



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES

**CARRERA DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA
SEDE QUITO**

**TRABAJO DE TITULACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE:
INGENIERA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA, CONTADOR PÚBLICO
AUTORIZADO**

TÍTULO:

**PROPUESTA PARA ESTABLECER UN PLAN DE MEJORA EN EL PROCESO DE
CRÉDITO DE LA UNIDAD EDUCATIVA PARTICULAR “NUESTRA SEÑORA
DEL ROSARIO”.**

AUTORA:

MYRIAM CAROLINA ALVEAR JARA

ASESOR:

INGENIERO EDISON FABIÁN SUAREZ CHAMORRO MAGISTER

QUITO - 2020

CERTIFICACIÓN DEL ASESOR



CERTIFICACIÓN DEL ASESOR

En calidad de tutor designado por la Comisión de la Carrera de Ingeniería en Contabilidad y Auditoría CPA, informo que la estudiante MYRIAM CAROLINA ALVEAR JARA, ha culminado la elaboración del trabajo de titulación cuyo tema es **"PROPUESTA PARA ESTABLECER UN PLAN DE MEJORA EN EL PROCESO DE CREDITO DE LA UNIDAD EDUCATIVA PARTICULAR "NUESTRA SEÑORA DEL ROSARIO". ESTUDIO DE CASO."** el mismo que cumple con los requisitos establecidos en la guía metodológica para la elaboración de trabajos de titulación de la Universidad Metropolitana, por lo tanto puede continuar con la lectoría. La calificación obtenida es el proceso de tutoría es de noventa sobre cien puntos (90/100).

Quito, DM 24 de enero del 2019

Atentamente,

A handwritten signature in blue ink, appearing to read "E. Fabián Suárez C.", is written over a horizontal line. Below the line, the name and title are printed in a small, black, sans-serif font.

E Fabián Suárez C.
Tutor

CERTIFICACIÓN DE AUTORÍA DE TRABAJO DE TITULACIÓN

Yo, Myriam Carolina Alvear Jara, estudiante de la Universidad Metropolitana del Ecuador “UMET”, de la carrera de Contabilidad y Auditoría, declaro en forma libre y voluntaria que el presente trabajo de investigación que versa sobre: **“PROPUESTA PARA ESTABLECER UN PLAN DE MEJORA EN EL PROCESO DE CRÉDITO DE LA UNIDAD EDUCATIVA PARTICULAR NUESTRA SEÑORA DEL ROSARIO”**, y las expresiones vertidas en la misma, son autoría la 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,

22/09/2020

X 

Firmado por: MYRIAM CAROLINA ALVEAR JARA

Myriam Carolina Alvear Jara

C.I. 1720425048

AUTOR

CESIÓN DE DERECHOS DE AUTOR

Yo, Myriam Carolina Alvear Jara, en calidad de autor y titular de los derechos morales y patrimoniales del trabajo de titulación, **“PROPUESTA PARA ESTABLECER UN PLAN DE MEJORA EN EL PROCESO DE CRÉDITO DE LA UNIDAD EDUCATIVA PARTICULAR NUESTRA SEÑORA DEL ROSARIO”**, 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.

22/09/2020

X



Firmado por: MYRIAM CAROLINA ALVEAR JARA

Myriam Carolina Alvear Jara

C.I. 1720425048

DEDICATORIA

A mi hija, quién colmó mi vida de un inigualable amor y se convirtió en el motor de ella, a quién le dejo como lección que los sueños se pueden alcanzar a pesar de lo difícil que sea la situación sin importar, tiempo, lugar o circunstancias.

AGRADECIMIENTO

Mi agradecimiento es a Dios, por la fuerza que me ha dado en cada momento de mi vida, por no soltarme de su mano y ser siempre el ente de sabiduría que guio todo mi proceso académico colocando ante mí a las personas perfectas para alcanzar mi sueño.

Agradezco a mis padres, mi familia y amigos que de una u otra manera con su granito de arena aportaron en la meta que me propuse hace varios años atrás.

Y como última persona y no menos importante agradezco al Sr. Ricardo Aguilar, quién fue el ángel que me ayudó sobremanera y motivó a seguir una carrera universitaria contra todo pronóstico, siempre lo llevaré en mi corazón y no me alcanzará la vida para agradecerle lo mucho que hizo por mí.

ÍNDICE

CERTIFICACIÓN DEL ASESOR.....	ii
DEDICATORIA	v
AGRADECIMIENTO	vi
ÍNDICE.....	vii
ÍNDICE DE TABLAS	viii
ÍNDICE DE GRÁFICOS	ix
ÍNDICE DE ILUSTRACIONES	x
ÍNDICE DE ANEXOS	xi
RESUMEN	xii
ABSTRACT.....	xiii
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I 1. ESTUDIO TEÓRICO CONCEPTUAL.....	13
1.1. Fundamentación Teórica.....	13
1.2. Base legal	38
CAPÍTULO II.....	43
2. CARACTERIZACIÓN, METODOLOGÍA Y DIAGNÓSTICO DE LA UNIDAD EDUCATIVA “NUESTRA SEÑORA DEL ROSARIO”	43
2.1 Caracterización de la Unidad Educativa Particular “Nuestra Señora del Rosario” .	43
2.2 Diagnóstico de la Unidad Educativa “Nuestra Señora Del Rosario” .	50
2.3 Metodología y procesamiento de resultados de la investigación.....	52
CAPÍTULO III.....	75
3. PLAN DE MEJORA EN EL PROCESO DE CRÉDITO DE LA UNIDAD EDUCATIVA PARTICULAR “NUESTRA SEÑORA DEL ROSARIO”	75
3.1 Propuesta.....	75
3.2 Objetivos de la propuesta planteada	75
3.3 Plan de Mejora	76
3.4. Análisis de las Cuentas por Cobrar 2018 vs. Proyección de la propuesta	82
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	96
Conclusiones	96
Recomendaciones	97
BIBLIOGRAFÍA	98
ANEXOS	102

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Delimitación	7
Tabla 2: Categorización del cliente.....	32
Tabla 3: Efectos de ofrecer descuento por pronto pago.....	36
Tabla 4: Cantidad de estudiantes en los últimos 4 años.....	43
Tabla 5: Índice de Morosidad	51
Tabla 6: Tamaño de la muestra.....	55
Tabla 7: Conocimiento de las fechas de pago de cuota	56
Tabla 8: Forma de pago en el banco	57
Tabla 9: Saldos en el sistema de la Institución	58
Tabla 10: Opciones de pagos adecuados	60
Tabla 11: Descuento pronto pago	61
Tabla 12: Causas de morosidad	62
Tabla 13: Crear el departamento de cobranzas	64
Tabla 14: Razones Financieras de Rentabilidad	67
Tabla 15: Razones Financieras de Liquidez a corto plazo.....	68
Tabla 16: Razones Financieras de Liquidez a largo plazo.....	68
Tabla 17: Razones Financieras de Rentabilidad sobre la Propiedad, planta y equipo.....	69
Tabla 18: Razones Financieras de Rentabilidad	70
Tabla 19: Razones Financieras de Liquidez a corto plazo.....	71
Tabla 20: Razones Financieras de Liquidez a largo plazo.....	72
Tabla 21: Razones Financieras de Rentabilidad sobre la Propiedad, planta y equipo.....	72
Tabla 22: Comportamiento de las Cuentas por Cobrar año 2017-2018.....	84
Tabla 23: Estado de Flujo de Efectivo 2017- 2018.....	86
Tabla 24: Proyección de las Cuentas por Cobrar 2018-2019 y Periodo Promedio de Cobro..	88
Tabla 25: Flujo de Efectivo Proyectado 2018- 2019 Sin Gastos del Proyecto	90
Tabla 26: Proyección Final del Proyecto 2018- 2019.....	92
Tabla 27: Cálculo del TIR Y VAN.....	95

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Índice de Morosidad por períodos lectivos.....	51
Gráfico 2 : Conocimiento de las fechas límites de pago.....	56
Gráfico 3 : Forma de pago en el banco	57
Gráfico 4 : Saldos en el sistema de la Institución	58
Gráfico 5 : Opciones de pagos adecuadas.....	59
Gráfico 6: Descuento pronto pago	61
Gráfico 7 : Causas de morosidad	63
Gráfico 8: Crear el departamento de cobranzas	64

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1: Árbol de Problemas	6
Ilustración 2: Factores para una gestión de Cuentas por Cobrar	30
Ilustración 3: Personal de la Institución.....	44
Ilustración 4: Matriz POST - FODA.....	46
Ilustración 5: Organigrama Institucional	48
Ilustración 6: Tasa de Interés Activa	94

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1: Guía para la entrevista a la secretaria de La Unidad Educativa “NSR”	102
Anexo 2: Guía para la encuesta a los padres de familia de La Unidad Educativa “NSR”	103
Anexo 3: Prohibiciones.....	104
Anexo 4: Acta de compromiso de la institución.....	105
Anexo 5: Tabla de Recolección de Datos Financiero.....	107
Anexo 6: Políticas crediticias.....	108
Anexo 7: Categorización del cliente.....	110
Anexo 8: Formulario de referencias para los representantes de los estudiantes.....	112
Anexo 9: Contrato de servicios Unidad Educativa Particular “NSR”	115
Anexo 10: Cartas de cobranza vía mail.....	119
Anexo 11: Llamadas telefónicas por morosidad.....	121
Anexo 12: Entrevistas	123
Anexo 13: Fichas de control para el debido seguimiento de las Cuentas en mora.....	124

RESUMEN

La investigación realizada propone diseñar un Plan de Mejora en la Unidad Educativa Particular “Nuestra Señora del Rosario” a través de la aplicación de una Unidad de Crédito que se encargue del diagnóstico, registro, procesamiento y seguimiento de las Cuentas por Cobrar. La finalidad de la misma es reducir sobremanera el alto índice de cartera vencida durante todos los meses del año lectivo. Para llevarla a cabo se realizó un estudio teórico conceptual con autores actuales para sustentar la investigación y así evaluar de manera más óptima al establecimiento. De la misma manera se aplicó el método de estudio descriptivo, ya que ayudó a encontrar los factores internos y externos del problema en la gestión de cobranzas. De igual forma se utilizó el método analítico sintético ya que la información que se va estudiar debe ser sintetizada y analizada para poder ser estudiada. Los tipos de estudio fueron el documental y de campo ya que la información que se necesitó para realizar la investigación se la tuvo que obtener en distintas instituciones educativas de la ciudad de Quito. Para poder cumplir de manera organizada y secuencial se desarrolló la recolección de información a través de encuestas y entrevistas a usuarios y personal de la comunidad educativa. Con la propuesta de la Unidad de Crédito se plantea un diseño de la propuesta la cuál consta de: políticas crediticias, técnicas de cobranza, formularios de recolección de datos, contrato de servicios, descripción y uso de herramientas de cobranza y aplicación de fichas de control del proceso. Como resultado y tras la aplicación de indicadores financieros como el TIR y VAN, se logró determinar que el proyecto no solo es viables, sino también rentable en un 90%.

PALABRAS CLAVES: Cuentas por Cobrar, cartera vencida, gestión de cobranzas.

ABSTRACT

The research aims to design an Improvement Plan in the Particular Educational Unit "Our Lady of the Rosary" through the application of a unit of credit in charge of diagnosis, registration, processing and follow-up of accounts receivable. The purpose of the same is greatly reduce the high rate of loan portfolio during all months of the year. To carry out a study was conducted with conceptual theoretical current authors to support the investigation and evaluate more optimal to the establishment. In the same way the method of descriptive, as it helped to find the internal and external factors of the problem in the management of collections. Similarly used the synthetic analytical method because the information to be study must be synthesized and analyzed in order to be studied. The types of study were the documentary and field because the information needed to carry out the investigation it had to get in various educational institutions in the city of Quito. In order to be able to meet in an organized manner and sequential development is the collection of information through surveys and interviews with users and staff of the educational community. With the proposal of the unit of credit is a design of the proposal which consists of: lending policies, techniques of collection, data collection forms, service contract, description and use of tools of collection and application of chips of process control. As a result, and after the application of financial indicators such as the TIR and VAN, it was determined that the project is not only viable, but also profitable at a 90%.

Keywords: Accounts Receivable, overdue portfolio, collection management.

INTRODUCCIÓN

La educación en Ecuador es un derecho de todos los ecuatorianos y es regulada por el Ministerio de Educación (MINEDUC), se encuentra dividida en educación pública o fiscal, fiscomisional, municipal, privada o particular; laica o religiosa; hispana o bilingüe intercultural.

Según la Constitución de la República del Ecuador vigente en el artículo 28 (Ecuador, Asamblea Constituyente, 2008) hace referencia acerca de la gratuidad de la educación: “La educación pública será universal y laica en todos sus niveles, y gratuita hasta el tercer nivel de educación superior inclusive”.

Para el sector privado en el artículo 29 (Ecuador, Asamblea Constituyente, 2008) menciona sobre el derecho libre y voluntario de escoger una entidad educativa acorde a las necesidades de los ciudadanos: “Las madres y padres o sus representantes tendrán la libertad de escoger para sus hijas e hijos una educación acorde con sus principios, creencias y opciones pedagógicas”.

La Junta Distrital Reguladora de Pensiones y Matrículas en Establecimientos Educativos Particulares y Fiscomisionales según acuerdo # 25409D09 de la Ley Orgánica de Educación Intercultural en el inciso del artículo 56 (Ecuador, Asamblea Nacional, 2011) señala que:

Las instituciones educativas particulares están constituidas y administradas por personas naturales o jurídicas de derecho privado podrán impartir educación en todas las modalidades, previa autorización de la Autoridad Educativa Nacional y bajo su control y supervisión. La educación en estas instituciones puede ser confesional o laica. Las instituciones educativas particulares están autorizadas a cobrar pensiones y matriculas, de conformidad de la ley y los reglamentos que, para el efecto, dicte a la Autoridad Educativa Nacional; en concordancia con lo previsto en el artículo 57 de la misma Ley, el literal a), que reconoce como un derecho a las instituciones educativas particulares cobrar pensiones y matriculas de conformidad con el reglamento que emita la Autoridad Educativa Nacional. Las instituciones educativas privadas no tendrán como finalidad principal el lucro.

Por lo que la Unidad Educativa Particular “Nuestra Señora del Rosario” está autorizada en cobrar un valor de \$94,30 (noventa y cuatro dólares con treinta centavos) y mantiene a 952 estudiantes para el año lectivo de estudio 2017-2018, el cual ha tenido graves problemas de cartera vencida mensual, fijándose así al final del periodo escolar un porcentaje de Cuentas por Cobra del 12% equivaliendo a un valor de \$121 915, 62 (ciento veintiuno mil novecientos

quince dólares con sesenta y dos centavos) lo cual representa un alto índice de cartera vencida y posibles problemas de liquidez.

Al observar el alto índice de cartera vencida se propone establecer una Plan de Mejor en el proceso de crédito de la Unidad Educativa Particular “Nuestra Señora del Rosario” mediante el planteamiento del problema científico de la investigación que es, ¿Cómo diseñar un Plan de Mejora de manera que permita solucionar los problemas en el proceso de crédito de La Unidad Educativa Particular “Nuestra Señora del Rosario”?

Para lograrlo se plantea un objetivo general basado en el diseño un Plan de Mejora mediante la aplicación de herramientas tecnológicas que ayuden a tener un mayor control en el departamento de colecturía optimizando el cobro de matrículas y pensiones.

También se establecen 3 objetivos específicos que ayudarán a cumplir con los objetivos y metas del estudio de caso tales como: realizar el estudio teórico sobre el tema objeto de investigación, caracterizar y diagnosticar al establecimiento para establecer propuestas de mejora a la gestión de cobranzas y proponer la creación de una Unidad de Crédito que maneje todo el proceso de crédito.

Los métodos que se utilizarán son el analítico sintético favorable para realizar análisis individuales y generales de la investigación, el método deductivo el cual permitirá realizar las debidas deducciones lógicas sobre los resultados obtenidos para proponer una buena estrategia.

Para culminar se utilizará la técnica de investigación de tipo descriptiva que permitirá investigar los factores internos y externos de la Unidad Educativa posibilitando la evaluación de los resultados.

Todo esto se logrará a través del manejo de técnicas de recolección de datos como entrevistas y encuestas aplicando herramientas tecnológicas de muestreo con una población total de 936 estudiantes, se aplicó una técnica sencilla para obtener la muestra de una población en donde el nivel de confianza es del 95 % obteniendo como resultado una muestra de 196 personas divididas en dos grupos: colegio 83 encuestados y escuela 113 encuestados.

Después de ello se registrarán y analizarán los resultados para así diseñar la propuesta que es establecer un Plan de Mejora en el proceso de crédito de la Unidad Educativa Particular “Nuestra Señora del Rosario” a través de la aplicación de: políticas crediticias, técnicas de

cobranzas, formularios de referencias, contrato de servicios, herramientas de cobranzas y fichas de control que demostrarán la viabilidad y rentabilidad del proyecto.

Antecedentes y Justificación

Desde hace mucho tiempo ha existido la educación pública y privada, con el pasar de los tiempos cada gobierno ha implementado varias normas para mejorar la calidad de educación, provocando que los sectores educativos antes mencionados sufran cambios favorables pero también perjudiciales. La idea principal del ex presidente de la República del Ecuador, el Economista Rafael Correa Delgado fue lograr que exista una educación integral y gratuita sin distinción de género, raza o nivel socioeconómico. Por ello se han cumplido paulatinamente varios mandatos, pero aún no se puede decir que la meta está cumplida al 100% por la diversidad ideológica, religiosa y la perspectiva sociológica de la población que hay en el Ecuador.

Actualmente el sector educativo público comprende desde guarderías que están al cuidado de niños con edades desde 1 a 3 años llamados Centro Infantil del Buen Vivir (CIBV), hasta universidades gratuitas que están al alcance de toda la población. Los mismos ofrecen uniformes, alimentación y educación gratuita de calidad que van de la mano con la tecnología actual.

El Ministerio de Educación ha mejorado la infraestructura de todos los Centros Infantiles y Unidades Educativas del sector público para garantizar una educación de calidad, dicho procedimiento va de la mano con la implementación de un proceso de evaluación que involucra a estudiantes, docentes y autoridades. Se lo lleva a cabo de manera sistemática y si estos no cumplen con los parámetros establecidos por el Ministerio de Educación, lamentablemente inician con el proceso de cierre de los Centros Educativos, esto provoca que los establecimientos privados estén obligados a realizar cambios de mejoramiento utilizando sus propios recursos para así lograr mantenerse activos y competitivos dentro del mercado.

Estos cambios en el sector público hacen que las instituciones particulares pierdan estudiantes año tras año, a esto se suma el problema del cobro de pensiones ya que por factores socioeconómicos las personas incurren frecuentemente en mora con sus obligaciones. Este problema representa un gran peligro en el tema de liquidez ya que los gastos no pueden ser mayores a los ingresos, por ello es que se ha pedido ayuda al Ministerio de Educación con la

aprobación de normas internas institucionales que permitan garantizar el cobro de dichos valores.

El Ministerio es el encargado de proteger ante cualquier situación el derecho a la educación y envió un comunicado a todas las escuelas y colegios particulares donde menciona que si los establecimientos tienen niños y jóvenes que adeuden por el tema de pensiones tienen la oportunidad de entregar un listado a cada distrito con datos completos de los estudiantes e inmediatamente serán reubicados en instituciones públicas. Esta solución no garantiza en nada que se pueda recuperar los valores adeudados, quedando así el establecimiento con una cartera incobrable.

Por tanto, es necesario llevar a cabo una investigación que determine el estado de las Cuentas por Cobrar en este caso de la Unidad Educativa Nuestra Señora del Rosario para diseñar técnicas y herramientas que ayuden a la recuperación de cartera y optimizar el uso de recursos.

La investigación tendrá un impacto positivo en el mercado privado en general, ya que no existen hasta ahora directrices para mejorar el cobro de valores y disminuir la cartera vencida en la mayoría de establecimientos particulares, se va a enfocar en el estudio del usuario partiendo de las políticas contables actuales, la aplicación de métodos, tipos y técnicas de investigación que proporcionen información oportuna y necesaria para el diseño de la propuesta.

Situación Problemática

En los últimos años se ha dado el cierre de varias instituciones educativas privadas porque no logran cumplir con los parámetros principales que el Ministerio de Educación exige tales como:

- Infraestructura adecuada para los estudiantes
- Personal altamente capacitado en todas las áreas

El sector público cuenta con establecimientos de alta calidad, personal capacitado y servicios de gratuidad como libros, uniformes y colaciones. Por esta razón es que para el sector privado se le hace difícil mantenerse en el mercado con una cantidad estable de estudiantes.

Es por ello que los establecimientos particulares potencializan el tema de ofertar una educación personalizada con salones que mantengan un rango de 15 a 25 niños como máximo mientras que en el sector público se llega hasta 60 niños por grado.

Las instituciones privadas se las reconoce por el buen trato al padre de familia permitiendo que exista una permanente información y acompañamiento de cada estudiante durante todo año lectivo.

Una de las políticas de los establecimientos es el tema de becas por el ingreso de 2 o más hermanos para captar estudiantes, cabe recalcar que para cada institución es diferente y acorde a sus necesidades.

A pesar que el Ministerio de Educación ha establecido la tabla de costos que deben manejar en jardines, escuelas, colegios y universidades, estos establecimientos educativos deben reducir los precios fijados para poder competir y mantenerse.

Pero el mayor problema que afecta al sector privado indistintamente si está ubicado en el norte, centro o sur de Quito es; el gran porcentaje de pensiones que se encuentran en mora, por ello es importante crear políticas de cobro. En este caso particular se hará para La Unidad Educativa Nuestra Señora del Rosario y así reducir el rubro de Cuentas por Pagar.

Descripción del Problema

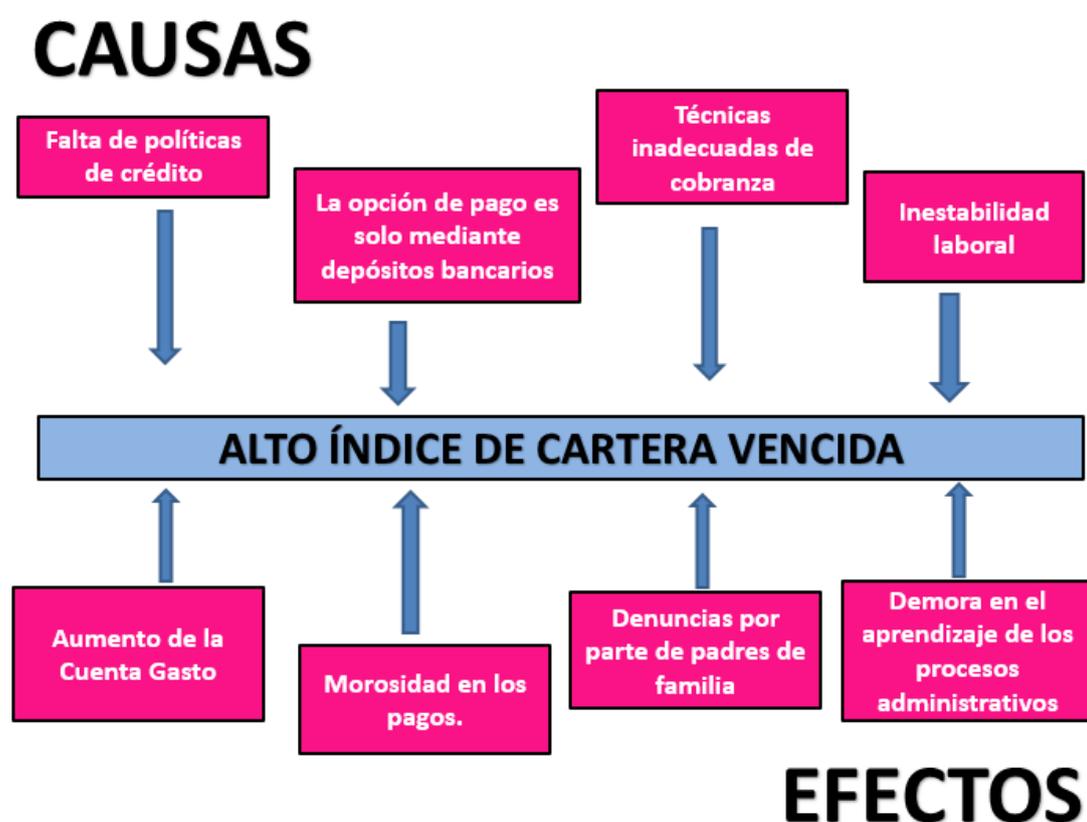
En Ecuador hay varios establecimientos educativos privados y todos tienen un índice de morosidad en Cuentas por Cobrar. Se han tomado medidas como no permitir rendir exámenes a las estudiantes o no pasar notas hasta que los representantes cumplan con sus obligaciones económicas. El Ministerio de Educación no permite tomar estas medidas porque viola los derechos de los niños y jóvenes. Se han publicado estas normas en la Ley Orgánica de Educación Intercultural (Ecuador, Ministerio de Educación, 2012) en el artículo 140 estipulando prohibiciones a las instituciones educativas particulares y fiscomisionales como: “Conculcar el derecho a la educación de los estudiantes por atraso o falta de pago de matrícula o pensiones por parte de sus representantes legales”.

Por esta razón se ha buscado varias maneras de optimizar el proceso de cobro a fin de evitar que en cada año lectivo culminado exista un gran número en las Cuentas por Cobrar envejecidas e incobrables.

Regularmente el cobro de las pensiones, se ha ejecutado en los mismos establecimientos, hoy en día y gracias a la tecnología se lo puede hacer mediante depósitos bancarios ayudando solamente a mejorar la rapidez del registro de transacciones contable, pero no a disminuir el nivel de cartera vencida.

Por tal motivo se busca diseñar un Plan de Mejora al proceso de crédito en la Unidad Educativa Particular “Nuestra Señora del Rosario para optimizar el cobro de pensiones y matriculas con el fin de reducir los valores de cartera vencida y los posibles riesgos de iliquidez.

Ilustración 1: Árbol de Problemas



Elaborado por: Myriam Alvear

Por lo antes expuesto, se puede formular el siguiente problema científico de la investigación: ¿Cómo diseñar un Plan de Mejora de manera que me permita solucionar los problemas en el proceso de crédito de La Unidad Educativa Particular “Nuestra Señora del Rosario”?

Dicho estudio se basa en crear una Unidad de Crédito que: aplique políticas crediticias, maneje técnicas de cobranzas, establezca formularios de crédito y contrato de servicios, utilice herramientas de cobranza y evalúe mediante fichas de control en proceso de crédito.

Delimitación del problema

Tabla 1: Delimitación

Campo:	Contabilidad y Auditoría
Área:	Departamento de Colecturía
Aspecto:	Proceso crediticio
Tema:	Plan de Mejora en el proceso de crédito de la Unidad Educativa Particular “Nuestra Señora del Rosario”
Problema:	Alto índice de cartera vencida
Delimitación Espacial:	Unidad Educativa Particular “Nuestra Señora del Rosario” ubicada en el Distrito Metropolitano de Quito. De Los Laureles N46-02 y, De Las Gardenias.
Tiempo:	Periodos lectivos 2017-2018

Elaborado por: Myriam Alvear

Objetivos

Objetivo General

- Diseñar un Plan de Mejora para la Unidad Educativa “Nuestra Señora Del Rosario” mediante la aplicación de herramientas tecnológicas para mantener un mayor control en el departamento de colecturía optimizando el cobro de matrículas y pensiones.

Objetivo Específico

- Realizar un estudio teórico sobre el tema objeto de investigación en la Unidad Educativa Nuestra Señora del Rosario mediante el análisis de los conceptos que se van a utilizar y técnicas de investigación para mantener una visión clara y objetiva del tema a tratar.
- Caracterizar y diagnosticar la Unidad Educativa Particular “Nuestra Señora del Rosario” mediante una investigación a fondo del establecimiento tras obtener repuestas reales de los

clientes sobre el manejo de las Cuentas por Cobrar para establecer propuestas de mejora a la gestión de cobranzas.

- Proponer un Plan de Mejora mediante la creación de una Unidad de Crédito que maneje políticas de crédito, controle cartera, evalúe a los clientes y aplique técnicas de recuperación de cartera en la Unidad Educativa Particular “Nuestra Señora del Rosario”.

Diseño de la investigación

En el presente estudio de caso se realizará una investigación al proceso de crédito de la institución para determinar los factores fundamentales que inciden en tener un índice de cartera vencida alta, enfatizando en el análisis de los usuarios ya que ellos ayudarán a obtener información acertada para plantear la propuesta correcta.

En los estudios previos se citó a varios autores que mediante sus criterios ayudan a tener una amplia visión acerca de las Cuentas por Cobrar y los modelos que se utilizarán para dar solución a la problemática, son los relacionados el análisis y recolección de datos y descripción de información.

Tipos de estudio

Según los autores (Martins & Santa, 2010) definen que: “La investigación documental se concreta exclusivamente en la recopilación de información en diversas fuentes. Indaga sobre un tema en documentos-escritos u orales- uno de, los ejemplos más típicos de esta investigación son las obras de historia”.

Por tal motivo el primer método de investigación utilizado será el documental ya que se utilizará documentos oficiales como fuente de información que se presentarán como anexos para fundamentar el estudio de caso. Se realiza una investigación por medio de fuentes de registros contables y fuentes bibliográficas para tener datos más actuales y precisos acerca del tema que se está tratando.

Como lo mencionan los autores (Martins & Santa, 2010) en su libro define que:

La investigación de campo consiste en la recolección de datos directamente de la realidad donde ocurren los hechos, sin manipular o controlar las variables. Estudia los fenómenos sociales en su ambiente natural. El investigador no manipula variables debido a que solo hace perder el ambiente de naturalidad en el cual se manifiesta.

De tal manera se llevará a cabo una investigación de campo ya que se necesitará fuentes de información primarias y secundarias, tanto dentro del estudio de la comunidad educativa como en el entorno que la misma desempeña para evaluar resultados.

Según el autor (Arias Odon, 2012) define que la investigación descriptiva consiste en: “La caracterización de un hecho, fenómeno, individuo o grupo, con el fin de establecer su estructura o comportamiento. Los resultados de este tipo de investigación se ubican en un nivel intermedio en cuanto a la profundidad de los conocimientos”.

En este sentido la investigación que se desarrollará en el presente documento es de tipo descriptiva, puesto que permite presentar los hallazgos tales como: factores internos y externos de la Unidad Educativa que ayudarán a evaluar y caracterizar los procesos que se manejan con los usuarios, evidenciando así los problemas en el proceso de crédito que mantiene el establecimiento, con el fin de analizarlos para así diseñar la propuesta más adecuada que permita optimizar el cobro de cartera.

Métodos de estudio

Según los autores (Hernández, Fernández, & Baptista, 2010) mencionan que:

El método de investigación deductivo se relaciona con el método que va de lo particular a lo general o a lo específico, el cual inicia dando paso a paso los datos en cierta forma válida, hasta llegar a una deducción a partir de un razonamiento de forma lógica o suposiciones; es decir se refiere a un proceso donde existe determinadas reglas que permiten emitir conclusiones finales partiendo de ciertos enunciados o premisas.

Por lo tanto, se puede decir que el estudio que se realizará se basa en el método deductivo, porque parte de una premisa general y junto a la recolección de los datos se podrá dar un razonamiento lógico al problema planteado para así obtener las conclusiones adecuadas en el caso de estudio.

Según el autor (Arias Odon, 2012) menciona que: “Método analítico-sintético estudia los hechos, partiendo de la descomposición del objeto de estudio en cada una de sus partes para estudiarlas en forma individual (análisis), y luego se integran esas partes para estudiarlas de manera holística e integral (síntesis)”.

Es por ello que otro de los métodos de investigación que se plantearán en esta investigación es el método analítico sintético ya que en base a los resultados que se van a obtener de cada instrumento de recolección de datos, se realizará el respectivo análisis en forma individual y luego se integrarán esos datos para así realizar un análisis global de los factores internos y externos que inciden en las Cuentas por Cobrar.

Fuentes de información

Según el autor (Bernal Torres, 2012) dice que:

Las fuentes de información primaria proporcionan datos de primera mano, pues se trata de documentos que incluyen los resultados de diferentes estudios, los cuales pueden ser libros, actas, antologías, artículos oficiales, monografías, tesis, opiniones de expertos entre otros. Las fuentes secundarias para la obtención de la información son los libros, las revistas, los documentos escritos (en general, todo medio impreso), los documentales, los noticieros y los medios de información.

