5. Pregunta 5

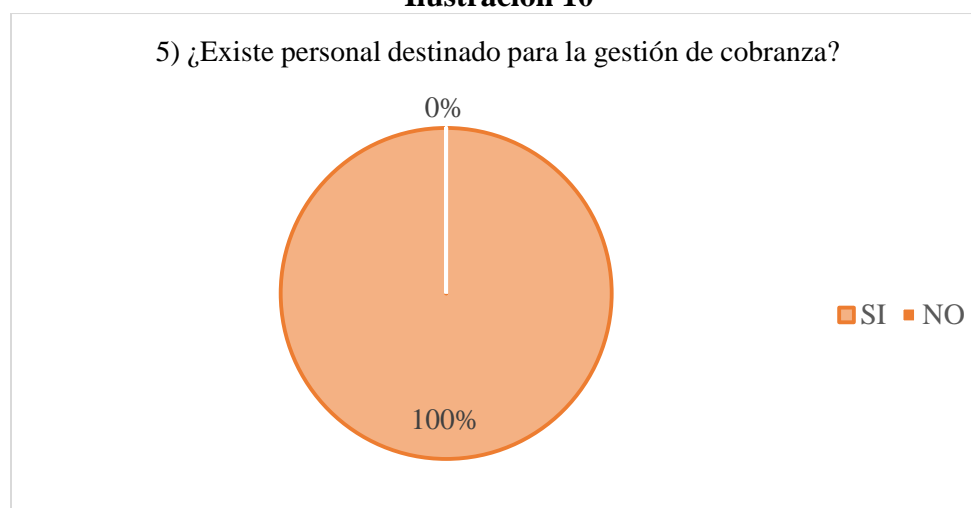
¿Existe personal destinado para la gestión de cobranza?

Tabla 10

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
SI	2	66,67
NO	1	33,33
Total	3	100,00

Elaborado por: Esteban Santiago Serrano Hinojosa

Ilustración 10



Elaborado por: Esteban Santiago Serrano Hinojosa

De los empleados encuestados el 100% contestó, que si tiene personal destinado para la cobranza en la escuela.

2.9.6. Pregunta 6

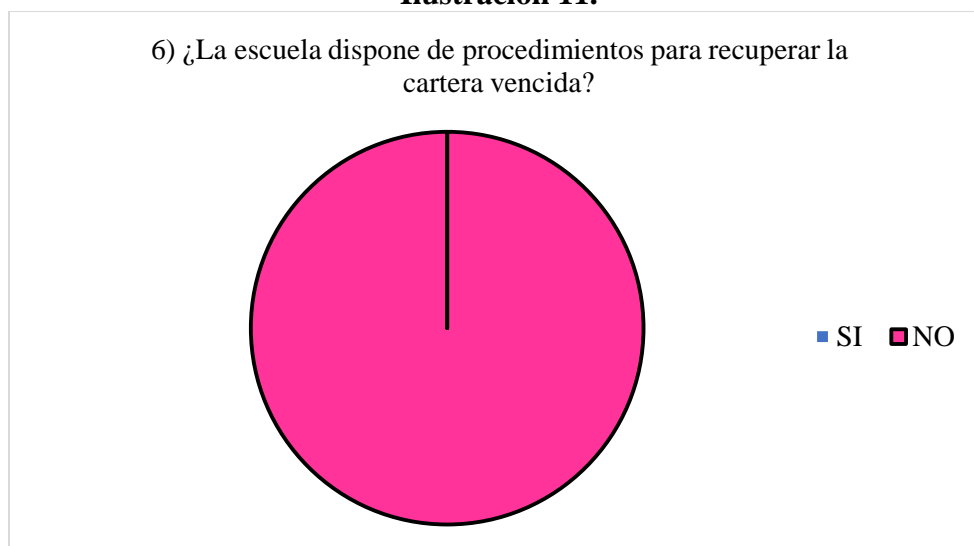
¿La escuela dispone de procedimientos para recuperar la cartera vencida?

Tabla 11.

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
SI	0	-
NO	3	100,00
Total	3	100,00

Elaborado por: Esteban Santiago Serrano Hinojosa

Ilustración 11.



Elaborado por: Esteban Santiago Serrano Hinojosa

De las personas encuetadas el 100% respondieron, que no dispone la escuela con un procedimiento para recuperar la cartera vencida.

2.9.7. Pregunta 7

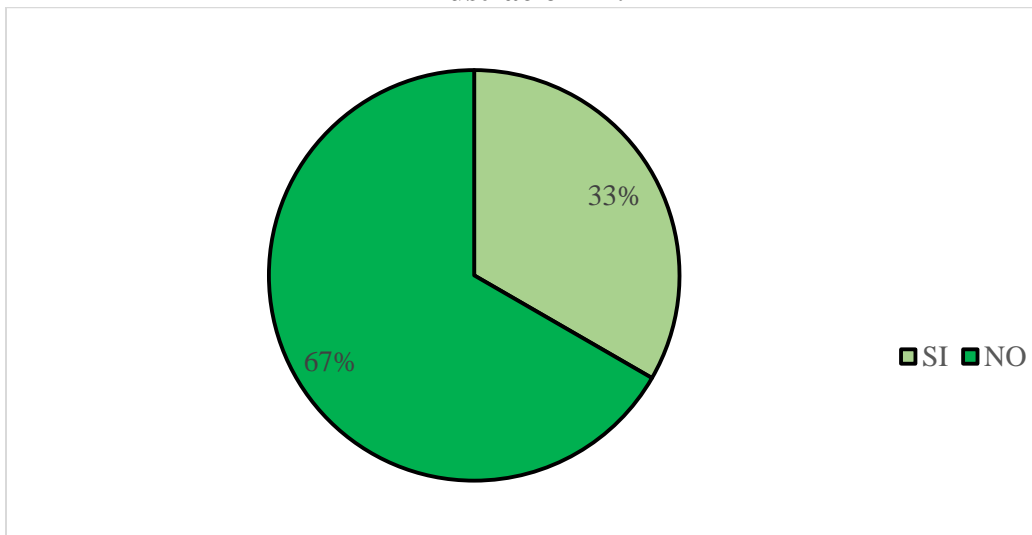
¿Existe documentación necesaria sobre las condiciones y demás requisitos que debe cumplir los clientes para adquirir a crédito los servicios ofertados por la institución educativa?

Tabla 12.

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
SI	1	33,33
NO	2	66,67
Total	3	100,00

Elaborado por: Esteban Santiago Serrano Hinojosa

Ilustración 12.



Elaborado por: Esteban Santiago Serrano Hinojosa

El 33% de las personas encuestadas respondieron que, si existe documentación para los clientes que deseen adquirir un crédito, pero el 67% respondieron que no tiene dicho pedido.

2.9.8. Pregunta 15

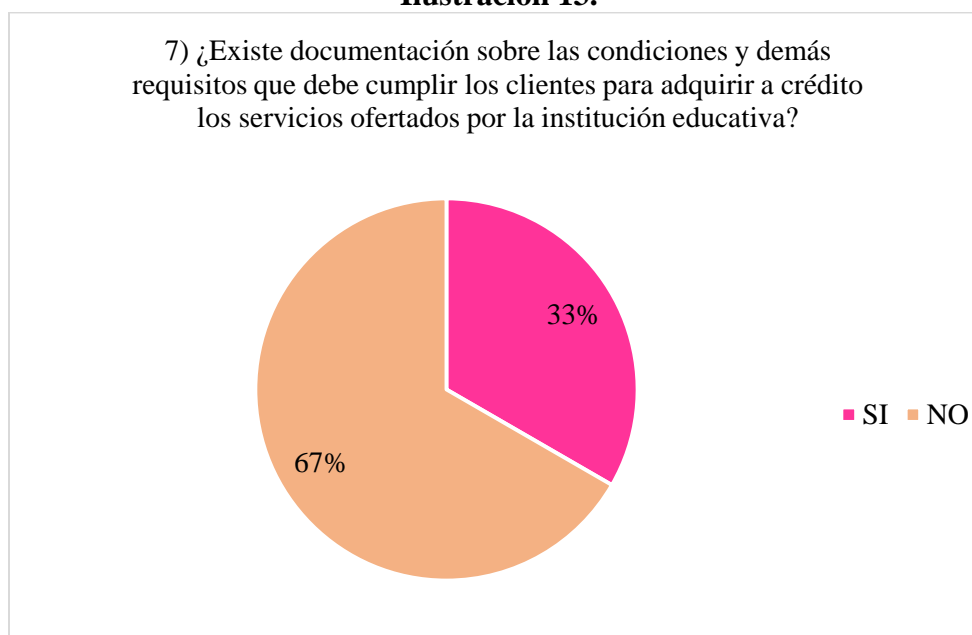
¿Existe diagramas bien estructurados de las condiciones y demás requisitos que debe cumplir los clientes para adquirir a crédito los servicios ofertados por la institución educativa?

Tabla 13.

<i>Respuesta</i>	Frecuencia	Porcentaje
<i>SI</i>	1	33,33
<i>NO</i>	2	66,67
<i>Total</i>	3	100,00

Elaborado por: Esteban Santiago Serrano Hinojosa

Ilustración 13.



Elaborado por: Esteban Santiago Serrano Hinojosa

Las personas encuestadas responden el 67% que no tiene una documentación adecuada para adquirir un crédito de los servicios ofertados por la escuela, mientras que un 33% dice que si existe.

2.9.9. Pregunta 17

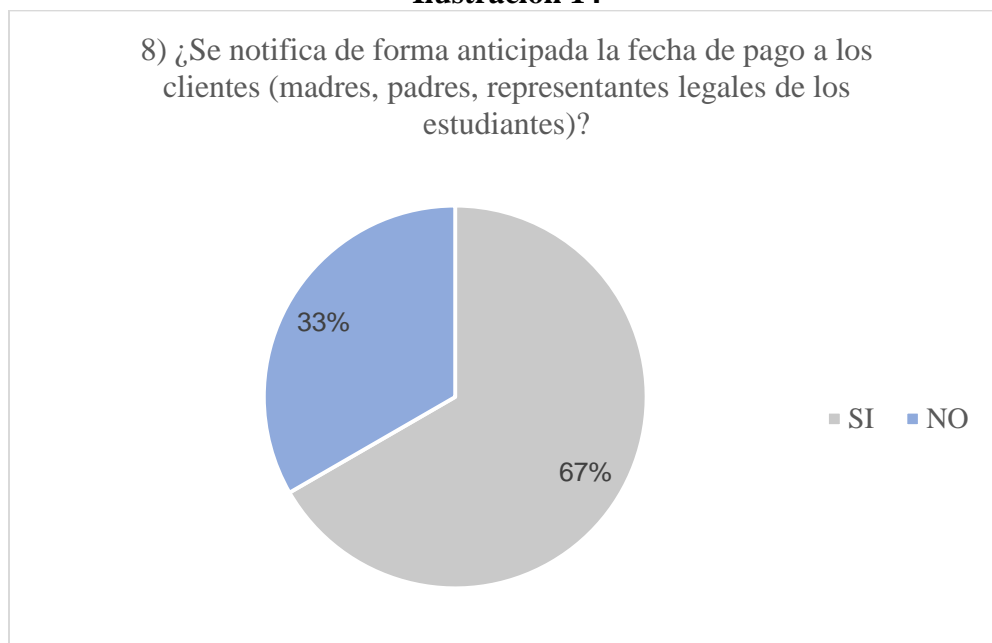
¿Se notifica de forma anticipada la fecha de pago a los clientes (madres, padres, representantes legales de los estudiantes)?

Tabla 14

<i>Respuesta</i>	Frecuencia	Porcentaje
<i>SI</i>	2	66,67
<i>NO</i>	1	33,33
<i>Total</i>	3	100,00

Elaborado por: Esteban Santiago Serrano Hinojosa

Ilustración 14



Elaborado por: Esteban Santiago Serrano Hinojosa

Las personas encuestadas responden en un 67% que, si notifican anticipadamente la fecha de pago a los clientes de la escuela, un 33% comenta que no.

2.9.10. Pregunta 19

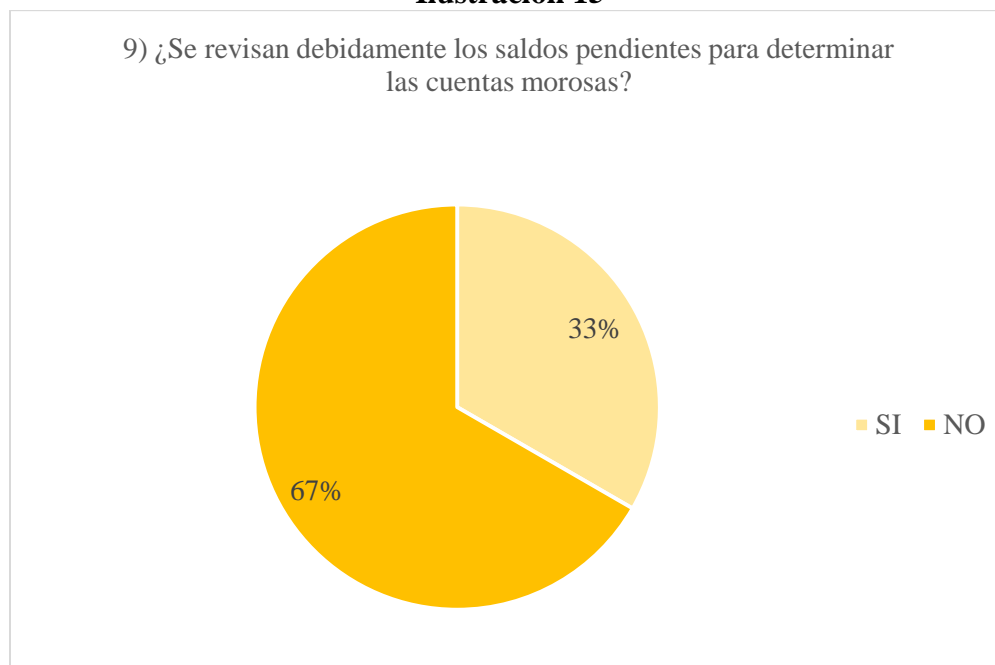
¿Se revisan debidamente los saldos pendientes para determinar las cuentas morosas?

