

**ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DEL LITORAL**

**Facultad de Ciencias Sociales y Humanísticas**

PROPUESTA DE UN SISTEMA DE COBRANZA EFECTIVO A LOS  
PADRES DE FAMILIA DE LA ENTIDAD EDUCATIVA PRIVADA XYZ

**PROYECTO INTEGRADOR**

Previo la obtención del Título de:

**Nombre de la titulación**

**Ingeniería Comercial y Gestión Empresarial**

Presentado por:

Gastón Manuel Cotto Sánchez

Johnny Alejandro Logroño Carrión

GUAYAQUIL - ECUADOR

Año: 2020

## **DEDICATORIA**

Dedico este proyecto a mi familia, quienes siempre estuvieron para mí en los mejores y en los peores momentos. Han representado un pilar y un soporte en todo este trayecto, y mi principal motivación para salir adelante.

**Gastón Cotto.**

Dedico este proyecto a mi familia, quienes han estado siempre conmigo, me han brindado todo su cariño, amor y soporte en mis peores momentos. Siendo mi principal fuente de motivación para lograr mis metas y objetivos de vida.

**Johnny Logroño.**

## **AGRADECIMIENTO**

Un profundo agradecimiento a mis amigos, quienes siempre inspiran una actitud positiva sin importar la situación. A la ESPOL, unidad educativa que me preparó como un mejor profesional para afrontar los retos de la vida. A la institución educativa, siempre dispuesta a ayudar y que confió en nosotros para impulsar este proyecto. A Johnny, no solamente como compañero, sino como un amigo.

**Gastón Cotto.**

Agradezco a Dios por permitirme alcanzar esta meta, a la Escuela Superior Politécnica del Litoral por brindarme excelentes profesores y una educación de calidad para mi formación profesional y mis compañeros que con el paso del tiempo se han convertido en grandes amigos, donde tengo la oportunidad de compartir esta investigación con uno de ellos, Gastón.

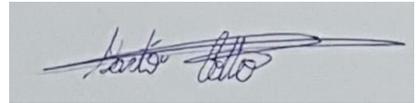
**Johnny Logroño.**

## DECLARACIÓN EXPRESA

“Los derechos de titularidad y explotación, nos corresponde conforme al reglamento de propiedad intelectual de la institución; *Johnny Alejandro Logroño Carrion* y *Gaston Manuel Cotto Sanchez* damos nuestro consentimiento para que la ESPOL realice la comunicación pública de la obra por cualquier medio con el fin de promover la consulta, difusión y uso público de la producción intelectual”



**Johnny Alejandro  
Logroño Carrión**



**Gastón Manuel Cotto  
Sánchez**

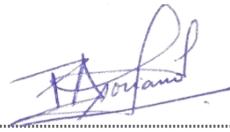
## EVALUADORES



---

**Pablo Soriano**

PROFESOR DE LA MATERIA



---

**Pablo Soriano**

PROFESOR TUTOR

## RESUMEN

La institución educativa XYZ ubicada en la ciudad de Guayaquil de la provincia del Guayas, brinda educación de calidad a niveles de educación primaria y secundaria.

Al comprometerse con ofrecer un gran servicio de excelencia a sus estudiantes, también se preocupa por mantener muy buenas relaciones laborales con los trabajadores, con el fin de mantenerlos motivados.

La institución no presenta una buena estructura en el proceso debido a que no ha intentado mejorarlo, lo que ha ocasionado morosidad en los padres de familia, donde el principal motivo radica en el amparo legal de la modificación del Reglamento General a la Ley Orgánica de Educación Intercultural, de julio de 2012, que indica la siguiente prohibición en el artículo 140 numeral 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.

Esta investigación propone mejorar el sistema de cobranza de la institución, donde se toma como gran importancia la socialización con los padres de familia que debe ser considerado como el punto de partida para dejar en claro las políticas, el sistema, y los documentos respectivos que los respaldan.

Por medio de un análisis financiero y un diagrama causa y efecto, se pudo realizar un diagnóstico de la unidad educativa e identificar las causas del problema evaluado. Posteriormente, se procedió a la realización de una encuesta a los padres de familia sobre la propuesta planteada. Adicionalmente, se realizó un diagrama de los procesos a realizarse en esta nueva propuesta, y un análisis de riesgos en base a objetivos SMART.

## ***ABSTRACT***

The educational institute XYZ, located in Guayaquil, promotes a high quality education in their school and high school.

They have a compromise with their students, offering an excellent education to their students. Also, they maintain very strong relationships with the personnel, in order to keep them motivated.

The school isn't well structured due to the inefficiency in their charging process. Throughout the years, the failure of the system has caused delinquency in parents. The principal cause is a law proposed in the year 2012, which states that it is strictly prohibited to interrupt the education of a student as a method to charge the school pension.

The investigation proposes an enhancement in the system of charging pensions, which considers both the situation of the school, and the point of view of the parents. Socialization with the parents is very important, in order to communicate the politics of the school and the documents needed to maintain an agreement.