Por lo tanto, en el desarrollo del tema se utilizará tantas fuentes primarias como fuentes secundarias: dentro de las primarias se encuentra la colaboración directa del personal de Colecturía y los representantes legales de los estudiantes, conjuntamente con el responsable del departamento de Contabilidad y como fuente secundaria se tendrá información de libros, reglamentos, publicaciones y documentos escritos que fundamenten el estudio teórico de la investigación.

Técnicas de investigación

Según el autor (Arias Odon, 2012) menciona que:

Un aspecto muy importante en el proceso de una investigación tiene relación con la obtención de la información, pues de ello dependen la confiabilidad y validez del estudio. Obtener información confiable y válida requiere cuidado y dedicación. Esta etapa de recolección de información en investigación se conoce también como trabajo de campo. Estos datos o información que va a recolectarse son el medio a través del cual se prueban las hipótesis, se responden las preguntas de investigación y se logran los objetivos del estudio originados del problema de investigación. Los datos, entonces, deben ser confiables, es decir, deben ser pertinentes y suficientes, para lo cual es necesario definir las fuentes y técnicas adecuadas para su recolección.

Por esta razón se aplicará las técnicas de recolección de datos como las entrevistas formales e informales a personal administrativo y la aplicación de encuestas que será aplicada a los padres de familia de la comunidad educativa.

Población y muestra

De acuerdo con los autores (Hernández, Fernández, & Baptista, 2015) mencionan que: “La población es el conjunto de los elementos a los cuales se refiere la investigación; por otra parte, la población también se la define como el conjunto de todas las unidades del muestreo”.

Así como también (Hernández, Fernández, & Baptista, 2015) define a la muestra como “Una parte de la población que se selecciona para la obtención de la información que será utilizada para el desarrollo del proyecto investigativo, y sobre la cual se efectuarán la valoración y observación de las variables objeto de estudio”.

En este estudio de caso la población total es de 936 estudiantes.

Para poder determinar el tamaño de la muestra se aplica una tabla que se encuentra detallada en el capítulo II de este documento, y los resultados son que la muestra total a ser encuesta es de 196 estudiantes de los cuales: 113 pertenecen a la escuela y 83 al colegio.

Instrumentos de recolección de datos

Para hacer más adecuada la recolección de datos, se llevará a cabo una entrevista al Departamento de Contabilidad, el cual maneja el Sistema de Cobro de Pensiones. Se realizará banco de preguntas que permiten obtener una visión más clara de cómo se lleva a cabo el cobro de pensiones y la gestión de recuperación de la cartera vencida. En el anexo # 2 se presenta la guía utilizada para la entrevista a la Secretaria Colectora de la “Unidad Educativa Nuestra Señora Del Rosario”

Además, se aplica una encuesta a los padres de familia de la institución a través de un cuestionario que permitirá analizar e identificar las posibles causas que generan la morosidad en el pago de pensiones. Esta encuesta se presenta en el anexo # 3 Guía para la encuesta a los padres de familia de la “Unidad Educativa Nuestra Señora Del Rosario”. La encuesta se procesará utilizando el programa Microsoft Excel y los resultados obtenidos se muestran en el capítulo II de esta investigación como parte de la caracterización y diagnóstico.

Bajo este enfoque la estructura capitular de este proyecto estará definida por tres (3) capítulos, mismos que constarán de información fundamental para el desarrollo de la propuesta de un Plan de Mejora en el proceso de crédito en la Unidad Educativa Particular “Nuestra Señora del Rosario”.

El capítulo I está enfocado en realizar un estudio teórico conceptual sobre la problemática planteada para así poder tener una mejor visión acerca del tema que se va desarrollar. Establecer las pautas y objetivos que se van a seguir durante toda la investigación.

El capítulo II se encuentra la caracterización, diagnóstico referentes a la Unidad Educativa Particular “Nuestra Señora del Rosario”, sus funciones y actividad principal para así poder obtener la visión de lo que necesita la Institución, también se va realizar un estudio de técnicas para la recuperación de cartera y como se puede implementar un correcto sistema de gestión de cobranzas teniendo como base principal el análisis e interpretación de los datos sobre el índice de morosidad del establecimiento antes mencionado. Además, tratará exclusivamente sobre técnicas metodológicas que se van aplicar en el proyecto que se está investigando y la aplicación de instrumentos para la recolección y análisis de datos de tal forma que podamos obtener información precisa para una correcta toma de decisiones.

En el Capítulo III se va establecer un Plan de Mejora mediante la creación de una Unidad de Crédito que maneje políticas de crédito, controle cartera, evalúe a los clientes y aplique técnicas de recuperación de cartera en la Unidad Educativa Particular “Nuestra Señora del Rosario”

Luego se encuentran las conclusiones que arroja la investigación durante todo el proceso de estudio y las recomendaciones que se van hacer para que el proyecto se cumpla y por último la biografía de todos los libros y páginas web en donde se obtuvo la información para el desarrollo de la investigación, así como se encuentran los anexos donde consta información para sustentar el trabajo final.

CAPÍTULO I

1. ESTUDIO TEÓRICO CONCEPTUAL

1.1. Fundamentación Teórica

Conceptualización de la administración

Para (Torres Hernández, 2014), la administración debe ser manejada por una persona con conocimientos fundamentales en el tema y trabajo colectivo: “La administración es un área de conocimiento que todos necesitamos y practicamos, en consecuencia, empezamos a conocer cuáles son sus principales principios y fundamentos que los expertos ya sistematizaron y que forman parte de un patrimonio colectivo”.

Según la definición de los autores (Robbins & Coulter, 2005), coinciden en que la administración es el conjunto de acciones importantes para el desarrollo óptimo de una empresa: “Consiste en coordinar las actividades de trabajo de modo que se realicen de manera eficiente y eficaz con otras personas y a través de ellas”.

Por lo tanto, la administración y sus principios son fundamentales en cualquier establecimiento ya que de esto depende el éxito o fracaso de la misma.

Plan de Mejora

Una de las definiciones dadas por (Parrado Díez, 2007), respecto al plan de mejora es que el mismo es como un plan de acción que tiene un problema específico al cual se debe buscar una posible solución: “Un plan de acción de mejora puede surgir del contraste entre una meta deseada y una situación real”.

Según los autores (Antúnez Marcos, y otros, 2004), concuerdan en que un plan de mejora debe tener etapas, plazos, responsables y recursos que ayuden a cumplir con los objetivos planteados: “Cada plan de mejora debe desarrollar uno o varios objetivos, no debe quedar ningún objetivo sin un plan que lo desarrolle, ni debe consentirse un plan que no desarrolle ningún objetivo”.

Es así como un plan de mejora es simplemente una estrategia que aplican varias entidades mediante la aplicación de un conjunto de medidas de cambio con la finalidad de mejorar su rendimiento. Su objetivo es este caso es la mejora en el control y manejo de las Cuentas por

Cobrar y la gestión de cobranzas. La aplicación de este plan ayudará a obtener un mejor rendimiento en los ingresos de la institución obtenidos por conceptos del cobro de matrículas y pensiones.

Las medidas de mejora deberán ser planificadas con estudios previos según la entidad en la que se piensa desarrollar, luego se las debe poner en práctica y al final evaluar sus efectos.

Para que sea eficaz, un plan de mejora requiere ciertas condiciones previas:

- El convencimiento de que la mejora es posible.
- El liderazgo del equipo directivo.
- La implicación de toda la comunidad educativa.
- La aceptación a las mejoras.

Documentos comerciales

En la página web Infocif (Marrero, 2016), habla acerca de los documentos mercantiles y las utilidades actuales dentro del mercado en las cuales manifiesta que: “Se considera un Documento Mercantil aquel título, efecto, recibo, factura, nota de débito y crédito, albaranes, etc., el cual sirva para legitimar el ejercicio de las transacciones, así como poder documentar las operaciones de tipo mercantil en los justificantes de la contabilidad”.

En las definiciones dadas por (Granados, Latorre, & Ramírez, 2001), los documentos comerciales pueden ser negociables o no negociables y los define como: “Son aquellos que se pueden convertir en dinero efectivo o representan una promesa de pago de ese importe posteriormente, pero su poseedor puede en principio, efectuar a su vez operaciones comerciales, respaldado en ellos.

Por ello se dice que son todos los documentos extendidos en los que hay una constancia de la transacción que se está realizando. En dichos documentos consta la relación jurídica de las partes, el bien o servicio que se está vendiendo, el precio, la fecha de pago y firmas. El Código de Comercio Ecuatoriano en el libro tercero habla sobre los instrumentos del comercio, el fondo y la forma que deben tener los diferentes documentos comerciales para tener un manejo adecuado de los mismos.

Según algunas definiciones, los documentos mercantiles son los documentos comerciales que merecen confianza, credibilidad.

Títulos de crédito

Según el criterio de (Peña Nossa, 2016), en cuanto a los Títulos de crédito los define como documentos comerciales en el cual está incorporado obligaciones de carácter mercantil: “Los títulos valores son documentos necesarios para legitimar el ejercicio del derecho literal y autónomo que en ellos se incorpora. Puede ser de contenido crediticio, corporativo o de participación, y de tradición o representativos de mercancías”.

Se define brevemente que es un documento mediante el cual se afirma que una persona tiene derecho o es el legítimo dueño de lo que en el papel este especificado. Pueden ser al portador, a la orden o nominativos.

Letra de cambio

Afirma (Calvo & Flores, 2003), que las letras de cambio son documentos mercantiles que se utilizaban desde la Edad Media y servía como una carta de cobro y ha sufrido algunas transformaciones para mejorarla: “Es un título de crédito que contiene la orden incondicional que una persona limada girador da a otra llamada girado, de pagar una suma de dinero a un tercero que se llamada beneficiario, en época y ligares determinados”.

Define (Pimentel Álvarez, 2002), que las letras de cambio son documentos que en caso de mora se puede corar con los respectivos intereses: “Es un documento de crédito ampliamente usado para garantizar el pago de una deuda. Es un valor negociable garantizado por el comercio”.

Y es así que la letra de cambio es un documento mediante el cual una persona acepta una obligación para ser pagada en su totalidad por un valor, plazo e interés establecidos en este documento, pudiendo también ser negociados por terceras personas.

Pagarés

Para (Pimentel Álvarez, 2002), los pagarés son documentos necesarios para garantizar una transacción comercial de cualquier tipo y así asegurar el pago de la misma: “Es un título de crédito o documento en que se consigna una promesa incondicional de pago de una suma de

dinero por medio del cual una persona o varias están obligadas a cubrir con responsabilidad dicha obligación”.

Según (Vite Rangel, 2016), los pagarés son documentos en donde estipula la promesa de cancelar una cantidad de dinero en el nombre de la persona ahí mismo descrita: “Son documentos mercantiles que pueden derivar de la venta de mercancía, de préstamos en efectivo, o de la conversión de una cuenta corriente”.

Por ello se lo define como un documento mediante el cual una persona se obliga a pagar cierta cantidad de dinero en un plazo, en este documento se puede hacer abonos o pagos parciales a esta cuenta, pudiendo también ser negociados por terceras personas. El pagaré, se utiliza generalmente en las instituciones bancarias.

Conceptualización del término Cuentas

Asegura (Vite Rangel, 2016), que las cuentas en contabilidad sirven para registrar asientos contables y sirven para proporcionar información rápida y confiable sobre la situación de la empresa: “Se llama cuenta al instrumento utilizado para clasificar los elementos que intervienen en una transacción financiera, en el cual se controlan ordenadamente las variaciones que producen las operaciones realizadas por la empresa”.

Tiene la función de registrar la situación y el movimiento de cada una de las magnitudes de la empresa.

La cuenta se representa esquemáticamente por una letra T, que consta de tres partes:

- La parte superior se muestra el nombre de la cuenta.
- La parte de la izquierda se llama debe.
- La parte de la derecha se llama haber.

Cuentas por Cobrar

En su libro (Meza Vargas, 2007), hace referencia a las cuentas por cobrar como aquellas cuentas que son generadas por la prestación de un bien o servicio a favor de la empresa: “Son los importes que adeudan terceras personas a la empresa. Existen cuentas por cobrar derivadas de las operaciones de la empresa y existen cuentas por cobrar que no corresponden a las operaciones de la empresa”.

En la edición actualizada de las NIF (Moreno Fernández, 2014), afirma que las Cuentas por Cobrar son originadas por varias actividades como las ventas de bienes o servicios, prestamos, acciones, impuestos, etc.: “Las cuentas por cobrar representan un crédito principalmente originado por venta de mercancías o servicios y se les denomina en cuenta abierta ya que opera bajo una línea de crédito basado en la solvencia del deudor y la confianza”.

Podría decirse que es el nombre que se le da a la cuenta que registra los ingresos o egresos de mercadería o servicios y que se generan únicamente por concepto de crédito otorgado. Controla todos los valores que adeudan a la empresa con documento firmado: pagaré o letra de cambio.

Existen dos tipos de Cuentas por Cobrar.

- Cuentas por Cobrar a Clientes.
- Cuentas por Cobrar a empleados.

Crédito personal

La palabra crédito viene etimológicamente de la palabra "crédito", que tiene su origen en el latín "creditum", lo que significa creencia, confianza.

Para (Santandreu Martínez, 2002), en el diccionario de Términos Financieros se define al crédito personal como: “Crédito que otorga una entidad financiera a una persona, garantizando con los bienes del propio beneficiario”.

Por tan razón se dice que es la concesión de crédito que realiza la empresa a clientes, es en función de la confianza básicamente por la venta de mercaderías o un servicio, concedido generalmente a un plazo no mayor de 30 días para su cancelación, a esta transacción se la denomina Clientes o Cuentas por Cobrar.

Este tipo de créditos se consideran un riesgo para el establecimiento mientras se haya cobrado la deuda en su totalidad. Por ello toda institución deben tener como principio fundamental de filosofía comercial que una operación de venta a crédito no finaliza hasta que no se cobra.

En este caso la entidad que presta un servicio a cambio de una promesa de pago en una fecha preestablecida.

Sin embargo, los establecimientos educativos no están tomando las precauciones necesarias para evitar los retrasos en el cobro de los servicios educativos que oferta, dan importancia a la captación de usuarios sin un estudio previo de cada uno de ellos y la situación económica y cultural a la que pertenecen.

Tipos de cobranza

Cobranza antigua

Antiguamente los establecimientos educativos realizaban sus cobros en forma manual por medio de la ventanilla de colecturía donde un cajero cobraba y entregaba el respectivo recibo de pago.

Cobranza actual

Hoy en día los establecimientos educativos realizan sus cobros en forma electrónica a través de depósitos bancarios por medio de la ventanilla de caja y emiten la factura de pago. El banco envía un reporte al establecimiento de aquellos clientes que han cancelado en esa cuenta para que la institución emita las respectivas facturas a los representantes legales de los estudiantes.

Cobranza estratégica

Para obtener una cobranza óptima se debería tener mayor recurso humano, económico y tecnológico para cumplir con el cobro adecuado, así como también es importante aplicar directrices para tener una gestión de cobranzas eficiente y eficaz.

Cobranza electrónica

Este tipo de cobranza es muy conocida actualmente ya que las diferentes transacciones se las realiza a través de medios electrónicos y con el afán de no quedarse atrás la institución puede gestionar sus cobros a través de: correo electrónico, estado de cuenta en el sistema del colegio, pagos electrónicos con las posibilidades de imprimir su recibo, el equipo destinado a dar soporte informático debe tener una buena capacidad y rapidez en su sistema operativo.

Venta de servicios

Para (Ildefonso Grande, 2005), los servicios son una prestación intangible producto de una actividad comercial: “Es más importante analizar a fondo la naturaleza de los servicios y en

este caso se han mencionado dos características principales que son la tangibilidad y consistencia”.

Según (Escauriaza, Subiranam, & Torres, 2001), en su informe de proyecto para innovar el sector turístico explica que los servicios son muy amplios ya que no son parte del sector primario de actividades económicas por lo tanto lo define como:

Es, por tanto, una parte muy diversificada de la economía que abarca desde sectores intensivos en tecnología y conocimientos como servicios informáticos o de negocios hasta servicios poco tecnológicos y poco cualificados como la mayor parte de los servicios personales.

Es por eso que se define como los ingresos generados por las operaciones de prestación de servicios. Su naturaleza es ser intangibles, el cliente no está seguro al cien por ciento de que el mismo va a cumplir con sus expectativas.

Cultura de pago.

En la página Intercobros grupo (Grupo Intercobros, 2017), se menciona que con el tiempo la lista de morosos es cada vez mayor y depende de varios factores: “Es inevitable que existan clientes morosos en las empresas. Ante la difícil situación económica que existe actualmente cada vez hay una mayor picaresca y nos encontramos con varios tipos de morosos existentes”.

Es por ello que se debe determinar y catalogar a los usuarios según el origen de cuenta en las que se encuentran en mora, pueden ser por: bajas condiciones de pago, desempleo, calamidad doméstica, etc.

Según fuentes publicadas en el Blog de Marketing HubSpot (Fischman Cárdenas, 2019) el Ecuador existen varios tipos de clientes catalogados como:

- Morosos intencionales que son aquellos que pueden pagar, pero no quieren.
- Morosos sin intención que son aquellos que pagan la deuda tarde o temprano, pero bajo nuevas financiaciones.
- Morosos profesionales que son aquellos que no pagan nunca.
- Morosos fortuitos son aquellos que quieren pagar, pero no pueden por falta de liquidez.
- Morosos desorganizados son aquellos que pueden pagar, pero no saben cómo, donde ni cuando pagar por descuido o falta de tiempo.
- Morosos circunstanciales son aquellos que pueden pagar, pero no lo hacen porque están inconformes con el servicio obtenido.

- Pero aun así debemos dar las mayores facilidades para que los clientes puedan cancelar sus cuotas puntualmente y no queden en mora.

Buro de crédito

En su libro (Tovar Castro, 2011), nos da una idea más clara de lo que significa el Buró de Crédito: “Se trata de una Sociedad de Información Crediticia orientada a integrar datos sobre el comportamiento crediticio. Es hoy en día un marco de referencia para el otorgamiento de un crédito ya que cuenta con expedientes crediticios de las personas

Se trata de una institución privada, independiente de las instituciones financieras que tiene como objetivo proporcionar a sus afiliadas informaciones referentes al comportamiento crediticio de una persona determinada. Toda persona que tengan o haya tenido algún crédito forman parte de esa base de datos.

La misma está en la capacidad de evaluar cómo ha pagado, cuándo pagó, cuánto tiempo se han retrasado los pagos, desde cuándo volvió a pagar puntualmente, monto del último pago, cantidad del crédito otorgado y su saldo deudor.

La Superintendencia de Bancos (Ecuador, Superintendencia de Bancos, 2019), establece que:

El score que otorga el Buró de Información Crediticia se calcula bajo algunos parámetros que miden de manera sistemática la posibilidad de no pago de un cliente. A la presente fecha las calificaciones con letras (A-B-C-D-E) no se aplican. Para conocer su historial crediticio lo puede hacer a través de la página web oficial de la Superintendencia de Bancos.

En el Buró de Información Crediticia se registran las obligaciones existentes tanto en el sistema financiero como en establecimientos comerciales durante tres (3) años y la Central de Riesgo es manejada por la Dirección Nacional de Registro de Datos Públicos y en la misma se registran las obligaciones crediticias únicamente con entidades financieras de los últimos seis (6) años.

Es así que cada establecimiento que oferte productos o servicios estará en el libre derecho de averiguar el historial crediticio de sus clientes o usuarios dependiendo de sus políticas, a fin de otorgar o no el crédito al solicitante después de haber obtenido la información pertinente.

Riesgo crediticio

Según (Lara Haro, 2005), menciona que el riesgo de crédito es un valor estimado que se calcula para calculado en base a la probabilidad de impuntualidad o impagos en determinada cuenta: “Se define como la pérdida potencial que se registra con motivo del incumplimiento de una contraparte en una transacción financiera. También se concibe como un deterioro en la calidad crediticia de la contraparte o en la garantía pactada anteriormente”.

Para (Elizondo Flores, 2012), en su libro concuerda con otros autores que el riesgo crediticio se basa en el incumplimiento del cliente y el riesgo del mercado: “Es la pérdida potencial ocasionada por el hecho de que un deudor o contraparte incumpla con sus obligaciones de acuerdo con los términos ya establecidos”.

Por lo tanto, se determina que es la posible pérdida que asume un agente económico como resultado de la concesión de un crédito y el incumplimiento de dicha obligación que afecta a las dos partes. Para evitarlo hay que realizar un exhaustivo análisis de cada cliente previo a la obtención del crédito y entre ellos se debe estudiar los índices de liquidez financiera.

Liquidez

Según (Rubio Domínguez, 2007), indica que la liquidez determina las partidas del activo circulante y las deudas del pasivo exigible:

El grado en que una empresa puede hacer frente a sus obligaciones corrientes es la medida de su liquidez a corto plazo. La liquidez implica, por tanto, la capacidad puntual de convertir los activos en líquidos o de obtener disponible para hacer frente a los vencimientos a corto plazo.

Por ello se dice que la liquidez es la capacidad de obtener efectivo y poder cubrir todas las obligaciones de una entidad a corto plazo. Para medirla se utiliza la ratio de liquidez, con el que se calcula la capacidad de la misma. De esta manera se puede saber el nivel de solvencia en efectivo y su capacidad para seguir siendo solvente ante imprevistos.

Además, es un indicador financiero que muestra cuanto posee la empresa en recursos. De este modo, es posible entender la capacidad de endeudamiento del negocio.

Índices de Liquidez

Para saber cuál es el índice de liquidez se necesitan consultar el Balance General. De esta manera sabremos si la empresa posee activos suficientes para cumplir con sus obligaciones. Hay básicamente 4 tipos de ratios de liquidez.

Liquidez Corriente

Tiene un enfoque a corto plazo y la fórmula para calcularlo es:

$$\text{Liquidez Corriente} = \frac{\text{Activo circulante}}{\text{Pasivo Circulante}}$$

Liquidez seca

Excluye el activo circulante del stock del negocio y es menor a la liquidez corriente y la fórmula para su cálculo es:

$$\text{Liquidez Seca} = \frac{\text{Activo Circulante} - \text{Stock}}{\text{Pasivo Circulante}}$$

Liquidez Inmediata

Solo lleva en cuenta los recursos que ya posee la empresa, en otras palabras, el saldo en las cuentas bancarias, el capital en caja y las inversiones financieras con liquidez inmediata y su fórmula para calcularlo es:

$$\text{Liquidez Inmediata} = \frac{\text{Disponible}}{\text{Pasivo Circulante}}$$

Liquidez General

Toma en cuenta los recursos que la empresa tiene y los que vendrán y los encontramos en el balance patrimonial de la empresa y su fórmula de cálculo es:

$$\text{Liquidez General} = \frac{\text{Activo Circulante} + \text{Realizable a largo plazo}}{\text{Pasivo Circulante} + \text{Pasivo No Circulante}}$$

Cartera vencida

Según la financista en su blog (Morales Paz, 2014), da una definición sencilla de la cartera vencida en Ecuador en la cual manifiesta que: “Son todos los créditos que a la fecha de vencimiento no han sido pagados”.

Por tal motivo se denomina cartera vencida a las cuentas de aquellos clientes que no han cancelado en el tiempo indicado en el contrato respectivo el valor de intereses o capital de los créditos otorgados. Este tipo de créditos se clasifican según la fecha de vencimiento en un rango de 30 días en adelante. Una vez que una cuota se transfiere a cartera vencida todas las cuotas restantes por vencer y vencidas hasta 30 días se reclasifican a la cartera que no devenga intereses.

Provisión cuentas

Para (Meza Vargas, 2007), la provisión de las Cuentas por Cobrar es una estimación que se realiza por causa de una venta a crédito: “Es una cuenta de gasto de mera estimación, de allí que éste no es deducible para el cálculo del impuesto a la renta, ya que el gobierno no acepta que este gasto disminuya la utilidad de la empresa”.

Existen tres métodos para calcular el monto estimado para los gastos por incobrables: Método de un porcentaje por ventas a crédito, método de un porcentaje sobre las cuentas por cobrar y el método basado en el análisis de la antigüedad de saldos de las Cuentas por cobrar.

Es por ello que se define a la provisión de cuentas como al valor que la empresa desea provisionar según el comportamiento de su cartera ya que entiende que no todos los créditos otorgados llegaran a feliz término. Todas las empresas que ofrecen crédito corren el riesgo de tener una cartera vencida alta, por ello es que deben provisionar.

En este caso la institución provisiona el 1% de las Cuentas por Cobrar bajo el método de cancelación directa.

Métodos de provisión para las cuentas incobrables

Según (Guzmán Vázquez, Guzmán, & Romero, 2005), menciona en su libro que: “Existen varios tipos de métodos por los cuales se puede determinar la provisión para deudas incobrables. Es importante que el valor de la provisión refleje la pérdida que la empresa espera tener en el proceso de recaudo de la cartera”.

Por ello se describen dos métodos para calcularlos.

A.- Método de porcentaje sobre la cartera comercial

Para (Guzmán Vázquez, Guzmán, & Romero, 2005), en su libro define que el método de porcentaje sobre la cartera comercial es uno de los más fáciles de usar para aquellas entidades que no están bajo el control del gobierno por lo tanto dice que: “La empresa debe realizar un estudio estadístico para determinar el porcentaje que regularmente pierde de la cartera comercial; definido este porcentaje, establece la provisión de cada cierre contable, como un porcentaje de las cuentas por cobrar”.

Para el estudio de caso esta es la técnica más apropiada para un establecimiento educativo ya que la provisión debe ser dependiendo de la cartera vencida al final de periodo escolar, si para el siguiente año lectivo la provisión es menor se deberá registrar un mayor gasto, caso contrario se debe reducir la provisión y registrar un ingreso por recuperación de provisión.

B.- Método de administración de riesgo crediticio

Según (Guzmán Vázquez, Guzmán, & Romero, 2005), menciona que para las entidades que están reguladas por el gobierno se deben basar en la administración de riesgo crediticio con la finalidad de que: “Se pretende determinar el valor de la provisión de la cartera, dependiendo de los meses de mora que presente la cartera vencida de la entidad”.

Es por ello que esta estrategia no es viable para el estudio de caso ya que al ser un establecimiento educativo privado no tiene una vigilancia gubernamental y las provisiones depende de las necesidades de la misma institución, además los meses de mora que podrían tener como máximo es de 10 meses que dirá un año escolar así que la provisión no se podría aplicar.

C.- Método por antigüedad de saldos

Según (Horngren Einar, 2014), este método también se lo conoce como técnica del balance ya que el origen son las Cuentas por cobrar, se dice que: “Cada Cuenta por Cobrar de clientes específicos se analiza conforme al tiempo que ha estado pendiente de ser cobrada al cliente”.

Existen sistemas computarizados de contabilidad que van registrando la antigüedad de las cuentas por cobrar y las ordena de tal manera que se puede tener rápidamente una lista de los clientes que se encuentran con sus cuentas en estado de morosidad según el número de meses

y la fecha en la que empezaron sus retrasos, para así facilitar el cálculo de la provisión de las cuentas incobrables.

Por tal razón no es recomendable este método de provisión ya que como se menciona anteriormente las cuentas de los clientes tienen un rango entre 1 a 10 meses de mora ya que de ahí en adelante dejan de recibir el servicio en el establecimiento educativo por lo cual no es una herramienta favorable para la institución.

D.- Método de cancelación directa

En el libro de (Horngren Einar, 2014), se dice respecto a este método que: “La compañía espera hasta que decide que nunca le cobrará al cliente. Entonces el contador cancela la Cuenta por Cobrar del cliente, cargándola al gasto de cuentas incobrables y abandono a la Cuenta por Cobrar del cliente”.

Es así que este método es aplicado por la Unidad Educativa Particular “Nuestra Señora del Rosario”, pero cabe recalcar que es recomendado utilizarlo solo cuando los montos de Cuentas por Cobrar son bajos y no funciona bien cuando se maneja una cartera vencida alta.

Por ello no es recomendable utilizar este método en la institución objeto de estudio ya que los montos de Cuentas por Cobrar son altos y se debe buscar otro método de provisión.

E.- Método de un porcentaje sobre las ventas netas a crédito

Así también (Meza Vargas, 2007), en su libro define otros métodos para el manejo de las cuentas incobrables en la que hace referencia que se debería provisionar las ventas mensuales aparte de la provisión general de las Cuentas por Cobrar: “Propone que por cada venta a crédito que se realice, un porcentaje de ésta se va a registrar como incobrable, sin importar cuál es el saldo de la provisión para cuentas incobrables”.

Este método se lo conoce también como Método Estadístico, pero para poder aplicarlo dependerá de las autoridades de la institución para determinar el porcentaje que quisieran aplicar, es así que el gasto por incobrables y la provisión van aumentar y si este va aumentando cada mes se tendrá que reducir el porcentaje para disminuir el valor de provisión y de gastos por incobrables.

Para determinar el porcentaje de créditos declarados incobrables se aplica la siguiente fórmula:

$$PCI = \frac{SCI}{SCV} \times 100$$

Simbología:

PCI = Porcentaje de créditos incobrables

SCI = Sumatoria de créditos incobrables

SCV = Sumatoria de ventas al crédito

F.- Método de un porcentaje sobre la Cuentas por Cobrar

Como lo afirma (Meza Vargas, 2007), define al método como el cálculo de un porcentaje a las Cuentas por Cobrar y ese valor debe dar el valor de la provisión de las cuentas incobrables como:

Establecer un porcentaje sobre las Cuentas por Cobrar a fin de mes, dicho monto debe quedar en el saldo de la provisión de las cuentas incobrables, puesto que este valor significa que con esta provisión estamos cubiertos por cualquier incobrable que pudiera ocurrir.

Es así que este método pretende mensualmente aplicar un porcentaje de provisión a las Cuentas por Cobrar para que este sirva como base si es que existiera algún incobrable en el establecimiento, lo cual es un método fácil de aplicar y beneficioso para la Unidad Educativa Particular “Nuestra Señora del Rosario”.

G.- Método del Porcentaje Promedio

En la página web de (SoloContabilidad, 2020), indica que este método se basa en que se debe sacar un porcentaje promedio de los créditos del establecimiento:

Se establece que se constituyan en base al porcentaje promedio de créditos incobrables justificados y reales de las tres últimas gestiones con relación al monto de créditos existentes al final de cada gestión.

Para constituir la provisión referente a estos créditos se aplica la siguiente fórmula:

$$CPPCI = \frac{SCDI3UA}{SC3UA} \quad PPCA = CDI \times CPPCI$$

Simbología:

CPPCI = Cociente de previsión para cuentas incobrables

PPCI = Previsión para cuentas incobrables

SCDI3UA = Sumatoria de créditos declarados incobrables de los 3 últimos años

SC3UA = Sumatoria de créditos de los 3 últimos años

CDI = Créditos declarados incobrables

Es decir, que será igual a la suma de créditos incobrables reales de los tres últimos años multiplicados por cien y dividido por la suma de los saldos de créditos al final de cada una de las últimas tres gestiones. La suma a deducir en cada gestión será el resultado de multiplicar dicho promedio por el saldo de crédito existente al finalizar la gestión del establecimiento.

Es así que este método también es aplicable para la institución educativa ya que implica sacar un promedio de las cuentas incobrables de los últimos tres años para realizar la provisión del siguiente año en función de la información estadística para ser aplicada en cada crédito que se realice.

Para aplicar cualquiera de estos métodos se necesita un comité de análisis de riesgos de cartera que estudie el caso del establecimiento y decida cuál es el método más conveniente para el establecimiento.

Comité de análisis de riesgo de cartera

Está conformado por un grupo de profesionales encargados de analizar y cuantificar los riesgos a los que se expone un negocio. Para cumplir con sus objetivos se debe realizar un diagnóstico de la situación financiera de todo establecimiento. Dichos riesgos pueden ser de tipo:

- Operacionales, que son los problemas derivados de una gestión financiera inapropiada.
- De liquidez, por la necesidad de disponer de fondos

- De mercado.
- De endeudamiento.
- Falta de crédito.