Tabla 15

<i>Respuesta</i>	Frecuencia	Porcentaje
<i>SI</i>	1	33,33
<i>NO</i>	2	66,67
<i>Total</i>	3	100,00

Elaborado por: Esteban Santiago Serrano Hinojosa

Ilustración 15



Elaborado por: Esteban Santiago Serrano Hinojosa

De las personas encuestadas un 67% dice que no revisan los saldos pendientes de los documentos por cobrar de los clientes morosos, mientras que un 33% dice que si lo hacen.

2.9.11. Pregunta 21

¿La escuela evalúa a través de índices de morosidad su cartera?

Tabla 16

<i>Respuesta</i>	Frecuencia	Porcentaje
<i>SI</i>	0	-
<i>NO</i>	3	100,00
<i>Total</i>	3	100,00

Elaborado por: Esteban Santiago Serrano Hinojosa

Ilustración 16



Elaborado por: Esteban Santiago Serrano Hinojosa

De las personas encuestas el 100% comenta que no realiza la escuela una evaluación de índices de morosidad de su cartera.

2.9.12. Pregunta 23

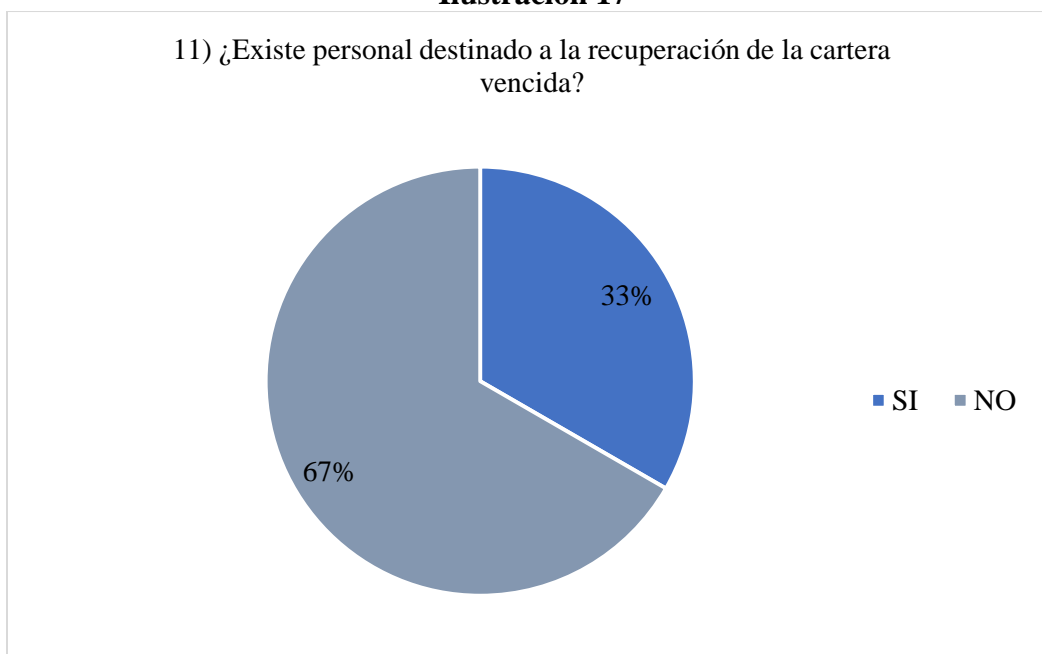
¿Existen recursos destinado a la recuperación de la cartera vencida?

Tabla 17

<i>Respuesta</i>	Frecuencia	Porcentaje
<i>SI</i>	1	33,33
<i>NO</i>	2	66,67
<i>Total</i>	3	100,00

Elaborado por: Esteban Santiago Serrano Hinojosa

Ilustración 17



Elaborado por: Esteban Santiago Serrano Hinojosa

Las personas encuestadas comentan en un 67% que no existe personal destinado a la recuperación de la cartera vencida.

2.9.13. Pregunta 25

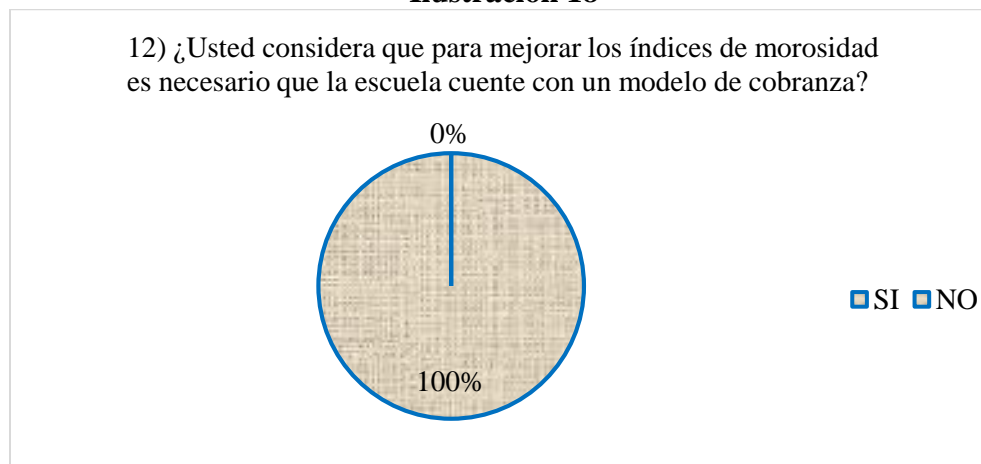
¿Usted considera que para mejorar los índices de morosidad es necesario que la escuela cuente con un modelo de cobranza?

Tabla 18

<i>Respuesta</i>	Frecuencia	Porcentaje
<i>SI</i>	3	100,00
<i>NO</i>	0	-
<i>Total</i>	3	100,00

Elaborado por: Esteban Santiago Serrano Hinojosa

Ilustración 18



Elaborado por: Esteban Santiago Serrano Hinojosa

Las personas encuestadas comentan en un 100% que mejorara los índices de morosidad si la escuela cuenta con un modelo de políticas de cobranzas.

2.9.14. Pregunta 27

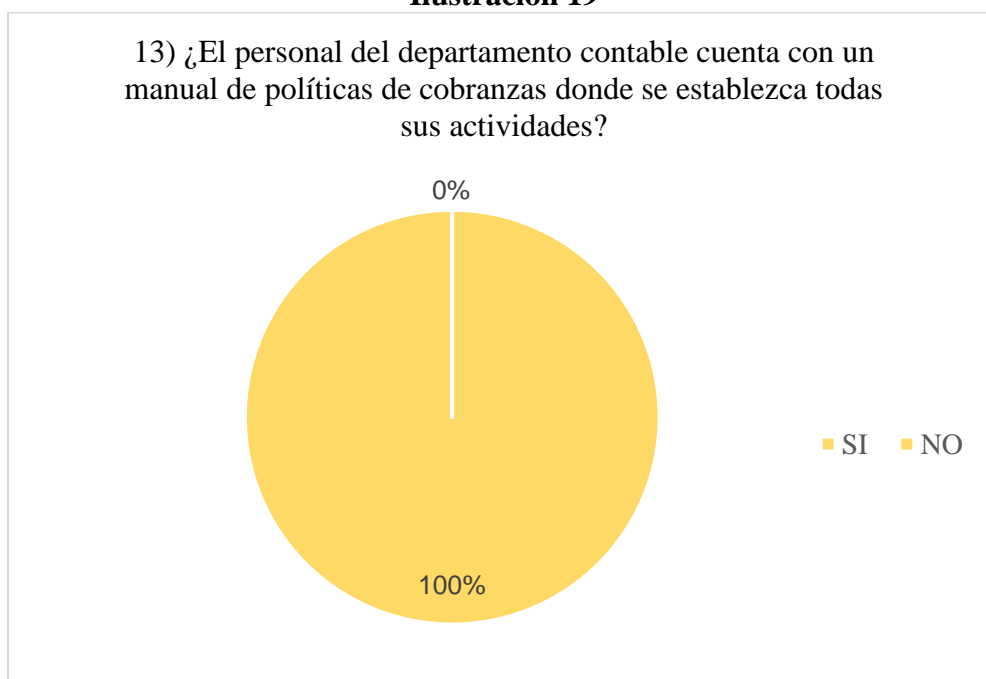
¿El personal del departamento contable cuenta con un manual de políticas de cobranzas donde se establezca todas sus actividades?

Tabla 19

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
SI	3	100,00
NO	0	-
Total	3	100,00

Elaborado por: Esteban Santiago Serrano Hinojosa

Ilustración 19



Elaborado por: Esteban Santiago Serrano Hinojosa

Del personal encuestado el 100% afirma que debe existir un manual de políticas y cobranzas donde establezcan sus actividades y responsabilidades.

2.9.15. Pregunta 29

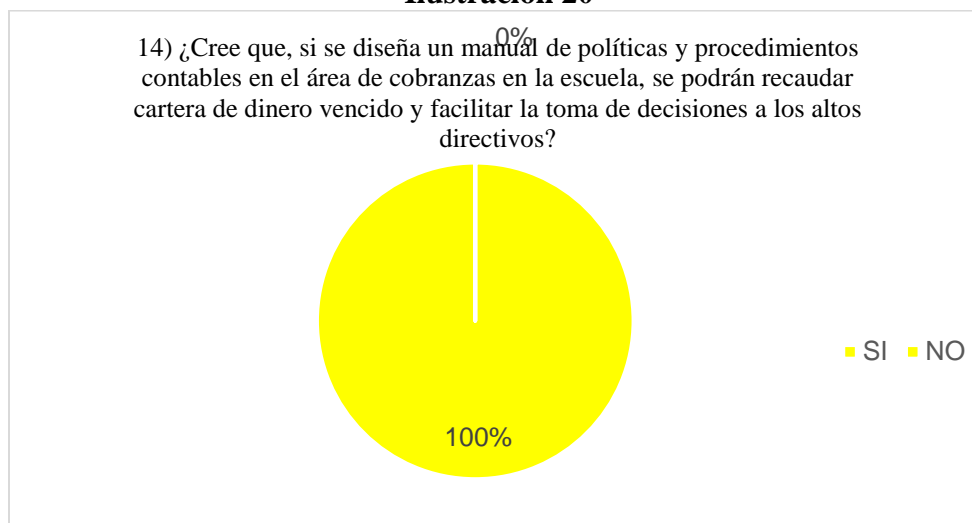
¿Cree que, si se diseña un manual de políticas y procedimientos contables en el área de cobranzas en la escuela, se podrán recaudar cartera de dinero vencido y facilitar la toma de decisiones a los altos directivos?

Tabla 20

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
SI	3	100,00
NO	0	-
Total	3	100,00

Elaborado por: Esteban Santiago Serrano Hinojosa

Ilustración 20



Elaborado por: Esteban Santiago Serrano Hinojosa

Finalmente, las personas encuestadas de la escuela Pío Jaramillo Alvarado el 100% respondieron que se debe diseñar urgente un manual de políticas y procedimientos contables en el área de cobranzas en la escuela, se podrán recaudar cartera de dinero vencido y facilitar la toma de decisiones a los altos directivos.

Análisis

Con el resultado de las encuestas que fueron aplicadas, se llega al diagnóstico que para mejorar las cobranzas se tuvo que estructurar un manual de acuerdo a las necesidades establecidas para que la escuela tuviera mejores lineamientos para el sistema de cobro el cual se estaba llevando de una forma ineficiente.

CAPITULO III

3. PROPUESTA DEL MANUAL

3.1. Manual de políticas y procedimientos contables en el área cobranzas para la Escuela Pio Jaramillo Alvarado ubicada en la ciudad de Quito año 2020

3.1.1. Portada



NOMBRE: ESCUELA PIO JARAMILLO ALVARADO

**NOMBRE DEL MANUAL: POLITICAS Y PROCEDIMIENTOS
CONTABLES EN EL AREA DE COBRAZAS**

ELABORADO POR: ESTEBAN SERRANO

FECHA: 06/07/2020

3.1.2. Introducción

El Manual de Políticas y Procedimientos Contables en el Área de Cobranzas, pretende ayudar a la escuela Pío Jaramillo Alvarado, a aplicar los requerimientos de la contabilización, diseño de documentos principales para el control y gestión de cobros de clientes morosos de los diferentes rubros atrasados.

Es importante señalar que las acciones a seguir en el presente manual de Políticas y Procedimientos mitigará la falta de cumplimiento de metas a corto plazo y a poseer un grado adecuado de liquidez; para que no se vuelva a buscar fuentes externas para poder solventar sus necesidades inmediatas, así también tendrá procedimientos bien establecidos para su respectiva gestión.

El presente manual de políticas y procedimientos está conformado por aspectos generales tales como: objetivos, justificación, alcance, disposiciones y normas generales, metodología, políticas de créditos y de cobranzas, documentos contables, indicadores de liquidez y de morosidad, se ha diseñado en un lenguaje claro y de fácil entendimiento para los usuarios que harán uso del mismo; también describe las políticas de cobranzas que se debe aplicar en la entidad educativa.

3.1.3. Objetivo general

- Diseñar un manual de políticas y procedimientos contables en el área de cobranzas a fin de lograr liquidez para la escuela Pío Jaramillo Alvarado ubicada en la ciudad de Quito en el año 2020.

3.1.4. Objetivo específicos

Aplicar el indicador de rotación de cartera para conocer el tiempo de morosidad de los deudores y la falta de la liquidez de la institución para evaluar la efectividad de la gestión de cobranza.

- Proponer perfil de la persona encargada del área de cobranzas para mejorar la gestión de recaudación de la cartera vencida, para lograr mayor liquidez.

- Delinear las políticas y procedimientos contables en el área de cobranzas para establecer mejoras en los procesos de recaudación de la cartera vencida.

Evaluar de manera periódica las políticas y procedimientos contables para efectuar los correctivos necesarios para toma de decisiones futuras.

3.1.5. Justificación

La importancia principal de este manual de políticas y procedimientos, es lograr la aplicación de una estrategia para mejorar el área de cobranzas de la escuela Pío Jaramillo Alvarado, para mantener en forma ordenada toda la información contable, en lo referente a las cuentas por cobrar y liquidez dentro de la entidad, de esta manera se estaría unificando, sintetizando y simplificando cada uno de los procedimientos que se llevan a cabo, permitiendo que los directivos puedan conocer de manera oportuna la situación financiera de la empresa y a su vez identificar los clientes con un alto índice de morosidad estableciendo acuerdos y responsabilidades con cada uno de sus actores, para evitar el aumento de cuentas incobrables, así como ahorrar tiempo, deserción de estudiantes, discusiones y malos entendidos entre los clientes morosos.

Todo con la finalidad de elevar los niveles de eficiencia y eficacia de las actividades que se llevan a cabo en el área de cobranzas, las cuales aplicadas coherentemente mejoran la comparabilidad de la información financiera, dando lugar a la presentación de información financiera de alta calidad y con datos reales, mejorando la comunicación entre departamentos que faciliten toma de decisiones oportunas y confiables.

3.1.6. Alcance

El presente manual va dirigido para las áreas: cobranzas y contable puesto que propondrá actividades efectivas para cumplir con el fin de cobros éxitos, el mismo se propondrá a través de diagramas bien explicados.

3.1.7. Disposiciones generales

- El manual suministrará información de las funciones y actividades que debe realizar el personal del departamento de cobranzas.

- Sirve de guía al personal del departamento de cobranzas, en la forma adecuada de otorgar créditos siempre y cuando se amerite el caso expuesto por el padre de familia y, gestionar la cobranza de sus clientes.

- Permite instruir al personal que ingrese sobre las actividades que deben realizar en el departamento cobranzas, para que utilice de forma adecuada los diferentes documentos de soporte contable para su registro diario.

- Aumentará la eficiencia del personal que integra el departamento de cobranzas, para gestionar la recuperación de cartera vencida.

- Genera información oportuna, clara y eficiente de los clientes morosos para que los directivos de la escuela tomen las mejores decisiones.

- Sirve de base para el adiestramiento del personal de nuevo ingreso al área de cobranzas.

- Es la base para simplificar el trabajo del contador y reducir los costos.

- Permite a la gerencia aplicar un mayor control, seguimiento y evaluación de las actividades del personal de cobranzas; con el objetivo de conocer si utilizan adecuadamente los procedimientos y políticas establecidas en este manual.

- El manual de políticas y procedimientos se encarga de dar una visión más específica de todo lo que se realiza, dentro del departamento de contabilidad, en el área de cobranzas.

- Evitan la implantación de procedimientos incorrectos y duplicidad de funciones, en el área de cobranzas.

3.1.8. Normas generales sobre el uso del manual

A los efectos de servir como marco normativo para el manejo interno del contenido del Manual de Políticas y Procedimientos Contables en el Área de Cobranzas de la Escuela Pío Jaramillo Alvarado, se establecen las siguientes normas:

- El presente manual entrará en vigencia a partir de la fecha de su aprobación por parte de la Junta Directiva de la escuela Pío Jaramillo Alvarado.

- La empresa escuela Pío Jaramillo Alvarado, después de ser aprobado el manual, entregará a la Junta Directiva un (1) ejemplar.

- Un ejemplar de este manual debe ser entregado a la persona encargada del área de cobranzas y al departamento administrativo.

- El manual es para uso y de obligatorio cumplimiento del departamento de contabilidad, específicamente del área de cobranzas escuela Pío Jaramillo Alvarado.
- Es responsabilidad del personal del área de cobranzas la información y actualización del manual, bajo la coordinación y aprobación de la Junta Directiva de la escuela Pío Jaramillo Alvarado.
- Es responsabilidad del departamento administrativo, de acuerdo con la Junta Directiva y el Departamento de Contabilidad, definir los niveles jerárquicos, criterios y parámetros básicos, bajo los cuales se diseñarán y se modificarán los procedimientos y demás contenido del manual.
- Los procedimientos y desarrollo del manual serán actualizados anualmente o cada vez que una política deba ser modificada, incluso si existe una actualización en el área de cobranzas.
- La aplicación del manual, así como su desarrollo, supervisión y cumplimiento de las funciones y procedimientos aquí descritos, recaen sobre la Junta Directiva.
- Dada la naturaleza del contenido no es un documento de uso reservado, pero si debe estar controlado y restringido su uso entre las personas del departamento contables y de cobranzas, por lo tanto, la guarda y custodia del presente manual será responsabilidad de la gerencia de la escuela Pío Jaramillo Alvarado.

3.1.9. Metodología

Al poner en marcha el manual de políticas y procedimientos contables para el área de cobranza de la escuela Pío Jaramillo Alvarado, se aplicará las estrategias para recuperar la cartera vencida configurando formas de pago a sus clientes , apoyados en políticas de cobranzas para diligenciar el cobro a clientes morosos, lo que permitieron el proceso de recuperación inmediata en el tiempo estipulado y a la fecha; sobre esta base se diseñaron las políticas generales y específicas que revisten todo el contenido de las cuentas incobrables que la escuela amerita para contar con este manual de trabajo el cual será de importante uso para el departamento de contabilidad, específicamente en el área de cobranzas que ayudará a recuperar la cartera vencida de años anteriores en cuanto a clientes desaparecidos, tanto al personal a cargo de la contabilidad, cobranzas, junta directiva y usuarios en general que estén interesados en conocer la situación económico-financiera de la entidad educativa.

En consecuencia, el manual se inició sobre el reconocimiento de las principales causas de

morosidad de pagos de pensiones de la escuela Pío Jaramillo Alvarado, las cuales se presentan como alcance a las políticas y procedimientos, siguiendo los apartados más relevantes de la normativa y con la finalidad de hacer la explicación más dinámica se diagraman algunos de los procesos a través de flujo gramas.

Tabla 21 Simbología utilizada para los flujo gramas

SÍMBOLO	NOMBRE	DESCRIPCIÓN
	Terminación o Terminal	Indica el comienzo o final de un flujo en el diagrama de procesos.
	Actividad y/o Proceso	Indica un determinado proceso sus funciones y actividades.
	Decisión o Alternativa	Demuestra la toma de decisión.
	Documento	Es un tipo de dato o información que las personas pueden leer
	Archivo Definitivo	Indica un paso en el que se combinaran diversos conjuntos en uno sólo
	Archivo	Indica que existen datos almacenados.
	Conector, Continuidad	Indica que habrá una inspección en este punto.
	Conector de Página	Indica que hay una referencia cruzada y un enlace de este proceso en otra página.
	Línea de Flujo	Utilizado para indicar una interconexión entre otros dos símbolos y la dirección del flujo.

Elaborado por: Esteban Santiago Serrano Hinojosa

3.1.10. Políticas para el departamento de cobranza

3.1.10.1. Misión

La Escuela Pío Jaramillo Alvarado es la que gestiona las políticas de pago a través de un personal adecuado para que así la misma pueda cumplir con sus responsabilidades, mediante la utilización del Manual de Políticas y procedimientos contables en el área cobranzas.

3.1.10.2. Visión

Ser reconocidos como el departamento que cumple con resultados óptimos y de calidad en

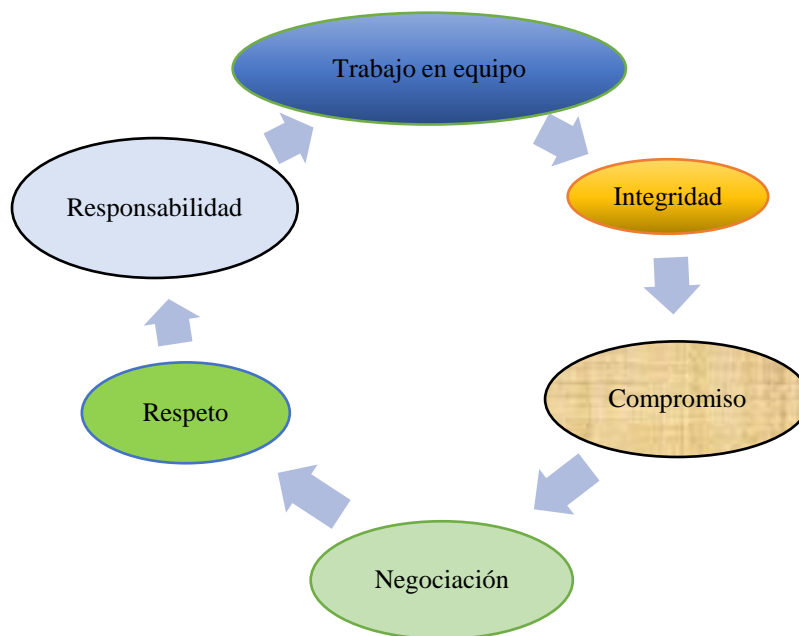
materia de recuperación de cartera y liquidez del efectivo a corto tiempo.

3.1.10.3. Objetivo

Disminuir un 70% de la cartera vencida, aplicando las diferentes políticas cobro, para incentivar un pronto pago y así generar liquidez para la escuela y cumplir obligaciones con terceros, dentro del año fiscal.

3.1.11. Valores corporativos del departamento de cobranza

Ilustración 21. Valores corporativos del departamento de cobranza



Elaborado por: Esteban Santiago Serrano Hinojosa

3.1.11.1. Integridad

Realizar todas las operaciones con transparencias y rectitud.

3.1.11.2. Compromiso

Mejorar las gestiones de créditos y cobranzas con el fin de satisfacer las necesidades cliente.

3.1.11.3. Negociación

Aplicar una comunicación efectiva y asertiva con el cliente, sin obstáculos que impidan su solución.

3.1.11.4. Responsabilidad

Los procedimientos y políticas aplicadas muestren un sentido de obligación con el cliente y la empresa.

3.1.11.5. Respeto

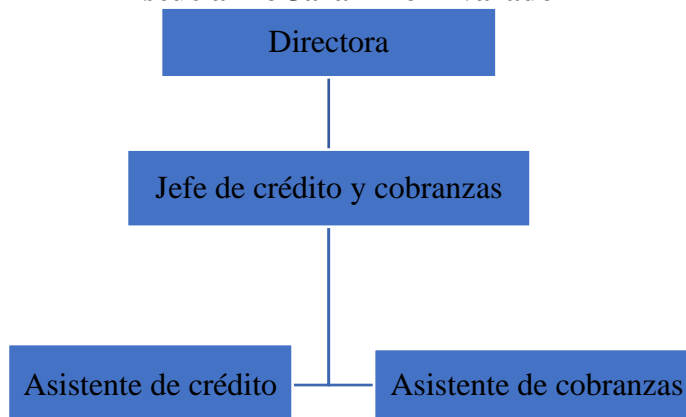
Brindar un trato cordial y amable en el procedimiento de cobranza y créditos.

3.1.11.6. Trabajo en equipo

Equipo profesional y capacitado que se involucra en mejorar las relaciones con el cliente y beneficiar a la empresa con un adecuado manejo de los procedimientos y políticas en la gestión de cobros y créditos.

3.1.11. Organigrama estructural del departamento de crédito y cobranza de la Escuela Pío Jaramillo Alvarado.

Ilustración 22. Organigrama Estructural del Departamento de Crédito y Cobranza de la Escuela Pío Jaramillo Alvarado



Elaborado por: Esteban Santiago Serrano Hinojosa

3.1.12. Perfil del personal del departamento de cobranzas de la Escuela Pío Jaramillo Alvarado.

El equipo que integra el departamento de cobranzas debe contar el siguiente perfil profesional:

- Poder de negociación y persuasión.
- Habilidad numérica.
- Poseer conocimientos de contables, administrativos, psicología, relaciones humanas, y de ventas; además de manejar reglamentos legales.
- Manejo de utilitarios de Office.
- Actitud de Liderazgo y de compromiso.
- Técnicas de cobranzas para recuperación de cartera vencida.
- Poseer título de tercer nivel en administración, contabilidad o afines.

3.1.13. Funciones y responsabilidades

- Coordina, supervisa y controla las actividades, fases, funciones de gestión de créditos y cobranzas, con el fin de asegurar las ventas de acuerdo a las metas de la escuela.
- Diseña, propone e implementa controles administrativos que permitan reducir la cartera vencida.
- Crea sistemas de estándares de evaluación crediticia.
- Elabora manuales y procedimientos de políticas de cobranzas.
- Verifica que los pagos realizados por los clientes (padres de familia) estén debidamente registrados en la cuenta corriente de la entidad financiera donde tiene sus fondos monetarios la escuela.
- Gestiona los pagos oportunos de los proveedores.
- Identifica que la información del cliente es fidedigna.
- Mantiene indicadores óptimos de morosidad, gestionando adecuadamente el nivel de provisiones de la cartera asignada.
- Administra cartera crediticia propia y heredada de clientes con el objetivo de generar rentabilidad.

- Brinda información al cliente y/o usuario sobre los servicios y créditos si amerita el caso.

3.1.14. Perfil del puesto del jefe de crédito y cobranza

Para el perfil de puesto de jefe de crédito y cobranza en la escuela es necesario cumplir con los siguientes requisitos:

- Gestionar la cartera de clientes de manera adecuada con el fin de reducir la morosidad asegurando el adecuado retorno de capital de los créditos que se han otorgado.
- Responsable de asignar cartera al personal de cobranzas de acuerdo a criterios establecidos.
- Supervisar permanentemente la gestión de cobranza y brindar apoyo a la gestión de recuperación de cartera.
- Supervisar el equipo de trabajo del departamento de cobranzas.
- Tener formación profesional en administración de empresas, economía, finanzas y afines.
- Tener un año de experiencia de preferencia en instituciones educativas.