En la Unidad Educativa “Nuestra Señora del Rosario” este comité estaría conformado por la Contadora General y las máximas autoridades de la Congregación de Hermanas de Santa Catalina de Sena, a fin de que ellas tomen la decisión de la manera en la cual van a provisionar las cuentas incobrables, pero en este documento y como estudio de caso se recomienda utilizar el Método de porcentaje sobre la cartera comercial, el Método de porcentaje sobre la Cuentas por Cobrar o el Método del Porcentaje Promedio ya que son las fáciles para un establecimiento con cartera de crédito que no sobrepasa los 10 meses de morosidad.

Administración de cartera

Afirman (Morales & Morales, 2014), que es fundamental llevar a cabo una buena administración de cartera para prevenir pérdidas como consecuencia de problemas en el proceso de cobranza: “Es importante conocer a los clientes de la empresa, sus hábitos de compra, que estímulos los hace reaccionar, y además que factores sirven para medir riesgo y de qué manera se pueden evitar pérdidas”.

Según el glosario de (Morales Paz, 2014), se da una definición sencilla a la administración de cartera en la cual manifiesta que: “Es una gestión de cobro y control de créditos otorgados a un tercero”.

Es muy frecuente que varios establecimientos en los cuales se ofertan servicios, enfrenten graves problemas de flujos de efectivo y una cartera vencida muy alta generados principalmente por los créditos mal otorgados, cobranzas deficientes o mala administración de cartera.

Por ello se debe trabajar en aspectos que ayuden a la correcta gestión de cobranzas. Entre estas estrategias deben estar incluido las capacitaciones al personal, herramientas que identifiquen la situación financiera de los clientes y una correcta gestión de cobranza.

Procedimientos básicos para el control de cartera

Según (Morales & Morales, 2014), determinan en su libro que se deben cumplir ciertos parámetros para manejar de manera eficiente y eficaz la cartera de crédito: “Establecer y desarrollar los procedimientos para el análisis, evaluación y otorgamiento de créditos, registro y control de cartera de clientes”.

Por tal razón, es de vital importancia que la Unidad Educativa Particular “Nuestra Señora del Rosario” utilice procedimientos para una efectiva administración de cartera, entre los temas generales que se manejaran para cumplir con lo antes mencionado se encuentran los siguientes puntos:

- Analizar la cartera de crédito aplicando estrategias de otorgamiento.
- Aplicar procedimientos de recuperación de cartera.
- Manejar estrategias de evaluación sobre la efectividad de cobranzas.

Factores fundamentales para aplicar la correcta gestión de Cuentas por Cobrar

Afirma (Córdova Padilla, 2012), que hay algunas variables importantes que se deben cumplir para aplicar una correcta y efectiva gestión para lo cual menciona que:

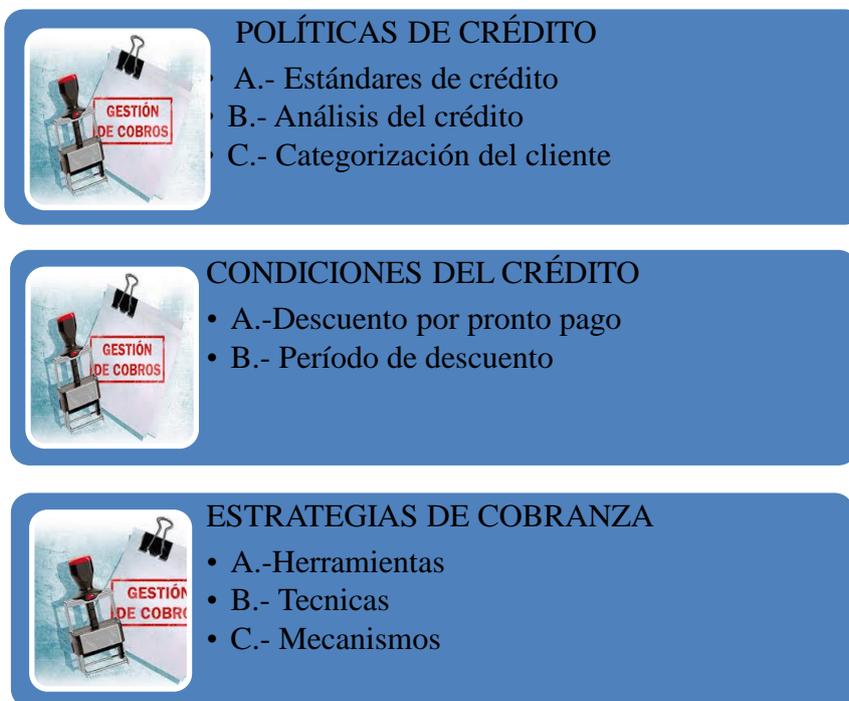
La adecuada gestión de los recursos invertidos en cuentas por cobrar, es una de las más importantes responsabilidades de la gestión financiera de la empresa, para alcanzar los propósitos institucionales. En esta labor implica, que implica asumir riesgos, se deben estudiar rendimientos, al igual que investigar y mejorar políticas de cobranzas.

Es así que las políticas a las que hacen referencia sobre las Cuentas por Cobrar, son aquellas que nos dan las directrices que fija el establecimiento para controlar todo lo establecido como crédito que se otorga a los clientes en la prestación de un servicio, con la finalidad de garantizar el cobro de los mismos en un determinado momento.

Para aplicarlas dichas políticas en un establecimiento educativo, se han planteado algunas que serán desagregadas más adelante y que son importantes para una gestión eficaz de las Cuentas por Cobrar. Delimitando el tema se presentan las más apropiadas para el estudio de caso:

- Las políticas de crédito.
- Condiciones del crédito.
- Estrategias de cobranza.

Ilustración 2: Factores para una gestión de Cuentas por Cobrar



Elaborado por: Myriam Alvear

Políticas de crédito

En el diccionario de finanzas (Morales Paz, 2014), hace referencia a las políticas de crédito como los procedimientos de que se deben seguir para conceder un crédito a una persona: “Conjunto de procedimientos que sigue una institución para otorgar préstamos a sus clientes”.

Para (Van Horne, 2002), menciona que las políticas de crédito deben ir de la mano con los estándares de crédito para lograr obtener buenos resultados: “Las condiciones económicas, los precios asignados a los productos y la calidad de los mismos, además de las políticas de crédito de la empresa, son los factores más importantes que influyen en las cuentas por cobrar de una empresa”.

En base a esto se puede decir que las políticas de crédito de un establecimiento educativo dan una visión más clara para determinar si se debe concederse crédito a un usuario, así como debe establecer procedimientos para el cobro. La institución debe ocuparse de los estándares

de crédito que establece y de la utilización correcta de estos estándares al tomar decisiones de crédito.

Debe ser un documento de carácter orientativo para asegurar que todas las actividades en el ciclo de cobranzas se cumplan, comprenden desde depósitos bancarios, transferencias o débitos bancarios de modo tal que se reduzca el plazo del ciclo de cobranza a lo más bajo posible.

Se debe desarrollar fuentes adecuadas de información y métodos de análisis de crédito. Son importantes para la administración exitosa de las cuentas por cobrar del establecimiento.

Para el establecimiento de una política de crédito se debe tomar en cuenta que debe ser dinámica debido a que los directivos de la entidad la evalúen sistemáticamente y si fuera necesario la modifiquen de acuerdo con sus propias necesidades.

A.- Estándares de crédito.

Según (Van Horne, 2002), en su libro menciona que: “Las compañías deben reducir los estándares de calidad para la aceptación de cuenta, siempre y cuando la rentabilidad de las ventas exceda los costos agregados a las cuentas por cobrar”.

Es por ello que para aplicarlos se debe definir aspectos relevantes del usuario en el área crediticia para de esa manera conceder o no el crédito. Entre estos se encuentra las evaluaciones de crédito y sus referencias.

Existen varios estándares de crédito, pero no aplican en una institución educativa ya que las ventas mayormente de este servicio se basan en la calidad de educación, infraestructura, etc., pero no en las facilidades de crédito que se otorga. Más bien esto es solo una estrategia para mejorar el servicio en el campo financiero y administrativo.

B.- Análisis de crédito.

Para (Morales Paz, 2014), expresa que para realizar un análisis financiero se debe aplicar las 5C del crédito que define como:

Un proceso que determina si el solicitante de un crédito cumple con los requisitos establecidos por una institución financiera. Generalmente las instituciones toman en cuenta cinco factores para determinar si una persona puede o no acceder a un crédito.

- Capital. - Se refiere al monto que se solicita como préstamo.
- Carácter. - Es el uso o destino que el solicitante va a dar al dinero si recibe el préstamo y su comportamiento de pago en créditos anteriores.
- Colateral. - Es el bien que el solicitante se comprometería a dar como garantía (respaldo) de pago de la deuda.
- Capacidad. - Es el estudio que se efectúa para determinar si el solicitante tiene los ingresos suficientes para poder cubrir los pagos futuros de la deuda.
- Condiciones. - Se refiere al tiempo que se da de plazo para devolver la deuda, así como el interés que la institución financiera va a cobrar por el préstamo.

Es por ello que el analista de crédito debe basarse en las cinco C del crédito, las dos primeras C (carácter y capacidad) representan los requisitos básicos para la concesión del crédito y las tres últimas (capital, colateral y condiciones), son importantes para elaborar el contrato de crédito y tomar la decisión de crédito final.

La institución puede obtener información de crédito de sus solicitantes por medio de los sistemas de intercambio de referencias (central de riesgos), (score).

Si utilizamos las 5 C del crédito podremos evaluar a los futuros usuarios a través de un formulario crediticio propuesto en el anexo # 8 que se aplicará al inicio del año escolar de tal manera que se logrará categorizarlos según lo detallado en la siguiente tabla.

C.- Categorización.

Para lograr obtener una correcta gestión de cobranzas hay que categorizar a los usuarios a fin lograr organizar la información de cada uno y analizarlos antes de conceder el crédito. Por lo tanto, se presenta una tabla en la que consta la categorización de usuarios y que se deberá tomar en cuenta para un establecimiento educativo.

Tabla 2: Categorización del cliente.

1. CATEGORÍA A	Buena capacidad de pago.
2. CATEGORÍA B	Mediana capacidad de pago.
3. CATEGORÍA C	Baja capacidad de pago.

Elaborado por: Myriam Alvear

Características de la buena capacidad de pago.

- Registra fuertes ingresos mensuales.
- Posee una actividad económica estable.
- Tiene más de 10 años en el mismo trabajo.
- Bajo nivel de endeudamiento.
- El cónyuge también aporta con fuertes ingresos mensuales.
- El cónyuge tiene una actividad económica estable.
- El cónyuge tiene más de 10 años en el mismo trabajo.
- El cónyuge tiene un bajo nivel de endeudamiento.
- No tienen procesos legales actuales.
- Cuenta con bienes inmuebles propios.
- Cuenta con bienes muebles propios.
- Buena calificación en el buró de crédito.

Características de la mediana capacidad de pago

- Registra ingresos mensuales básicos.
- Posee una actividad económica estable.
- Tiene menos o hasta 5 años en el mismo trabajo.
- Nivel medio de endeudamiento.
- El cónyuge aporta con ingresos mensuales básicos.
- El cónyuge tiene una actividad económica estable.
- El cónyuge tiene menos o hasta 5 años en el mismo trabajo.
- El cónyuge también se encuentra con endeudamiento.
- Tienen procesos legales actuales que están solucionando.
- Cuenta con bienes inmuebles propios.
- No cuenta con bienes muebles propios.
- Buena o media calificación en el buró de crédito.

Definición de la baja capacidad de pago.

- Registra ingresos mensuales básicos.
- Posee una actividad económica estable.

- Tiene menos de 1 año o hasta 3 años en el mismo trabajo.
- Nivel alto de endeudamiento.
- El cónyuge no aporta con ingresos mensuales.
- El cónyuge no tiene una actividad económica estable.
- El cónyuge tiene menos de 1 año o hasta 3 años en el mismo trabajo.
- El cónyuge también se encuentra con endeudamiento.
- Tienen procesos legales actuales que están solucionando.
- No cuenta con bienes inmuebles propios.
- No cuenta con bienes muebles propios.
- Media o mala calificación en el buró de crédito.

En base a lo anterior, para este establecimiento se debe implementar un departamento de crédito el cual será el encargado de: recopilar y evaluar la información crediticia de los solicitantes, determinar si estos están en la capacidad de cumplir sin problemas sus obligaciones por concepto de matrículas y pensiones durante un año lectivo y así garantizar el cobro de estos rubros, calificar a los clientes de acuerdo a su estabilidad económica y optimizar el proceso de recuperación de cartera.

Las tareas que cumplirá el departamento son:

- El análisis crediticio que se va a realizar no es garantía de que no existirá más cartera vencida, sino más bien es una estrategia para minimizar sus efectos.
- Es necesario e importante contar que la persona que emite el informe crediticio de los nuevos aspirantes lo haga también con un criterio propio para facilitar la toma de decisiones.
- Si la institución ya le ha concedido anteriormente crédito al solicitante, ya tiene su información histórica acerca de los patrones de pago del solicitante y es más fácil conceder nuevamente el crédito.
- Todo estudiante que desee un cupo en el establecimiento educativo particular debe pasar por una etapa de evaluación crediticia previa de sus representantes.
- Se pedirá al solicitante que llene un formulario en los cuales se solicita información financiera y crediticia junto con referencias de crédito, así como también, así como investigar si se encuentra en un juicio legal resuelto o pendiente en contra de los representantes del estudiante.

Condiciones de crédito

Para (Córdova Padilla, 2012), en su libro asegura que las condiciones económicas dependen de algunas variables políticas que influyen en las Cuentas por Cobrar de la empresa: “Las condiciones de crédito ayudan a la empresa a obtener mayores clientes, pero pueden tener afectos en su rentabilidad total. Se deben evaluar los diferentes factores, tanto positivos como negativos”.

Por tal razón es que las condiciones de crédito son importantes para lograr obtener garantías en el cobro de los créditos, es por ello que para una unidad educativa se toman algunas especificaciones básicas al inicio de cada año escolar y se estipulan para todos los usuarios como:

- Los pagos deberán ser realizados dentro de los cinco primeros días del mes en curso.
- Se los debe hacer directamente en una ventanilla del Banco Produbanco y sus facturas serán emitidas en la institución.

A.- Descuento por pronto pago

En su libro (Córdova Padilla, 2012), habla acerca de los factores negativos que inciden en la aplicación del descuento pronto pago:

El aspecto negativo de un aumento, de un descuento por pronto pago, es una disminución en el margen de utilidad por unidad, ya que hay más clientes que toman el descuento y pagan un precio menor. La disminución o eliminación de un descuento por pronto pago tendría efectos contrarios.

Por tanto, esta estrategia tendría como finalidad motivar al cliente para que cumpla con sus pagos dentro del período establecido, de tal manera que se pueda asegurar el cobro, pero eso dependerá de los dueños del establecimiento y su capacidad de tomar dicho riesgo. Para establecer un descuento por pronto pago se debe generar los siguientes efectos económicos financieros: los ingresos efectuados por concepto del pago de pensiones van a aumentar por el atractivo del descuento y por esa razón también las utilidades de la Unidad educativa van a bajar ya que deben asumir el costo de ese descuento ya que cancelan un valor menor al de la pensión original.

B.- Período de descuento

El período de cobro regular se debe acortar ya que se debe implementar el periodo de descuento para que los clientes puedan pagar más rápido sus cuotas de esta manera las cuentas incobrables van a disminuir notablemente.

Para evaluar si es recomendable implementar una política de descuento por pronto pago se debe analizar la relación entre el costo marginal y beneficio marginal, es decir deben compararse las utilidades marginales sobre las ventas con el costo de la inversión marginal en cuentas por cobrar.

Tabla 3: Efectos de ofrecer descuento por pronto pago

CONCEPTOS	EFECTOS DE CAMBIO		COSTO MARGINAL	BENEFICIO MARGINAL
	AUMENTA	DISMINUYE		
INGRESOS	X			
UTILIDAD		X		
CICLO DE COBRO		X		
CUENTAS INCOBRABLES		X		

Elaborado por: Myriam Alvear

Se puede evidenciar en la tabla que muestra los efectos de ofrecer un descuento por pronto pago es que si la institución educativa aplica el mencionado descuento atraería a los usuarios a cancelar dentro del tiempo establecido sus obligaciones económicas lo que generaría un beneficio visible para el establecimiento.

Dependerá de las máximas autoridades y las políticas que manejan en las sucursales el aplicar dicho descuento, ya que al ser parte de una congregación la decisión no es tomada por la autoridad institucional sino por un conjunto de personas.

Estrategias de cobranza

A.- Herramientas para una cobranza efectiva

Para (Van Horne, 2002), en su libro mencionan algunos mecanismos para aplicar cobranza efectiva dentro de un establecimiento deben estar prescritas en las políticas de crédito: “Las políticas de crédito de una empresa implican varias decisiones: la calidad de la cuenta

aceptadas, duración del período de crédito, nivel de descuento de pronto pago, términos de fechas temporales y el nivel de los gastos de cobranzas”.

Según (Morales & Morales, 2014), es su libro menciona que para tener una cobranza efectiva hay que seguir una estrategia de cobranza basada en cuatro aspectos importantes:

Las estrategias establecen las formas de cobrar, los créditos de negociación como los plazos, condonaciones, quitas, todos ellos adecuados al segmento que se haya definido y que seguramente tendrán un efecto más preciso de conseguir que los clientes cumplan con los pagos de sus adeudos. Sus fases son: prevención, cobranza, recuperación y extinción.

Es por esta razón que los mecanismos que se deben aplicar en una adecuada gestión de cobranza sería contar con herramientas de prevención, cobranza, recuperación y extinción de cuentas que faciliten el manejo y control de las cobranzas tales como:

Cartas de cobranza.

Serán enviadas después de cierto número de días contados a partir de la fecha de vencimiento de una cuenta por cobrar, esta estará en buenos términos, recordándole al cliente su obligación.

Llamadas telefónicas.

Si no ha se ha tenido resultado con las cartas, se puede llamar al cliente y exigirle el pago inmediato. Si el cliente tiene una excusa razonable, se puede hacer arreglos para prorrogar el periodo de pago.

Entrevistas.

Se podrá llamar a los representantes del estudiante para dialogar del porque la mora en sus obligaciones y emitir un informe a las autoridades correspondientes para ver si otorgan o no otro plazo de tiempo.

Se debe tener muy en cuenta que, aunque sea un establecimiento educativo y no se pueda negar la matricula a ningún estudiante, el no tener una buena capacidad de pago es un factor primordial para negar la matricula o tomar las medidas necesarias para asegurar el pago de sus obligaciones.

B.- Técnicas de cobranza

En la publicación de la página de Marketing y Finanzas publicada por (Quijano, 2017), menciona que es un proceso estratégico que ayuda a cultivar hábitos y una cultura de pago adecuada utilizando las 7 Técnicas de Cobranza Efectiva que se deben aplicar todos los negocios:

Las empresas han tenido que mejorar en todas las técnicas de cobranza como; la estandarización, automatización y medición del desempeño de sus procesos. También, han mejorado la forma en la que se establecen las responsabilidades para la recuperación de cartera, ahora se busca que los ejecutivos de cartera sean más asesores financieros, más que solo cobradores.

Es por ello que las técnicas de cobranza posibles para aplicar en un establecimiento educativo se basarán en los aspectos fundamentales que debe tener un asesor de cobranza tales como: buena actitud, organización en el trabajo, percepción del usuario, manejo de herramientas de cobranza, seguimiento y evaluación de las cuentas que gestiona.

C.- Mecanismos de pago

Los mecanismos de pago son herramientas que todos los establecimientos utilizan con el fin de receiptar valores económicos debido a una transacción comercial. Es por ello que se ofrecen variedad de formas de pago, todo esto va de la mano con la tecnología con la finalidad de manejar eficazmente la cartera. Entre los más comunes se encuentran: los cheques, transferencias bancarias, tarjetas de crédito, pago de facturas por medios electrónicos.

Estos mecanismos son importantes ser gestionados por el representante legal de la institución con la entidad bancaria de su preferencia para habilitar todos los servicios necesarios para ofrecer un mejor servicio a los usuarios y de esta manera reducir el riesgo de mora en las cuentas. Los valores adicionales por concepto de estos servicios dependerán de la entidad financiera y la negociación a la que lleguen ambas partes.

1.2. Base legal

Organismos externos que regulan y controlan al establecimiento

Ministerio de Educación

Se define al Ministerio de Educación (Ecuador, Ministerio de Educación, 2020) “Un organismo oficial que se encarga de gestionar las tareas administrativas relacionadas con

la educación y normalmente también de la cultura. En algunos casos tiene el rango de secretaría de Estado”.

Una de las misiones del Ministerio de Educación es vigilar que se cumpla lo establecido como derechos de los estudiantes en aquellos establecimientos públicos, particulares y fiscomisionales. Lo hace a través del reglamento que norma a todas las instituciones educativas llamado Ley Orgánica de Educación Intercultural (LOEI).

La Ley Orgánica de Educación Intercultural (LOEI asegura que todos los estudiantes accedan al sistema educativo y determina normativa respecto al cobro de pensiones y matrículas, además en el artículo 58 indica (Ecuador, Ministerio de Educación, 2012)“Las obligaciones y sanciones a: promotores, directivos y docentes las instituciones educativas (Unidad Educativa Particular Nuestra Señora del Rosario, 2018)particulares y fiscomisionales que incumplan con lo estipulado en este reglamento”.

Las entidades reguladoras autorizadas para todos los establecimientos educativos son: la Subsecretaría de Administración Escolar, la Coordinación General Administrativa y Financiera, las Subsecretarías de Educación del Distrito Metropolitano de Quito, las Coordinaciones Zonales de Educación.

Respecto a las Cuentas por Cobrar en los establecimientos educativos privados, el Ministerio de Educación a través de la Ley Orgánica de Educación Intercultural y en concordancia con el Código de la Niñez y Adolescencia estipulan en el capítulo XII Art. 140 literal 8 que (Ecuador, Ministerio de Educación, 2012) “Se prohíbe privar el derecho a la educación de los estudiantes por atraso o falta de pago de matrícula o pensiones por parte de sus representantes legales”.

En un comunicado informal enviado a los establecimientos educativos privados en el 2019 se informa que, las instituciones educativas tienen la potestad de solicitar mediante los trámites pertinentes a cada Distrito Zonal la transferencia de aquellos usuarios que registran mensualidades impagas y no han llegado a ningún acuerdo de pago al sector educativo público. Dicha medida se la ha tomado como ayuda para reducir las Cuentas por Cobrar del sector educativo particular procurando velar y garantizar ante todo el derecho a la educación de todos los niños y jóvenes ecuatorianos.

Servicio de Rentas Internas

El Servicio de Rentas Internas se define como (Ecuador, Servicio de Rentas Internas, 2019). “Un organismo autónomo del Estado de Ecuador, cuya función principal es el cobro de los impuestos, a partir de una base de datos de contribuyentes. Fue creado sobre la base de la antigua Dirección General de Rentas”.

Dicho organismo y para efectos del estudio de caso, implementa la Normativa sobre provisiones de cuentas incobrables en el Extracto Arts. 10 inciso 11 de la Ley Orgánica de Régimen Tributario Interno (Ecuador, Asamblea Nacional, 2014), menciona que:

Las provisiones para créditos incobrables originados en operaciones del giro ordinario del negocio, efectuadas en cada ejercicio impositivo a razón del 1% anual sobre los créditos comerciales concedidos en dicho ejercicio y que se encuentren pendientes de recaudación al cierre del mismo, sin que la provisión acumulada pueda exceder del 10% de la cartera total.

Las provisiones voluntarias, así como las realizadas en acatamiento a leyes orgánicas, especiales o disposiciones de los órganos de control no serán deducibles para efectos tributarios en la parte que excedan de los límites antes establecidos.

La eliminación definitiva de los créditos incobrables se realizará con cargo a esta provisión y a los resultados del ejercicio en la parte no cubierta por la provisión, cuando se hayan cumplido las condiciones previstas en el Reglamento.

- a) Haber constado como tales, durante dos (2) años o más en la contabilidad;
- b) Haber transcurrido más de tres (3) años desde la fecha de vencimiento original del crédito;
- c) Haber prescrito la acción para el cobro del crédito;
- d) Haberse declarado la quiebra o insolvencia del deudor; y,
- e) Si el deudor es una sociedad que haya sido cancelada.

Esta disposición aplicará cuando los créditos se hayan otorgado a partir de la promulgación del presente reglamento.

El monto de las provisiones requeridas para cubrir riesgos de incobrabilidad o pérdida del valor de los activos de riesgo de las instituciones del sistema financiero, que se hagan con cargo al estado de

pérdidas y ganancias de dichas instituciones, serán deducibles de la base imponible correspondiente al ejercicio corriente en que se constituyan las mencionadas provisiones.

Las provisiones serán deducibles hasta por el monto que la Junta de Política y Regulación Monetaria y Financiera establezca.

La definición de las Cuentas y documentos por cobrar corrientes a las que el SRI hace referencia son los derechos exigibles originados por ventas, servicios prestados, otorgamiento de préstamos o cualquier otro concepto, los cuales serán cobrados a corto plazo.

Junta Monetaria y Financiera

Criterios de calificación de las cuentas por cobrar, crédito interno y otros activos

Para la Junta de Regulación Monetaria y Financiera (Ecuador, Superintendencia de Bancos, 2017), se considera la morosidad a partir de la exigibilidad de los saldos de las referidas cuentas, las categorías van desde la letra “A” hasta la “E” con un índice de morosidad desde los 30 días hasta los 180 días respectivamente en los cuales detallan lo siguiente:

El monto de las provisiones por activos de riesgo deberá cargarse a la cuenta de resultados deudora en el trimestre en el que se efectuó tal calificación, sin que pueda diferirse dicha afectación, al trimestre o trimestres siguientes. El débito de la provisión se efectuará independientemente de los resultados finales que arroje la institución al 31 de marzo, 30 de junio, 30 de septiembre y 31 de diciembre de cada año. El Banco Central del Ecuador deberá constituir provisiones para las Cuentas por Cobrar, Crédito Interno y Otros Activos, en los porcentajes mínimos y máximos en función de la calificación otorgada y bajo la siguiente tabla.

De la misma manera indica que cada categoría tendrá su propio porcentaje y un rango de provisión en los cuales determina que: la categoría “A” su rango será desde el 1% hasta el 5,99%; la categoría “B” su rango será desde el 6% hasta el 19,99%; la categoría “C” su rango será desde el 20% hasta el 59,99%; la categoría “D” su rango será desde el 60% hasta el 99,99% y la categoría “E” su provisión será del 100%.

En la publicación de la página web de la Junta Monetaria Financiera, en el capítulo V del documento (Ecuador, Superintendencia de Bancos, 2017), se refiere a las provisiones específicas en las cuales expresa que:

Se constituyen como la estimación de pérdidas sobre las obligaciones de las organizaciones calificadas, en función de las categorías de riesgo. Las entidades deberán constituir una provisión específica sobre el saldo de las operaciones netas de los créditos, de acuerdo con los siguientes parámetros:

Los niveles de riesgo que definen son: Riesgo normal con la categoría A-1, A-2, A-3 y su provisión podrá ser desde el 0,50% hasta el 5,99%; Riesgo potencial con la categoría B-1, B-2 y su provisión podrá ser desde el 6% hasta el 19,99%; Riesgo deficiente con la categoría C-1, C-2 y su provisión podrá ser desde el 20% hasta el 59,99%; Riesgo recaudo con la categoría D y su provisión podrá ser desde el 60% hasta el 99,99%; Riesgo de pérdida con la categoría E y su provisión deberá ser del 100%.

Además, se establece que el registro contable de estas cuentas se deberá realizar en base a los criterios establecidos por la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria.

CAPÍTULO II

2. CARACTERIZACIÓN, METODOLOGÍA Y DIAGNÓSTICO DE LA UNIDAD EDUCATIVA “NUESTRA SEÑORA DEL ROSARIO”

2.1 Caracterización de la Unidad Educativa Particular “Nuestra Señora del Rosario”

Historia

Según la historia de la (Unidad Educativa Particular Nuestra Señora del Rosario, 2018) nace gracias a:

El fundador religioso Fray Inocencio Jácome, dominicano que conoce a la Congregación de las Dominicas de Santa Catalina de Sena de Colombia, con quienes comparte la experiencia fraternal y dominicana del destierro que sufre durante la persecución del Gobierno Ecuatoriano entre los años 1912-1930 y las trae a Quito, previas gestiones de la superiora General y su Concejo en 1950, para que asuman y le colaboren en los sueños que tiene de formar a las hijas de los obreros, para quienes construye la planta física y crea la “Escuela Nacional de Líderes de Acción Social”, hoy Colegio Nuestra Señora del Rosario.

La Unidad Educativa durante los últimos ha ido bajando la cantidad de estudiantes matriculados y el valor por concepto de cobro de pensiones con el que se ha manejado hasta el día de hoy el establecimiento son los que se muestran en la siguiente tabla:

Tabla 4: Cantidad de estudiantes en los últimos 4 años

AÑO LECTIVO	ESTUDIANTES	VALOR DE PENSIÓN
2014-2015	1078	\$ 75,60
2015-2016	1031	\$ 75,60
2016-2017	1001	\$ 83,41
2017-2018	952	\$ 94,30

Fuente: (Unidad Educativa Particular Nuestra Señora del Rosario, 2018)

Elaborado por: Myriam Alvear

Lastimosamente esta institución no tiene una estabilidad laboral. Los directivos tienen un periodo de trabajo de 2 años, y el personal administrativo, docente y de apoyo firman un contrato con fecha de caducidad a un año, por lo tanto, siempre hay variaciones en el número de empleados.

A continuación, se presenta un listado del personal que está laborando en cada área de la Unidad Educativa lo cual representa en valor en la cuenta Sueldos y Salarios de \$47.362,54 dólares americanos con un total de 78 personas en nómina.

Ilustración 3: Personal de la Institución

AÑO LECTIVO 2016 - 2017											
ADMINISTRATIVO				COLEGIO				ESCUELA			
No.	AÑO	NOMBRE	APELLIDO	No.	AÑO	NOMBRE	APELLIDO	No.	AÑO	NOMBRE	APELLIDO
1	RECTORA	KARINA	GODDY	1	8 "A"	CARLOS	ERAZO	1	INICIAL "A"	SANDRA	VALLEJOS
2	VICE-RECT	VIVIANA	ABATA	2	8 "B"	JESSICA	CUEVA	2	INICIAL "B"	MARIELA	BENAVIDES
3	INSP. GEN.	YOLANDA	YÁNEZ	3	8 "C"	CRISTINA	GALARZA	3	INICIAL "C"	PRISCILA	SUAREZ
4	COORD. CALIDA	PAOLA	BASANTES	4	9 "A"	JOSE LUIS	MERIZALDE	3	1 "A"	BELINDA	CUÁSQUER
5	SECRETARIA	CAROLINA	YAMBERLA	5	9 "B"	ALEXANDRA	RAMIREZ	4	1 "B"	CRISTINA	TIMUÑO
6	CONTADOR	DANIELA	TOAPANTA	6	10 "A"	ELIZABETH	QUEL	5	1 "C"	MARISOL	VALDEZ
7	ASIS. CONTA	MYRIAM	PILLALAZO	7	10 "B"	MARTHA	GONZALEZ	6	2 "A"	VIVIANA	PARRA
8	INSPECTOR	ROBERTO	HARD	8	10 "C"	LUIS	SIMBAÑA	7	2 "B"	ANA	CUSIN
9	INSPECTORA	PAULINA	YAGCHIREMA	9	1Bach "A"	ROBERTO	CUAMACAS	8	2 "C"	DAYANE	CHÁVEZ
10	D.E.C.E.	MYRIAM	RECALDE	10	1Bach "B"	JOSE LUIS	HIDALGO	9	3 "A"	JHENNY	ROJAMA
11	D.E.C.E.	KARINA	AYALA	11	1Bach "C"	PATRICIO	ANDRADE	10	3 "B"	CAROLINA	ALVEAR
12	D.E.C.E.	MONICA	HERRERA	12	2Bach "A"	ANDREA	GARCIA	11	3 "C"	MAGALI	VALDÉZ
13	MEDICO	ANGELA	ESCALONA	13	2Bach "B"	MIGUEL	GUAÑUNA	12	4 "A"	SANDRA	ROJAS
14	RECEPCION	BARBARITA	ROMO	14	3Bach "A"	JHONNY	CLAUDIO	13	4 "B"	PATRICIA	SIMBAÑA
15	COORD. TALENTO	LENIN	SARAVIA	15	3Bach "B"	MARYORIBEL	REALÍES	14	5 "A"	VANESSA	TORRES
16	TÉC. COMPU.	JORGE	BONILLA	16	MATEMATICA	BYRON	ESTRELLA	15	5 "B"	ROBERTO	TOAPANTA
17	BIBLIOTEC.	FERNANDA	HERRERA	17	MATEMATICA	MARISOL	HERRERA	16	5 "C"	XIMENA	ORELLANA
18	CAPELLAN	IVAN		18	MATEMATICA	CALOS	MORA	17	6 "A"	VILMA	PEÑAFIEL
				19	CCNN	LISETTE	ABRIL	18	6 "B"	MISABEL	RIVAS
				20	SOCIALES	CECILIA	CHILUISA	19	6 "C"	MYRIAM	CHILUIZA
				21	ARTISITICA	GEOVANMY	CAIZALUISA	20	7 "A"	CRISTIAN	JURADO
				22	RELIGIÓN	ESTEBAN	NARANJO	21	7 "B"	JENNY	ALBA
								22	7 "C"	JASON	BALLAGAN
								23	CULT. FIS	CARLOS	PARRA
Nº	PERSONAL DE APOYO			HERMANAS DE LA COMUNIDAD				24	CULT. FIS	MILTON	RAMIREZ
1	PERSONAL DE APOYO	GLORIA	ERAZO								
2	APOYO	CRISTIAN	CATAGÑA	1	SUPERIORA	SOR FLORENC	MEJÍA	25	ARTISTICA	ANGEL	PURUNCAJAS
3	PERSONAL DE APOYO	LOURDES	PANCHI	2	ECÓNOMA	SOR MARÍA TERESA	RODRÍGUEZ	26	INGLES	NATHALY	PASQUEL
4	PERSONAL DE APOYO	CÉSAR	MOREIRA	3		SOR MARTHA	TERÁN	27	RELIGION	ESPERANZA	TACO
5	PERSONAL DE APOYO	BLANCA	SANCHEZ	4		SOR YISELA	PLASENCIA	28	LENGUA	CRISTINA	RODRIGUEZ
6	PERSONAL DE APOYO	MARCELO	SALAZAR								

Fuente: (Unidad Educativa Particular Nuestra Señora del Rosario, 2018)

Elaborado por: Nuestra Señora del Rosario

Misión

Ser una institución evangelizadora, que ofrece una formación de calidad y calidez a la niñez y juventud, cimentada en principios congregacionales y científicos, con amor, exigencia y desarrollo del razonamiento crítico, consiguiendo seres humanos integrales que contribuyan al crecimiento de la sociedad. (Unidad Educativa Particular Nuestra Señora del Rosario, 2018).

Visión

Hasta el 2020 será un colegio en Pastoral, líder en la formación integral que fomenta la defensa por la vida, el desarrollo académico y espiritual en la comunidad educativa (Unidad Educativa Particular Nuestra Señora del Rosario, 2018).

Objetivo estratégico

Impulsar diferentes prácticas complementarias, a partir del año lectivo 2016 – 2017, que nos permita ser competitivos con otras instituciones educativas (Unidad Educativa Particular Nuestra Señora del Rosario, 2018).

Política de calidad

La Unidad Educativa Particular “Nuestra Señora del Rosario” es una institución católica formadora en la verdad, la virtud y la ciencia cimentada en principios congregacionales y científicos; comprometida con el mejoramiento continuo del servicio educativo en el fiel cumplimiento del trabajo realizado como misión evangelizadora, el buen vivir, el cuidado del medio ambiente y el desarrollo del pensamiento crítico; consiguiendo así, la formación integral además, el cumplimiento de las leyes con la implementación del Sistema Nacional de Gestión de la Prevención (SGP), como herramienta técnico legal del cuidado de la salud e integridad ocupacional construyendo una cultura de seguridad para lo cual se destinarán los recursos necesarios (Unidad Educativa Particular Nuestra Señora del Rosario, 2018).

Matriz FODA

Ilustración 4: Matriz POST - FODA

ANÁLISIS POST- FODA		
	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
	<ul style="list-style-type: none"> Existen diferentes instituciones con las que se pueden establecer convenios para incrementar áreas artísticas, culturales y deportivas. 	<ul style="list-style-type: none"> Instituciones educativas con actividades complementarias llamativas.
FORTALEZAS	ESTRATEGIS FO MAXI – MAXI ESTRATEGIAS OFENSIVAS	ESTRATEGIA FA MAXI – MINI ESTRATEGIAS DEFENSIVAS
<ul style="list-style-type: none"> Espacio físico adecuado para utilizarlo en clubes 	<ul style="list-style-type: none"> Se cuenta con espacio físico adecuado e instituciones con las que se pueden establecer convenios para incrementar áreas culturales y deportivas. 	<ul style="list-style-type: none"> Disponemos de un espacio físico adecuado para utilizarlo en clubes y competir con otras instituciones educativas que tienen actividades complementarias llamativas.
DEBILIDADES	ESTRATEGIA DO MINI – MAXI ESTRATEGIAS ADAPTATIVAS	ESTRATEGIA DA MINI – MINI ESTRATEGIAS DE SUPERVIVENCIA
<ul style="list-style-type: none"> No se promueven practicas complementarias que faciliten la relación de la institución con otras del mismo circuito 	<ul style="list-style-type: none"> Ofertar prácticas complementarias que faciliten la relación de la institución con otras del mismo circuito, estableciendo convenios con otras instituciones para incrementar áreas artísticas culturales y deportivas. 	<ul style="list-style-type: none"> Fortalecer prácticas complementarias que nos permitan ser competitivos con otras Instituciones educativas.

Fuente: (Unidad Educativa Particular Nuestra Señora del Rosario, 2018)

Fortalezas

- La Unidad Educativa Particular Nuestra Señora del Rosario es una institución de carácter religioso privado, su financiamiento es netamente por parte de los padres de familia que cancelan las pensiones de sus hijos y se maneja según las directrices de la Congregación de Santa Catalina de Sena.
- Mantiene en la actualidad un total de 908 estudiantes.
- Posee un espacio físico adecuado para utilizarlo en distintos clubes integrando a toda la comunidad educativa.

Debilidades

- Los ingresos por pensiones y matrículas han tenido un difícil problema en el momento de ser cancelados mensualmente por los padres de familia ya que todos los años hay una cartera vencida alta y ningún plan estratégico para lograr reducir esos valores.

- No se promueven prácticas complementarias que faciliten la relación de la institución con otras del mismo circuito.
- Posee un sistema administrativo caduco.

Amenazas

- La Ley Orgánica de Educación Intercultural (LOEI), menciona que cuando uno o varios estudiantes no cancelan sus valores por concepto de pensiones no se puede obligar a pagar dichos valores reteniendo documentos o información educativa del estudiante ya que eso se lo toma como discriminación, y si esta situación continúa la cartera vencida irá en aumento y podría afectar gravemente al establecimiento.
- Competencia mediante la existencia de Instituciones educativas con actividades complementarias llamativas.

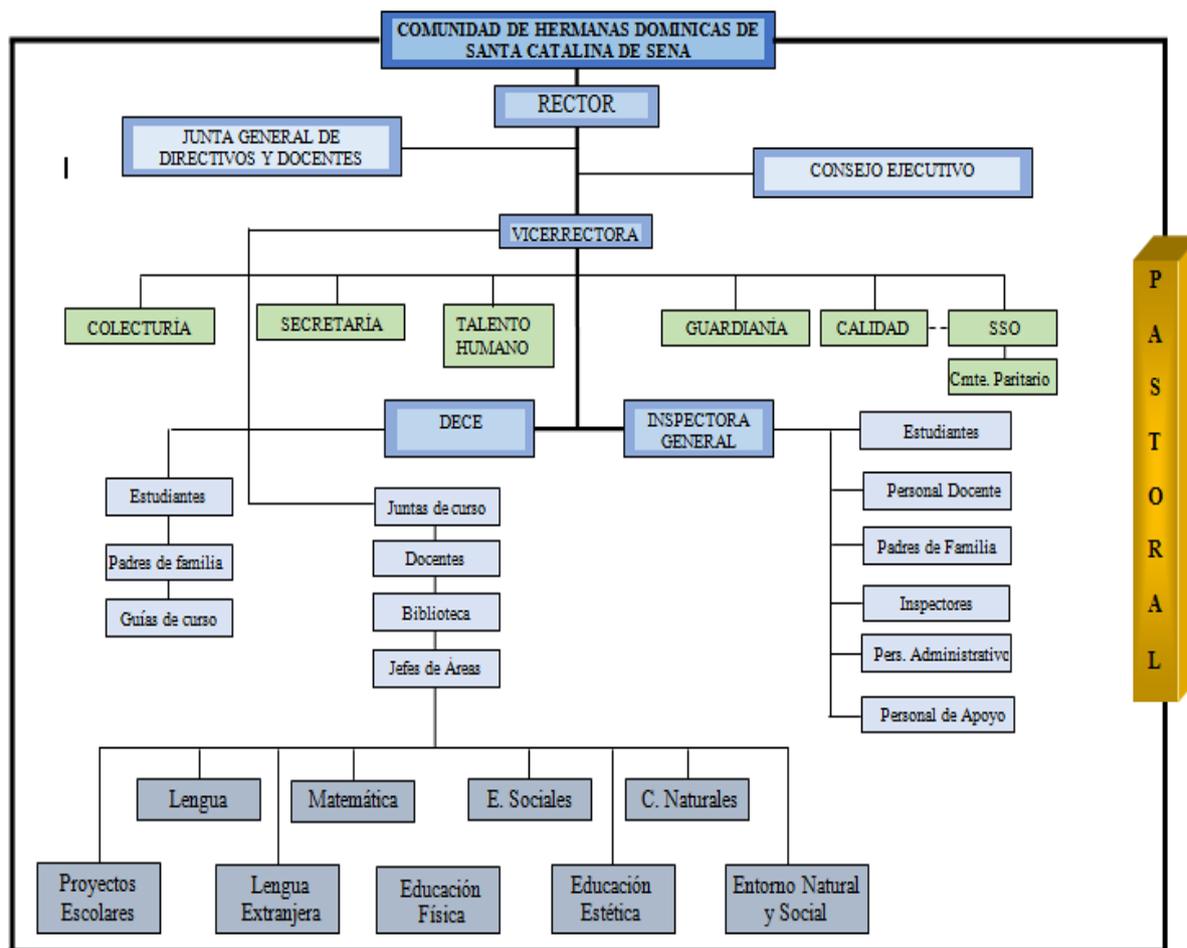
Oportunidades

- Para resolver la cobranza se deberá establecer un Plan de mejora para el proceso de crédito en donde se establece políticas, estrategias y herramientas que optimicen el cobro adecuado de matrículas y pensiones.
- Existen diferentes instituciones con las que se pueden establecer convenios para incrementar áreas artísticas, culturales y deportivas.

Estructura organizacional de la Unidad Educativa Particular “Nuestra Señora del Rosario”

La Unidad Educativa Particular “Nuestra Señora del Rosario, está compuesta por varios departamentos según se puede apreciar en el organigrama estructural que aparece en la ilustración # 5.

Ilustración 5: Organigrama Institucional



Fuente: (Unidad Educativa Particular Nuestra Señora del Rosario, 2018)

La Unidad Educativa Nuestra Señora Del Rosario está estructurada de 6 procesos que controlan, regulan las actividades que se realizan durante todo el año lectivo llamados procesos internos y sus funciones son:

Departamento de Gestión Directiva o Rectorado

El departamento de Gestión Directiva está compuesto por las Hermanas de la Comunidad, Vicerrectorado y Rectorado, que tienen como objetivo principal.

- Construir la estructura organizacional del establecimiento y establecer sus funciones.
- Analizar y ajustar los planes de estudio por años y áreas.
- Diseñar estrategias que permitan capacitar a los docentes.
- Controlar la gestión de todos los procesos.

Departamento de Gestión de Calidad

El Área de la Gestión de Calidad está compuesta por un experto en Gestión de Calidad quien tienen como objetivo principal es ofrecer una educación de calidad a la niñez y juventud para que sean entes portadores de soluciones dinámicas frente a la realidad en la que se desenvuelven.

Departamento de Admisiones o Secretaría

El Área de Admisiones está compuesta por la secretaria de la institución y tienen como objetivo principal:

- Registrar el número de estudiantes matriculados.
- Comparar con años anteriores las admisiones para hacer un cuadro comparativo de aumento o disminución de estudiantes y analizar las causas.

Departamento Académico o de Vicerrectorado

El Departamento Académico compuesto por Vicerrectorado tiene como objetivo principal:

- Definir el modelo pedagógico que oriente a la comunidad educativa durante el año lectivo.
- Dar asesoramiento, seguimiento y control a las planificaciones de los docentes.
- Planificar las reuniones de área mensuales y espacios para la capacitación y actualización de los docentes.
- Incentivar a los docentes sobre el uso pedagógico de las TICS.

Departamento de Bienestar de la Comunidad Educativa o DECE

El Área de Bienestar Estudiantil es la encargada de controlar el bien de la comunidad educativa, está compuesta por el departamento de Psicología y Trabajo Social, su objetivo principal es proporcionar a los estudiantes de la institución educativa una formación integral que le permita superar sus dificultades emocionales, conductuales y académicas apoyados por el Ministerio de Educación (MINEDUC), Ministerio de Inclusión Económica (MIES) y Dirección Nacional de Policía Especializada para Niños, Niñas y Adolescentes (DINAPEN).

Departamento de Recursos Financieros o Colecturía

El Área de Recursos Financieros está compuesta por dos departamentos: el de Contabilidad y el de Secretaría que tienen como objetivo proveer oportunamente equipos, materiales, insumos, suministros y servicios para la realización de las labores tanto administrativas como aquellas concernientes a la prestación del servicio educativo en la Unidad Educativa Particular Nuestra Señora del Rosario.

- Generar listado de Cuentas por Cobrar.
- Verificar pagos.
- General listas de deudores.
- Recepción de facturas de compra.
- Cancelación de facturas de compra.
- Novedades para pago a trabajadores.
- Rol de pagos.
- Pago a trabajadores.

Departamento de Talento Humano

Tratar al personal docente y administrativo bajo principios éticos, profesionales y socialmente responsables sin ningún tipo de política discriminatoria a causa de distinción sexual, racial, religiosa, o grupo cultural.

2.2 Diagnóstico de la Unidad Educativa “Nuestra Señora Del Rosario”.

Situación actual e índice de morosidad en las Cuentas por Cobrar de la entidad del objeto de estudio

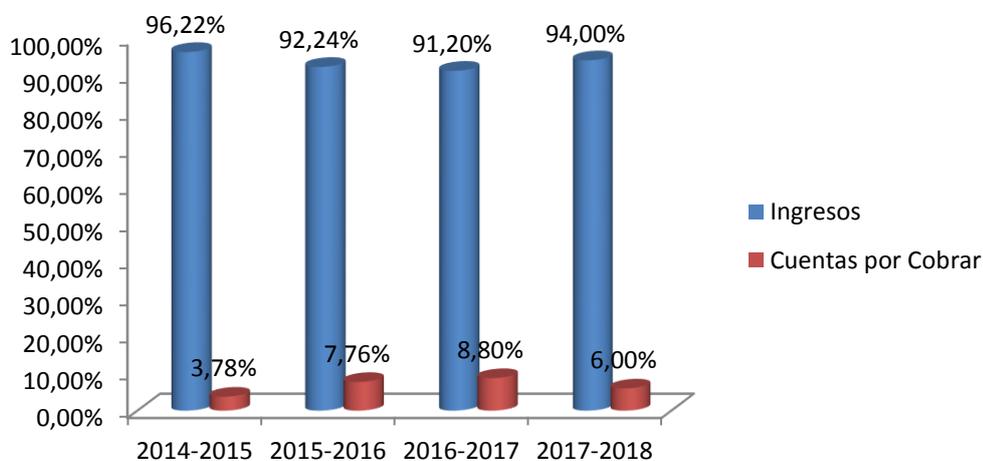
En la tabla # 5 se presenta el valor total anual de ingresos y la cartera vencida al término de cada período lectivo desde el 2012 al 2018 expresado en miles de dólares.

Tabla 5: Índice de Morosidad

Indicadores	Períodos lectivos				Promedio
	2014-2015	2015-2016	2016-2017	2017-2018	
Valor de la pensión	\$75,60	\$75,60	\$83,41	\$94,30	\$82,20
Ingresos	\$81.496,80	\$77.943,60	\$83.493,00	\$89.773,60	\$83.176,80
Cuentas por Cobrar al final del período.	\$3.080,40	\$6.047,60	\$7.343,08	\$5.390,36	\$5.465,40
Índice de Cuentas por Cobrar	3,78 %	7,76 %	8,8 %	6%	6,6%

Fuente: (Unidad Educativa Particular Nuestra Señora del Rosario, 2018)
Elaborado por: Myriam Alvear

De la tabla anterior, se obtiene el gráfico # 1, donde se aprecian los índices de morosidad de la institución educativa.

Gráfico 1: Índice de Morosidad por períodos lectivos

Fuente: (Unidad Educativa Particular Nuestra Señora del Rosario, 2018)
Elaborado por: Myriam Alvear

Análisis del índice de morosidad por períodos lectivos

En los últimos cuatro períodos lectivos se ha presentado un porcentaje promedio de Cuentas por Cobrar del 6,6% tomando en cuenta el arduo trabajo y empeño en la gestión de cobro. El establecimiento está teniendo un promedio de \$ 5.465,40 dólares en Cuentas por Cobrar que muchas de las veces se vuelven incobrables ya que los padres de familia se van de la Institución

sin pagar sus cuotas. Por esta razón se empezará realizando una entrevista a Secretaria Colectora de la Unidad Educativa Nuestra Señora del Rosario para obtener una idea más clara de las posibles causas de la cartera vencida.

2.3 Metodología y procesamiento de resultados de la investigación

Diseño de la investigación

Se ha realizado una investigación al proceso de crédito de la Unidad Educativa Particular “Nuestra Señora del Rosario” para determinar los factores fundamentales que inciden en que tenga un índice de cartera vencida alta. Es por ello que se va a detallar paso a paso cuales son las técnicas e instrumentos óptimos que aportaran con la información necesaria para determinar el problema de estudio y establecer las posibles estrategias para solucionarlo.

Técnicas de investigación e Instrumentos de recolección de datos

Para recolectar toda la información necesaria que ayudará al desarrollo del estudio de caso se ha planteado tres etapas fundamentales que se presentan a continuación:

- Entrevista al Departamento de Colecturía a través de un banco de preguntas.
- Encuesta a padres de familia por medio de un cuestionario.
- Tabla de recolección de datos para Análisis Financiero.

Entrevista al Departamento de Colecturía

Se llevó a cabo una entrevista al Departamento de Colecturía acerca de cómo llevan el Sistema de Cobro de Pensiones y como realizan la gestión para la recuperación de la cartera vencida.

Los resultados obtenidos se presentan a continuación y el formulario de la entrevista aplicada se encuentra en el anexo # 1 de esta investigación el cuál se realizó para determinar las causas por las que existe morosidad en el pago de pensiones.

1) ¿Cuáles son las fechas límites para el pago de pensiones?

El establecimiento establece que las fechas máximas de pago son hasta el 5 de cada mes y el sistema arroja como mora aquellos que realizan su pago fuera de este límite.

- 2) ¿Qué sistema utiliza para el registro del cobro de pensiones?

El sistema por depósitos bancarios que nos ofrece el Banco Proamérica (Produbanco) en donde se mantiene la cuenta principal de la Institución y donde los representantes de cada estudiante deben cancelar sus mensualidades.

- 3) ¿Qué herramientas utiliza el establecimiento para asegurar el cobro de pensiones?

Al inicio del año escolar se hace firmar a los representantes legales un acta de compromiso para el buen vivir institucional y adicionalmente una letra de cambio en blanco como garantía de cobro en matrículas y pensiones y serán devueltas al término de año (sabemos que esto no es legal pero es una garantía que toma la institución y no se obliga a nadie a firmar).

- 4) ¿En el departamento de recursos tienen un manual de gestión de cobro?

No existe ningún tipo de manual y el proceso de recursos no cuenta tampoco con una gestión de cobranzas efectiva ya que al término de cada año siempre tenemos una cartera vencida alta.

- 5) ¿La información que manejan está actualizada diariamente o existe demora en el sistema?

El sistema está actualizado ya que el banco emite los informes en línea manteniéndonos al día con la base de datos correcta.

- 6) ¿Qué medidas se toman al final de cada mes para reportar a los estudiantes que se encuentran en mora?

Se envían las respectivas facturas de pago hasta el 15 de cada mes y se emite el listado de los estudiantes que se encuentran en mora con el número de meses a cada docente tutor para ayude con la gestión de cobro desde las aulas.

- 7) ¿Qué gestión se realizan cuando un cliente se retrasa en el pago de la pensión?

Se envían notificaciones a los representantes de los estudiantes en mora a través de la agenda escolar recordando el valor de la deuda por motivo de pensiones.

- 8) ¿Existe otro tipo de gestión que se realice previamente para evitar que los clientes en mora sigan acumulando su deuda?

Cuando existen cuotas que sobrepasan los 3 o 4 meses se manda a llamar al representante legal al establecimiento y tienen una entrevista con Sor María Teresa Rodríguez Colectora principal de la Comunidad para saber las razones en la mora y posibles soluciones de pago, cabe recalcar que después de dicha entrevista no se firma ningún tipo de documento para asegurar el acuerdo.

- 9) ¿Usted cree que necesita ayuda para la gestión de cobranzas?

Claro, ya que yo me dedico a emitir las factoras de cada mes y realizar otras actividades de colecturía dejándome poco o nada de tiempo para realizar la gestión de conos correcta.

- 10) ¿Qué recomendación daría para evitar que exista una cartera vencida alta?

Hace falta una persona que se dedique solamente a la gestión de cobranza para efectivizar el proceso y concentrar la información e historial de cada cliente en un solo lugar.

Análisis de la Entrevista

Después de realizar la entrevista podemos darnos cuenta que la Institución Nuestra Señora del Rosario no tiene establecidos parámetros correctos acerca de lo que significa una gestión de cobros y recuperación de cartera, la estrategia que han buscado es obligar a firmar un acta de compromiso con su respectiva letra de cambio en blanco al inicio del año escolar, documento que se presenta en este trabajo en el anexo # 4 arriesgándose a una denuncia.

Encuesta a padres de familia

Siempre existe un motivo para no cumplir con alguna obligación, pero se deben conocer las causas por las cuales se genera año a año la morosidad en el pago mensual de pensiones educativas y la percepción de los clientes respecto a las técnicas implementadas en el establecimiento para la gestión de cobro y más aún su opinión sobre la gestión de cobranzas respecto a la cartera que se encuentra en mora, para lo cual se tomó una muestra de la población estudiantil y se realizó las debidas encuestas con la finalidad de determinar las causas por las cuales existe mora en los pagos.

Para determinar los motivos de mora en el pago de carteras, se aplica a los padres de familia una encuesta, la cual se presenta en el anexo # 2 de este trabajo y para ello se aplica el cálculo de la muestra que indica a cuantas personas se aplicará dicha encuesta.

Población y muestra

En este estudio de caso la población total es de 936 estudiantes, se calculará la muestra y será dividida en dos grupos: colegio y escuela.

La muestra será tomada del total de la población del establecimiento educativo tomando en cuenta que dependerá de estadísticas como la disponibilidad de los recursos, equipo y tiempo.

Para poder determinar el tamaño de la muestra se aplicará el cálculo a través de una tabla teniendo en cuenta los siguientes aspectos:

- Total de población. - Número total de la población de la cual será objeto del análisis del estudio.
- Margen de error. - El margen de error es una estadística que expresa la cantidad de error de muestreo aleatorio en los resultados de una encuesta.
- Nivel de confianza. - Son los intervalos aleatorios que se usan para acotar un valor con una determinada probabilidad alta.
- La desviación estándar. - Es un índice numérico de la dispersión de un conjunto de datos. A continuación, se presentan la información necesaria válida para el cálculo de la muestra.

Tabla 6: Tamaño de la muestra

ESTIMAR UNA PROPORCIÓN	
Total de la población (N)	936
Nivel de confianza o seguridad (1-α)	95%
Precisión (d)	3%
Proporción (valor aproximado del parámetro que queremos medir)	5%
(Si no tenemos dicha información $p=0.5$ que maximiza el tamaño muestral)	
TAMAÑO MUESTRAL (n)	167
EL TAMAÑO MUESTRAL AJUSTADO A PÉRDIDAS	
MUESTRA AJUSTADA A LAS PÉRDIDAS	196

Fuente: (Unidad Educativa Particular Nuestra Señora del Rosario, 2018)

Elaborado por: Myriam Alvear

La muestra total a ser encuesta es de 196 personas de las cuales 113 pertenecen a la escuela y 83 al colegio.

Procesamiento de la encuesta y sus resultados

Se aplicó la encuesta a 196 padres de familia de la Unidad Educativa Nuestra Señora del Rosario. La encuesta fue procesada utilizando el sistema informático Excel y el resultado obtenido se presenta a continuación con el análisis correspondiente:

1. ¿Usted conoce cuales son las fechas límite de pago para pensiones?

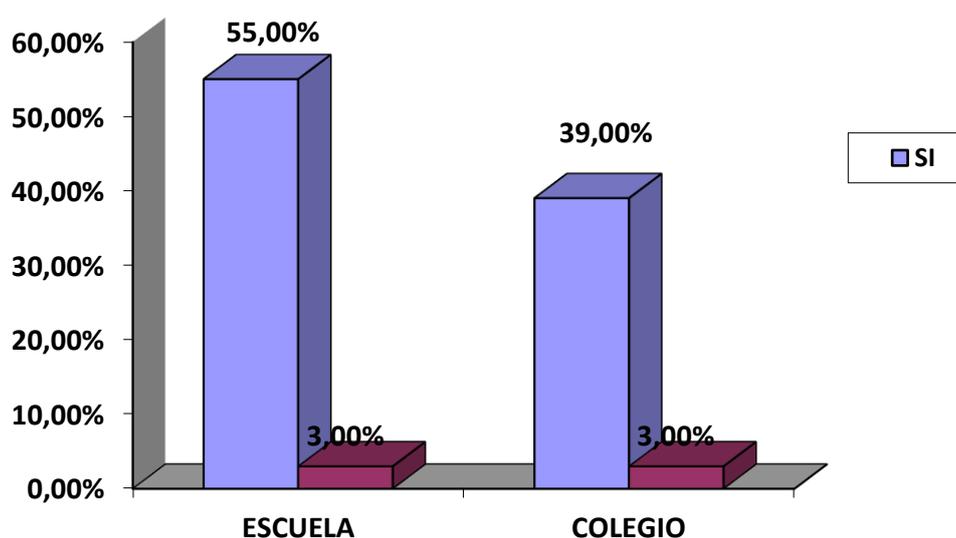
Tabla 7: Conocimiento de las fechas de pago de cuota

INDICADOR	SI	%	NO	%	POBLACIÓN ENCUESTADA
Escuela	107	55 %	6	3 %	113
Colegio	77	39 %	6	3 %	83
Total	184	94%	12	6%	196

Fuentes. Resultados de la encuesta aplicada
Elaborado por: Myriam Alvear

De la tabla anterior, se obtiene el gráfico # 2, donde refleja el conocimiento de las fechas límites de pago de la institución educativa.

Gráfico 2 : Conocimiento de las fechas límites de pago



Fuentes. Resultados de la encuesta aplicada
Elaborado por: Myriam Alvear

Análisis de resultados de la encuesta

Del 100% de la población total encuestada el 55% de representantes que pertenecen a la escuela mencionan que si conoce las fechas límites de pago mientras que un 3% de los que pertenecen a esta sección no la conoce, de la misma manera el 39% de representantes que pertenecen al colegio mencionan que si conoce las fechas límites de pago mientras que un 3% de los que pertenecen a esta sección no la conoce arrojando el resultado de que el 94% de la población total encuestada si conocen las fechas límites de pago de pensiones y un 6% no las conocen.

¿Está usted conforme, que la forma de pago de pensiones sea solamente por medio de una entidad bancaria?

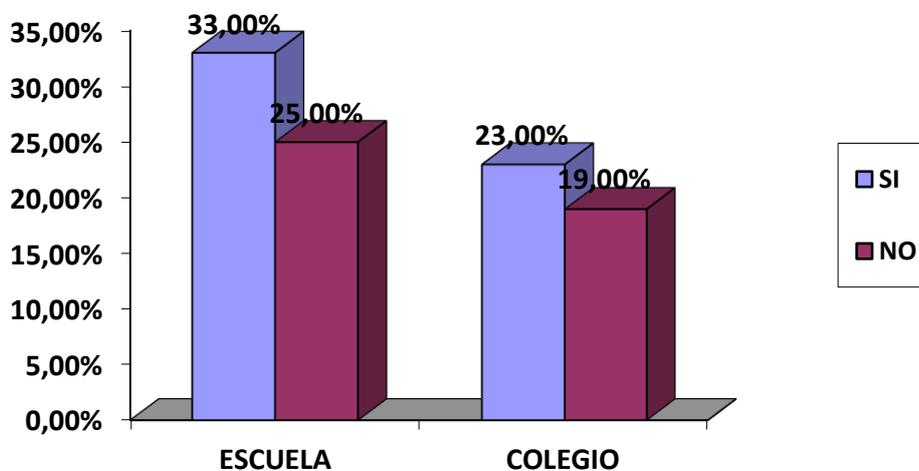
Tabla 8: Forma de pago en el banco

INDICADOR	SI	%	NO	%	POBLACIÓN ENCUESTADA
Escuela	64	33 %	49	25 %	113
Colegio	46	23 %	37	19 %	83
Total	110	56 %	86	44 %	196

Fuentes. Resultados de la encuesta aplicada
Elaborado por: Myriam Alvear

De la tabla anterior, se obtiene el gráfico # 3, donde refleja si los padres de familia están conformes con la única forma de pago de sus pensiones.

Gráfico 3 : Forma de pago en el banco



Fuentes. Resultados de la encuesta aplicada
Elaborado por: Myriam Alvear

Análisis de resultados de la encuesta

Del 100 % de los encuestados el 33% de padres de familia de la primaria están conformes con la única forma de pago que ofrece la institución y un 25% no lo están. De la misma manera el 23% de padres de familia del colegio están conformes con la única forma de pago que ofrece la institución y un 19% no lo están arrojando como resultado que un 56% de la población total encuestada se sienten conformes con la forma de recaudo que la institución ofrece y un 44 % opina que debe haber más alternativas para el recaudo de las mensualidades.

2. ¿Le gustaría que en el sistema de calificaciones del establecimiento se pudiera constar un ítem donde figuren sus saldos y días de mora, si los tuviese?

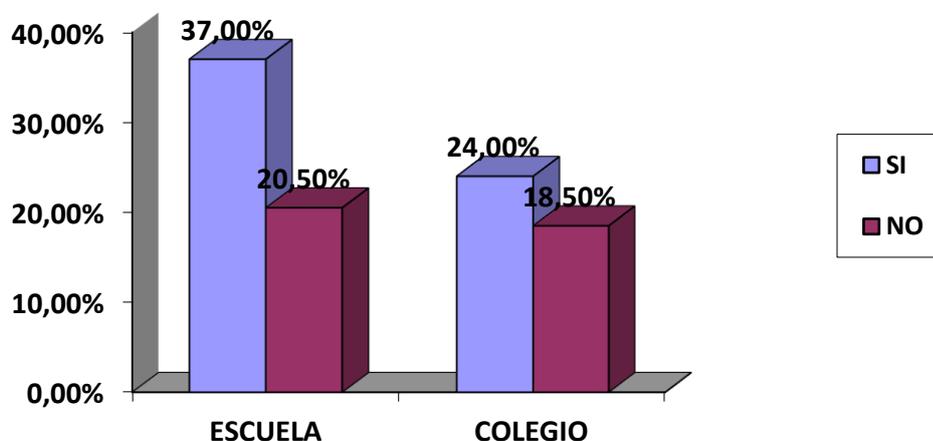
Tabla 9: Saldos en el sistema de la Institución

INDICADOR	SI	%	NO	%	POBLACIÓN ENCUESTADA
Escuela	73	37 %	40	20,5 %	113
Colegio	47	24 %	36	18,5 %	83
Total	120	61 %	76	39 %	196

Fuentes. Resultados de la encuesta aplicada
Elaborado por: Myriam Alvear

De la tabla anterior, se obtiene el gráfico # 4, donde refleja si los padres de familia están de acuerdo o no con que los días de mora en las mensualidades y saldos se reflejen en el sistema de calificaciones.