3.1.15. Perfil del puesto de asistente de cobranza

También se sugiere un asistente de cobranza en la escuela para lo cual debe cumplir con los siguientes requisitos:

- Realizar la gestión de cobranza con docentes.
- Mantener actualizados los archivos de control de cuentas por cobrar.
- Registrar los abonos que realicen los clientes para la gestión oportuna de la cartera.
- Buena redacción y habilidades de comunicación.
- Conciliar las cuentas por cobrar con el área contable.
- Diseñar y dar seguimiento a las metas de ingresos de cobros mensuales y anuales previamente establecidas.
- Tener formación profesional en administración de empresas, economía, finanzas y afines.
- Tener un año de experiencia de preferencia en instituciones educativas.

3.1.16. Políticas de cobranza para recuperación de cartera vencida

Para recuperar las diferentes deudas de nuestros clientes a continuación se da las siguientes alternativas:

3.1.16.1. Cancelación

En la política de cancelación de la deuda, se aceptarán formas de pago en efectivo, cheque, tarjetas de créditos y transferencia bancarias.

3.1.16.2. Evaluación de las prórrogas de pagos de pensiones

La directora de la escuela evaluará la solicitud de prórroga del pago de pensiones del representante del estudiante, siendo analizados y aprobados. De existir casos de morosidad se aplicará las garantías establecidas por la institución educativa.

3.1.16.3. Cobranza

El departamento de cobranzas es responsable de la gestión de cobro de los estudiantes los mismos que serán aplazados hasta el pago de la deuda. En caso de no proceder con el pago definitivamente los saldos adeudados, la institución se procederá con la retención de la documentación hasta que se regularice el pago

Ilustración 23 Procedimiento de cobranzas en la Escuela

1. Las pensiones deben ser canceladas dentro de los diez primeros días de cada mes.
2. Se puede hacer uso de varias formas de pago como son: efectivo, cheque, depósito, transferencia bancaria.
3. Tres días antes de que se incurra en vencimiento: Se enviará un comunicado donde se le recordará que tiene que acercarse a cancelar las pensiones.
4. Cinco días después del vencimiento: Se enviará un comunicado personalizado solicitando cancele el saldo vencido.
5. Cinco días después del envío del segundo comunicado se realizará una llamada por parte del área de cobranzas.
6. Cinco días después de la llamada, la directora de la escuela notificará por escrito la deuda a la fecha para su pronta atención por parte del representante del estudiante.
7. Si el representante no se acerca a cancelar su deuda y tampoco ha planteado un acuerdo de pago, los exámenes académicos serán aplazados hasta que la cuenta sea saldada.
8. De no cancelar definitivamente los valores pendientes la institución retendrá los documentos legales del estudiante hasta obtener respuesta de pago.
9. En caso de requerir un aplazamiento de pago el representante deberá entregar una solicitud dirigida a la directora de la escuela donde se indique los motivos de retraso.
10. De ser aprobada la solicitud, el padre de familia tendrá que firmar un acta de compromiso donde se establezca la fecha definitiva de pago.
11. De no cumplir el numeral 10 se repetirán los procesos estipulados del 4 al 8.

Elaborado por: Esteban Santiago Serrano Hinojosa

3.1.17. Otros procedimientos de cobranza

A más de los mencionados anteriormente, se tiene otros procedimientos de cobranzas básicos que se debe tener en cuenta al momento de recaudar pensiones y son los siguientes.

3.1.17.1. Llamadas telefónicas

La persona de cobranzas, podrán realizar la gestión de recaudo por llamadas telefónica, con el fin de que el cliente tenga conocimiento del plazo de cancelación de sus cuotas y así como los recargos que se aplica sino no cancela en el tiempo establecido.

En el momento de realizarse la gestión telefónica, la persona de cobranzas debe llamar al cliente de forma amable, siempre demostrando que puede ayudarlo a cancelar su deuda, sin retraso.

Se aplicará la gestión de cobranza telefónica normal, preventiva y administrativa.

Las llamadas de cobranzas se realizarán en el horario de lunes a sábado entre las 9h30 y las 18h00 horas, la persona de cobranzas no puede efectuar más de dos llamadas al cliente por día.

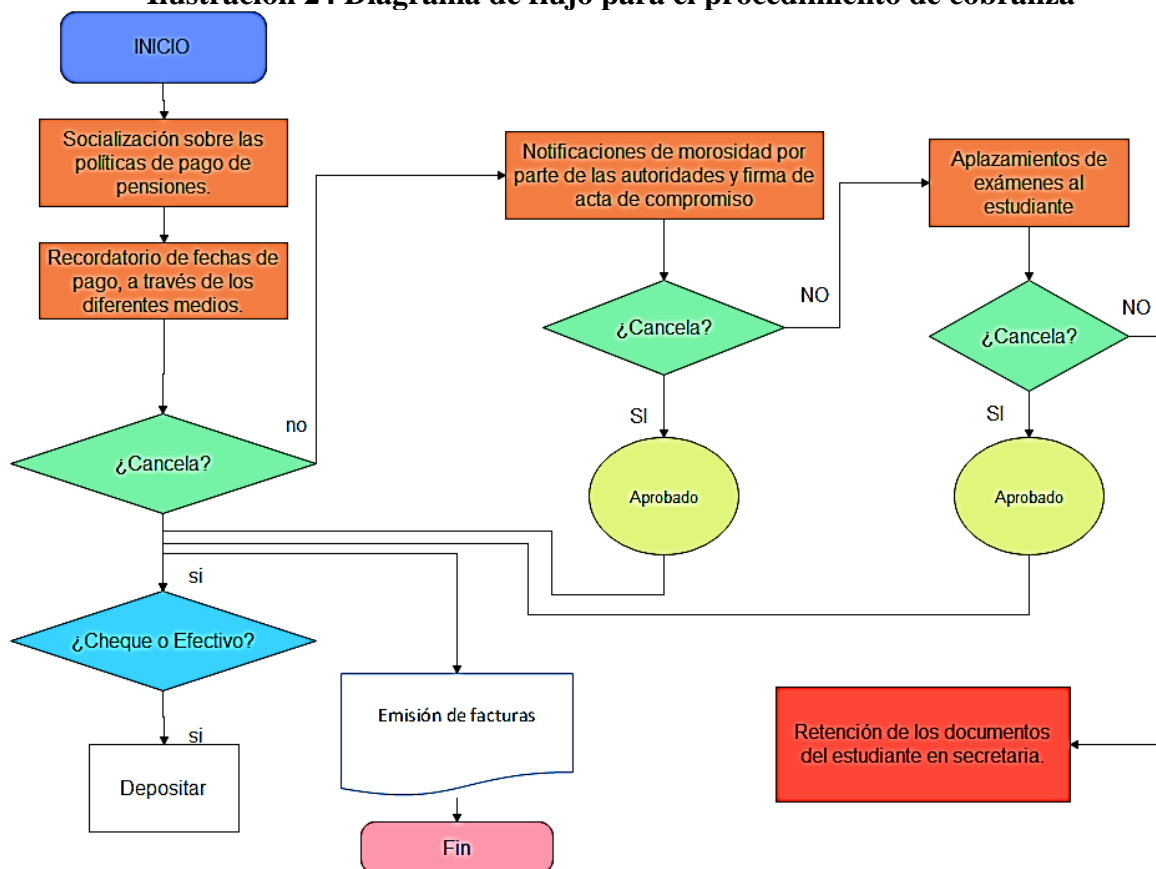
3.1.17.2. Redes sociales

La persona encargada del área de cobranza puede realizar el aviso al cliente mediante la red social WhatsApp, esta plataforma será usada para viabilizar la comunicación con el cliente y éste conozca el valor que adeuda, también se les enviará a los clientes imágenes y mensajes de audio, sobre las diferentes opciones de pago, que puede realizar para cancelar su deuda.

3.1.17.3. Correo electrónico

El cliente será notificado de su deuda a través de un correo electrónico.

Ilustración 24 Diagrama de flujo para el procedimiento de cobranza



Elaborado por: Esteban Santiago Serrano Hinojosa

3.1.18. Beneficios para pagos puntuales de pensiones

En el caso de pagar puntualmente las pensiones, los padres de familia tendrán los siguientes beneficios:

- Pago puntual dentro de los primeros tres días de cada mes, recibirán un 5% de descuento.
- Pago de pensiones y demás cuotas que la escuela determine desde el quinto día de cada mes, recibirán un descuento del 3%.
- Pago puntual desde el quinto al décimo día de cada mes, recibirán un 1,5% de descuento.
- Si asisten a la escuela a diferentes cursos hermanos de una misma familia, se les otorgara: si son dos el 10% de descuento del valor total de la pensión mensual; si son tres el 15% de descuento del valor total, más de tres hermanos un 20% de descuento de pensiones.

3.1.19. Procedimiento del control interno contable en el área de cobranzas de la escuela pio Jaramillo Alvarado

Para llevar un control eficiente, claro, responsable y ético en el área de cobranzas de la escuela Pío Jaramillo Alvarado se debe tener en cuenta los siguientes aspectos:

3.1.19.1. Responsabilidad de la persona de cobranza

La persona de cobranzas es responsable del manejo administrativo y demás actividades realizadas en el área; sin embargo. La responsabilidad del área de cobranzas comprende los lineamientos para otorgar créditos, la cobranza de la cartera y demás operaciones requeridas; con el propósito de beneficiar a la escuela en su liquidez.

En el momento de la cancelación la persona de cobranzas deberá emitir un comprobante de cobro, donde se reflejen los valores cancelados. El dinero proveniente de cobros ya sea en efectivo o en cheques tendrán la gestión de depósito diariamente mediante el personal de apoyo asignado.

Cada mes se desarrollará un informe de antigüedad con respecto a las cuentas por cobrar que el cual será analizado por el contador de la escuela.

El directorio de la escuela, será el encargado de dar prórrogas de pensiones tras el análisis

de solicitud y el motivo de la demora.

3.1.19.2. Supervisión al personal de cobranza

- Procurar que el personal de cobranzas, permitan tener datos actualizados del comportamiento del cliente en los cobros a la fecha.
- Efectuar supervisión en el departamento de cobranzas con el fin de evidenciar si el personal está aplicando un adecuado proceso, se realizará semanalmente.


3.1.19.3. Registro y emisión de documentos de gestión de cobranza

El departamento de cobranzas deberá revisar, llenar e ingresar los diferentes documentos de cobro como: factura, recibo de cobro y acta de compromiso de pago que servirán de respaldo para el departamento de contabilidad.

3.1.19.4. Factura pagare

Es un documento tributario que evidencia el hecho económico que será base para la gestión del área de cobranzas de la escuela Pío Jaramillo Alvarado, al registrar la factura, se debe ingresar la información entregada por el padre de familia o representante legal del estudiante, al momento de cancelar los diferentes rubros como: pago de pensiones, matrículas, etc. En la impresión de la factura, no se aceptarán errores en su emisión; si es el caso, se anula la factura. La factura debe ser firmada por el padre de familia, y entregar la original al padre de familia y quedarse la copia con la persona encargada de cobranzas. Si la factura es anulada, se debe registrar en el sistema el motivo de anulación.

Tabla 22 Factura pagaré


		ESCUELA JULIO JARAMILLO ALVARADO Autachi Duchicela 229 Cañaris, Parroquia la Magdalena, Quito Teléfono: 02-2618613 NOMBRE: DOMICILIO:		FACTURA: RUC:
		RUC C.I.:		FECHA:
CANTIDAD	U. MEDIDA	DESCRIPCIÓN	V.UNITARIO	V.TOTAL
CANTIDAD EN LETRA:			SUBTOTAL	
			IVA 0%	
			IVA 12%	
			TOTAL, A PAGAR	
DEBO Y PAGARÉ A LA ORDEN DE: Escuela Pío Jaramillo Alvarado				
LA CANTIDAD DE: EN LA CIUDAD DE:				
VALOR POR SERVICIOS DE: MÉTODO DE PAGO: _____ QUE HE RECIBIDO A MI ENTERA SATISFACCIÓN				
EXPEDIDA: _____ FIRMA: _____ PAGO: _____				

Elaborado por: Esteban Santiago Serrano Hinojosa

3.1.19.5. Recibo de cobro

El recibo es una constancia escrita que sirve para comprobar que se ha cumplido con el pago o solución de una obligación o prestación de un servicio.

Ilustración 25. Recibo de pago

	RECIBO	N.º
	Lugar y fecha de expedición En _____ a _____ de _____ del _____	
Recibí de _____		la cantidad de \$ _____
Cantidad en letras: _____		
Por concepto de: _____		
_____ Nombre y firma de quién recibe		

Elaborado por: Esteban Santiago Serrano Hinojosa

3.1.19.6. Actas de compromiso

La carta de compromiso de pago es un documento por el que una persona se compromete a saldar una deuda existente con otra persona o entidad jurídica. En el texto se consigna no solo la cuantía de la deuda, sino también los nombres de deudor y acreedor y el lugar y la fecha, entre otros elementos que se verá más adelante.

Para el acreedor, el compromiso de pago es un documento que sirve como medio de prueba, así como una acción para hacer efectivo su derecho al cobro de la misma.

Además, este reconocimiento de deuda por escrito sirve como una forma de renegociación de la deuda entre ambas partes, ya que se entiende la intención de saldar la misma en un nuevo plazo.

La carta de compromiso de pago es muy similar al pagaré, aunque su redacción es diferente, entre otras cosas, porque la carta permite acordar una fragmentación del pago de la deuda o incluso una posible rebaja.