Gráfico 4 : Saldos en el sistema de la Institución



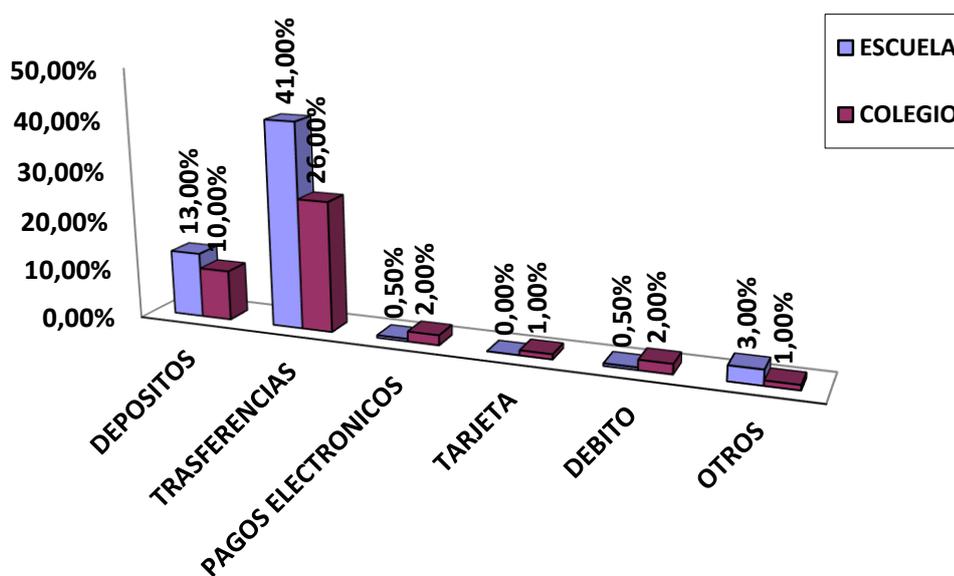
Fuentes. Resultados de la encuesta aplicada
Elaborado por: Myriam Alvear

Análisis de resultados de la encuesta

Del 100 % de los encuestados el 37% de padres de familia de la primaria quisieran que en el sistema de calificaciones conste los saldos y días de mora en pensiones y un 20,50% no están de acuerdo mientras el 24% de padres de familia del colegio si quisieran que en el sistema de calificaciones conste los saldos y días de mora en pensiones y un 18,50% no están de acuerdo arrojando como resultado que un 61% de la población total encuestada desean ver sus saldos en el sistema del colegio y el 39% no creen sea conveniente que este sistema sea utilizado para cobranza.

3. Para su mayor satisfacción: ¿Cuál sería la forma de pago más conveniente?

Gráfico 5 : Opciones de pagos adecuadas



Fuentes. Resultados de la encuesta aplicada

Elaborado. Myriam Alvear

Tabla 10: Opciones de pagos adecuados

INDICADORES	DEPÓSITOS BANCARIOS	%	TRANSFERENCIAS	%	PAGOS ELECTRÓNICOS	%	PAGOS TARJETA	%	DEBITO BANCARIO	%	OTROS	%	POBLACIÓN ENCUESTADA
Escuela	25	13 %	81	41 %	1	0,5 %	0	0 %	1	0,5 %	5	3 %	113
Colegio	20	10 %	51	26 %	4	2 %	2	1 %	4	2 %	2	1 %	83
Total	45	23 %	132	67 %	5	2,5 %	2	1 %	5	2,5 %	7	4 %	196

Fuentes. Resultados de la encuesta aplicada
Elaborado por: Myriam Alvear

De la tabla anterior, se obtiene el gráfico # 5, donde refleja las opciones de pago que los padres de familia prefieren para cancelar sus mensualidades.

Análisis de resultados de la encuesta

Del 100 % de los encuestados el 13% de padres de familia de la primaria quisieran que en el pago continúe por depósitos bancarios y en el colegio solo el 10% continúan prefiriendo el depósito en el banco. El 41% de padres de familia de la primaria quisieran que en el pago se realice mediante transferencias bancarias y en el colegio el 26% apoyan a esta opción. El 0,5% de padres de familia de la primaria quisieran que en el pago se realice en todos los lugares electrónico como cajeros y en el colegio solo el 2% eligieron esta opción. Ningún padre de familia de la primaria quisiera realizar sus pagos con tarjeta de crédito mientras en el colegio el 1% si desea pagar con tarjeta sus mensualidades. El 0,5% de padres de familia de la primaria quisieran programar el débito automático bancario para cancelar sus pensiones mientras que en el colegio solo el 2% lo prefieren. El 3% de padres de familia de la escuela prefieren otros tipos de pagos como la recolección de estos valores en la misma institución y el 1% en el colegio. En conclusión, los padres de familia prefieren las transferencias y los depósitos bancarios formando un total del 54% de la población total encuestada.

4. ¿Cancelaría usted las pensiones antes de tiempo, si existiera un descuento?

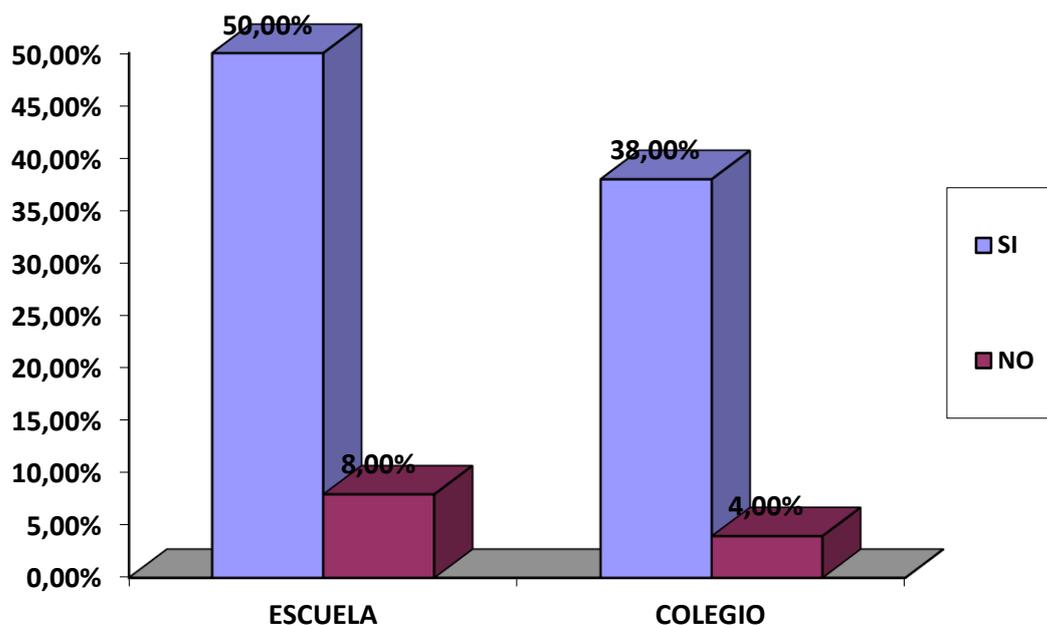
Tabla 11: Descuento pronto pago

INDICADOR	SI	%	NO	%	POBLACIÓN ENCUESTADA
Escuela	98	50%	15	8 %	113
Colegio	74	38 %	9	4 %	83
Total	182	88 %	14	12 %	196

Fuentes. Resultados de la encuesta aplicada
Elaborado por: Myriam Alvear

De la tabla anterior, se obtiene el gráfico # 6, donde refleja que los padres de familia pagarían sus mensualidades a tiempo y con anticipación si hubiera un descuento por pronto pago.

Gráfico 6: Descuento pronto pago



Fuentes. Resultados de la encuesta aplicada
Elaborado por: Myriam Alvear

Análisis de resultados de la encuesta

Del 100 % de los encuestados el 50,00% de padres de familia de la primaria quisieran que se aplique el descuento por pronto pago para sus mensualidades y el un 8% no están interesados en el descuento mientras que en el colegio el 38% están de dispuestos a cancelar sus pensiones

antes de la fecha si se les aplica el descuento por pronto pago y el 4% no están interesados en esta facilidad de la institución arrojando como resultado que el 88% de la población total encuestada desean el descuento y el 12% no lo están.

5. ¿Cuál es la causa principal causa por la cual usted se atrasa en el pago de las pensiones?

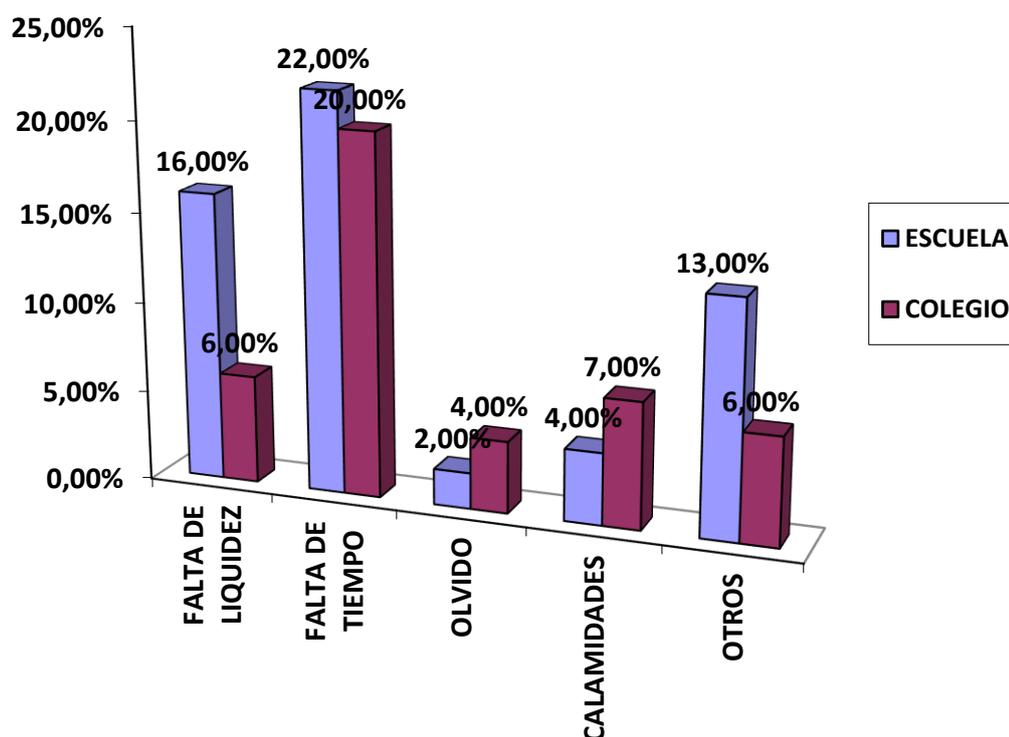
Tabla 12: Causas de morosidad

INDICADOR	Escuela		Colegio		Total	
FALTA DE LIQUIDEZ	32	16 %	12	6 %	44	22 %
FALTA DE TIEMPO	43	22 %	38	20 %	81	42 %
OLVIDO	4	2 %	7	4 %	12	6 %
CALAMIDADES DOMESTICAS	8	4 %	14	7 %	21	11 %
OTROS	26	13 %	12	6 %	38	19 %
POBLACIÓN ENCUESTADA	113		83		196	

Fuentes. Resultados de la encuesta aplicada
Elaborado por: Myriam Alvear

De la tabla anterior, se obtiene el gráfico # 7, donde refleja los motivos por los cuales caen en mora los padres de familia.

Gráfico 7 : Causas de morosidad



Fuentes. Resultados de la encuesta aplicada
Elaborado por: Myriam Alvear

Análisis de resultados de la encuesta

Del 100 % de los encuestados el 16% de padres de familia de la primaria dicen que se retrasan frecuentemente en los pagos por falta de tiempo y en el colegio el 6% opina lo mismo. El 22% de padres de familia de la primaria dicen que se retrasan frecuentemente en los pagos por falta de liquidez y en el colegio el 20 % se retrasa por culpa de este factor. El 2% de padres de familia de la primaria dicen que se retrasan frecuentemente en los pagos porque se les olvida las fechas de pago y en el colegio el 4% apoya esta respuesta. El 4% de padres de familia de la primaria dicen que se retrasan frecuentemente en los pagos por alguna calamidad doméstica y en el colegio el 7% se retrasa por la misma razón. El 13% de padres de familia de la primaria dicen que se retrasan frecuentemente en los pagos por motivos indistintos y en el colegio el 6 % se retrasa por este mismo factor. En conclusión, hay un gran número de padres de familia que se retrasan por falta de tiempo, falta de liquidez y otros llegando al 57% de la población total encuestada demostrando que hay una gran cantidad de morosidad en el los pagos de las mensualidades.

6. Si la institución creara un departamento que se dedique solamente a la gestión de cobranzas. ¿A usted le molestaría?

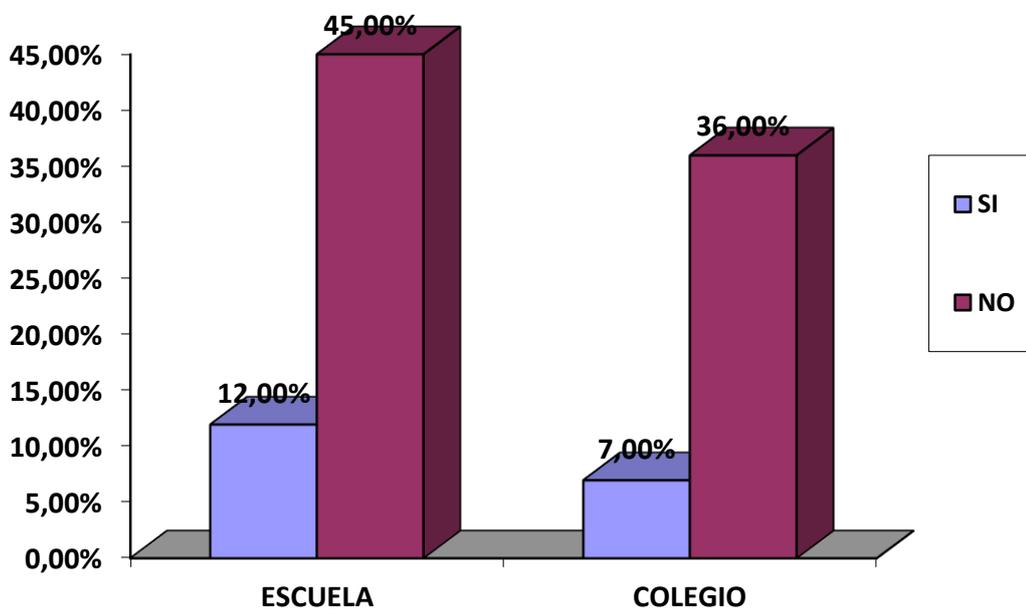
Tabla 13: Crear el departamento de cobranzas

INDICADOR	SI	%	NO	%	POBLACIÓN ENCUESTADA
Escuela	24	12 %	89	45 %	113
Colegio	13	7 %	70	36 %	83
Total	37	19 %	159	81 %	196

Fuente: Resultados de encuesta aplicada
Elaborado por: Myriam Alvear

De la tabla anterior, se obtiene el gráfico # 8, donde refleja que los padres de familia están o no de acuerdo en la creación de un departamento de cobranzas.

Gráfico 8: Crear el departamento de cobranzas



Fuentes. Resultados de la encuesta aplicada
Elaborado por: Myriam Alvear

Análisis de resultados de la encuesta

Del 100 % de los encuestados el 12% de padres de familia de la primaria están de acuerdo en que se cree un departamento de gestión de cobranzas mientras que el 45% no lo están. En el colegio el 7% de padres de familia están de acuerdo en que se cree el departamento de cobranzas, pero el 36% no están de acuerdo. En conclusión, el 81% la población total encuestada no está de acuerdo con la creación de un departamento de gestión de cobranzas y el 19% si lo están.

Tabla de recolección de datos para Análisis Financiero

Se han aplicado técnicas de recolección de datos como: entrevistas formales e informales al personal administrativo de la Unidad Educativa Particular “Nuestra Señora del Rosario” y otras instituciones, para obtener datos contables acerca de la situación de cartera en cada establecimiento. Se creó una tabla de recolección de datos que ayudó a recopilar toda la información necesaria y que la podemos encontrar en el anexo # 5 de este documento. Con la información obtenida se hará un análisis financiero utilizando los índices de liquidez. Para poder ejecutarlo se lleva a cabo algunos tipos de estudio que serán explicados a continuación.

Tipos de estudio

El primer tipo de investigación utilizado es el descriptivo, en esta se expone los hallazgos de la investigación, detallando los factores internos y externos que inciden para que exista una cartera de crédito vencida sumamente alta en la Unidad Educativa Particular “Nuestra Señora del Rosario”.

El segundo tipo de investigación es de campo ya que para realizar el análisis financiero fue necesario solicitar información contable de varias Unidades Educativas Particulares pertenecientes al Distrito Metropolitano de Quito para evaluar la situación de la Unidad Educativa “Nuestra Señora del Rosario” en comparación con otras instituciones educativas.

El tercer tipo de investigación aplicado es el documental, se han utilizado documentos oficiales y bibliográficos que han servido como fuente de información para realizar los cálculos del análisis financiero de la institución y así determinar su situación actual en base a indicadores de liquidez.

A continuación, se presenta la información obtenida gracias a estos tipos de estudio como: hallazgos de la investigación, investigación de campo en otras unidades educativas y por último

el Análisis Financiero de la Unidad Educativa Particular “Nuestra Señora del Rosario” a través de indicadores de liquidez.

A.- Hallazgos de la investigación

De acuerdo a la investigación realizada en el 2016 se presentan los siguientes factores de morosidad en el pago de matrículas y pensiones:

Factores internos:

- La falta de políticas de cobro.
- Desactualización tecnológica.
- Inadecuado uso de herramientas de cobro.
- Deficiente Gestión de Cobranza.

Factores externos:

- Cambios de Gobierno y sus propuestas políticas.
- Insolvencia económica de los representantes por el factor de desempleo.

B.- Investigación de campo en otras unidades educativas

Se realizó una investigación de campo al solicitar información contable en varias unidades educativas dentro del Distrito Metropolitano de Quito, dicha información se encuentra bajo derechos de privacidad a pedido de las mismas. Se procesó la información de manera externa y se obtuvo valores promedio para así poder compararla con el establecimiento objeto de estudio. Con los resultados obtenidos se logrará definir la situación actual de la cartera y para ellos se aplicará algunas ecuaciones básicas imprescindibles para terminar el nivel de rentabilidad y liquidez de las mismas.

Aplicación de ecuaciones básicas de las razones financieras para medir el nivel de rentabilidad de otras Unidades Educativas de Quito el período 2018.

- Rentabilidad Sobre Ingresos o Ventas = Utilidad Neta / Ingresos

$$\text{Rentabilidad Sobre Ingresos o Ventas} = \frac{21.609,88}{350.280,00} \times 100$$

$$\text{Rentabilidad Sobre Ingresos o Ventas} = 6,17 \%$$

- Rentabilidad Sobre Activos Totales = Utilidad Neta / Activos Totales

$$\text{Rentabilidad Sobre Activos Totales} = \frac{21.609,88}{637.451,07} \times 100$$

$$\text{Rentabilidad Sobre Activos Totales} = 3,39\%$$

- Rentabilidad Sobre El Capital Contable = Utilidad Neta / Patrimonio

$$\text{Rentabilidad Sobre El Capital Contable} = \frac{21.609,88}{569.930,59} \times 100$$

$$\text{Rentabilidad Sobre El Capital Contable} = 3,79 \%$$

Tabla 14: Razones Financieras de Rentabilidad

Rentabilidad Sobre Ingresos O Ventas	Rentabilidad Sobre Activos Totales	Rentabilidad Sobre El Capital Contable
6,17 %	3,39 %	3,79 %

Fuente: Razones Financieras de Rentabilidad
Elaborado por: Myriam Alvear

Análisis de Razones Financieras de Rentabilidad

El análisis sobre la rentabilidad de los ingresos o ventas nos permite identificar que se generó el 6,17 % de utilidad total de las ventas. Mientras que la rentabilidad sobre los activos totales se puede decir que generó un 3,39 % de rentabilidad respecto a la inversión de activos. Así también la rentabilidad sobre el capital contable quiere decir que por cada dólar que aportan los propietarios hay un rendimiento del 3,79 %.

Aplicación de ecuaciones básicas de las razones financieras para medir la capacidad de pago a corto y largo plazo de algunas Unidades Educativas de Quito en el período 2018.

Corto plazo

- Razón del circulante = Activo Corriente / Pasivo Corriente

$$\text{Razón del circulante} = \frac{130.890,45}{45.910,60}$$

$$\text{Razón del circulante} = 2,85$$

Tabla 15: Razones Financieras de Liquidez a corto plazo

Razón del circulante
\$ 2,85

Fuente. Razones Financieras de Liquidez a corto plazo
Elaborado por: Myriam Alvear

Análisis de Razones Financieras de Liquidez a corto plazo

De la razón del circulante el cual nos indica que por cada dólar que poseen las Unidades Educativas cuentan con \$2,85 dólares. Para responder a dicha obligación lo que indica que el establecimiento si está en la capacidad de cumplir con sus obligaciones a corto plazo.

A largo plazo

- Razón de endeudamiento = Pasivo Total / Activo Totales

$$\text{Razón de endeudamiento} = \frac{45.910,60}{637.451,07} \times 100\%$$

$$\text{Razón de endeudamiento} = 7,20\%$$

- Razón de deuda al capital contable = Pasivo Total / Patrimonio

$$\text{Razón de deuda al capital contable} = \frac{45.910,60}{569.930,59}$$

$$\text{Razón de deuda al capital contable} = 0,08$$

Tabla 16: Razones Financieras de Liquidez a largo plazo

Razón de endeudamiento	Razón de deuda al capital contable
7,20 %	\$ 0,08

Fuente. Razones Financieras de Liquidez a largo plazo
Elaborado por: Myriam Alvear

Análisis de Razones Financieras de Liquidez a largo plazo

A partir de las razones financieras de endeudamiento a largo plazo nos indica que la institución tiene \$ 0,07 de deuda por cada dólar del activo. De la razón deuda al capital contable indica que por cada dólar adoptado por los socios se encuentra financiado \$ 0,08 centavos de dólar por los acreedores, lo que demuestra que la Unidad Educativa no está financiando en forma agresiva, más bien es consecutivo.

Aplicación de ecuaciones básicas de las razones financieras para evaluar la planta y equipo en la generación de la rentabilidad de algunas Unidades Educativas de Quito en el período 2018.

- Rentabilidad Sobre Planta y Equipo = Utilidad Neta / Activos Fijos

$$\text{Rentabilidad Sobre Planta y Equipo} = \frac{21.609,88}{495.840,50} \times 100\%$$

$$\text{Rentabilidad Sobre Planta y Equipo} = 4,35 \%$$

- Rentabilidad Sobre Capital de trabajo = Activo Corriente - Pasivo Corriente

$$\text{Rentabilidad Sobre Capital de trabajo} = 130.890,45 - 45.910,60$$

$$\text{Rentabilidad Sobre Capital de trabajo} = 84.979,85$$

Tabla 17: Razones Financieras de Rentabilidad sobre la Propiedad, planta y equipo

Rentabilidad Sobre Planta y Equipo	Rentabilidad Sobre Capital de trabajo
4,35 %	\$ 84.979,85

**Fuente. Razones Financieras de Rentabilidad sobre la Propiedad, planta y equipo
Elaborado por: Myriam Alvear**

Análisis de Razones Financieras de Rentabilidad sobre la Propiedad, planta y equipo

De la rentabilidad de los activos fijos se puede decir que el establecimiento genera un 4,35% de rentabilidad respecto a la inversión realizada en activos fijos. Y de la rentabilidad capital de trabajo nos indica que la institución cuenta con \$ 84.979,85 dólares de capital de trabajo, misma que cuenta con una liquidez para cubrir sus deudas a corto plazo.

C.- Análisis Financiero actual de la Unidad Educativa Nuestra Señora del Rosario sus Cuentas por Cobrar

Aplicación de ecuaciones básicas de las razones financieras para medir el nivel de rentabilidad de la Unidad Educativa Nuestra Señora del Rosario en el período 2018.

- Rentabilidad Sobre Ingresos O Ventas = Utilidad Neta / Ingresos

$$\text{Rentabilidad Sobre Ingresos O Ventas} = \frac{32.676,58}{849.875,53} \times 100$$

$$\text{Rentabilidad Sobre Ingresos O Ventas} = 3,84 \%$$

- Rentabilidad Sobre Activos Totales = Utilidad Neta / Activos Totales

$$\text{Rentabilidad Sobre Activos Totales} = \frac{32.676,58}{190.559,64} \times 100$$

$$\text{Rentabilidad Sobre Activos Totales} = 17,14 \%$$

- Rentabilidad Sobre El Capital Contable = Utilidad Neta / Patrimonio

$$\text{Rentabilidad Sobre El Capital Contable} = \frac{32.676,58}{117.892,90} \times 100$$

$$\text{Rentabilidad Sobre El Capital Contable} = 27,71 \%$$

Tabla 18: Razones Financieras de Rentabilidad

Rentabilidad Sobre Ingresos O Ventas	Rentabilidad Sobre Activos Totales	Rentabilidad Sobre El Capital Contable
3,84 %	17,14 %	27,71 %

Fuente: Razones Financieras de Rentabilidad

Elaborado por: Myriam Alvear

Análisis de Razones Financieras de Rentabilidad

El análisis sobre la rentabilidad de los ingresos o ventas nos permite identificar que se generó el 3,84 % de utilidad total de las ventas. Mientras que la rentabilidad sobre los activos totales se puede decir que generó un 17,14 % de rentabilidad respecto a la inversión de activos. Así también la rentabilidad sobre el capital contable quiere decir que por cada dólar que aportan los propietarios hay un rendimiento del 27,71 %.

Aplicación de ecuaciones básicas de las razones financieras para medir la capacidad de pago a corto y largo plazo de la Unidad Educativa Nuestra Señora del Rosario en el período 2018.

Corto plazo

- Razón del circulante = Activo Corriente / Pasivo Corriente

$$\text{Razón del circulante} = \frac{121.915,62}{104.498,93}$$

$$\text{Razón del circulante} = 1,16$$

Tabla 19: Razones Financieras de Liquidez a corto plazo

Razón del circulante
\$ 1,16

Fuente. Razones Financieras de Liquidez a corto plazo
Elaborado por: Myriam Alvear

Análisis de Razones Financieras de Liquidez a corto plazo

De la razón del circulante el cual nos indica que por cada dólar que posee la Unidad Educativa Nuestra Señora del Rosario cuenta con \$1,16 dólares. Para responder a dicha obligación lo que indica que el establecimiento si está en la capacidad de cumplir con sus obligaciones a corto plazo.

A largo plazo

- Razón de endeudamiento = Pasivo Total / Activo Totales

$$\text{Razón de endeudamiento} = \frac{72.666,74}{190.559,64} \times 100$$

$$\text{Razón de endeudamiento} = 38,13 \%$$

- Razón de deuda al capital contable = Pasivo Total / Patrimonio

$$\text{Razón de deuda al capital contable} = \frac{72.666,74}{117.892,90}$$

$$\text{Razón de deuda al capital contable} = 0,61$$

Tabla 20: Razones Financieras de Liquidez a largo plazo

Razón de endeudamiento	Razón de deuda al capital contable
38,13 %	\$ 0,61

Fuentes. Razones Financieras de Liquidez a largo plazo

Elaborado por: Myriam Alvear

Análisis de Razones Financieras de Liquidez a largo plazo

A partir de las razones financieras de endeudamiento a largo plazo nos indica que el 38,13% del activo total ha sido financiado mediante acreedores de largo plazo. De la razón deuda al capital contable indica que por cada dólar adoptado por los socios se encuentra financiado \$0,61 por los acreedores lo que demuestra que el patrimonio no es tan fuerte sin que se muestren comprometidos los acreedores, impidiendo a la institución poder capitalizar a fin de poder crear una mayor infraestructura.

Aplicación de ecuaciones básicas de las razones financieras para evaluar la planta y equipo en la generación de la rentabilidad de la Unidad Educativa Nuestra Señora del Rosario en el período 2018.

- Rentabilidad Sobre Planta y Equipo = Utilidad Neta / Activos Fijos

$$\text{Rentabilidad Sobre Planta y Equipo} = \frac{32.676,58}{61.727,12} \times 100$$

$$\text{Rentabilidad Sobre Planta y Equipo} = 52,93 \%$$

- Rentabilidad Sobre Capital de trabajo = Activo Corriente / Pasivo Corriente

$$\text{Rentabilidad Sobre Capital de trabajo} = 121.915,62 - 104.498,93$$

$$\text{Rentabilidad Sobre Capital de trabajo} = 17.416,69$$

Tabla 21: Razones Financieras de Rentabilidad sobre la Propiedad, planta y equipo

Rentabilidad Sobre Planta y Equipo	Rentabilidad Sobre Capital de trabajo
52,93 %	\$ 17.416,69

Fuente. Razones Financieras de Rentabilidad sobre la Propiedad, planta y equipo

Elaborado por: Myriam Alvear

Análisis de Razones Financieras de Rentabilidad sobre la Propiedad, planta y equipo

De la rentabilidad de los activos fijos se puede decir que el establecimiento genera un 52,93% de rentabilidad respecto a la inversión realizada en activos fijos. Y de la rentabilidad capital de trabajo nos indica que la institución cuenta con \$ 17.416,69 dólares de capital de trabajo, misma que cuenta con una liquidez para cubrir sus deudas a corto plazo.

Resultados obtenidos entre el promedio de algunas Unidades Educativas de Quito y la Unidad Educativa Nuestra Señora del Rosario.

Análisis de Razones Financieras de Rentabilidad

El análisis sobre la rentabilidad de los ingresos o ventas nos permite identificar que otras Unidades Educativas generaron el 6,17% de utilidad total de las ventas y la Unidad Educativa Nuestra Señora del Rosario generó el 3,84%. Mientras que la rentabilidad sobre los activos totales se puede decir que otras Unidades Educativas generaron un 3,39 % de rentabilidad respecto a la inversión de activos y la Unidad Educativa Nuestra Señora del Rosario generó un 17,14%. Así también la rentabilidad sobre el capital contable quiere decir que por cada dólar que aportan los propietarios de otras Unidades Educativas hay un rendimiento del 3,79 % y la Unidad Educativa Nuestra Señora del Rosario por cada dólar que aportan los propietarios hay un rendimiento del 27,71% tomando en cuenta que las Unidades Educativas que se han investigado tienen un promedio de 584 estudiantes y el establecimiento objeto de estudio del caso es de 952 por ello tienen un rendimiento más alto.

Análisis de Razones Financieras de Liquidez a corto plazo

De la razón del circulante el cual nos indica un promedio entre varias Unidades Educativas dice que, por cada dólar que poseen otras instituciones cuentan con \$2,85 dólares para enfrentar sus obligaciones y la Unidad Educativa Nuestra Señora del Rosario cuenta con \$1,16 dólares para responder a las mismas obligaciones. Esto indica que ambas partes están en la capacidad de cumplir con sus obligaciones a corto plazo con una diferencia entre ambos de \$ 1,69 dólares, pero el establecimiento objeto de estudio del caso con menor liquidez ya que la cantidad de estudiantes que no cumplen con sus obligaciones económicas es mayor.

Análisis de Razones Financieras de Liquidez a largo plazo

A partir de las razones financieras de endeudamiento a largo plazo del promedio obtenido entre establecimientos educativos nos indica que el 7,20% del activo total ha sido financiado mediante acreedores de largo plazo y la Unidad Educativa Nuestra Señora posee el 38,13%. De la razón deuda al capital contable indica que por cada dólar adoptado por los socios de otras Unidades Educativas se encuentra financiado \$0,08 por los acreedores y de la Unidad Educativa Nuestra Señora del Rosario se encuentra financiado \$0,61 lo que demuestra que el patrimonio no es tan fuerte sin que se muestren comprometidos los acreedores, impidiendo que ambos establecimientos puedan capitalizar a fin de poder crear una mayor infraestructura.

Análisis de Razones Financieras de Rentabilidad sobre la Propiedad, planta y equipo

De la rentabilidad de los activos fijos se puede decir que otras Unidades Educativas generan un 4,35% de rentabilidad respecto a la inversión realizada en activos fijos y la Unidad Educativa Nuestra Señora del Rosario genera un 52,93%. Y de la rentabilidad capital de trabajo nos indica que otras Unidades Educativas cuentan con un promedio de \$84.979,85 dólares de capital de trabajo y la Unidad Educativa Nuestra Señora del Rosario cuenta con \$ 17.416,69 dólares misma que indica que a pesar de ser un establecimiento más grande y con mayor número de estudiantes posee una liquidez menor que otras instituciones pequeñas para cubrir sus deudas a corto plazo.

CAPÍTULO III

3. PLAN DE MEJORA EN EL PROCESO DE CRÉDITO DE LA UNIDAD EDUCATIVA PARTICULAR “NUESTRA SEÑORA DEL ROSARIO”

Para lograr reducir los niveles de cartera vencida se deberá plantear objetivos estratégicos y crear un reglamento aplicable que forme parte del conjunto de pretensiones a alcanzar con relación al crecimiento, posicionamiento, rentabilidad y desarrollo de la empresa. El análisis estratégico depende de la visión a futuro ya creatividad que el estratega presenta en el siguiente documento.

3.1 Propuesta

La propuesta para la prevención en la morosidad de las cuentas de los clientes de la Unidad Educativa Nuestra Señora del Rosario es la creación de un Plan de Mejora en el proceso de crédito en el que conste técnicas eficientes de cobranzas para reducir el índice de morosidad en el pago de matrículas y pensiones mensuales combatiendo así la posible morosidad desde el inicio y evitando a toda costa una cartera vencida demasiado alta.

Una empresa puede establecer las razones o programas de evaluación de crédito a la medida de sus propios estándares de crédito. No hay procedimientos establecidos, pero la empresa debe encajar su análisis a sus necesidades. Esto da una sensación de confianza que se están tomando los tipos de riesgos de crédito deseados.

- Crear un departamento de cobranzas o crédito.

3.2 Objetivos de la propuesta planteada

- Proponer con independencia y creatividad posibles soluciones a los distintos problemas de la gestión administrativa con eficiencia y eficacia sobre la base de los principios, normas y procedimientos del campo contable y financiero, aplicando la metodología de la investigación exploratoria, utilizando información basada en otras teorías y aplicándola en otro contexto.
- Analizar, diseñar e implantar sistemas de información y control de gestión.

3.3 Plan de Mejora

En la Unidad Educativa Particular Nuestra Señora del Rosario tras un seguimiento al departamento de recursos, específicamente el área contable se ha solicitado información sobre las políticas contables que se han manejado durante los últimos años. Pero lastimosamente no cuentan con políticas prescritas y solo se manejan en base al criterio de la Madre Colectora de la Congregación y la Contadora del establecimiento siendo así que no hay garantía sobre el cobro de las pensiones y matriculas educativas durante cada año lectivo.

La ejecución adecuada de una buena política de créditos es fundamental para la administración exitosa de las Cuentas por Cobrar y su gestión eficiente puede representar ahorros considerables, pero lo único con lo que cuentan son los parámetros contables que ofrece la Normas Ecuatorianas de Contabilidad (NEC), Normas Internacionales de Contabilidad (NIC) y Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF) para registrar ingresos y egresos, establecer Estados Financieros y resumir el estado actual del establecimiento.

El departamento de contabilidad es el único que no es auditado a fondo ya que este es manejado exclusivamente por la Congregación de Santa Catalina de Sena con la hermana provincia de Colombia. Ellas por precaución guardan con mucho celo la información contable. Por ello es por lo que solo se manejan con normas básicas de contabilidad, pero no saben cómo controlar y reducir el porcentaje de cartera vencida y cada año lectivo tienen el mismo problema por ellos es que se han planteado estrategias para reducir las Cuentas por Cobrar como:

A.- Política crediticia

Para conocer los aspectos más relevantes de la gestión especializada del riesgo crediticio se debe conocer los factores considerados en el flujo del negocio como débiles para convertirlos en fortalezas.

Se ha profundizado en la evaluación del establecimiento y se ha obtenido información importante para lo cual se propone implementar ciertas políticas que servirán para agilizar y mejorar el cobro de pensiones y matriculas durante cada año lectivo, mismas que se tipificarán en el manual de convivencia de la Unidad Educativa y se deberá socializar a toda la comunidad para que tengan conocimiento de los cambios y procedimientos que se van a llevar a cabo.

Permitirá al establecimiento diseñar su propia política crediticia, que le proporcionarán los elementos que la convertirán en una estrategia más óptima a la hora de captar valores económicos.

Las políticas propuestas se presentan en el anexo # 6 de este documento para su mayor comprensión y están clasificadas en:

La primera parte de las políticas van dirigidas a mejorar el Estándar de Calidad de créditos enfocándose en determinar hasta qué nivel estamos dispuestos a asumir el riesgo crediticio, para ello se va aplicar el Método de antigüedad de saldos. Además, constan las acciones que se tomaran a causa de un endeudamiento mayor y en caso de querer mantener un dialogo para arreglar sus Cuentas los deberá hacer con la autoridad competente.

La segunda parte se basa en la Concentración de Cartera dado que los clientes pertenecen a segmentos de actividad distintos se deberá evaluar la estabilidad económica y se calificará por categorías al cliente como: Buena capacidad de pago, mediana capacidad de pago y baja capacidad de pago según lo detallado en el anexo # 7 y se propondrá varias formas de pago dependiendo sus necesidades y su mayor comodidad.

La tercera parte está dirigida a la Estructura Organizacional ya que una entidad crediticia moderna, organizada y actualizada deberá concentrar sus estrategias de análisis de riesgos de crédito en la administración de la misma como parte fundamental para mejorar la rentabilidad de la misma.

La cuarta parte propone una gestión en la que se debe contar con recursos humanos idóneos, y una aptitud comprobada de análisis y ejecutivos de cuentas que puedan trabajar con una cartera de créditos bien controlada y con continuos seguimientos de sus clientes. Independientemente de la política crediticia de la institución se va a trabajar respetando en su totalidad lo expuesto en la Superintendencia de Banca y Seguros pues nos permitirá tener un control más seguro y amparado por la ley.

Dicho documento se encuentra detallado en el anexo # 6 del presente documento.

B.- Técnicas para la gestión de cobranza

Una estrategia para reducir el porcentaje de morosidad en la Unidad Educativa Nuestra Señora del Rosario y mantener una cobranza efectiva va a depender del ejecutivo de cobranzas, el cual deberá presentar algunas características primordiales como:

- Mantener una actitud positiva frente a esta labor.
- Asimilar una identidad con el establecimiento para mantener una cobranza efectiva.
- Mantener una buena comunicación con los clientes.
- Tener en cuenta el perfil de cada deudor para solicitar el pago.
- El ejecutivo de cobranza debe desarrollar habilidades especiales para cobrar las cuentas vencidas sin perder al cliente.
- El ejecutivo de cobranza debe tener conocimiento en técnicas de cobranzas (Programación Neurolingüística).
- Debe presentar valores como: honestidad, integridad, creatividad, iniciativa, paciencia, entre otros.
- Tratar a cada cliente de manera individual ya que cada caso requiere un estudio diferente.
- Asegurarse que la información de la cuenta del cliente este actualizada diariamente para evitar molestias en los mismos.

Mientras se mantenga esta gestión se podrá mantener al cliente con una buena predisposición para realizar sus pagos. Entre las funciones principales del mismo está:

- Elaborar informes mensuales de trabajo y vigilar que se cumpla las metas.
- Elaborar el presupuesto mensual de cobranza de acuerdo con las políticas de la empresa.
- Llevar el control de sus actividades.
- Tomar decisiones para regularizar las cuentas que se retrasen o que representen un riesgo mayor del normal o aceptado.
- Informar a la Gerencia General en forma oportuna, de las actividades relacionadas con la cobranza.
- Crear fichas de cada cliente con el comportamiento de sus cuentas.

C.- Formulario de referencias para los representantes de los estudiantes

Los establecimientos financieros son aquellas que cuentan por naturaleza con la gran gestión de tener Cuentas por Cobrar y un riesgo de cuentas incobrables nos han dado un gran ejemplo de cómo llevar un mejor control en este campo de la cartera. De la misma manera todo negocio que oferta un bien o servicio tiene contablemente Cuentas por Cobrar y los establecimientos educativos no son la excepción ya que también cuentan con una cartera que se debe cobrar mensualmente.

Si mediante un ejemplo se analiza a los mismos y se trata de entender las garantías que toman, ellos al aceptar depósitos de sus clientes y otorgar créditos tiene como primera política llevar a cabo un estudio sobre la capacidad de pago del cliente. De la misma manera la Unidad Educativa Particular “Nuestra Señora del Rosario” se le propone utilizar un formulario que le ayudará con él un análisis de los clientes y tomar las medidas necesarias antes de concederles el servicio que solicitan. El mencionado documento se encuentra en el anexo # 8 del presente trabajo el cual se estructura de la siguiente manera:

- Datos personales.
- Tipo de residencia.
- Actividad económica de los padres.
- Ingresos mensuales.
- Datos de cónyuge.
- Información de juicios.
- Patrimonios.
- Servicios adicionales con los que cuentan los miembros del hogar.

Esta información que se recauda ayudará principalmente a evaluar si la economía del usuario afectará o no en la cancelación puntual de los pagos mensuales por concepto de pensiones.

Se podría contratar los servicios del Buró de Crédito que anualmente cobran \$232,00 dólares para acceder a la plataforma, pero en este caso con el formulario propuesto y los detalles especificados en el anexo # 7 se podrá categorizar al usuario como alto, medio o bajo rendimiento de pago y según ello aceptarlo cliente o tomar las medidas necesarias para garantizar el cobro.

D.- Contrato de servicios Unidad Educativa Particular “Nuestra Señora del Rosario”

El Contrato de Servicios Educativos para la Unidad Educativa Nuestra Señora del Rosario tiene la finalidad de mantener al establecimiento asegurado bajo los parámetros legales sin ningún tipo de vulneración a sus clientes. Lo encontramos en el anexo # 9 de este documento y señala las obligaciones y derechos de las partes tales como:

- Datos de los comparecientes.
- Antecedentes de la Unidad Educativa.
- Objetivo de establecimiento.
- Detalle del servicio prestado.
- Valores de pensiones y formas de pago.
- Detalle de valores de matrículas.
- Obligaciones de representante.
- Derechos y condiciones de admisiones.
- Causas para la suspensión del servicio.
- Soluciones a controversias.
- Duración del contrato.
- Ratificación del contrato.

Es importante que el establecimiento tenga un documento en el cual se asegure de que el cliente sepa sus obligaciones y también sus beneficios y así evitar incurrir en acciones que directamente ponen en riesgo a la Unidad Educativa como era el hacer firmar letras de cambio en blanco infringiendo la ley.

E.-Herramientas de cobranza

Cartas de cobranza vía mail

Uno de los métodos tradicionales para llevar a cabo la gestión de cobro es utilizar cartas de cobranza y recordatorios de los pagos durante todos los meses. Idealmente debe ser una sola comunicación y enviarse en forma automática tan pronto como se registre que el cliente está incurriendo en mora. Entre las mencionadas cartas de cobranza tenemos aquellas que son a un mes de morosidad que la podemos observar en el anexo # 10 de este documento en el que se recuerdan al cliente el valor pendiente de pago y las obligaciones que contrajo al inicio cuando

firmó el contrato de servicios. La carta de cobranza a 2 meses de morosidad la encontramos en el anexo # 10 de este documento en el cual se deja constancia que ya se le hizo un primer recordatorio, indica el valor pendiente de pago al cliente y las obligaciones que contrajo al inicio cuando firmó el contrato de servicios.

Llamadas telefónicas por morosidad

Las llamadas telefónicas son un método muy utilizado para llevar a cabo la gestión de cobranza como recordatorios de los pagos que se debe realizar durante cada mes. Debe realizarse tan pronto como se registre que el cliente está incurriendo en mora.

Estas llamadas se las puede hacer apenas se cumpla un mes de morosidad en adelante. El formato para dicha llamada lo podemos encontrar en el anexo # 11 de este documento, aquí se establece la posibilidad de un compromiso de pago con una fecha límite, en el que se recuerdan al cliente el valor pendiente de pago y las obligaciones que contrajo al inicio cuando firmó el contrato de servicios.

Las llamadas telefónicas que se realizan pasado los dos meses de morosidad tienen una diferencia en la cual consta que ya se hizo una anterior llamada, se llegó a un convenio y no lo ha cumplido por lo cual se solicita al cliente acercarse a la institución a una entrevista personal, dicho formato se establece en el anexo #11 de este documento.

Entrevistas

Las entrevistas que se realizan a los clientes que se encuentran en mora son con la autoridad competente, y solamente después de haber realizado las debidas notificaciones escritas y llamados telefónicos. El mencionado documento indica el número de meses en el que se encuentra en mora y el valor total que debe cancelar, consta además los compromisos a los que se llegó en las anteriores notificaciones y que no ha cumplido, así como también se le informa que de no cumplir este último acuerdo tendrá que asumir los costos que se generen por concepto de trámites legales que involucren al cobro de su deuda. Este formato se encuentra en el anexo #12 de este documento.

F.- Fichas de control para el debido seguimiento de las Cuentas en mora.

Las fichas son herramientas que manejará únicamente la persona que realice la gestión de cobranzas, estos documentos le ayudarán a tener un control más centralizado y resumido de la gestión que está desempeñando en la recuperación de las Cuentas por Cobrar. Se presentan cinco fichas que su función se detallan a continuación:

- Ficha de Compromisos de Pago. - Esta nos ayuda a tener un listado de los clientes que tras su retraso en los pagos han llegado a un compromiso de pago y así evitar inconvenientes con el establecimiento.
- Ficha de Entrevistas. - Mantiene el control del número de entrevistas que se han realizado durante un mes, siendo que aquellos llamados a la mencionada entrevista son los clientes con mayor número de cuotas vencidas y a los que se deberá tener en seguimiento continuo.
- Ficha de Correo Electrónicos. - Determina el número de correos electrónicos enviados con las respectivas cartas de cobranza, de la misma manera se registra las contestaciones positivas y negativas para así continuar con la gestión en aquellos que no se obtiene los resultados esperados.
- Ficha de Llamadas Telefónicas. - Detalla el número de llamadas telefónicas que han realizado durante el mes para la gestión de cobranza y las respectivas respuestas que cada cliente emitió durante la llamada para de esta manera continuar con la gestión en aquellos que no se obtiene los resultados esperados.
- Ficha del Porcentaje de Recuperación de Cartera. - Es un documento en el cuál se realiza el cálculo entre los saldos iniciales en recuperación de cartera y los saldos a fin de cada mes para emitir un análisis de la gestión que se está realizando con los clientes.

Estas fichas la encontramos detalladas en el anexo # 13 de este documento.

3.4. Análisis de las Cuentas por Cobrar 2018 vs. Proyección de la propuesta

Comportamiento de las Cuentas por Cobrar año 2018

Durante el año lectivo 2017 – 2018 las Cuentas por Cobrar se comportaron de manera que cada dos meses asciende el rubro de morosidad y luego baja, para nuevamente dentro de dos siguientes meses subir y luego otra vez bajar provocando que la cuenta se incremente desde 30 días a 180 días de morosidad. Esto se debe a que cada dos meses se realizan las pruebas de evaluación por unidades en la Institución y se exige a los padres de familia cancelar todas sus

deudas para poder tomar dichas evaluaciones. Un gran número de usuarios cancelan sus cuotas, pero hay otro grupo que no lo hace y siguen arrastrando esas deudas mes a mes provocando que la cartera vencida sea mayor cada vez y al final del año escolar existan valores difíciles de recuperar. Para realizar el análisis del comportamiento de las Cuentas del año lectivo pasado se elaboró una presentación que se encuentra en la tabla # 22, y para ellos se utilizó el procesador Microsoft Excel en la cual especifica detalladamente el comportamiento mensual de las Cuentas por Cobrar y sus fechas de caducidad. Para el final del año lectivo el porcentaje de cartera por cobrar es del 12,55% y en dólares es de \$121.915,62 dólares por lo que existe la posibilidad de que no se pueda recuperar en un 100% el valor pendiente de cobro.

Periodo Promedio de Cobro

El Periodo Medio de Cobro se define como los días que, por término medio, tarda una empresa en cobrar de sus clientes. Aporta información sobre el número de días que transcurren desde que prestamos el servicio hasta que se produce el cobro. También lo podemos interpretar como el número de días que estamos financiando a nuestros clientes.

Por lo general, las empresas deben intentar reducir su periodo medio de cobro todo lo que permitan sus otros objetivos. A continuación, se presenta los cálculos respectivos al Periodo Promedio de Cobro de la Unidad Educativa Nuestra “Señora del Rosario”.

Tabla 22: Comportamiento de las Cuentas por Cobrar año 2017-2018

Colegio Particular Nuestra Señora del Rosario

Cuentas por Cobrar año 2017-2018

%	Ventas en \$ Año 1	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12	Total
	Ventas en Dólares	\$176.689	\$88.345	\$88.345	\$88.345	\$88.345	\$88.345	\$88.345	\$88.345	\$88.345	\$88.345	\$0	\$0	\$971.791,15
19%	Cobranza al contado	\$33.571	\$16.785	\$16.785	\$16.785	\$16.785	\$16.785	\$16.785	\$16.785	\$16.785	\$16.785	\$0	\$0	\$184.640,32
1%	Cobranza a 30 días		\$1.767	\$883	\$883	\$883	\$883	\$883	\$883	\$883	\$883	\$883	\$0	\$9.717,91
33%	Cobranza a 60 días			\$58.307	\$29.154	\$29.154	\$29.154	\$29.154	\$29.154	\$29.154	\$29.154	\$29.154	\$29.154	\$320.691,08
1%	Cobranza a 90 días				\$1.767	\$883	\$883	\$883	\$883	\$883	\$883	\$883	\$883	\$8.834,47
23%	Cobranza a 120 días					\$40.639	\$20.319	\$20.319	\$20.319	\$20.319	\$20.319	\$20.319	\$20.319	\$182.873,43
1%	Cobranza a 150 días						\$1.767	\$883	\$883	\$883	\$883	\$883	\$883	\$7.067,57
22%	Cobranza a 180 días							\$38.872	\$19.436	\$19.436	\$19.436	\$19.436	\$19.436	\$136.050,76
100%	Total	\$33.571	\$18.552	\$75.976	\$48.590	\$88.345	\$69.792	\$107.780	\$88.345	\$88.345	\$88.345	\$71.559	\$70.676	\$849.875,53
													Pendiente de Cobro	\$121.915,62 12,55%

Fuente: La autora

OTRAS INSTITUCIONES 2017-2018

$$PPC = \frac{130\ 890,45 \times 365}{350\ 280,00}$$

$$PPC = \frac{47\ 775\ 014,25}{350\ 280,00}$$

PPC = 136 DIAS

NUESTRA SEÑORA DEL ROSARIO 2017-2018

$$PPC = \frac{121\ 915,62 \times 365}{849\ 875,533}$$

$$PPC = \frac{44\ 449\ 201,30}{849\ 875,533}$$

PPC = 52 DIAS

Análisis del Comportamiento de las Cuentas por Cobrar año 2017-2018

Mediante este documento se puede dar cuenta que hay problemas en la recuperación de cartera vencida, se observa que el 19% de los ingresos se los recibe al contado en el momento de las matriculas, a partir de esa fecha y en el segundo mes de inicio de actividades solo el 1% de los ingresos son recaudados, por medidas tomadas en el establecimiento cada dos meses se debe tomar evaluaciones y es ahí cuando el 33%, 23% y el 23% de la comunidad cancelan sus valores adeudados, y un 1% se mantiene cancelando al día sus cuentas.

Aquellas deudas que sobrepasan los 180 días son cuentas que ya no se cobran inmediatamente, sino hasta el final del año en su gran mayoría, pero cabe recalcar que no todo ese valor es recuperable por ello es que esos valores los dan de baja enviándolos al gasto cada tres períodos lectivos ya que los representantes deciden retirar a los estudiantes y no cancelan nada de sus deudas con la seguridad y respaldo que el Ministerio de Educación les brinda. Para el próximo año escolar se va iniciar con unas cuentas por cobrar del 12,55% del valor total de los ingresos, porcentaje que al parecer es bajo, pero transformado a dólares es de \$121.915,62 que equivale a un valor significativo para lo cual se realiza el debido Flujo de efectivo. En el caso de este ejemplo, podemos ver que la Unidad Educativa Nuestra Señora del Rosario tiene un periodo promedio de cobro de 52 días. Ello indica que dicha empresa recibe efectivo más rápido en comparación de otras instituciones.

Estado de Flujo de Efectivo 2017- 2018

La Unidad Educativa Particular Señora del Rosario no cuenta con un Flujo de Efectivo; estado de cuenta que refleja cuánto efectivo conserva el establecimiento después de los gastos, los intereses y el pago al capital. En el ámbito de la Contabilidad es un parámetro de tipo contable que ofrece información en relación con los movimientos que se han realizado en un determinado periodo de dinero o cualquiera de sus equivalentes.

Por esta razón se ha realizado el Flujo basándose en los datos generales que el establecimiento proporcionó para el periodo lectivo 2016 – 2017 elaborándolo un Flujo de Efectivo en la tabla # 23 del presente documento con la ayuda del procesador Microsoft Excel y se presenta a continuación:

Tabla 23: Estado de Flujo de Efectivo 2017- 2018

Colegio Particular Nuestra Señora del Rosario

Estado de Flujo de Efectivo 2017- 2018

Flujo de Fondos	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12	Total
Ingresos por Ventas	\$ 33.571	\$ 18.552	\$ 75.976	\$ 48.590	\$ 88.345	\$ 69.792	\$ 107.780	\$ 88.345	\$ 88.345	\$ 88.345	\$ 71.559	\$ 70.676	\$ 849.875,53
Egresos por Compras M.F	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Sueldos y Cargas													
<i>Producción</i>		\$ 32.452	\$ 32.452	\$ 32.452	\$ 32.452	\$ 32.452	\$ 32.452	\$ 32.452	\$ 32.452	\$ 32.452	\$ 32.452	\$ 32.452	\$ 356.976,29
<i>Administración</i>		\$ 10.998	\$ 10.998	\$ 10.998	\$ 10.998	\$ 10.998	\$ 10.998	\$ 10.998	\$ 10.998	\$ 10.998	\$ 10.998	\$ 10.998	\$ 120.981,36
<i>Comerciales</i>		\$ 1.397	\$ 1.397	\$ 1.397	\$ 1.397	\$ 1.397	\$ 1.397	\$ 1.397	\$ 1.397	\$ 1.397	\$ 1.397	\$ 1.397	\$ 15.372,43
<i>Cargas Soc. Producción</i>		\$ 2.620	\$ 2.620	\$ 2.620	\$ 2.620	\$ 2.620	\$ 2.620	\$ 2.620	\$ 2.620	\$ 2.620	\$ 2.620	\$ 2.620	\$ 28.819,05
<i>Cargas Soc. Adm. Y Ventas</i>		\$ 1.746	\$ 1.746	\$ 1.746	\$ 1.746	\$ 1.746	\$ 1.746	\$ 1.746	\$ 1.746	\$ 1.746	\$ 1.746	\$ 1.746	\$ 19.203,73
Subtotal Sueldos y Carga	\$ -	\$ 49.214	\$ 49.214	\$ 49.214	\$ 49.214	\$ 49.214	\$ 49.214	\$ 49.214	\$ 49.214	\$ 49.214	\$ 49.214	\$ 49.214	\$ 541.352,85
Otros Gastos de Producc	\$ 12.425	\$ 12.425	\$ 12.425	\$ 12.425	\$ 12.425	\$ 12.425	\$ 12.425	\$ 12.425	\$ 12.425	\$ 12.425	\$ 6.593	\$ 6.593	\$ 137.434,58
Otros Gastos de Adm. Y	\$ 11.834	\$ 11.634	\$ 11.634	\$ 11.634	\$ 11.234	\$ 11.234	\$ 11.234	\$ 11.234	\$ 11.234	\$ 11.834	\$ 11.834	\$ 11.834	\$ 138.411,52
Total Egresos Operativos	\$ 24.259	\$ 73.273	\$ 73.273	\$ 73.273	\$ 72.873	\$ 72.873	\$ 72.873	\$ 72.873	\$ 72.873	\$ 73.473	\$ 67.642	\$ 67.642	\$ 817.198,96
Diferencia Operativa	\$ 9.312	\$ (54.721)	\$ 2.703	\$ (24.683)	\$ 15.472	\$ (3.081)	\$ 34.908	\$ 15.472	\$ 15.472	\$ 14.872	\$ 3.918	\$ 3.034	\$ 32.676,58
Inversiones	\$ -												\$ -
Flujo Financiero													
Prestamo	\$ -												\$ -
Devolución del Prestamo		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Total Flujo Financiero	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Diferencia Ingresos - E	\$ 9.312	\$ (54.721)	\$ 2.703	\$ (24.683)	\$ 15.472	\$ (3.081)	\$ 34.908	\$ 15.472	\$ 15.472	\$ 14.872	\$ 3.918	\$ 3.034	\$ 32.676,58
Aporte del Emprendedor													
Flujo de Fondos	\$ 9.312	\$ (45.409)	\$ (42.705)	\$ (67.389)	\$ (51.917)	\$ (54.998)	\$ (20.090)	\$ (4.618)	\$ 10.853	\$ 25.725	\$ 29.643	\$ 32.677	

Fuente: La autora

Análisis del Estado de Flujo de Efectivo 2017- 2018:

Con la información que emite de la Unidad Educativa Particular Nuestra Señora del Rosario se ha elaborado el Flujo de Efectivo, gran aporte para la Institución ya que no cuentan con este tipo de informes. Se detalla que al inicio del período escolar los valores por concepto de ingresos en el primer mes duplican ya que ahí se registran también el costo por de matrículas. A partir del segundo mes los ingresos registrados son solo por concepto de pensiones recaudadas.

Este documento nos muestra que existen problemas de efectivo por incobrabilidad, indican que hay meses que los que se maneja dinero y otros en que sus gastos son mayores a sus ingresos, siendo así que el establecimiento incurre en mora con sus obligaciones. Por ello es por lo que tras aplicar las estrategias planteadas en este documento se presentara la proyección para el próximo año escolar.

Proyecciones

Cuentas por Cobrar para el año 2018-2019

Se realiza una proyección para el año lectivo 2018-2019 con el número de estudiantes matriculados a la fecha 03/Sep./18 en la tabla # 24 del presente documento, elaborada en el procesador Microsoft Excel que se detalla a continuación apreciando el comportamiento mensual de las Cuentas por Cobrar si se aplicarían las estrategias planteadas en este documento, cada dos meses ascenderán y luego volverán a bajar, luego después de dos meses sube y luego otra vez baja. Esto sucede ya que cada dos meses se realizan las pruebas de evaluación por unidades a todos los estudiantes y se exige a los padres de familia cancelar todas sus deudas para poder tomar dichas evaluaciones. Un gran número de clientes cancelan sus cuotas, y se espera que mediante la gestión de cobranza el cobro al inicio del año sea del 50% mínimo y tras las estrategias aplicadas al grupo que no cancelaba puntualmente estén al día en sus pagos en los primeros llamados.

Periodo Promedio de Cobro

El Periodo Medio de Cobro que se calcula es en base a las proyecciones, realizando una comparación entre un antes y un después de la propuesta aplicada.

Tabla 24: Proyección de las Cuentas por Cobrar 2018-2019 y Periodo Promedio de Cobro

Colegio Particular Nuestra Señora del Rosario

Proyección de las Cuentas por Cobrar año 2018-2019

%	Ventas en \$ Año 1	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12	Total
	Ventas en Dólares	\$190.634	\$95.317	\$95.317	\$95.317	\$95.317	\$95.317	\$95.317	\$95.317	\$95.317	\$95.317	\$0	\$0	\$1.048.485,90
50%	Cobranza al contado	\$95.317	\$47.658	\$47.658	\$47.658	\$47.658	\$47.658	\$47.658	\$47.658	\$47.658	\$47.658	\$19.063	\$19.063	\$562.369,71
10%	Cobranza a 30 días	\$19.063	\$9.532	\$9.532	\$9.532	\$9.532	\$9.532	\$9.532	\$9.532	\$9.532	\$9.532			\$104.848,59
20%	Cobranza a 60 días	\$38.127	\$19.063	\$19.063	\$19.063	\$19.063	\$19.063	\$19.063	\$19.063	\$19.063				\$190.633,80
10%	Cobranza a 90 días	\$19.063	\$9.532	\$9.532	\$9.532	\$9.532	\$9.532	\$9.532						\$76.253,52
10%	Cobranza a 120 días	\$19.063	\$9.532	\$9.532	\$9.532	\$9.532								\$57.190,14
100%	Total	\$190.634	\$95.317	\$95.317	\$95.317	\$95.317	\$85.785	\$85.785	\$76.254	\$76.254	\$57.190	\$19.063	\$19.063	\$991.295,76
													Pendiente de Cobro	\$57.190 5,45%

Fuente: La autora

Nuestra Señora del Rosario

Periodo 2017-2018

$$PPC = \frac{121\ 915,62 \times 365}{849\ 875,533}$$

$$PPC = \frac{44\ 449\ 201,30}{849\ 875,533}$$

PPC = 52 DIAS

Nuestra Señora del Rosario

Proyección 2018-2019

$$PPC = \frac{28\ 595,07 \times 365}{849\ 875,533}$$

$$PPC = \frac{10\ 437\ 200,55}{1\ 019\ 890,83}$$

PPC = 10 DIAS

Análisis de la Proyección de las Cuentas por Cobrar 2018-2019 Periodo Promedio de Cobro

Para este año escolar se van aplicar las estrategias planteadas en la propuesta de este documento, misma en la que se establecía que no se va permitir que las deudas superen los 60 días de mora. Como estas estrategias se las están aplicando por primera vez la eficacia se la va medir a un 50% por ciento por lo tanto se observa que para iniciar el año lectivo proyectado se empezará con una Cuentas por Cobrar de \$119.634 que equivale al cobro de matrículas y pensiones en el mes de septiembre, tras las estrategias aplicadas se presume que será solo del 50% de los valores captados el primer mes, posterior a ese mes el comportamiento de la cartera vencida tendrá un porcentaje de recuperación del aproximadamente del 10% por mes. Cabe destacar que para el mes de noviembre se toman las evaluaciones de unidad y los clientes se igualan en sus cuotas, por ello es por lo que el porcentaje de recuperación de cartera asciende al doble que en este caso es del 20%. Y proyectados a que no se permitirá que las cuentas lleguen a un tiempo de morosidad alto es que se estima que las Cuentas por cobrar llegaran a un máximo de 120 días de mora. Por ello y haciendo el respectivo análisis con el anterior año es que nos damos cuenta de que el valor anual de recuperación de cartera para este año proyectado es de \$28.595 que representa el 2,73%, saldo mucho menor al del año lectivo 2016-2017 que fue de \$121.916 equivalente al 12,55% de la cartera por cobrar mostrando así una gran eficacia en las propuestas planteadas.

En el caso podemos ver que si aplicamos la propuesta en la Unidad Educativa Nuestra Señora del Rosario el periodo promedio de cobro bajara de 52 días a 10 días lo cual indica que dicha empresa va a recibir efectivo más rápido en comparación del año anterior.

Proyección del Estado de Flujo de Efectivo para el año 2018- 2019

Se realiza una proyección del Flujo de Efectivo para el año lectivo 2017-2018 elaborada en el procesador Microsoft Excel con los valores obtenidos en la tabla # 25 de este documento, misma que habla acerca del comportamiento de las Cuentas por Cobrar según las estrategias aplicadas y se muestra a continuación.