Ilustración 26. Acta de compromiso de pago



ESCUELA PÍO JARAMILLO ALVARADO ACTA DE COMPROMISO DE PAGO

Fecha: _____

Yo _____ con cédula de identidad N.º _____ padre/madre o representante legal de mi menor hijo/a _____ de _____ año de educación básica paralelo _____ me comprometo a cancelar las pensiones atrasadas por concepto de enseñanza, como plazo máximo de pago hasta _____ de NO ser canceladas a la fecha mencionada, acepto las disposiciones tomadas por la escuela educativa a bien de salvaguardar el pago de los profesores, así mismo evitar molestias.

NOTA: EL REPRESENTANTE LEGAL DEL ESTUDIANTE, AL NO CUMPLIR CON LA ENTREGA DE LA CARTA DE COMPROMISO Y/O DOCUMENTACIÓN RESPECTIVA NO PODRÁ CONTINUAR CON EL PROCESO DE MATRICULACIÓN.

DE ACUERDO A LO QUE ESTABLECE EL CÓDIGO ORGÁNICO INTEGRAL PENAL APROBADO EL 10 DE AGOSTO DEL 2014, EN EL ART. 328 “LA PERSONA QUE FALSIFIQUE, DESTRUYA O ADULTERE MODIFICANDO LOS EFECTOS O SENTIDO DE LOS DOCUMENTOS PÚBLICO”, SERÁ SANCIONADO CON PENA PRIVATIVA DE LIBERTAD DE 5 A 7 AÑOS.

FIRMA PADRE/MADRE O REPRESENTANTE LEGAL

NOMBRE Y APELLIDO _____

C.I. _____

TEL. CELULAR _____

REPRESENTANTE LEGAL DE LA ESCUELA PÍO JARAMILLO ALVARADO

Elaborado por: Esteban Santiago Serrano Hinojosa

3.1.20. Indicadores de procedimientos de cobranzas

Son la lista de procesos y políticas en la institución educativa con respecto a la gestión de cobro, se han tomado como alternativa utilizar indicadores de gestión de cobranza como los siguientes:

Tabla 23 Indicador control de facturación

FACTORES		INDICADORES
1	Establecer qué se desea medir	El cumplimiento en facturación
2	Identificar los factores claves de éxitos o resultados.	Realizar la factura de cada pago de pensión.
3	Establecer las variables que forman parte de los factores.	Número de pensiones Número de pensiones facturadas
4	Definir la relación de las variables a través de una fórmula.	$\frac{\text{No. De Pensiones}}{\text{No. De Pensiones Facturadas}} * 100$
5	Fuente de verificación.	Facturero, base de datos, depósitos.
6	Nombre del Indicador.	Control de facturación
7	Interpretar el indicador	Controlar el cumplimiento en pagos
8	Definir el responsable del cálculo del indicador	Persona de cobranzas
9	Establecer la frecuencia de cálculo	Mensualmente
10	Determinar el estándar que debe tomar el indicador.	100%
11	Definir el responsable del análisis del indicador	Directorio de la Escuela

Elaborado por: Esteban Santiago Serrano Hinojosa

Tabla 24 Indicador de recaudación telefónica

FACTORES		INDICADORES
1	Establecer qué se desea medir	Eficacia de cobranzas vía telefónica.
2	Identificar los factores claves de éxitos o resultados.	Disminuir las pensiones impagas.
3	Establecer las variables que forman parte de los factores.	Número de Recaudaciones por vía telefónica. Número de Personas Contactadas
4	Definir la relación de las variables a través de una fórmula.	$\frac{\text{No. De Recaudaciones por vía telefónica}}{\text{No. De Personas Contactadas}} * 100$
5	Fuente de verificación.	Registro de llamadas telefónicas, depósitos realizados, Reportes Diarios.
6	Nombre del Indicador.	Recaudaciones Telefónicas.
7	Interpretar el indicador	Calcula el porcentaje de éxito que tengan las llamadas telefónicas destinadas a la recuperación de pensiones no canceladas.
8	Definir el responsable del cálculo del indicador	Persona de cobranzas
9	Establecer la frecuencia de cálculo	Semanalmente
10	Determinar el estándar que debe tomar el indicador.	75%
11	Definir el responsable del análisis del indicador	Directorio de la Escuela

Elaborado por: Esteban Santiago Serrano Hinojosa

Tabla 25 Indicador de depósitos diarios

FACTORES		INDICADORES
1	Establecer qué se desea medir	Depósitos.
2	Identificar los factores claves de éxitos o resultados.	Depositar diariamente los valores recaudados.
3	Establecer las variables que forman parte de los factores.	Valor de Recaudación diario. Valor diario depositado.
4	Definir la relación de las variables a través de una fórmula.	Valor de Recaudación diario - Valor de facturación a crédito diaria.
5	Fuente de verificación.	Libro diario, papeletas de depósitos, facturas.
6	Nombre del Indicador.	Depósitos.
7	Interpretar el indicador	Este indicador verifica que se haya depositado todos los valores recaudados en efectivo y cheque.
8	Definir el responsable del cálculo del indicador	Persona de cobranzas
9	Establecer la frecuencia de cálculo	Diariamente.
10	Determinar el estándar que debe tomar el indicador.	75%
11	Definir el responsable del análisis del indicador	Directorio de la Escuela

Elaborado por: Esteban Santiago Serrano Hinojosa

Tabla 26 Indicador de liquidez

FACTORES	INDICADORES	
1	Establecer qué se desea medir	Indice de Liquidez.
2	Identificar los factores claves de éxitos o resultados.	Capacidad de pago inmediato.
3	Establecer las variables que forman parte de los factores.	Activo Corriente, Pasivo Corriente.
4	Definir la relación de las variables a través de una fórmula.	<u>Activo Corriente.</u> Pasivo Corriente.
5	Fuente de verificación.	Balance general.
6	Nombre del Indicador.	Liquidez.
7	Interpretar el indicador	Determina la capacidad de pago que mantiene la escuela para con terceros.
8	Definir el responsable del cálculo del indicador	Persona de contabilidad.
9	Establecer la frecuencia de cálculo	Mensualmente.
10	Determinar el estándar que debe tomar el indicador.	2%

Elaborado por: Esteban Santiago Serrano Hinojosa

Tabla 27 Indicador de morosidad

FACTORES		INDICADORES
1	Establecer qué se desea medir	Cartera.
2	Identificar los factores claves de éxitos o resultados.	Disminuir Cuentas por Cobrar.
3	Establecer las variables que forman parte de los factores.	Cartera Vencida, Cartera Total.
4	Definir la relación de las variables a través de una fórmula.	<u>Cartera Vencida.</u> Cartera Total.
5	Fuente de verificación.	Balance general.
6	Nombre del Indicador.	Morosidad de los padres de familia.
7	Interpretar el indicador	Determina el porcentaje de cuentas por cobrar en mora.
8	Definir el responsable del cálculo del indicador	Persona de contabilidad.
9	Establecer la frecuencia de cálculo	Mensualmente.
10	Determinar el estándar que debe tomar el indicador.	10%
11	Definir el responsable del análisis del indicador	Directorio de la Escuela

Elaborado por: Esteban Santiago Serrano Hinojosa

Tabla 28 Propuesta económica para creación del departamento de cobranzas
Presupuesto del área de cobranzas

RUBROS	MONTO	
Sueldo anual	500 *12	6.000,00
Aporte patronal	6.000*12.15%	729,00
Décimo tercer sueldo		500,00
Décimo cuarto sueldo		400,00
Telefonía fija		120,00
Equipo de computación		1.200,00
Muebles de oficina		500,00
Internet		600,00
TOTAL		10.049,00

Elaborado por: Esteban Santiago Serrano Hinojosa

Para el desarrollo de las actividades del área de cobranzas, se requiere de un profesional que percibirá una remuneración más beneficios de Ley, al igual que el equipamiento del área y sus costos de operación asociadas que ascienden a 10.049,00 USD en su implementación, cabe indicar que los costos de operación en adelante serán únicamente remuneraciones y costos de comunicación que son parte operativa del área.

3.1.21. Análisis de impacto proyectado a cinco años futuros con la propuesta de un departamento de crédito y cobranzas

3.1.21.1. Datos de Estados Financieros, año 2020

Tabla 29 Estado de situación financiero Escuela Pío Jaramillo Alvarado 2020

EFFECTIVO Y EQUIVALENTES DE EFFECTIVO		4.817,00
11 DISPONIBLE	4.817,00	
1105 CAJA GENERAL		
1110 BANCOS		
CUENTAS POR COBRAR	41.215,70	41.215,70
13 REALIZABLE		
1328 REPOSICION DE GASTOS		
1330 IMPUESTOS		
PROPIEDADES PLANTA Y EQUIPO		840.873,21
TERRENOS	25.751,00	
EDIFICIOS	776.537,55	
MUEBLES Y ENSERES	38.584,66	
16 DEPRECIACION ACUMULADA		(309.246,87)
1610 DEPRECIACION ACUMULADA	(309.246,87)	
TOTAL, ACTIVO		577.659,04
PASIVO		
PASIVO CORRIENTE		(140.247,72)
21 PASIVO CORRIENTE	(76.830,72)	
2105 PROVEEDORES		
2130 CUENTAS POR PAGAR	(76.830,72)	
2150 CUENTAS POR PAGAR		
2170 OTRAS CUENTAS POR PAGAR		
22 PASIVO A LARGO PLAZO	(63.417,00)	
2205 DOCUMENTOS POR PAGAR	(63.417,00)	
TOTAL PASIVO		(140.247,72)
PATRIMONIO		
31 PATRIMONIO	(435.667,94)	
3105 CAPITAL		
3110 RESERVAS		
3115 UTILIDADES	(1.743,38)	
TOTAL, PATRIMONIO		(437.411,32)
TOTAL, PASIVO Y PATRIMONIO		(577.659,04)

Elaborado por: Esteban Santiago Serrano Hinojosa

Tabla 30. Estado de resultados Pío Jaramillo Alvarado 2020
ESCUELA PIO JARAMILLO ALVARADO
ESTADO DE RESULTADOS INTEGRALES
de : ene 1/2020 a : dic 31/2020

TOTAL, INGRESOS		224.845,00	
VENTAS	224.845,00		224.845,00
VENTAS			
TOTAL, GASTOS		217.285,62	
GASTOS			
GASTOS ADMINISTRATIVOS			
SUELDOS Y SALARIOS	112.060,67		
BENEFICIOS SOCIALES	29.477,35		
FONDOS DE RESERVA	28.077,51		
GASTOS GENERALES	27.248,09		
HONORARIOS	2.213,00		
DEPRECIACION	7.665,00		
PROVISIONES	3.286,00		
IMPUESTO POR CONTRIB	7.258,00		
COSTO DE VENTAS O PRESTACION DE SER			
OTROS INGRESOS			
INGRESOS FINANCIEROS			
RECUPERACION DE GASTOS			
OTROS GASTOS		5.816,00	
GASTOS FINANCIEROS			
GASTOS E INTERESES BANCARIOS	5.816,00		
UTILIDAD DEL EJERCICIO		1.743,38	
DENISSE LOAIZA		PATRICIO SERRANO	
REPRESENTANTE LEGAL		CONTADOR GENERAL	

Elaborado por: Esteban Santiago Serrano Hinojosa

Tabla 31. Proyección de gastos operacionales año 2021.-2025

Proyección de gastos operacionales						
PROYECCIÓN DE GASTOS OPERACIONALES	1%					
Rubros	2020	2021	2022	2023	2024	2025
GASTOS MANTENIMIENTO EDIFICIO	10.252,09	10.354,61	10.458,16	10.562,74	10.668,37	10.775,05
GASTOS SERVICIOS PUBLICOS AGUA LUZ	13.212,00	13.344,12	13.477,56	13.612,34	13.748,46	13.885,94
GASTOS INTERNET TELEF	3.784,00	3.821,84	3.860,06	3.898,66	3.937,65	3.977,02
HONORARIOS	2.213,00	2.235,13	2.257,48	2.280,06	2.302,86	2.325,89
IMPUESTOS MUNICIPALES	7.258,00	7.330,58	7.403,89	7.477,92	7.552,70	7.628,23
TOTAL		37.086,28	37.457,14	37.831,71	38.210,03	38.592,13

Elaborado por: Esteban Santiago Serrano Hinojosa

Fuente: (Grupo El Comercio, 2020)

Tabla 32ñ. Proyección de ingresos año 2021.-2025

Proyección de ingresos al 3,1%						
Ventas mensuales promedio						
	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Ventas	224.845,00	231.815,20	239.001,47	246.410,51	254.049,24	261.924,76

Elaborado por: Esteban Santiago Serrano Hinojosa

Fórmula: (Ecuador, Banco Central, 2020)

Tabla 33 Flujo proyectado para 5 años 2021.-2025 y recuperación de cuentas por cobrar

Flujo proyectado para 5 años					
	2021	2022	2023	2024	2025
Ventas	231.815,20	239.001,47	246.410,51	254.049,24	261.924,76
Recuperación de cartera	8.243,14	8.243,14	8.243,14	8.243,14	8.243,14
Personal Docente	123.241,75	123.313,75	123.386,47	123.459,92	123.534,09
Personal Administrativo	60.153,15	60.177,15	60.201,39	60.225,87	60.250,60
Personal de Cartera y Cobranzas	8.128,80	8.132,80	8.136,84	8.140,92	8.145,04
Gastos operativos	37.086,28	37.457,14	37.831,71	38.210,03	38.592,13
SALDO FINAL DE FLUJO	11.448,36	18.163,77	25.097,24	32.255,64	39.646,04

Elaborado por: Esteban Santiago Serrano Hinojosa

Tabla 34 Propuesta de cobro de pensiones

Fórmula: Ventas más recuperación de cartera (menos) Sueldo personal docente, administrativo, personal de cartera y cobranzas y gastos operativos						
PROPUESTA DE COBRO DE PENSIONES						
	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Cuentas por Cobrar 2020	41.215,70					
% recuperación anual	20%	8.243,14	8.243,14	8.243,14	8.243,14	8.243,14

Elaborado por: Esteban Santiago Serrano Hinojosa

3.1.21.2. Conclusiones

- Con la implementación de un departamento de cartera y cobranzas se pretende recuperar el 20% anual de la cartera vencida al 31,12,2020 por un monto de US\$ 41215,7
- Adicional se concluye que los gastos del personal administrativo deben aplicarse una reestructuración de perfiles en función de las responsabilidades administrativa y que sean inherentes al puesto
- Los gastos operativos deben ser revisados para optimizar los recursos de la institución educativa.