Tabla 25: Flujo de Efectivo Proyectado 2018- 2019 Sin Gastos del Proyecto

Colegio Particular Nuestra Señora del Rosario

Proyección del Estado de Flujo de Efectivo 2018- 2019

Flujo de Fondos	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12	Total
Ingresos por Ventas	\$ 190.634	\$ 95.317	\$ 95.317	\$ 95.317	\$ 95.317	\$ 85.785	\$ 85.785	\$ 76.254	\$ 76.254	\$ 57.190	\$ 19.063	\$ 19.063	\$ 991.296
Egresos por Compras N	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Sueldos y Cargas													
Producción		\$ 32.452	\$ 32.452	\$ 32.452	\$ 32.452	\$ 32.452	\$ 32.452	\$ 32.452	\$ 32.452	\$ 32.452	\$ 32.452	\$ 32.452	\$ 356.976
Administración		\$ 10.998	\$ 10.998	\$ 10.998	\$ 10.998	\$ 10.998	\$ 10.998	\$ 10.998	\$ 10.998	\$ 10.998	\$ 10.998	\$ 10.998	\$ 120.981
Comerciales		\$ 1.397	\$ 1.397	\$ 1.397	\$ 1.397	\$ 1.397	\$ 1.397	\$ 1.397	\$ 1.397	\$ 1.397	\$ 1.397	\$ 1.397	\$ 15.372
Cargas Soc. Producción		\$ 2.620	\$ 2.620	\$ 2.620	\$ 2.620	\$ 2.620	\$ 2.620	\$ 2.620	\$ 2.620	\$ 2.620	\$ 2.620	\$ 2.620	\$ 28.819
Cargas Soc. Adm. Y Ventas		\$ 1.746	\$ 1.746	\$ 1.746	\$ 1.746	\$ 1.746	\$ 1.746	\$ 1.746	\$ 1.746	\$ 1.746	\$ 1.746	\$ 1.746	\$ 19.204
Subtotal Sueldos y Car	\$ 0	\$ 49.214	\$ 49.214	\$ 49.214	\$ 49.214	\$ 49.214	\$ 49.214	\$ 49.214	\$ 49.214	\$ 49.214	\$ 49.214	\$ 49.214	\$ 541.353
Otros Gastos de Produ	\$ 12.425	\$ 12.425	\$ 12.425	\$ 12.425	\$ 12.425	\$ 12.425	\$ 12.425	\$ 12.425	\$ 12.425	\$ 12.425	\$ 6.593	\$ 6.593	\$ 137.435
Otros Gastos de Adm. !	\$ 11.834	\$ 11.634	\$ 11.634	\$ 11.634	\$ 11.234	\$ 11.234	\$ 11.234	\$ 11.234	\$ 11.234	\$ 11.834	\$ 11.834	\$ 11.834	\$ 138.412
Total Egresos Operativi	\$ 24.259	\$ 73.273	\$ 73.273	\$ 73.273	\$ 72.873	\$ 72.873	\$ 72.873	\$ 72.873	\$ 72.873	\$ 73.473	\$ 67.642	\$ 67.642	\$ 817.199
Diferencia Operativa	\$ 166.375	\$ 22.044	\$ 22.044	\$ 22.044	\$ 22.444	\$ 12.912	\$ 12.912	\$ 3.381	\$ 3.381	-\$ 16.283	-\$ 48.578	-\$ 48.578	\$ 174.097
Inversiones	\$ 69.643,79												\$ 69.643,79
Flujo Financiero													
Prestamo	\$ -												\$ -
Devolución del Prestamo		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Total Flujo Financiero	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -						
Diferencia Ingresos - E	\$ 96.730,95	\$ 22.043,95	\$ 22.043,95	\$ 22.043,95	\$ 22.443,95	\$ 12.912,26	\$ 12.912,26	\$ 3.380,57	\$ 3.380,57	\$ (16.282,81)	\$ (48.578,28)	\$ (48.578,28)	\$ 104.453,01
Aporte del Emprendedor													
Flujo de Fondos	\$ 96.731	\$ 118.775	\$ 140.819	\$ 162.863	\$ 185.307	\$ 198.219	\$ 211.131	\$ 214.512	\$ 217.892	\$ 201.610	\$ 153.031	\$ 104.453	

Fuente: La autora

Análisis del Flujo de Efectivo Proyectado 2018- 2019 Sin Gastos del Proyecto:

El flujo de efectivo nos muestra que a partir de las estrategias aplicadas y la proyección presentada los valores por concepto de ingresos en ventas son de \$991.296 anuales a diferencia del año anterior que fue \$849.876. Después de los egresos e impuestos el flujo de fondos muestra claramente que mes a mes es positivo manteniéndose al día con todas sus obligaciones, a comparación del año lectivo anterior en el que hay meses que el flujo tiene valores negativos incurriendo en moras.

Este documento demuestra la efectividad de las estrategias planteadas para evitar problemas de efectivo por incobrabilidad siendo así que sus ingresos van a ser mayores que sus egresos durante todo el periodo lectivo.

Proyección con los Gastos de Proyecto 2018- 2019

Se incluye a la proyección del Flujo de Efectivo para el año lectivo 2017-2018 elaborada en el procesador Microsoft Excel los gastos del proyecto que constan en la tabla # 26 de este documento, misma que indica los valores en los que incurre el establecimiento aplicando las estrategias dadas en la investigación.

Tabla 26: Proyección Final del Proyecto 2018- 2019

Colegio Particular Nuestra Señora del Rosario

Proyección del Estado de Flujo de Efectivo con los Gastos del Proyecto 2018- 2019

Flujo de Fondos	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12	Total
Ingresos por Ventas	190.633,80	95.317	95.317	95.317	95.317	85.785	85.785	76.254	76.254	57.190	19.063	19.063	991.295,76
Egresos por Compras M.F	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0,00
Sueldos y Cargas													
Producción		32.952	32.952	32.952	32.952	32.952	32.952	32.952	32.952	32.952	32.952	32.952	362.476,29
Administración		10.998	10.998	10.998	10.998	10.998	10.998	10.998	10.998	10.998	10.998	10.998	120.981,36
Comerciales		1.397	1.397	1.397	1.397	1.397	1.397	1.397	1.397	1.397	1.397	1.397	15.372,43
Cargas Soc. Producción		2.620	2.620	2.620	2.620	2.620	2.620	2.620	2.620	2.620	2.620	2.620	28.819,05
Cargas Soc. Adm. Y Ventas		1.746	1.746	1.746	1.746	1.746	1.746	1.746	1.746	1.746	1.746	1.746	19.203,73
Subtotal Sueldos y Cargas	0	49.714	49.714	49.714	49.714	49.714	49.714	49.714	49.714	49.714	49.714	49.714	546.852,85
Otros Gastos de Producción	14.103	12.526	12.526	12.559	12.526	12.526	12.559	12.526	12.526	12.559	6.994	6.994	140.920,17
Otros Gastos de Adm. Y V	11.888	11.668	11.668	11.668	11.268	11.268	11.268	11.268	11.268	11.868	11.868	11.868	138.839,76
Total Egresos Operativos	25.991	73.908	73.908	73.941	73.508	73.508	73.541	73.508	73.508	74.141	68.576	68.576	826.612,79
Diferencia Operativa	164.642	21.409	21.409	21.376	21.809	12.277	12.244	2.746	2.746	-16.951	-49.513	-49.513	164.682,97
Inversiones	69.644												69.643,79
Flujo Financiero													
Prestamo	0												0,00
Devolución del Prestamo		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0,00
Total Flujo Financiero	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0,00
Diferencia Ingresos - E.	94.999	21.409	21.409	21.376	21.809	12.277	12.244	2.746	2.746	-16.951	-49.513	-49.513	95.039,18
Aporte del Emprendedor													
Flujo de Fondos	94.999	116.408	137.817	159.193	181.002	193.280	205.524	208.270	211.016	194.065	144.552	95.039	
Aporte del Emprendedor													
Flujo de Fondos	\$ 96.731	\$ 118.775	\$ 140.819	\$ 162.863	\$ 185.307	\$ 198.219	\$ 211.131	\$ 214.512	\$ 217.892	\$ 201.610	\$ 153.031	\$ 104.453	

Fuente: La autora

Análisis de la Proyección final del proyecto:

El flujo de efectivo que incluye los gastos de proyecto muestra que a pesar de los valores que incurren para la aplicación efectiva de la propuesta planteada, el flujo de efectivo tiene una variación mínima ya que cada mes sigue siendo los valores positivos manteniéndose al día con todas sus obligaciones.

Calculo de la Tasa Interna de Retorno (TIR) y Valor Actual Neto (VAN)

Para definir una tasa referencial y realizar el cálculo del TIR nos basaremos en la fundamentación legal del presente documento que se encuentra en el Capítulo I donde menciona que:

- El Servicio de Rentas Internas indica que las provisiones para créditos incobrables originados en operaciones del giro ordinario del negocio deberán ir desde el 1% anual de los créditos hasta una provisión acumulada que no exceda el 10% de la cartera total.
- La Junta Monetaria Financiera de la misma manera indica que se darán categorías y un rango de provisión en cada una iniciando desde la categoría “A” hasta la “E” con un rango desde el 1% hasta el 100% de su provisión según corresponda. Y es así que define los niveles de riesgo como: Riesgo normal con la categoría A-1, A-2, A-3 y su provisión podrá ser desde el 0,50% hasta el 5,99%; Riesgo potencial con la categoría B-1, B-2 y su provisión podrá ser desde el 6% hasta el 19,99%; Riesgo deficiente con la categoría C-1, C-2 y su provisión podrá ser desde el 20% hasta el 59,99%; Riesgo recaudo con la categoría D y su provisión podrá ser desde el 60% hasta el 99,99%; Riesgo de pérdida con la categoría E y su provisión deberá ser del 100%.
- La Superintendencia de Economía Popular y Solidaria establece que la tasa de interés para este tipo de Cuentas se deberá realizar en base a lo estipulado por el Banco Central del Ecuador que en este caso indica lo siguiente:

Ilustración 6: Tasa de Interés Activa

Tasas de Interés			
Abril - 2020			
1. TASAS DE INTERÉS ACTIVAS EFECTIVAS VIGENTES PARA EL SECTOR FINANCIERO PRIVADO, PÚBLICO Y, POPULAR Y SOLIDARIO			
Tasas Referenciales		Tasas Máximas	
Tasa Activa Efectiva Referencial para el segmento:	% anual	Tasa Activa Efectiva Máxima para el segmento:	% anual
Productivo Corporativo	8.84	Productivo Corporativo	9.33
Productivo Empresarial	10.07	Productivo Empresarial	10.21
Productivo PYMES	11.04	Productivo PYMES	11.83
Productivo Agrícola y Ganadero**	8.17	Productivo Agrícola y Ganadero**	8.53
Comercial Ordinario	8.74	Comercial Ordinario	11.83
Comercial Prioritario Corporativo	8.40	Comercial Prioritario Corporativo	9.33
Comercial Prioritario Empresarial	9.81	Comercial Prioritario Empresarial	10.21
Comercial Prioritario PYMES	10.98	Comercial Prioritario PYMES	11.83
Consumo Ordinario	16.54	Consumo Ordinario	17.30
Consumo Prioritario	16.75	Consumo Prioritario	17.30
Educativo	9.43	Educativo	9.50
Educativo Social	7.50	Educativo Social	7.50
Vivienda de Interés Público	4.77	Vivienda de Interés Público	4.99
		<i>Vivienda de Interés Social³</i>	4.99
Inmobiliario	10.38	Inmobiliario	11.33
Microcrédito Agrícola y Ganadero**	19.33	Microcrédito Agrícola y Ganadero**	20.97
Microcrédito Minorista ^{1°} .	25.57	Microcrédito Minorista ^{1°} .	28.50
Microcrédito de Acumulación Simple ^{1°} .	23.10	Microcrédito de Acumulación Simple ^{1°} .	25.50
Microcrédito de Acumulación Ampliada ^{1°} .	20.12	Microcrédito de Acumulación Ampliada ^{1°} .	23.50
Microcrédito Minorista ^{2°} .	22.82	Microcrédito Minorista ^{2°} .	30.50
Microcrédito de Acumulación Simple ^{2°} .	22.72	Microcrédito de Acumulación Simple ^{2°} .	27.50
Microcrédito de Acumulación Ampliada ^{2°} .	20.63	Microcrédito de Acumulación Ampliada ^{2°} .	25.50
Inversión Pública	8.44	Inversión Pública	9.33

Fuente: (Banco Central del Ecuador, 2020)

Es por ello que para el cálculo del TIR y el VAN y en base a las entidades del sistema financiero en concordancia con las normas expedidas para la Junta Monetaria, Servicio de Rentas Internas, Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria se ha utilizado como tasa referencial el 10% aplicada a las operaciones crediticias en el sector educativo y el cálculo se presenta en la tabla # 27.

Tabla 27: Cálculo del TIR Y VAN

Nombre del proyecto:	PROYECCION
TNA de inversión alternativa	10%
Cantidad de Años	5

AÑOS	FLUJO DE FONDOS
0	-\$ 9.313,83
1	9413,83
2	8111,00
3	8111,00
4	8111,00
5	8111,00

PROYECCION	
TIR	90%
VAN	\$22.617,63

Fuente: (Unidad Educativa Particular Nuestra Señora del Rosario, 2018)

Elaborado por: Myriam Alvear

Análisis del TIR y VAN

Después del análisis del TIR y VAN sobre las estrategias planteadas para la creación de una Unidad De Crédito se resuelve que su aplicación es favorable, ya que a partir del segundo año ya existe un rendimiento positivo arrojando resultados del 57%, 78%, 86% y 90 % progresivamente hasta el quinto año de proyección. Mientras que el VAN tiene valores de rentabilidad anual entre los \$5.947,50 dólares hasta los \$22.617,63 dólares, por ello queda sustentado que las estrategias planteadas para evitar problemas en el tema Cuentas por Cobrar son viables, siendo así que sus ingresos van a ser mayores que sus egresos durante todo el periodo lectivo.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones

- Como resultado del estudio teórico sobre Técnicas de Cobranza se ha comprobado que las técnicas e instrumentos de investigación utilizados en el desarrollo de la propuesta planteada son óptimos para el manejo, control y aplicación de las Cuentas por Cobrar en la Unidad Educativa Particular “Nuestra Señora del Rosario”.
- A través del diagnóstico realizado se detectó problemas en el proceso de crédito y manejo de cartera vencida evidenciando inconformidad en los usuarios y personal del establecimiento, es por ello que se logró plantear objetivos y estrategias acordes a la institución para disminuir el nivel de morosidad.
- Se plantea la implementación de un Plan de Mejora para la Unidad Educativa “Nuestra Señora del Rosario”, a partir de la creación de una Unidad de Crédito que cumpla con los procesos de seguimiento, tratamiento y presentación de resultados en las Cuentas por Cobrar mediante la aplicación del diseño propuesto.

Recomendaciones

- El ejecutivo de cobranzas que se haga cargo de la unidad de crédito debe manejar técnicas de cobranza y tener conocimientos primordiales en Programación Neuro Lingüística aplicada a la cobranza efectiva.
- Se debe aplicar un Análisis Financiero periódico en la institución para mantener actualizar información de rentabilidad y liquidez de la misma. De la misma manera esta información debe ir de la mano con el departamento de cobranzas ya que ambas son fundamentales para la toma de decisiones y acciones futuras a tomar.
- La Unidad de Crédito que se propone en la investigación debe ser creada lo más pronto posible ya que si se sigue manteniendo en las condiciones actuales podría tener problemas de liquidez.

BIBLIOGRAFÍA

- Antúnez Marcos, S., Cantón Mayo, I., Palacios Antón, S., Cristóbal Plaza, P., Morraza Herrán, J., Rodríguez Santillana, J. C., & Sánchez Maestro, C. (2004). *Imagen y Personalización de los Centros Educativos*. España: Secretaria General Técnica.
- Arias Odon, F. G. (2012). *El Proyecto de Investigación*. Caracas: Episteme.
- Banco Central del Ecuador. (01 de 09 de 2020). Tasa de Interés Activa. Quito, Pichincha, Ecuador.
- Bernal Torres, C. A. (2012). *Metodología de la Investigación*. Colombia: Pearson.
- Calvo, O., & Flores, A. (2003). *Derecho mercantil*. México: Banca y Comercio.
- Córdova Padilla, M. (2012). *Gestión Financiera*. Bogotá: Ecoe.
- Ecuador, Asamblea Constituyente. (2008). *Constitución de la República del Ecuador*. Quito, Pichincha, Ecuador: Registro Oficial N° 449 del 20 de octubre de 2008.
- Ecuador, Asamblea Nacional. (15 de enero de 2011). *Ley Orgánica de Educación Intercultural*. Quito, Pichincha, Ecuador: Registro Oficial N° 417 del 31 de marzo de 2011. Obtenido de <https://www.registroficial.gob.ec/index.php/registro-oficial-web/publicaciones/suplementos/item/3379-segundo-suplemento-al-registro-oficial-no-417.html>
- Ecuador, Asamblea Nacional. (2014). *Reglamento para la aplicación Ley de Régimen Tributario Interno*. Quito: Registro Oficial 405 de 29 de diciembre de 2014. Obtenido de <https://www.sri.gob.ec/DocumentosAlfrescoPortlet/descargar/b1055d62-8021-4a3c-9679-58f9c8cd38f7/Art.+10+Deducciones.pdf>.
- Ecuador, Ministerio de Educación. (20 de 12 de 2012). *Reglamento General a la Ley Orgánica de Educación Intercultural. Decreto Ejecutivo N° 1.241*. Quito: Registro Oficial No. 754 de 26 de julio de 2012.

Ecuador, Ministerio de Educación. (18 de 10 de 2012). *Resolución MRL-FI-2012-0640 de fecha 15 de octubre de 2012*. Recuperado el 24 de 02 de 2020, de https://educacion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2013/03/Indice_Ocupacional_MINEDUC.pdf

Ecuador, Ministerio de Educación. (20 de 02 de 2020). *Funciones del Ministerio de Educación*. Obtenido de <https://educacion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2014/03/9.3-SUBSECRETAR%C3%8DA-DE-APOYO-SEGUIMIENTO-Y-REGULACI%C3%93N-DE-LA-EDUCACI%C3%93N.pdf>

Ecuador, Servicio de Rentas Internas. (27 de 11 de 2019). *¿Qué es el SRI?* Obtenido de <https://www.sri.gob.ec/web/guest/que-es-el-sri>

Ecuador, Superintendencia de Bancos. (21 de 11 de 2017). *Resolución No. 41 5-2017-F*. Recuperado el 10 de 03 de 2020, de La Junta de Política y Regulación Monetaria y Financiera: <https://www.juntamonetariafinanciera.gob.ec/PDF/Resolucion-415-2017-F.pdf>

Ecuador, Superintendencia de Bancos. (20 de 01 de 2019). *Buro de Información Crediticia*. Recuperado el 8 de 10 de 2020, de <https://www.superbancos.gob.ec/bancos/uFAQS/cuales-son-las-calificacionesscore-del-buro-de-credito/n>

Elizondo Flores, A. J. (2012). *Medición Integral del Riesgo Crediticio*. México: Limusa.

Escauriaza, M. J., Subiranam, J. T., & Torres, X. (2001). *Innovación de Servicios*. Madrid: Cotec.

Fischman Cárdenas, F. (15 de 01 de 2019). *HubSpot Blog de Marketing*. Recuperado el 20 de 07 de 2020, de Clientes morosos: cómo gestionar los problemas de pago: <https://blog.hubspot.es/service/clientes-morosos>

Granados, I., Latorre, L., & Ramírez, E. (2001). *Contabilidad Gerencial*. Bogotá: Leovigildo Latorre.

- Grupo Intercobros. (13 de 12 de 2017). *Tipos de morosos existentes*. Recuperado el 08 de 11 de 2019, de <https://www.grupointercobros.com/tipos-morosos-existentes/>
- Guzmán Vázquez, A., Guzmán, D., & Romero, T. (2005). *Contabilidad Financiera*. Bogotá: Universidad del Rosario.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2010). *Metodología de la Investigación*. México DF: McGraw-Hill.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2015). *Metodología de la Investigación*. México: McGraw-Hill.
- Horngren Einar, C. T. (2014). *Contabilidad un Enfoque Aplicado a México*. México: Pearson Educación.
- Ildelfonso Grande, E. (2005). *Marketing de los Servicios*. Madrid: ESIC.
- Lara Haro, A. (2005). *Medición y Control de Riesgos Financieros*. Ciudad de México: Limusa.
- Marrero, C. (7 de abril de 2016). *Documentos Mercantiles: Definición, Tipos y Características: No Negociables. Facturas Rectificativas*. Recuperado el 10 de enero de 2020, de <https://noticias.infocif.es/noticia/documentos-mercantiles-definicion-tipos-y-caracteristicas>
- Martins, F., & Santa, P. (2010). *Metodología de la Investigación Cuantitativa*. Caracas: Fedufel.
- Meza Vargas, C. (2007). *Contabilidad Análisis de Cuentas*. Costa Rica: Euned.
- Morales Paz, G. (03 de 10 de 2014). *Cartera atrasada o vencida*. Recuperado el 29 de 04 de 2019, de <https://tusfinanzas.ec/glossary/cartera-atrasada-o-vencida/>
- Morales, A., & Morales, J. (2014). *Crédito y Cobranza*. México: Patria.
- Moreno Fernández, J. A. (2014). *Contabilidad de la Estructura Financiera de una Empresa*. México: Patria.

- Parrado Díez, S. (2007). *Guía para la Elaboración de Planes de Mejora*. Madrid: Instituto Nacional de Administración Pública.
- Peña Nossa, L. (2016). *De los Títulos Valores*. Bogotá: Ecoe.
- Pimentel Álvarez, A. E. (2002). *Prácticas Administrativa y Contables*. Balderas: Limusa S.A.
- Quijano, O. G. (13 de Diciembre de 2017). *7 Técnicas de Cobranza Efectiva que deben aplicar todos los Negocios*. Obtenido de <https://www.marketingyfinanzas.net/2017/12/tecnicas-de-cobranza-efectiva/>
- Robbins, S., & Coulter, M. (2005). *Administración*. México: Pearson Educación.
- Rubio Domínguez, P. (2007). *Manual de Análisis Financiero*. México: Eumed.
- Santandreu Martínez, E. (2002). *Diccionario de Términos Financieros*. España: Granica S.A.
- SoloContabilidad. (7 de 03 de 2020). *Método del Porcentaje Promedio*. Obtenido de Concepto, Cuentas por cobrar, Contabilidad Intermedia: <https://www.solocontabilidad.com/cuentas-por-cobrar/metodo-del-porcentaje-promedio-concepto>
- Torres Hernández, Z. (2014). *Teoría General de la Administración*. México: Grupo Editorial Patria.
- Tovar Castro, A. (2011). *Dinero y Felicidad*. México: LID Editorial Mexicana.
- Unidad Educativa Particular Nuestra Señora del Rosario. (25 de 06 de 2018). Departamento Administrativo. Quito, Pichincha, Ecuador.
- Van Horne, J. C. (2002). *Fundamentos de Administración Financiera*. México: Pearson Educación.
- Vite Rangel, V. T. (11 de 07 de 2016). *Contabilidad General*. Guadalajara: Digital Unid. Obtenido de Contabilidad General.

ANEXOS

Anexo 1: Guía para la entrevista a la secretaria de La Unidad Educativa “NSR”

1. ¿Cuáles son las fechas límites para el pago de pensiones?

2. ¿Qué sistema utiliza para el registro del cobro de pensiones?

3. ¿Qué herramientas utiliza el establecimiento para asegurar el cobro de pensiones?

4. ¿Cómo departamento de recursos tienen un manual de gestión de cobro?

5. ¿La información que manejan está actualizada diariamente o existe demora en el sistema?

6. ¿Qué medidas se toman al final de cada mes para reportar a los estudiantes que se encuentran en mora?

7. ¿Qué gestión se realizan cuando un cliente se retrasa en el pago de la pensión?

8. ¿Existe otro tipo de gestión que se realice previamente para evitar que los clientes en mora sigan acumulando su deuda?

9. ¿Usted cree que necesita ayuda para la gestión de cobranzas?

10. ¿Qué recomendación daría para evitar que exista una cartera vencida alta?

Anexo 2: Guía para la encuesta a los padres de familia de La Unidad Educativa “NSR”

1.- ¿Usted conoce cuales son las fechas límite de pago para pensiones?

SI NO

2.- ¿Está usted conforme que la forma de pago de pensiones sea solamente por medio de una entidad bancaria?

SI NO

¿Porqué? _____

3.- ¿Le gustaría que en el sistema de calificaciones del establecimiento pudiera constar un ítem donde figuren sus saldos y días de mora, si los tuviese?

SI NO

4.- Para su mayor satisfacción: ¿Cuál sería la forma de pago más conveniente?

- Depósitos bancarios
 - Transferencias bancarias.
 - Pagos electrónicos (cajeros automáticos).
 - Pagos por tarjeta de crédito.
 - Débito bancario directo.
- Otros _____

5.- ¿Cancelaría usted las pensiones antes de tiempo, si existiera un descuento?

SI NO

6.- ¿Cuál es la causa principal por la que usted se atrasa en el pago de las pensiones?

- Falta de liquidez.
- Falta de tiempo para ir a cancelar.
- Olvido de las fechas de pago.
- Calamidad doméstica.

Otros _____

7.- Si la institución crea un departamento que se dedique solamente a la gestión de cobranzas. ¿A usted le molestaría?

SI NO

¿Porqué? _____

Anexo 3: Prohibiciones

Se prohíbe a las instituciones educativas particulares y fiscomisionales:

1. Exigir a los estudiantes o a sus familias el pago de cualquier tipo de contribución económica, bono, donación, derechos de exámenes, derechos de grado, aportes a fundaciones o aportes a sociedades de capital en la figura de acciones, u otros valores no autorizados por la Autoridad Educativa Nacional;
2. Exigir el pago de mensualidades adelantadas por concepto de pensiones o matrículas;
3. Cobrar valores adicionales por estudiantes en atención a sus necesidades educativas especiales;
4. Diferenciar la calidad del servicio ofertado a sus estudiantes en función de los valores que por concepto de pensiones o matrícula cancelen sus representantes legales;
5. Comercializar o permitir la comercialización de textos, útiles escolares, uniformes y otros bienes al interior del establecimiento;
6. Exigir a los estudiantes materiales que servirán o serán destinados únicamente para la administración de la institución educativa y no para su desarrollo o actividades pedagógicas;
7. Conculcar el derecho de educación de los estudiantes por no resolver de manera oportuna conflictos internos entre los promotores, autoridades o docentes; o,
8. Conculcar el derecho a la educación de los estudiantes por atraso o falta de pago de matrícula o pensiones por parte de sus representantes legales.

(Reglamento a la Ley Orgánica de Educación Intercultural, Art. 140)

Anexo 4: Acta de compromiso de la institución**PROCESOS DE BIENESTAR DE LA COMUNIDAD COMPROMISOS PARA EL
BUEN VIVIR INSTITUCIONAL 2015-2016**

Yo.....
 Representante legal de nacionalidad..... con documento de
 identidad N°....., del estudiante..... me
 comprometo libremente y voluntariamente a cumplir y hacer cumplir estrictamente estos
 COMPROMISOS, a mi representado/a de acuerdo a la disposición de la LEY Y
 REGLAMENTO DE EDUCACIÓN (LOEI), Código de Convivencia Institucional y otras
 disposiciones emanadas por las autoridades de este plantel durante la permanencia en la
 Institución en los siguientes aspectos:

COMPORTAMENTAL:

Me comprometo a que mi representado/a cumpla con lo establecido en la LEY Y
 REGLAMENTO DE EDUCACIÓN según los artículos detallados a continuación:

1. Art. 168: de la Asistencia
 2. Art. 330 de las faltas leves, graves y muy graves.
 3. Art. 331: acciones Educativas.
 4. Presentación Personal:
 - Uso correcto del uniforme, sin pantalones tubo, alto de la falda a la rodilla.
 - Cabello con corte formal sin modas, sin tintes.
 - No usar maquillaje, esmaltes, piercing, tatuajes, manillas, collares y prendas de vestir ajenas al uniforme.
 5. Uso inadecuado de tecnologías dentro y fuera del salón de clases: celulares, IPOD, tabletas, audífonos, MP3, otro; En caso de ser retirados objetos y prendas de vestir no se devolverán.
- Fin de año

COMO REPRESENTANTE ME COMPROMETO A:

1. Asistir con puntualidad a todas las reuniones de padres de familia, convocatorias y eventos socioculturales que realiza la Institución.
2. Acudir periódicamente a la Institución para conocer las novedades disciplinarias y firmar la ficha de inspección cuando los docentes y/o autoridades los requieran a las circunstancias así lo exijan.
3. Acudir al plantel a justificar las inasistencias de mi representado/a en el plaza de 48 horas. Ley y Reglamento de Educación Art. 170.
4. Acoger de forma respetuosa las acciones educativas disciplinarias establecidas conforme al debido proceso por las Autoridades del Plantel a mi representado/a. ley y Reglamento de Educación Art. 331

ECONÓMICO

Cumplir con el contrato firmado en Colecturía.

Pagar puntualmente las pensiones, depositando los valores respectivos en PRODUBANCO O SERVIPAGOS del 2 al 15 de cada mes.

ACADÉMICO

1. Responsabilizarme del acompañamiento académico, acudiendo periódicamente a la Institución para solicitar información oportuna de mi representado y cuando los docentes y/o autoridades lo requieran.
2. La agenda y el sistema de notas en línea son los medios de comunicación con los padres de familia y la información que a través de ella se envía debe ser conocida y firmada por el padre o representante.

FORMACIÓN CRISTIANA EN VALORES

El COLEGIO PARTICULAR “NUESTRA SEÑORA DEL ROSARIO” que, de acuerdo a su identidad de Institución Católica y a su oferta pedagógica dominicana mi representado reciba clases formales de Formación Cristiana en Valores, conforme al derecho que nos concede el artículo 29 de la Constitución de la República del Ecuador, cuando, al hablar de la libertad de enseñanza, dice: **“Las madres y padres o sus representantes tendrán la libertad de escoger para sus hijas e hijos una educación acorde con sus principios, creencias y opciones pedagógicas”**.

Como menciona el Reglamento a la Ley Orgánica de Educación Intercultural en su Artículo 88, nuestra Institución tiene el deber y el derecho a “explicitar las características diferenciadoras de la oferta educativa que marquen la identidad institucional”, en nuestro caso como Institución Católica y de pedagogía dominicana El mismo Reglamento, en su artículo 196 clarifica que las asignaturas adicionales que nuestro Establecimiento Educativo defina “serán requisitos para la promoción dentro del Establecimiento; sin embargo, no lo serán si el estudiante continúa sus estudios en otra institución educativa.”

Para constancia, firmo en la ciudad de Quito a los _____ días del mes de ____ del año _____.

FIRMA DEL ESTUDIANTE

FIRMA DEL REPRESENTANTE

C.I. DEL REPRESENTANTE

Anexo 5: Tabla de Recolección de Datos Financiero

**UNIVERSIDAD METROPOLITANA**

**INVESTIGACIÓN DE TITULACIÓN PREVIA A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO
INGENIERÍA EN CONTABILIDAD Y AUDITORIA**

ESTUDIO DE CASO:

**PROPUESTA PARA ESTABLECER UN PLAN DE MEJORA EN EL
PROCESO DE CRÉDITO DE UNA UNIDAD EDUCATIVA PARTICULAR
PARA LA REDUCCIÓN DE CARTERA VENCIDA.**

PRESENTADA POR:

MYRIAM CAROLINA ALVEAR JARA

DATOS Q SE REQUIERE PARA EL ANÁLISIS FINANCIERO

Unidad Educativa.- _____

Sector.- _____

Número de estudiantes.- _____

Promedio de pensión.- _____

Activo Corriente	
Activo Fijo	
Activo Total	
Inventarios	
Pasivo Corriente	
Pasivo Total	
Patrimonio	
Utilidad Neta	
Ingresos	

Anexo 6: Políticas crediticias

1.- Estándar de Calidad

- Se establece que los límites de endeudamiento se realizarán en base al cálculo del Método de Antigüedad de Saldo e inmediatamente se llamará a una cita con la máxima autoridad de la Institución Educativa.
- Si las deudas son mayores al tiempo establecido se aplicaran las medidas legales correspondientes y el cliente correrá con los gastos legales incurridos.
- La prórroga de tiempo solicitada en aquellas cuentas que se encuentran con mora deberá ser autorizadas solo por la autoridad máxima y se debe emitir un documento en el que conste el compromiso.

2.- Concentración de Cartera

- A todos los clientes nuevos que deseen acceder al sistema educativo privado se les debe aplicar una ficha en la que conste las referencias crediticias para determinar si este tiene o no una buena capacidad de pago.
- Los pagos se los puede hacer desde ventanilla en el banco designado.
- Los pagos que se realicen mediante transferencias bancarias se registrarán cuando el cliente envíe un correo electrónico al establecimiento indicando sus datos, del estudiante y el número de documento.
- El pago realizado mediante la tarjeta de crédito se podrá diferir según la capacidad de su tarjeta.
- Para realizarse los pagos bajo la modalidad del débito bancario directo, deberá acercarse el dueño de la cuenta y firmar los respectivos documentos para autorizar el débito mensual por los 10 meses de clases.

3.- Estructura Organizacional

- Se creará el Departamento de Cobranzas.
- Se contratará a una persona encargada exclusivamente para la gestión de cobranza de las cuentas en mora y a su respectivo seguimiento y control.

4.- Recursos Humanos y sus funciones

- El encargado del manejo del Departamento de Cobranzas debe ser una persona independiente al departamento de colecturía y contabilidad para agilizar sus actividades y mantener una mejor organización dentro de la Institución.
- Debe mantener actualizados los saldos de las cuentas de cada cliente diariamente.
- Investigar, dar seguimiento y documentar el historial de pagos de cada cliente que se encuentra en cartera vencida continuamente.
- Todas las carpetas de los clientes de la institución deben estar ordenadas teniendo en cuenta los detalles como el código asignado al cliente o identificación del mismo, número de factura, monto, fecha de vencimiento y ordenarse preferentemente en intervalos de vencimiento, como ser: 0-15 días, 15-30 días, etc.
- El Departamento de Cobranzas debe mantener un listado específico de las cuentas incobrables, en este contará el detalle de las facturas por meses que se encuentran

impagas y los documentos en donde constan los compromisos de pago y toda la gestión que se realizó para el mencionado cobro para tomar las respectivas medidas legales.

Anexo 7: Categorización del cliente.

CATEGORÍAS	PARÁMETROS
<p>1. CATEGORÍA A</p>	<p>Buena capacidad de pago.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Registra fuertes ingresos mensuales. - Posee una actividad económica estable. - Tiene más de 10 años en el mismo trabajo. - Bajo nivel de endeudamiento. - El cónyuge también aporta con fuertes ingresos mensuales. - El cónyuge tiene una actividad económica estable. - El cónyuge tiene más de 10 años en el mismo trabajo. - El cónyuge tiene un bajo nivel de endeudamiento. - No tienen procesos legales actuales. - Cuenta con bienes inmuebles propios. - Cuenta con bienes muebles propios. - Buena calificación en el buró de crédito.
<p>2. CATEGORÍA B</p>	<p>Mediana capacidad de pago.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Registra ingresos mensuales básicos. - Posee una actividad económica estable. - Tiene menos o hasta 5 años en el mismo trabajo. - Nivel medio de endeudamiento. - El cónyuge aporta con ingresos mensuales básicos. - El cónyuge tiene una actividad económica estable. - El cónyuge tiene menos o hasta 5 años en el mismo trabajo. - El cónyuge también se encuentra con endeudamiento. - Tienen procesos legales actuales que están solucionando. - Cuenta con bienes inmuebles propios. - No cuenta con bienes muebles propios. - Buena o media calificación en el buró de crédito.
<p>3. CATEGORÍA C</p>	<p>Baja capacidad de pago.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Registra ingresos mensuales básicos. - Posee una actividad económica estable. - Tiene menos de 1 año o hasta 3 años en el mismo trabajo. - Nivel alto de endeudamiento. - El cónyuge no aporta con ingresos mensuales. - El cónyuge no tiene una actividad económica estable.

	<ul style="list-style-type: none">- El cónyuge tiene menos de 1 año o hasta 3 años en el mismo trabajo.- El cónyuge también se encuentra con endeudamiento.- Tienen procesos legales actuales que están solucionando.- No cuenta con bienes inmuebles propios.- No cuenta con bienes muebles propios.- Media o malo calificación en el buró de crédito.
--	--

Anexo 8: Formulario de referencias para los representantes de los estudiantes

FORMULARIO PARA EL ANÁLISIS DE SOLVENCIA DE LOS REPRESENTANTES DE LOS ESTUDIANTES.

1.- DATOS PERSONALES

NOMBRES: _____

APELLIDOS: _____

NACIONALIDAD:

ECUATORIANA: CI: _____

EXTRANJERA: PASAPORTE: _____ VISA TIPO: _____

RESIDENTE: PAIS DE NACIMIENTO: _____ PROVINCIA DE NACIMIENTO: _____

NO RESIDENTE: NACIONALIDAD 1: _____ NACIONALIDAD 2: _____

FECHA DE NACIMIENTO: DIA: MES: AÑO:

GÉNERO: MASCULINO: FEMENINO:

ESTADO CIVIL: SOLTERO: CASADO: VIUDO: UN. LIBRE: DIVORCIA:

NIVEL EDUCATIVO: PRIMARIA SECUNDA EN CURSO SUPERIOR

PROFESION/OCUPACIÓN: _____

DETALLE DE HIJOS: _____

CORREO ELECTRONICO: _____

2.- RESIDENCIA

VIVIENDA: PROPIA ARRIENDA FAMILIA PRESTADA

DIRECCION:

CALLE PRINCIPAL: _____

CALLE SECUANDARIA: _____

NUMERO: _____

PARROQ: CANTON: BARRIO: SECTOR:

REFERENCIA: _____

TELEFONOS: _____

CROQUIS:

3.- ACTIVIDAD ECONOMICA

ACTIVIDAD ECONOMICA ACTUAL

DEPENDI: INDENPEN: AMBOS JUBILADO

Q. DOMES NO TRABAJ

EMPLEADO DEPENDIENTE:

NOMBRE DE LA EMPRESA: _____

TIEMPO DE TRABAJO: _____

CARGO: _____

DIRECCION:

CALLE PRINCIPAL: _____

CALLE SECUANDARIA: _____

NUMERO: _____

PARROQ: CANTON: BARRIO: SECTOR:

REFERENCIA: _____

TELEFONOS: _____

EMPLEADO INDEPENDIENTE:

COMERCIO:

SERVICIOS:

EJERC. PROF.:

NOMBRE:	RUC:	TIEMPO DEL NEGOCIO
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>

DIRECCION:

CALLE PRINCIPAL: _____

CALLE SECUNDARIA: _____

NUMERO: _____

PARROQ: CANTON: BARRIO: SECTOR:

REFERENCIA: _____

TELEFONOS: _____

4.- INGRESOS MENSUALES

SUEDO

CONYUGE

ARRIENDOS

INVERSIONES

OTROS INGRESOS

5.- EGRESOS MENSUALES

ARRIENDO

ALIMENTO

VESTIMENTA

SALUD

EDUCACION

PRESTAMOS

PENSION ALIMENTO

OTROS

6.- DATOS DE CONYUGE

NOMBRES: _____

APELLIDOS: _____

NACIONALIDAD:

ECUATORIANA:

CI: _____

EXTRANJERA:

PASAPORTE: _____

VISA TIPO: _____

RESIDENTE:

PAIS DE NACIMIENTO: _____

PROVINCIA DE NACIMIENTO: _____

NO RESIDENTE:

NACIONALIDAD 1: _____

NACIONALIDAD 2: _____

FECHA DE NACIMIENTO: DIA: MES: AÑO:

GÉNERO: MASCULINO: FEMENINO:

ESTADO CIVIL: SOLTERO: CASADO: VIUDO: UN. LIBRE: DIVORCIA:

NIVEL EDUCATIVO: PRIMARIA SECUNDA EN CURSO SUPERIOR

PROFESION/OCUPACIÓN: _____

ACTIVIDAD ECONOMICA ACTUAL

DEPENDI: INDENPEN: AMBOS JUBILADO

Q. DOMES NO TRABAJ

EMPLEADO DEPENDIENTE:

NOMBRE DE LA EMPRESA: _____

TIEMPO DE TRABAJO: _____

CARGO: _____

DIRECCION:

CALLE PRINCIPAL: _____

CALLE SECUANDARIA: _____

NUMERO: _____

PARROQ: CANTON: BARRIO: SECTOR:

REFERENCIA: _____

TELEFONOS: _____

EMPLEADO INDEPENDIENTE:

COMERCIO:

SERVICIOS:

EJERC. PROF.

NOMBRE:	RUC:	TIEMPO DEL NEGOCIO

DIRECCION:

CALLE PRINCIPAL: _____

CALLE SECUANDARIA: _____

NUMERO: _____

PARROQ: CANTON: BARRIO: SECTOR:

REFERENCIA: _____

TELEFONOS: _____

7.- OTROS

¿TIENE ALGUN TIPO DE JUICIO O PROCESO LEGAL AL MOMENTO?

SI NO NO ESTA SEGURO

8.- BIENES

ARTICULOS	CANTIDAD
COCINA	<input type="text"/>
REFRIGERADORA	<input type="text"/>
MICROONDAS	<input type="text"/>
TELEVISION	<input type="text"/>
EQUIPO DE SONIDO	<input type="text"/>
MUEBLES	<input type="text"/>
COMPUTADORA	<input type="text"/>
CELULAR	<input type="text"/>
VEHICULO	<input type="text"/>
SERVICIOS ADICIONALES	ACTIVOS
INTERNET	<input type="text"/>
TV CABLE	<input type="text"/>
PLAN MOVIL	<input type="text"/>

Anexo 9: Contrato de servicios Unidad Educativa Particular “NSR”**CONTRATO DE PRESTACIÓN DE SERVICIOS EDUCATIVOS
UNIDAD EDUCATIVA NUESTRA SEÑORA DEL ROSARIO****CLÁUSULA PRIMERA.- COMPARECIENTES:**

De manera libre y voluntaria comparecen a la celebración del presente contrato, por una parte, el señor/a..... de nacionalidad, titular de cédula de ciudadanía/pasaporte N°, con domicilio en la calle, sector....., barrio....., del cantón Quito, número de teléfono....., correo electrónico, en calidad de representante legal de/la estudiante.....de:

..... año de Educación Inicial
 Educación General Básica
 Bachillerato General Unificado

A quien en adelante se le denominará **EL REPRESENTANTE**; y, por otra parte la Unidad Educativa Nuestra Señora del Rosario ubicada en la Avenida de los Laureles y Gardenias N° 46-02, del cantón Quito D.M., legalmente representado por la Magister Karyna Godoy, a quien en adelante se le denominará la **INSTITUCIÓN EDUCATIVA**.

CLÁUSULA SEGUNDA.- ANTECEDENTES:

El Plantel es una Institución de Derecho Privado, con finalidad social y pública de educación que cuenta con las autorizaciones de funcionamiento, N° 0142, con fecha del 14 de abril de 2015, de acuerdo a lo dispuesto en la Ley Orgánica de Educación Intercultural.

La Unidad Educativa Nuestra Señora del Rosario, brinda educación integral de excelencia a niños, niñas y adolescentes, en los niveles: inicial, básico y bachillerato. Su actividad y los servicios educativos que presta, se enmarcan en las normas de la Constitución, la Ley Orgánica de Educación Intercultural y su Reglamento, el Código de Niñez y Adolescencia y demás leyes de la República del Ecuador. Está sujeta al control y regulación del Ministerio de Educación, quien ha autorizado sus actividades.

El REPRESENTANTE, consciente de su responsabilidad de participar en el proceso educativo de su representado/a, ha escogido libremente el modelo educativo que ofrece la INSTITUCIÓN EDUCATIVA por considerarlo adecuado para el desarrollo integral de su representado/a y con el objeto de asegurar para él/ella, el pleno ejercicio de sus derechos y una educación acorde con sus principios, creencias y opciones pedagógicas. El REPRESENTANTE se ha informado adecuada y ampliamente de este modelo educativo que consta en el Código de Convivencia, en el Proyecto Educativo Institucional y en las Políticas internas vigentes en la Unidad Educativa Nuestra Señora del Rosario, documentos que se encuentran publicados en la página web del plantel. El REPRESENTANTE, ha leído y comprendido el alcance de las disposiciones que constan en los documentos mencionados y, de manera voluntaria y responsable se compromete a respetarlos y a hacerlos cumplir pues sus contenidos están conformes con sus creencias, principios y cultura, así mismo comprende las consecuencias de su inobservancia.

CLÁUSULA TERCERA: OBJETO.-

Con los antecedentes expuestos, EL REPRESENTANTE contrata los servicios educativos que ofrece la INSTITUCIÓN EDUCATIVA para su

representado/a.....; y lo/la matricula en el plantel educativo en el año lectivo 201_ - 201_, en el grado/curso.....

CLÁUSULA CUARTA: ALCANCE DE LOS SERVICIOS.-

Los servicios que prestará la INSTITUCIÓN EDUCATIVA comprenden tanto los educativos que consten en el programa curricular establecido por el Ministerio de Educación y en el Proyecto Educativo Institucional, que cubren el costo de la gestión educativa, determinada en el Acuerdo Ministerial No 094-A, así como los servicios complementarios que oferta adicionalmente el establecimiento educativo y que se enmarcan en el artículo 21 del Acuerdo Ministerial antes citado.

CLÁUSULA QUINTA: VALOR Y FORMA DE PAGO.-

El valor de la matrícula y pensión que se compromete a pagar EL REPRESENTANTE a la INSTITUCIÓN EDUCATIVA, será el que conste en la resolución emitida por la Junta Distrital Reguladora de Pensiones y Matrículas.

El valor de los servicios educativos básicos y complementarios, en la parte que corresponde al estudiante matriculado mediante el presente Contrato, será cubierto por su Representante a través del pago completo de una colegiatura anual.

Para cubrir el costo de la colegiatura anual, el REPRESENTANTE cancela la matrícula y se compromete a pagar el valor de las doce pensiones mensuales, prorrateadas en diez cuotas iguales, materializadas en facturas que serán emitidas en cada uno de los meses comprendidos entre septiembre de 201_ a junio de 201_, inclusive.

Las facturas incluirán el rubro pensión, y según el caso, otros valores de libre contratación (Servicios Complementarios).

El REPRESENTANTE realizará los pagos mediante _____ utilizando el código del estudiante asignado por la INSTITUCIÓN EDUCATIVA.

El justo valor de la matrícula es de _____ (_____ dólares) y una pensión mensual de _____ (_____ dólares) pagaderos de la siguiente forma:

Nº DE LA CUOTA	VALOR	FECHA DE PAGO O VENCIMIENTO
SEPTIEMBRE	\$ _____	05/09/20 ____
OCTUBRE	\$ _____	05/10/20 ____
NOVIEMBRE	\$ _____	05/11/20 ____
DICIEMBRE	\$ _____	05/12/20 ____
ENERO	\$ _____	05/01/20 ____
FEBRERO	\$ _____	05/02/20 ____
MARZO	\$ _____	05/03/20 ____
ABRIL	\$ _____	05/04/20 ____
MAYO	\$ _____	05/05/20 ____
JUNIO	\$ _____	05/06/20 ____
TOTAL	\$ _____	05/07/20 ____

CLÁUSULA SEXTA.- VALOR DE LA MATRÍCULA.-

El valor de la matrícula será el que conste en la resolución emitida por la Junta Distrital Reguladora de Pensiones y Matrículas.

CLÁUSULA SÉPTIMA.- OBLIGACIONES DEL REPRESENTANTE.-

El Representante del/la estudiante se obliga a:

- Cancelar los valores por concepto de matrícula según programación institucional;
- Cancelar los valores por concepto de pensiones (hasta el 5 de cada mes);
- Cumplir y hacer cumplir fielmente a su representado/a las normas y procedimientos de la Institución Educativa;
- Informar a la Institución Educativa, en el menor tiempo posible, cualquier situación que interfiera en el cumplimiento del presente contrato.

El REPRESENTANTE reconoce que de no estar al día en el pago de sus obligaciones contractuales, las facturas giradas constituyen una obligación de tipo civil, exigible inmediatamente transcurrido el plazo que tiene para cancelarla.

Las facturas regularmente emitidas por la INSTITUCIÓN EDUCATIVA, constituirán prueba suficiente de las obligaciones contraídas por el Representante y, se entenderán canceladas únicamente con documentos válidos de descargo.

Para garantizar el cumplimiento de los términos y condiciones del pago del servicio educativo contratado, el REPRESENTANTE, Sr./Sra..... reconoce que debe y, promete que pagará, a la orden y a favor de la Unidad Educativa Nuestra Señora del Rosario, en forma incondicional y conforme lo determine la INSTITUCIÓN EDUCATIVA, la suma equivalente al valor total de los 10 meses de pensiones prorrateadas, reconociendo a esta obligación, el valor de Pagaré a la orden de la Unidad Educativa Nuestra Señora del Rosario, el mismo que se entiende suscrito y aceptado en el lugar y fecha en que se firma este contrato, que contiene este título de crédito con una obligación líquida, exigible en juicio ejecutivo ante uno de los jueces de lo civil del cantón Quito.

CLAUSULA OCTAVA: DERECHO DE ADMISIÓN Y/O CONDICIÓN DE LA MATRÍCULA:

La UE Nuestra Señora del Rosario Montessori se reservará el derecho de matrícula o se la condicionará si fuera necesario, para el período lectivo siguiente, en caso de que el representante del alumno no haya sido puntual en sus pagos.

CLÁUSULA NOVENA.-RETIRO DEL ESTUDIANTE O SUSPENSIÓN DE SERVICIOS.-

EL REPRESENTANTE acepta, expresamente, que si su representado decidiera retirarse de la Unidad Educativa, no podrá reclamar la devolución del valor de la matrícula, ni los valores que cubra el costo de los servicios facturados hasta la fecha de la notificación escrita, mediante la cual el Representante manifieste su voluntad de retirar al/la estudiante.

EL REPRESENTANTE declara que en caso de no haber cancelado todos los valores con la INSTITUCIÓN EDUCATIVA concernientes a los rubros estipulados en la cláusula quinta de este contrato, hasta finalizar el año lectivo 201_-201_, deberá hacer uso de la asignación de cupo en otro establecimiento educativo que la realice el Distrito Educativo 17D05 "Norte", para el año lectivo 201_-201_ en cumplimiento a lo dispuesto en el Memorando Nro.

MINEDUC-SASRE-2014-00908-M de 08 de diciembre de 2014, suscrito por el MSc. Wilson Rosalino Ortega Mafla, Subsecretario de Apoyo, Seguimiento y Regulación de la Educación.

CLÁUSULA DÉCIMA.- SOLUCIÓN DE CONTROVERSIAS:

Toda controversia o diferencia que surja de, relativa a, o que tenga relación con este contrato, será resuelta mediante acuerdo mutuo entre las partes. Si a las partes les fuere imposible resolver la controversia, la INSTITUCIÓN EDUCATIVA podrá escoger someterla al procedimiento de mediación administrado por el Centro de Mediación de la Cámara de Comercio de Quito, amparados en lo establecido en el Art. 190 de la Constitución de la República, el Art. 44 de la Ley de Arbitraje y Mediación, el Reglamento del mencionado centro y las demás normas aplicables o a la Jurisdicción Civil.

CLAUSULA DECIMA PRIMERA.- DURACIÓN:

El presente convenio tiene duración de un año lectivo, pero podrá ser renovado por mutuo acuerdo mediante el correspondiente adendum, donde se proceda a reservar o solicitar la matrícula para el próximo año lectivo, actualizando los datos correspondientes para las notificaciones. Se entenderá renovado en todas sus partes, si no existe pronunciamiento alguno de una de las partes sobre la voluntad de dejarlo sin efecto; y en ese caso, el costo de la matrícula y pensión se reajustará al que se fijare legalmente para el año que corresponda o recurra.

CLÁUSULA DÉCIMA SEGUNDA.- RATIFICACIÓN.-

Las partes firman y ratifican el total contenido del presente contrato, en forma libre y voluntaria y por así convenir a sus intereses, para constancia de lo cual lo suscriben en la ciudad de Quito, D.M., a; obligándose a reconocer su firma y rúbrica ante Notario o Juez Competente de ser requeridos.

C.C. _____

CC. _____

INSTITUCIÓN EDUCATIVA

EL REPRESENTANTE

Anexo 10: Cartas de cobranza vía mail.**CARTAS DE COBRANZA CON UN MES DE MOROSIDAD**

Asunto: PAGO DE PENSIONES

Sr(a): Nombre del cliente

Estimado representante legal del alumno (a) _____, se le recuerda que el periodo de cancelación de las mensualidades educativas obligatorias es hasta el 5 de cada mes.

Le recordamos que mantiene una deuda por concepto de pensión del mes de _____ de \$_____.

Cancele hoy mismo dicho monto y tenga presente que si usted cumple con sus obligaciones estaremos gustosos de seguir prestándole nuestros servicios caso contrario se efectuarán los trámites legales necesarios para liquidar su deuda.

No olvide que puede cancelar en nuestras oficinas con tarjeta de crédito, en las ventanillas Del Banco Produbanco, o SERVIPAGOS con el código del estudiante o a través de transferencia electrónica desde su cuenta bancaria en el Banco Produbanco.

Atentamente,

Dpto. Cartera

Archivo adjunto: Tabla de amortización.

Nota. Responder a este mensaje.

CARTAS DE COBRANZA CON DOS MESES DE MOROSIDAD

Asunto: PAGO DE PENSIONES

Sr(a): Nombre del cliente

Estimado representante legal del alumno (a) _____, se le recuerda que el periodo de cancelación de las mensualidades educativas obligatorias es hasta el 5 de cada mes.

Le volvemos a recordar que mantiene una deuda por concepto de pensiones de los meses de _____, _____ de \$_____.

Cancele hoy mismo dicho monto y tenga presente que si usted acumula hasta cuotas vencidas será inmediatamente transferido al departamento legal.

No olvide que puede cancelar en nuestras oficinas con tarjeta de crédito, en las ventanillas Del Banco Produbanco, o SERVIPAGOS con el código del estudiante o a través de transferencia electrónica desde su cuenta bancaria en el Banco Produbanco.

Atentamente,

Dpto. Cartera

Archivo adjunto: Tabla de amortización.

Nota. Responder a este mensaje.

Anexo 11: Llamadas telefónicas por morosidad**LLAMADAS TELEFÓNICAS CON UN MES DE MOROSIDAD**

Asunto: PAGO DE PENSIONES

Sr(a): *Nombre del cliente*

Estimado cliente representante legal del alumno (a) _____, se le recuerda que el periodo de cancelación de las mensualidades educativas obligatorias son hasta el 5 de cada mes, y usted actualmente mantiene una deuda por concepto de pensión del mes de _____ de \$ _____.

Si usted tiene algún inconveniente en el pago de los valores antes mencionados su compromiso de pago puede ser el ___/___/___.

Cancele hoy mismo dicho monto y tenga presente que si usted acumula hasta cuotas vencidas será inmediatamente transferido al departamento legal.

No olvide que puede cancelar en nuestras oficinas con tarjeta de crédito, en las ventanillas Del Banco Produbanco, o SERVIPAGOS con el código del estudiante o a través de transferencia electrónica desde su cuenta bancaria en el Banco Produbanco.

Atentamente,
Dpto. Cartera

LLAMADAS TELEFÓNICAS DE DOS MESES DE MOROSIDAD.

Asunto: PAGO DE PENSIONES

Sr(a): Nombre del cliente

Estimado cliente representante legal del alumno (a) _____, se le recuerda que el periodo de cancelación de las mensualidades educativas obligatorias son hasta el 5 de cada mes, y usted actualmente mantiene una deuda por concepto de pensiones del mes de _____, _____ de \$_____.

Anteriormente usted hizo un compromiso de pago para el ___/___/___, y no lo cumplió por lo tanto solicito a usted acercarse a la institución para una entrevista personal.

No olvide que puede cancelar en nuestras oficinas con tarjeta de crédito, en las ventanillas Del Banco Produbanco, o SERVIPAGOS con el código del estudiante o a través de transferencia electrónica desde su cuenta bancaria en el Banco Produbanco.

Atentamente,
Dpto. Cartera

Anexo 12: Entrevistas**ENTREVISTAS PERSONALES CON DOS MESES DE MOROSIDAD**

Asunto: PAGO DE PENSIONES

Sr(a): Nombre del cliente

Estimado cliente representante legal del alumno (a) _____, se le recuerda que el periodo de cancelación de las mensualidades educativas obligatorias son hasta el 5 de cada mes, y usted actualmente mantiene una deuda por concepto de pensiones del mes de _____, _____ de \$_____.

Anteriormente usted hizo un compromiso de pago para el ___/___/___, y no lo cumplió por _____ y se compromete a cancelar hasta el ___/___/___ o asumirá costos de los trámites legales que involucren al cobro del antes mencionado valor.

No olvide que puede cancelar en nuestras oficinas con tarjeta de crédito, en las ventanillas Del Banco Produbanco, o SERVIPAGOS con el código del estudiante o a través de transferencia electrónica desde su cuenta bancaria en el Banco Produbanco.

Atentamente,
Dpto. Cartera

Anexo 13: Fichas de control para el debido seguimiento de las Cuentas en mora.

A.- Ficha de Compromiso de Pago

	UNIDAD EDUCATIVA PARTICULAR "NUESTRA SEÑORA DEL ROSARIO" GESTION DE COBRANZA	Código: R.1-02 Versión: 2.0 Fecha: 16/04/2015 Página: 1 de 1
CORREO ELECTRONICO <input type="checkbox"/> CONTACTOS POR LLAMADAS <input type="checkbox"/> ENTREVISTA <input type="checkbox"/> COMPROMISO DE PAGO <input checked="" type="checkbox"/> % RECUPERACION DE CARTERA <input type="checkbox"/>		
ACTIVIDAD PRINCIPAL: CONTROLAR LA GESTION DE COBRANZAS PARA LA RECUPERACION DE CARTERA VENCIDA		
HORA DEL PROGRAMA:		
PLANEAR	HACER	
Objetivo	Actividades específicas	Lugar
Determinar cuantos compromisos de pago se han realizado a través de toda la gestión de cobranzas.	Detallar los compromisos de pago por la gestión de cartas electrónicas, llamadas telefónicas y entrevistas.	Dpto. de cobranza
Fecha	Responsables	Recursos
30 de cada mes.	jefe de cobranzas	Humanos y tecnológicos
formula del calculo	Evaluación y evidencia	EFICIENCIA EN LA GESTIÓN
compromisos de pago total de clientes aplicados la gestión de cobranza	1.- Cartas de compromiso de pago. 2.- Instruimientos de gestión de cobranzas	Hasta el 33%  Hasta el 66%  Hasta el 99% 
FIRMA DEL COORDINADOR DE LA ACTIVIDAD: _____	FIRMA DE APROBACIÓN: _____	

C.- Ficha de Correo Electrónicos

	UNIDAD EDUCATIVA PARTICULAR "NUESTRA SEÑORA DEL ROSARIO" GESTION DE COBRANZA	Código: R.1-02 Versión: 2.0 Fecha: 16/04/2015 Página: 1 de 1
CORREO ELECTRÓNICO <input checked="" type="checkbox"/> CONTACTOS POR LLAMADAS <input type="checkbox"/> ENTREVISTA <input type="checkbox"/> COMPROMISO DE PAGO <input type="checkbox"/> % RECUPERACION DE CARTERA <input type="checkbox"/>		
ACTIVIDAD PRINCIPAL: CONTROLAR LA GESTION DE COBRANZAS PARA LA RECUPERACION DE CARTERA VENCIDA		
HORA DEL PROGRAMA:		
PLANEAR	HACER	VERIFICAR
Objetivo	Actividades específicas	Evaluación y evidencia
Determinar el número de cartas enviadas a los correos electrónicos y el número de correos fallidos.	Enviar una carta solicitando el pago de las cuotas atrasadas a los representantes legales de los estudiantes. Exigir una fecha límite como compromiso de pago.	1.- Instrumento de gestión de cobranzas. 2.- Cartas de compromiso de pago. 3.- Listado de correos electrónicos
	Lugar	Recursos
	Fecha	Humanos y tecnológicos
	Responsables	1.- Hasta el 33%  2.- Hasta el 66%  3.- Hasta el 99% 
	Dpto. de cobranza	formula del calculo $\frac{\text{correos enviados}}{\text{total de correos con respuesta}}$
	Jefe de cobranzas	
FIRMA DEL COORDINADOR DE LA ACTIVIDAD:	FIRMA DE APROBACIÓN:	

D.- Ficha de Llamadas Telefónicas.-

	UNIDAD EDUCATIVA PARTICULAR "NUESTRA SEÑORA DEL ROSARIO" GESTION DE COBRANZA	Código: R.1-02 Versión: 2.0 Fecha: 16/04/2015 Página: 1 de 1
CORREO ELECTRÓNICO <input type="checkbox"/> CONTACTOS POR LLAMADAS <input type="checkbox"/> ENTREVISTA <input type="checkbox"/> COMPROMISO DE PAGO <input type="checkbox"/> % RECUPERACION DE CARTERA <input checked="" type="checkbox"/>		
ACTIVIDAD PRINCIPAL: CONTROLAR LA GESTION DE COBRANZAS PARA LA RECUPERACION DE CARTERA VENCIDA		
HORA DEL PROGRAMA:		
PLANEAR	HACER	
Objetivo	Actividades específicas	Lugar
Conocer el efectivo recuperado de la cartera vencida total	Solicitar un registro a colecturía de los estudiantes que se encuentran en mora y compararla con la anterior para verificar cuantos ya han cancelado sus cuotas.	Dpto. de cobranza
	Fecha	Responsables
	30 de cada mes.	Jefe de cobranzas
	Recurso	Evaluación y evidencia
	Humanos y tecnológicos	1.- Instrumento de gestión de cobranzas. 2.- Lista de estudiantes en mora a la fecha
	Eficiencia en la gestión	Hasta el 33% Hasta el 66% Hasta el 99%
	Fórmula del cálculo	Efectivo recuperado / efectivo total por recuperar
	FIRMA DEL COORDINADOR DE LA ACTIVIDAD: _____	
	FIRMA DE APROBACIÓN: _____	

Ficha del Porcentaje de Recuperación de Cartera

	UNIDAD EDUCATIVA PARTICULAR "NUESTRA SEÑORA DEL ROSARIO" GESTION DE COBRANZA	Código: R.1-02 Versión: 2.0 Fecha: 16/04/2015 Página: 1 de 1
CORREO ELECTRÓNICO <input type="checkbox"/> CONTACTOS POR LLAMADAS <input checked="" type="checkbox"/> ENTREVISTA <input type="checkbox"/> COMPROMISO DE PAGO <input type="checkbox"/> %RECUPERACION DE CARTERA <input type="checkbox"/>		
ACTIVIDAD PRINCIPAL: CONTROLAR LA GESTION DE COBRANZAS PARA LA RECUPERACIÓN DE CARTERA VENCIDA		
HORA DEL PROGRAMA:		
PLANEAR	HACER	
Objetivo	Actividades específicas	Fecha
Determinar el número de llamadas que se realizaron y el número de llamadas que se obtuvo respuesta.	Llamar a los representantes legales de los estudiantes que se encuentran con cuotas vencidas y solicitar el pago inmediato.	9 de cada mes hasta el 30 del mismo mes.
	Exigir una fecha límite como compromiso de pago.	Dpto. de cobranza
VERIFICAR	Evaluación y evidencia	EFICIENCIA EN LA GESTIÓN
1.- Instrumento de gestión de cobranzas. 2.- Cartas de compromiso de pago. 3.- Listado de llamadas telefónicas	Recursos Humanos y tecnológicos	Hasta el 33%  Hasta el 66%  Hasta el 99% 
	fórmula del cálculo $\frac{\text{contactos}}{\text{total de llamadas}}$	Responsables Jefe de cobranzas
	FIRMA DEL COORDINADOR DE LA ACTIVIDAD: _____	FIRMA DE APROBACIÓN: _____