Tabla 35. Resultados integrales a 5 años proyectado con implementación de departamento de cobranza
ESCUELA PIO JARAMILLO ALVARADO
RESULTADOS INTEGRALES PROYECTADO A 5 AÑOS
con implementación de departamento de cobranza

	2020	2021	2022	2023	2024	2025
TOTAL, INGRESOS						
VENTAS						
VENTAS	224.845,00	231.815,20	239.001,47	246.410,51	254.049,24	261.924,76
TOTAL, GASTOS						
GASTOS						
GASTOS SUELDO ADMINISTRATIVOS	169.615,53	191.523,69	191.623,69	191.724,69	191.826,67	191.929,72
SUELDOS Y SALARIOS	112.060,67	140.919,96	140.919,96	140.919,96	140.919,96	140.919,96
BENEFICIOS SOCIALES	29.477,35	21.743,33	21.843,33	21.944,33	22.046,34	22.149,36
FONDOS DE RESERVA APORTES	28.077,51	28.860,40	28.860,40	28.860,40	28.860,37	28.860,40
GASTOS GENERALES	47.670,09	44.741,28	45.112,14	45.486,71	45.865,03	46.247,13
GASTOS MANTENIMIENTO EDIFICIO	10.252,09	10.354,61	10.458,16	10.562,74	10.668,37	10.775,05
GASTOS SERVICIOS PUBLICOS AGUA LUZ	13.212,00	13.344,12	13.477,56	13.612,34	13.748,46	13.885,94
GASTOS INTERNET TELEF	3.784,00	3.821,84	3.860,06	3.898,66	3.937,65	3.977,02
HONORARIOS	2.213,00	2.235,13	2.257,48	2.280,06	2.302,86	2.325,89
IMPUESTOS MUNICIPALES	7.258,00	7.330,58	7.403,89	7.477,92	7.552,70	7.628,23
DEPRECIACION (NM)	7.665,00	7.655,00	7.655,00	7.655,00	7.655,00	7.655,00
PROVISIONES (NM)	3.286,00	3.286,00	3.286,00	3.286,00	3.286,00	3.286,00
PROVISIONES						
OTROS GASTOS						
GASTOS FINANCIEROS	5.816,00	2.908,00	1.454,00	0,00	0,00	0,00
UTILIDAD DEL EJERCICIO	1.743,38	-7.357,78	811,63	9.199,11	16.357,54	23.747,91

Elaborado por: Esteban Santiago Serrano Hinojosa

Tabla 36. Resultados integrales proyectado a 5 años sin implementación de departamento de cobranza**ESCUELA PIO JARAMILLO ALVARADO
RESULTADOS INTEGRALES PROYECTADO A 5 AÑOS****Sin implementación de departamento de cobranza**

	2020	2021	2022	2023	2024	2025
TOTAL, INGRESOS						
VENTAS						
VENTAS	224.845,00	231.815,20	239.001,47	246.410,51	254.049,24	261.924,76
TOTAL, GASTOS						
GASTOS						
GASTOS SUELDO ADMINISTRATIVOS	169.615,53	183.378,89	183.378,89	183.378,89	183.378,89	183.378,89
SUELDOS Y SALARIOS	112.060,67	134.919,96	134.919,96	134.919,96	134.919,96	134.919,96
BENEFICIOS SOCIALES	29.477,35	20.827,33	20.827,33	20.827,33	20.827,33	20.827,33
FONDOS DE RESERVA APORTES	28.077,51	27.631,60	27.631,60	27.631,60	27.631,60	27.631,60
GASTOS GENERALES	47.670,09	44.741,28	45.112,14	45.486,71	45.865,03	46.247,13
GASTOS MANTENIMIENTO EDIFICIO	10.252,09	10.354,61	10.458,16	10.562,74	10.668,37	10.775,05
GASTOS SERVICIOS PUBLICOS AGUA LUZ	13.212,00	13.344,12	13.477,56	13.612,34	13.748,46	13.885,94
GASTOS INTERNET TELEF	3.784,00	3.821,84	3.860,06	3.898,66	3.937,65	3.977,02
HONORARIOS	2.213,00	2.235,13	2.257,48	2.280,06	2.302,86	2.325,89
IMPUESTOS MUNICIPALES	7.258,00	7.330,58	7.403,89	7.477,92	7.552,70	7.628,23
DEPRECIACION (NM)	7.665,00	7.655,00	7.655,00	7.655,00	7.655,00	7.655,00
PROVISIONES (NM)	3.286,00	3.286,00	3.286,00	3.286,00	3.286,00	3.286,00
PROVISIONES						
OTROS GASTOS						
GASTOS FINANCIEROS	5.816,00	8.216,00	8.216,00	8.216,00	8.216,00	8.216,00
UTILIDAD DEL EJERCICIO	1.743,38	-4.520,98	2.294,43	9.328,91	16.589,32	24.082,74

Elaborado por: Esteban Santiago Serrano Hinojosa

Tabla 37. Estado de situación financiera proyectado a 5 años con implementación del departamento de cobranzas

	2020	2021	2022	2023	2024	2025
ESTADO EVOLUTIVO DE SITUACION FINANCIERA A CINCO AÑOS CON IMPLEMENTACION DEL DEPARTAMENTO DE COBRANZAS						
ACTIVO						
EFFECTIVO Y EQUIVALENTES DE EFFECTIVO	4.817,00	7.060,14	16.137,69	24.380,83	32.623,97	40.937,97
11 DISPONIBLE						
1105 CAJA GENERAL						
1110 BANCOS						
CUENTAS POR COBRAR	41.215,70	32.972,56	24.729,42	16.486,28	8.243,14	0,00
13 REALIZABLE						
1328 REPOSICION DE GASTOS						
1330 IMPUESTOS						
PROPIEDADES PLANTA Y EQUIPO						
TERRENOS	25.751,00	25.751,00	25.751,00	25.751,00	25.751,00	25.751,00
EDIFICIOS	776.537,55	776.537,55	776.537,55	776.537,55	776.537,55	776.537,55
MUEBLES Y ENSERES	38.584,66	38.584,66	38.584,66	38.584,66	38.584,66	38.584,66
16 DEPRECIACION ACUMULADA						
1610 DEPRECIACION ACUMULADA	(309.246,87)	(316.911,87)	(324.576,87)	(332.241,87)	(339.906,87)	(347.571,87)
TOTAL ACTIVO	577.659,04	563.994,04	557.163,45	549.498,45	541.833,45	534.239,31
PASIVO						
PASIVO CORRIENTE						
21 PASIVO CORRIENTE	(76.830,72)	-87.266,88	-87.266,88	-87.266,88	-87.266,88	-74.823,46
2105 PROVEEDORES						
2130 CUENTAS POR PAGAR						
2170 OTRAS CUENTAS POR PAGAR						
22 PASIVO A LARGO PLAZO	(63.417,00)	-48.417,00	-33.417,00	-17.364,52	-2.541,09	
2205 DOCUMENTOS POR PAGAR						
TOTAL PASIVO	(140.247,72)	(135.683,88)	(120.683,88)	(104.631,40)	(89.807,97)	(74.823,46)
PATRIMONIO		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
31 PATRIMONIO	(435.667,94)	-435.667,94	-435.667,94	-435.667,94	-435.667,94	-435.667,94
3105 CAPITAL						
3110 RESERVAS						
3115 UTILIDADES	(1.743,38)	7.357,78	-811,63	-9.199,11	-16.357,54	-23.747,91
TOTAL PATRIMONIO	(437.411,32)	-428.310,16	-436.479,57	-444.867,05	-452.025,48	-459.415,85
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	(577.659,04)	(563.994,04)	(557.163,45)	(549.498,45)	(541.833,45)	(534.239,31)

Elaborado por: Esteban Santiago Serrano Hinojosa

Tabla 38. Estado de situación financiera proyectado a 5 años sin implementación del departamento de cobranzas
ESCUELA PIO JARAMILLO ALVARADO

ESTADO EVOLUTIVO DE SITUACION FINANCIERA A CINCO AÑOS
SIN IMPLEMENTACION DEL DEPARTAMENTO DE COBRANZAS

ACTIVO	2020	2021	2022	2023	2024	2025
EFFECTIVO Y EQUIVALENTES DE EFFECTIVO	4.817,00	4.865,17	4.913,82	4.962,96	5.012,59	5.062,72
11 DISPONIBLE						
1105 CAJA GENERAL						
1110 BANCOS						
CUENTAS POR COBRAR	41.215,70	45.337,27	49.871,00	54.858,10	60.343,91	66.378,30
13 REALIZABLE						
1328 REPOSICION DE GASTOS						
1330 IMPUESTOS						
PROPIEDADES PLANTA Y EQUIPO						
TERRENOS	25.751,00	25.751,00	25.751,00	25.751,00	25.751,00	25.751,00
EDIFICIOS	776.537,55	776.537,55	776.537,55	776.537,55	776.537,55	776.537,55
MUEBLES Y ENSERES	38.584,66	38.584,66	38.584,66	38.584,66	38.584,66	38.584,66
16 DEPRECIACION ACUMULADA						
1610 DEPRECIACION ACUMULADA	(309.246,87)	(316.911,87)	(324.576,87)	(332.241,87)	(339.906,87)	(347.571,87)
TOTAL, ACTIVO	577.659,04	574.163,78	571.081,16	568.452,40	566.322,84	564.742,35
PASIVO						
PASIVO CORRIENTE						
21 PASIVO CORRIENTE	(76.830,72)	(82.436,62)	(71.184,59)	(60.168,35)	(50.880,36)	(41.909,50)
2105 PROVEEDORES						
2130 CUENTAS POR PAGAR						
2170 OTRAS CUENTAS POR PAGAR						
22 PASIVO A LARGO PLAZO	(63.417,00)	(63.417,00)	(63.417,00)	(63.417,00)	(63.417,00)	(63.417,00)
2205 DOCUMENTOS POR PAGAR						
TOTAL, PASIVO	(140.247,72)	(145.853,62)	(134.601,59)	(123.585,35)	(114.297,36)	(105.326,50)
PATRIMONIO		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
31 PATRIMONIO	(435.667,94)	-435.667,94	-435.667,94	-435.667,94	-435.667,94	-435.667,94
3105 CAPITAL						
3110 RESERVAS						
3115 RESULTADOS DEL EJERCICIO	(1.743,38)	7.357,78	-811,63	-9.199,11	-16.357,54	-23.747,91
TOTAL, PATRIMONIO	(437.411,32)	-428.310,16	-436.479,57	-444.867,05	-452.025,48	-459.415,85
TOTAL, PASIVO Y PATRIMONIO	(577.659,04)	(574.163,78)	(571.081,16)	(568.452,40)	(566.322,84)	(564.742,35)

Elaborado por: Esteban Santiago Serrano Hinojosa

3.1.22. Administración de la propuesta

La presente se propuesta cuenta con el valioso aporte de los colaboradores de la escuela que son los encargados de realizar las actividades de cobranza como son: el contador y las autoridades de la Escuela también en este sentido la persona encargada de cobranzas, quienes son responsables de aplicar el manual, permitiendo un manejo adecuado del mismo para lograr las metas en el planteado.

3.1.23. Revisión de los indicadores evaluación para un control interno del área de cobranzas de la Escuela Pío Jaramillo Alvarado

Ilustración 27 Revisión de los indicadores de evaluación para un control interno del área de cobranzas de la Escuela Pío Jaramillo Alvarado.

ITEMS		ACTIVIDADES
1	¿Por qué evaluar?	La Liquidez. Disminuir Cuentas por cobrar. La disminución de morosidad. El cumplimiento de políticas de cobranza.
2	¿Para qué evaluar	La institución educativa presenta problemas de liquidez lo que dificulta cancelar sus obligaciones con terceros.
3	¿Para qué evaluar	Verificar el cumplimiento de las políticas de cobranza.
4	¿Quién evalúa?	Directorio, Contador.
5	¿Cuándo evaluar?	De manera mensual.
6	¿Con qué evaluar?	A través de indicadores propuestos.

Elaborado por: Esteban Santiago Serrano Hinojosa

CONCLUSIONES

Finalizada la presente investigación denominada Diseño de un Manual de Políticas y Procedimientos Contables en el Área de Cobranzas con la aplicación de las estrategias para recaudos atrasados de pensiones en la Escuela Pío Jaramillo Alvarado, ubicada en el sector de la Magdalena de la ciudad de Quito, se precisan las siguientes conclusiones:

- Se evidencio que con el marco teórico cubrió los elementos necesarios el cual dio una idea más amplia de lo que trata el manual de políticas, cobranza, las leyes que lo regulan a la institución y la metodología que se usó.

- Con el diseño del manual la Escuela Pio Jaramillo Alvarado se constató una mejoría en las fallas, evidenciadas con datos obtenidos de las encuestas aplicadas al personal del área de cobranzas, ya que no tenían una norma con el cual podían guiarse, el manual orientó al departamento encargado para que optimizara su proceso.

- El diseño de este Manual de políticas y procedimientos contables, se beneficiaron exitosamente tanto el personal que labora en el departamento de cobranzas como la Escuela Pio Jaramillo Alvarado, de gran manera esto aportó con normas que facilitó una gestión de calidad y un desarrollo económico, con este propósito de mejoró los problemas de liquidez que se generó por el alto índice de morosidad en el periodo 2019-2020.

RECOMENDACIONES

Una vez desarrollada, analizada y estudiada la presente investigación, se presentan las recomendaciones dadas a la escuela Pío Jaramillo Alvarado, esperando sean consideradas con la finalidad de bajar con éxito y en su totalidad el índice de morosidad de pensiones y demás rubros encontradas en la Unidad Educativa.

- Aplicar el manual de políticas y procedimientos contables para el área de cobranzas diseñado para la institución educativa, lo que permitirá minimizar los riesgos de incobrabilidad y de crisis financiera de la escuela.

- Diseñar un organigrama estructural que permita conocer los niveles directivos y operativos de la institución educativa, con la intencionalidad de establecer las responsabilidades y los perfiles del personal.

- Es necesario que el Manual de Políticas y Procedimiento Contables en el Área de Cobranzas sea actualizado periódicamente, con el fin de incluir nuevas políticas y procedimientos, que vayan encaminadas a reducir la cartera vencida de la escuela Pío Jaramillo Alvarado, en el periodo correspondiente.

BIBLIOGRAFÍA

- Aguirre & Asociados. (2015). *Manual de políticas contables*. Quito, Ecuador: Zona Legal. Recuperado el 14 de febrero de 2021, de <https://zonalegal.net/uploads/documento/INDICE%20MANUAL%20DE%20POLITICAS%20CONTABLES%202.pdf>
- Apunte, R. (17 de enero de 2018). *Claves para la cobranza efectiva*. Recuperado el 6 de abril de 2021, de Universidad Internacional SEK: <https://captur.travel/images/PDF/CobranzaEfectiva.pdf>
- Arias, F. (2012). *El Proyecto de investigación* (Sexta ed.). Carácas, Venezuela: Episteme. Recuperado el 3 de marzo de 2021, de https://www.researchgate.net/publication/301894369_EL_PROYECTO_DE_INVESTIGACION_6a_EDICION
- Avilés Pino, E. (s.f.). *Ministerio de Trabajo y Recursos Humanos*. Recuperado el 6 de marzo de 2021, de Enciclopedia del Ecuador: <http://www.encyclopediadelecuador.com/historia-del-ecuador/ministerio-trabajo-recursos-humanos/>
- Behar Rivero, D. S. (2008). *Metodología de la investigación*. México: Shalom. Recuperado el 21 de enero de 2021, de <https://es.calameo.com/read/004416166f1d9df980e62>
- Bernal Torres, C. A. (2018). *Metodología de la Investigación* (tercera ed.). Colombia: Pearson Educación. Recuperado el 16 de Enero de 2021, de <https://abacoenred.com/wp-content/uploads/2019/02/El-proyecto-de-investigaci%C3%B3n-F.G.-Arias-2012-pdf.pdf>
- Briones Morán, L. J., & García Rodríguez, M. Á. (17 de marzo de 2017). *Diseñar políticas de crédito y cobranzas para el comercial "Hnos. Moran González"*. Recuperado el 19 de marzo de 2021, de Universidad de Guayaquil. Facultad de Ciencias Administrativas: <http://repositorio.ug.edu.ec/bitstream/redug/17438/1/DISE%c3%91AR%20POL%c3%8dTICAS%20DE%20CR%c3%89DITO%20Y%20COBRANZAS%20PARA%20EL%20COMERCIAL%20%e2%80%9cHNOS.%20MORAN%20GONZ%c3%81LEZ%e2%80%9d.pdf>

ClasificacionesDe. (13 de septiembre de 2018). *Tipos de manuales*. Recuperado el 16 de febrero de 2021, de ClasificacionDe: <https://www.clasificacionde.org/tipos-de-manuales/>

Conexionesan. (3 de abril de 2017). *Cinco tipos de clientes morosos*. Recuperado el 14 de marzo de 2021, de Conexionesan: <https://www.esan.edu.pe/apuntes-empresariales/2017/03/cinco-tipos-de-clientes-morosos/>

D'Angelo, S. B. (s.f.). *Poblacion y muestra*. Recuperado el 26 de Enero de 2021, de Universidad Nacional del Nordeste: [https://med.unne.edu.ar/sitio/multimedia/imagenes/ckfinder/files/files/aps/POBLACI%C3%93N%20Y%20MUESTRA%20\(Lic%20DAngelo\).pdf](https://med.unne.edu.ar/sitio/multimedia/imagenes/ckfinder/files/files/aps/POBLACI%C3%93N%20Y%20MUESTRA%20(Lic%20DAngelo).pdf)

Ecuador, Banco Central . (1 de octubre de 2020). *20 años de dolarización de la economía ecuatoriana: Evolucion de los medios de pago*. Recuperado el 16 de marzo de 2021, de <https://www.bce.fin.ec/micrositio20dolarizacion/documentos/Medios-de-Pago.pdf>

Ecuador, Banco Central. (30 de noviembre de 2020). *La economía ecuatoriana se recuperará 3,1% en 2021*. Recuperado el 26 de enero de 2021, de <https://www.bce.fin.ec/index.php/boletines-de-prensa-archivo/item/1394-la-economia-ecuatoriana-se-recuperara-3-1-en-2021>

Ecuador, Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social. (s.f.). *¿Quiénes somos?* Recuperado el 8 de marzo de 2021, de <https://www.iess.gob.ec/es/inst-quienes-somos>

Ecuador, Presidencia de la República. (2012). *Reglamento general de la Ley Orgánica de Educación Intercultural*. Quito: Suplemento -- Registro Oficial N° 754 del jueves 26 de julio del 2012.

Ecuador, Servicio de Rentas Internas. (s.f.). *¿Qué es el SRI?* Recuperado el 26 de marzo de 2021, de <https://www.sri.gob.ec/que-es-el-sri>

Ecuador, Servicio de Rentas Internas. (s.f.). *Impuesto a la Renta*. Recuperado el 5 de marzo de 2021, de <https://www.sri.gob.ec/impuesto-renta>

Escuela Pío Jaramillo Alvarado. (01 de junio de 2020). Datos obtenidos de la visita a la escuela

- Pio Jaramillo Alvarado. Quito, Ecuador. Recuperado el 3 de marzo de 2021
- Grupo El Comercio. (18 de octubre de 2020). *El salario del 2021 está listo*. Recuperado el 2 de enero de 2021, de El Comercio: <https://www.elcomercio.com/opinion/opinion-cesar-sosa-salario-listo.html>
- Hernández Sampieri, R., & Mendoza Torres, C. P. (2018). *Metodología de la investigación : las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. México: McGraw-Hill Education.
- Herrera Rivas, W., & Gavilánez Cevallos, G. J. (26 de enero de 2018). *Diseño de políticas de créditos y cobranzas para la empresa Dipacsa S.A.* Recuperado el 19 de febrero de 2021, de Universidad de Guayaquil: <http://repositorio.ug.edu.ec/bitstream/redug/30422/1/Pol%C3%ADticas%20de%20cr%C3%A9ditos%20y%20cobranzas-Herrera%20Gavilanes.pdf>
- Jiménez Cornejo, D. (2019). *Guía para la elaboración de tesis de grado en ciencias sociales y medicina*. Recuperado el 18 de marzo de 2021, de <https://www.gestiopolis.com/wp-content/uploads/2013/08/guia-para-la-elaboracion-de-la-tesis-de-grado.pdf>
- Mometolo Treviño, A. (2021). *Tipos de negociación, fases y elementos*. Recuperado el 16 de febrero de 2021, de Gestiopolis: <https://www.gestiopolis.com/teoria-tipos-etapas-negociacion/>
- Morales Castro, J. A. (2015). *Crédito y cobranzas*. México: Patria. Recuperado el 3 de diciembre de 2020, de <https://editorialpatria.com.mx/pdf/files/9786074383652.pdf>
- Peña, M. (s.f.). *Ejecutivo de la cobranza*. Recuperado el 15 de enero de 2021, de <https://www.monografias.com/trabajos80/ejecutivo-cobranza/ejecutivo-cobranza.shtml>
- Question Pro. (2021). *Investigación de campo*. Recuperado el 20 de marzo de 2021, de Question Pro: <https://www.questionpro.com/es/investigacion-de-campo.html>
- Reina Macay, G. P. (2 de septiembre de 2018). *Diseño de un manual de crédito y cobranzas orientado a la reducción de la cartera vencida para la empresa "Ice Zone" del cantón Naranjal, en el año 2017*. Recuperado el 15 de febrero de 2021, de Manuales de Créditos

y

Cobranzas:

<http://repositorio.ug.edu.ec/bitstream/redug/28084/1/TESIS%20DE%20GARY.pdf>

Sandoval Manríquez, M. (diciembre de 2014). Convivencia y clima escolar: claves de la gestión del conocimiento. *Proyecto Juventudes*, 22(41), 153-178. Recuperado el 3 de enero de 2021, de <https://www.scielo.cl/pdf/udecada/v22n41/art07.pdf>

Sevilla Arias, A. (14 de junio de 2016). *Deudor*. Recuperado el 19 de febrero de 2021, de Economipedia: <https://economipedia.com/definiciones/deudor.html>

Significados.com. (2021). Investigación documental. En Significados.com. Publicaciones Marín. Recuperado el 18 de diciembre de 2020, de <https://www.significados.com/investigacion-documental/>

Velarde Correa, K. S. (2017). *Diseño de manual de crédito y cobranza para la empresa "Ángel Aguilar"*. Recuperado el 15 de diciembre de 2020, de Universidad de Guayaquil, Facultad de Ciencias Administrativas: <http://repositorio.ug.edu.ec/bitstream/redug/23493/1/DISE%c3%91O%20DE%20MANUAL%20DE%20CR%c3%89DITO%20Y%20COBRANZA%20PARA%20LA%20EMPRESA%20c3%81NGEL%20AGUILAR.pdf>

Vivanco Vergara, M. E. (2017). Los manuales de procedimientos como herramientas de control interno de una organización. *Universidad y Sociedad*, 9(3), 247-252. Recuperado el 3 de diciembre de 2020, de <http://scielo.sld.cu/pdf/rus/v9n3/rus38317.pdf>

ANEXOS

Tabla 39 Proyecciones de sueldos del personal, docente, administrativo y departamento de crédito y cobranzas de la Escuela Pío Jaramillo Alvarado: años 2021, 2022, 2023, 2024, 2025

PROYECCIÓN DE PERSONAL DOCENTE ESCUELA PÍO JARAMILLO ALVARADO								
AÑO 2021								
Cargo	Nómina	Remuneración Mensual	Remuneración Anual	Aporte Patronal 12,15%	Fondos de Reserva 8,33%	DCS	DTS	Total
PROFESORA	Báez Cadena Sylvia Pamela	404,68	4.856,16	590,02	404,52	00,00	404,68	6.655,38
PROFESORA	Ballesteros Benítez Angela	469,69	5.636,28	684,81	469,50	400,00	469,69	7.660,28
PROFESORA	Cárdenas Guachamin Alexandra Irma	437,80	5.253,60	638,31	437,62	400,00	437,80	7.167,34
PROFESORA	Carrillo Sierra Viviana de las Mercedes	437,80	5.253,60	638,31	437,62	400,00	437,80	7.167,34
PROFESORA	Carrillo Sierra Ximena Elizabeth	536,31	6.435,72	781,94	536,10	400,00	536,31	8.690,07
PROFESORA	Cruz Cevallos Alicia Mariana	447,80	5.373,60	652,89	447,62	400,00	447,80	7.321,91
PROFESORA	Cruz Cevallos Patricia Katherine	557,25	6.687,00	812,47	557,03	400,00	557,25	9.013,75
PROFESOR	Encalada Chauvin Esteban Daniel	400,03	4.800,36	583,24	399,87	400,00	400,03	6.583,50
PROFESORA	Gómez Díaz Katya Margarita	491,58	5.898,96	716,72	491,38	400,00	491,58	7.998,65
PROFESORA	Gonzaga León Clara Germania	403,68	4.844,16	588,57	403,52	400,00	403,68	6.639,92
PROFESORA	Llumiyinga Simbaña Wilmer Patricio	400,00	4.800,00	583,20	399,84	400,00	400,00	6.583,04
PROFESORA	Loaiza Andrade Bella Nancy	160,00	1.920,00	233,28	159,94	400,00	160,00	2.873,22
PROFESORA	Loaiza Andrade Max Steven	200,00	2.400,00	291,60	199,92	400,00	200,00	3.491,52
PROFESORA	Peña Peña Martha Cecilia	492,53	5.910,36	718,11	492,33	400,00	492,53	8.013,33
PROFESORA	Pilco Pillajo Nancy Paola	404,58	4.854,96	589,88	404,42	400,00	404,58	6.653,84
PROFESORA	Tapia Villacís Carmen Lucía	403,68	4.844,16	588,57	403,52	400,00	403,68	6.639,92
PROFESORA	Tapia Villacís Sofía Maribel(ojo)	400,00	4.800,00	583,20	399,84	400,00	400,00	6.583,04
PROFESORA	Villamarín Campaña Gloria Narcisca	459,69	5.516,28	670,23	459,51	400,00	459,69	7.505,70
								123.241,75
PROYECCIÓN DE PERSONAL ADMINISTRATIVO ESCUELA PÍO JARAMILLO ALVARADO								
AÑO 2021								
Cargo	Nómina	Remuneración Mensual	Remuneración Anual	Aporte Patronal 12,15%	Fondos de Reserva 8,33%	DCS	DTS	Total
ADMINISTRACION DIRECTORA	Loaiza Chauvin Nancy Denise	658,89	7.906,68	960,66	658,63	400,00	658,89	10.584,86
ADMINISTRADORA	Chauvin González Nancy del Pilar	656,70	7.880,40	957,47	656,44	400,00	656,70	10.551,01
CONTADOR	Serrano Cadena Víctor Patricio	750,00	9.000,00	1.093,50	749,70	400,00	750,00	11.993,20
CONSERJE	Villamarín Campaña Rosario de las Mercedes	400,00	4.800,00	583,20	399,84	400,00	400,00	6.583,04
ENFERMERA	Chacón Bucheli Norma de Lourdes	800,00	9.600,00	1.166,40	799,68	400,00	800,00	12.766,08
SECRETARIA	Encalada Chauvin Ana Patricia	470,64	5.647,68	686,19	470,45	400,00	470,64	7.674,96
								60.153,15
PROYECCIÓN DE PERSONAL ÁREA DE CARTERA Y COBRANZAS ESCUELA PÍO JARAMILLO ALVARADO								
AÑO 2021								
Cargo	Nómina	Remuneración Mensual	Remuneración Anual	Aporte Patronal 12,15%	Fondos de Reserva 8,33%	DCS	DTS	Total
TESORERO	NN	500,00	6.000,00	729,00	499,80	400,00	500,00	8.128,80
								8.128,80
PROYECCIÓN DE PERSONAL DOCENTE ESCUELA PÍO JARAMILLO ALVARADO								
AÑO 2022								
SBU	400							
INFLACIÓN PROYECTADA	1,00%	frente INEC						
Cargo	Nómina	Remuneración Mensual	Remuneración Anual	Aporte Patronal 12,15%	Fondos de Reserva 8,33%	DCS	DTS	Total
PROFESORA	Báez Cadena Sylvia Pamela	404,68	4.856,16	590,02	404,52	404,00	404,68	6.659,38
PROFESORA	Ballesteros Benítez Angela	469,69	5.636,28	684,81	469,50	404,00	469,69	7.664,28
PROFESORA	Cárdenas Guachamin Alexandra Irma	437,80	5.253,60	638,31	437,62	404,00	437,80	7.171,34
PROFESORA	Carrillo Sierra Viviana de las Mercedes	437,80	5.253,60	638,31	437,62	404,00	437,80	7.171,34
PROFESORA	Carrillo Sierra Ximena Elizabeth	536,31	6.435,72	781,94	536,10	404,00	536,31	8.694,07
PROFESORA	Cruz Cevallos Alicia Mariana	447,80	5.373,60	652,89	447,62	404,00	447,80	7.325,91
PROFESORA	Cruz Cevallos Patricia Katherine	557,25	6.687,00	812,47	557,03	404,00	557,25	9.017,75
PROFESOR	Encalada Chauvin Esteban Daniel	400,03	4.800,36	583,24	399,87	404,00	400,03	6.587,50
PROFESORA	Gómez Díaz Katya Margarita	491,58	5.898,96	716,72	491,38	404,00	491,58	8.002,65
PROFESORA	Gonzaga León Clara Germania	403,68	4.844,16	588,57	403,52	404,00	403,68	6.643,92
PROFESORA	Llumiyinga Simbaña Wilmer Patricio	400,00	4.800,00	583,20	399,84	404,00	400,00	6.587,04
PROFESORA	Loaiza Andrade Bella Nancy	160,00	1.920,00	233,28	159,94	404,00	160,00	2.877,22
PROFESORA	Loaiza Andrade Max Steven	200,00	2.400,00	291,60	199,92	404,00	200,00	3.495,52
PROFESORA	Peña Peña Martha Cecilia	492,53	5.910,36	718,11	492,33	404,00	492,53	8.017,33
PROFESORA	Pilco Pillajo Nancy Paola	404,58	4.854,96	589,88	404,42	404,00	404,58	6.657,84
PROFESORA	Tapia Villacís Carmen Lucía	403,68	4.844,16	588,57	403,52	404,00	403,68	6.643,92
PROFESORA	Tapia Villacís Sofía Maribel(ojo)	400,00	4.800,00	583,20	399,84	404,00	400,00	6.587,04
PROFESORA	Villamarín Campaña Gloria Narcisca	459,69	5.516,28	670,23	459,51	404,00	459,69	7.509,70
								123.313,75
PROYECCIÓN DE PERSONAL ADMINISTRATIVO ESCUELA PÍO JARAMILLO ALVARADO								
AÑO 2022								

INFLACIÓN PROYECTADA	1,00%	fuentes INEC						
Cargo	Nómina	Remuneración Mensual	Remuneración Anual	Aporte Patronal 12,15%	Fondos de Reserva 8,33%	DCS	DTS	Total
PROFESORA	Báez Cadena Sylvia Pamela	404,68	4.856,16	590,02	404,52	412,12	404,68	6.667,50
PROFESORA	Ballesteros Benítez Angela	469,69	5.636,28	684,81	469,50	412,12	469,69	7.672,40
PROFESORA	Cárdenas Guachamin Alexandra Irma	437,80	5.253,60	638,31	437,62	412,12	437,80	7.179,46
PROFESORA	Carrillo Sierra Viviana de las Mercedes	437,80	5.253,60	638,31	437,62	412,12	437,80	7.179,46
PROFESORA	Carrillo Sierra Ximena Elizabeth	536,31	6.435,72	781,94	536,10	412,12	536,31	8.702,19
PROFESORA	Cruz Cevallos Alicia Mariana	447,80	5.373,60	652,89	447,62	412,12	447,80	7.334,03
PROFESORA	Cruz Cevallos Patricia Katherine	557,25	6.687,00	812,47	557,03	412,12	557,25	9.025,87
PROFESOR	Encalada Chauvin Esteban Daniel	400,03	4.800,36	583,24	399,87	412,12	400,03	6.595,62
PROFESORA	Gómez Díaz Katya Margarita	491,58	5.898,96	716,72	491,38	412,12	491,58	8.010,77
PROFESORA	Gonzaga León Clara Germania	403,68	4.844,16	588,57	403,52	412,12	403,68	6.652,04
PROFESORA	Llumiquirena Simbaña Wilmer Patricio	400,00	4.800,00	583,20	399,84	412,12	400,00	6.595,16
PROFESORA	Loaiza Andrade Bella Nancy	160,00	1.920,00	233,28	159,94	412,12	160,00	2.885,34
PROFESORA	Loaiza Andrade Max Steven	200,00	2.400,00	291,60	199,92	412,12	200,00	3.503,64
PROFESORA	Peña Peña Martha Cecilia	492,53	5.910,36	718,11	492,33	412,12	492,53	8.025,45
PROFESORA	Pilco Pillajo Nancy Paola	404,58	4.854,96	589,88	404,42	412,12	404,58	6.665,96
PROFESORA	Tapia Villacis Carmen Lucía	403,68	4.844,16	588,57	403,52	412,12	403,68	6.652,04
PROFESORA	Tapia Villacis Sofia Maribel(ojo)	400,00	4.800,00	583,20	399,84	412,12	400,00	6.595,16
PROFESORA	Villamarín Campaña Gloria Narcisa	459,69	5.516,28	670,23	459,51	412,12	459,69	7.517,82
								123.459,92

Fórmula: SBU por 1% de aumento de SBU proyectado por el INEC

PROYECCIÓN DE PERSONAL ADMINISTRATIVO ESCUELA PÍO JARAMILLO ALVARADO								
AÑO 2024								
SBU	408,04							
INFLACIÓN PROYECTADA	1,00%	fuentes INEC						
Cargo	Nómina	Remuneración Mensual	Remuneración Anual	Aporte Patronal 12,15%	Fondos de Reserva 8,33%	DCS	DTS	Total
ADMINISTRACION DIRECTORA	Loaiza Chauvin Nancy Denise	658,89	7.906,68	960,66	658,63	412,12	658,89	10.596,98
ADMINISTRADORA	Chauvin González Nancy del Pilar	656,70	7.880,40	957,47	656,44	412,12	656,70	10.563,13
CONTADOR	Serrano Cadena Víctor Patricio	750,00	9.000,00	1.093,50	749,70	412,12	750,00	12.005,32
CONSERJE	Villamarín Campaña Rosario de las Mercedes	400,00	4.800,00	583,20	399,84	412,12	400,00	6.595,16
ENFERMERA	Chacón Bucheli Norma de Lourdes	800,00	9.600,00	1.166,40	799,68	412,12	800,00	12.778,20
SECRETARIA	Encalada Chauvin Ana Patricia	470,64	5.647,68	686,19	470,45	412,12	470,64	7.687,09
								60.225,87

Fórmula: SBU por 1% de aumento de SBU proyectado por el INEC

PROYECCIÓN DE PERSONAL ÁREA DE CARTERA Y COBRANZAS ESCUELA PÍO JARAMILLO ALVARADO								
AÑO 2024								
SBU	408,04							
INFLACIÓN PROYECTADA	1,00%	fuentes INEC						
Cargo	Nómina	Remuneración Mensual	Remuneración Anual	Aporte Patronal 12,15%	Fondos de Reserva 8,33%	DCS	DTS	Total
TESORERO	NN	500,00	6.000,00	729,00	499,80	412,12	500,00	8.140,92
								8.140,92

Fórmula: SBU por 1% de aumento de SBU proyectado por el INEC

PROYECCIÓN DE PERSONAL DOCENTE ESCUELA PÍO JARAMILLO ALVARADO								
AÑO 2025								
SBU	412,12							
INFLACIÓN PROYECTADA	1,00%	fuentes INEC						
Cargo	Nómina	Remuneración Mensual	Remuneración Anual	Aporte Patronal 12,15%	Fondos de Reserva 8,33%	DCS	DTS	Total
PROFESORA	Báez Cadena Sylvia Pamela	404,68	4.856,16	590,02	404,52	416,24	404,68	6.671,62
PROFESORA	Ballesteros Benítez Angela	469,69	5.636,28	684,81	469,50	416,24	469,69	7.676,52
PROFESORA	Cárdenas Guachamin Alexandra Irma	437,80	5.253,60	638,31	437,62	416,24	437,80	7.183,58
PROFESORA	Carrillo Sierra Viviana de las Mercedes	437,80	5.253,60	638,31	437,62	416,24	437,80	7.183,58
PROFESORA	Carrillo Sierra Ximena Elizabeth	536,31	6.435,72	781,94	536,10	416,24	536,31	8.706,31
PROFESORA	Cruz Cevallos Alicia Mariana	447,80	5.373,60	652,89	447,62	416,24	447,80	7.338,15
PROFESORA	Cruz Cevallos Patricia Katherine	557,25	6.687,00	812,47	557,03	416,24	557,25	9.029,99
PROFESOR	Encalada Chauvin Esteban Daniel	400,03	4.800,36	583,24	399,87	416,24	400,03	6.599,74
PROFESORA	Gómez Díaz Katya Margarita	491,58	5.898,96	716,72	491,38	416,24	491,58	8.014,89
PROFESORA	Gonzaga León Clara Germania	403,68	4.844,16	588,57	403,52	416,24	403,68	6.656,17
PROFESORA	Llumiquirena Simbaña Wilmer Patricio	400,00	4.800,00	583,20	399,84	416,24	400,00	6.599,28
PROFESORA	Loaiza Andrade Bella Nancy	160,00	1.920,00	233,28	159,94	416,24	160,00	2.889,46
PROFESORA	Loaiza Andrade Max Steven	200,00	2.400,00	291,60	199,92	416,24	200,00	3.507,76
PROFESORA	Peña Peña Martha Cecilia	492,53	5.910,36	718,11	492,33	416,24	492,53	8.029,57
PROFESORA	Pilco Pillajo Nancy Paola	404,58	4.854,96	589,88	404,42	416,24	404,58	6.670,08
PROFESORA	Tapia Villacis Carmen Lucía	403,68	4.844,16	588,57	403,52	416,24	403,68	6.656,17
PROFESORA	Tapia Villacis Sofia Maribel(ojo)	400,00	4.800,00	583,20	399,84	416,24	400,00	6.599,28
PROFESORA	Villamarín Campaña Gloria Narcisa	459,69	5.516,28	670,23	459,51	416,24	459,69	7.521,95
								123.534,09

Fórmula: SBU por 1% de aumento de SBU proyectado por el INEC

PROYECCIÓN DE PERSONAL ADMINISTRATIVO ESCUELA PÍO JARAMILLO ALVARADO								
AÑO 2025								
SBU	412,12							

INFLACIÓN PROYECTADA	1,00%	fuelle INEC						
Cargo	Nómina	Remuneración Mensual	Remuneración Anual	Aporte Patronal 12,15%	Fondos de Reserva 8,33%	DCS	DTS	Total
ADMINISTRACION DIRECTORA	Loaiza Chauvin Nancy Denise	658,89	7.906,68	960,66	658,63	416,24	658,89	10.601,10
ADMINSTRADORA	Chauvin González Nancy del Pilar	656,70	7.880,40	957,47	656,44	416,24	656,70	10.567,25
CONTADOR	Serrano Cadena Víctor Patricio	750,00	9.000,00	1.093,50	749,70	416,24	750,00	12.009,44
CONSERJE	Villamarín Campaña Rosario de las mercedes	400,00	4.800,00	583,20	399,84	416,24	400,00	6.599,28
ENFERMERA	Chacón Bucheli Norma de Lourdes	800,00	9.600,00	1.166,40	799,68	416,24	800,00	12.782,32
SECRETARIA	Encalada Chauvin Ana Patricia	470,64	5.647,68	686,19	470,45	416,24	470,64	7.691,21
								60.250,60

Fórmula: SBU por 1% de aumento de SBU proyectado por el INEC

PROYECCIÓN DE PERSONAL ÁREA DE CARTERA Y COBRANZAS ESCUELA PÍO JARAMILLO ALVARADO								
AÑO 2025								
SBU	412,12							
INFLACIÓN PROYECTADA	1,00%	fuelle INEC						
Cargo	Nómina	Remuneración Mensual	Remuneración Anual	Aporte Patronal 12,15%	Fondos de Reserva 8,33%	DCS	DTS	Total
TESORERO	NN	500,00	6.000,00	729,00	499,80	416,24	500,00	8.145,04
								8.145,04

Fórmula: SBU por 1% de aumento de SBU proyectado por el INEC
(Grupo El Comercio, 2020)

Elaborado por: Esteban Santiago Serrano Hinojosa