With a financial analysis and a fishbone diagram, a diagnosis was realized, and the causes of the problem were identified. A poll was made for the parents, alongside a diagram of processes and a risk analysis

## ÍNDICE GENERAL

DEDICATORIA .....	II
AGRADECIMIENTO .....	III
DECLARACIÓN EXPRESA.....	IV
RESUMEN.....	VI
ABSTRACT .....	VII
ÍNDICE GENERAL .....	VIII
ABREVIATURAS .....	XI
ÍNDICE DE ILUSTRACIONES.....	XII
ÍNDICE DE TABLAS.....	XIV
CAPÍTULO I.....	1
1. INTRODUCCIÓN.....	1
1.1 Descripción del problema.....	2
1.2 Justificación del problema .....	2
1.3 Solución propuesta.....	3
1.4 Beneficiarios del proyecto. ....	3
1.5 Objetivos .....	4
1.5.1 Objetivo General .....	4
1.5.2 Objetivos Específicos.....	4
1.6 Marco teórico.....	4
1.6.1 La Cobranza .....	4
1.6.2 Morosidad .....	8
1.6.3 Cartera vencida.....	9
1.6.4 ¿Por qué se originan las carteras vencidas? .....	10
1.6.5 Marco Legal .....	11
1.6.6 Diagrama Causa y Efecto .....	12
1.6.7 Entrevista a profundidad .....	12
1.6.8 Análisis de Estados Financieros .....	12
CAPÍTULO II.....	15
2. METODOLOGÍA.....	15
2.1 Análisis Financiero .....	15
2.1.1 Análisis Horizontal: Balance General .....	15
2.1.2 Análisis Horizontal: Estado de Resultados.....	17

2.1.3	Análisis Vertical: Balance General 2018 .....	18
2.1.4	Análisis Vertical: Balance General 2019 .....	20
2.1.5	Análisis Vertical: Estado de resultados 2018 .....	22
2.1.6	Análisis Vertical: Estado de resultados 2019 .....	23
2.2	Razones Financieras.....	24
2.2.1	Razones de Liquidez.....	24
2.2.2	Razones de Apalancamiento .....	24
2.2.3	Razones de Rentabilidad .....	25
2.3	Diagrama de causa y efecto.....	27
2.3.1	Identificación del problema .....	27
2.3.2	Identificación de las causas .....	27
2.4	Diagrama de Pareto .....	28
2.5	Investigación de Mercado .....	30
2.5.1	Alcance de la Investigación.....	30
2.5.2	Definición del problema de IM.....	30
2.5.3	Objetivos Generales de la IM.....	30
2.5.4	Objetivos Específicos de la IM .....	30
2.6	Investigación Concluyente .....	30
2.6.1	Definición de la Población Meta.....	30
2.6.2	Tamaño de la muestra .....	31
CAPÍTULO III.....		32
3.	ANÁLISIS Y RESULTADOS.....	32
3.1	Propuesta de plan de mejora .....	44
3.1.1	Situación actual.....	44
3.1.2	Análisis de factibilidad.....	44
3.1.3	Lineamientos internos de plan de cobranza.....	45
3.1.4	Propuesta de sistema de cobranza.....	46
3.2	Gestión de riesgo .....	54
3.3	Riesgos Financieros.....	54
3.4	Plan de acción.....	55
4.	CONCLUSIONES.....	58
5.	RECOMENDACIONES.....	59
6.	Bibliografía.....	60

APÉNDICES.....61

## **ABREVIATURAS**

ESPOL	Escuela Superior Politécnica del Litoral
CORPEDUCAR	Corporación para la Calidad de la Educación.
SUPERCIAS	Súper Intendencia de Compañías Valores y Seguros
ROE	Rendimiento sobre el Patrimonio

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 2.1: Estado de situación financiera horizontal de los años 2018 y 2019 de la empresa XYZ S.A. Fuente: Superintendencia de Compañías.....	16
Figura 2.2: Estado de resultados horizontal de los años 2018 y 2019 de la empresa XYZ S.A. Fuente: Superintendencia de Compañías. ....	17
Figura 2.3: Estado de situación financiera vertical del año 2018 de la empresa XYZ S.A. Fuente: Superintendencia de Compañías. ....	19
Figura 2.4: Estado de situación financiera vertical del año 2019 de la empresa XYZ S.A. Fuente: Superintendencia de Compañías. ....	21
Figura 2.5: Estado de resultados vertical del año 2018 de la empresa XYZ S.A. Fuente: Superintendencia de Compañías. ....	22
Figura 2.6: Estado de resultados vertical del año 2019 de la empresa XYZ S.A. Fuente: Superintendencia de Compañías. ....	23
Figura 2.7: Razones de liquidez de la empresa XYZ S.A. en los años 2018 y 2019. ....	24
Figura 2.8: Razones de apalancamiento de la empresa XYZ S.A. en los años 2018 y 2019. ....	25
Figura 2.9: Razones de rentabilidad de la empresa XYZ S.A. en los años 2018 y 2019. ....	26
Figura 2.10: Razones de actividad de la empresa XYZ S.A. en los años 2018 y 2019.. ....	27
Figura 2.11: Diagrama de Ishikawa ..	28
Figura 2.12: Ponderación de causas ..	29
Figura 2.13: Diagrama de Pareto.....	29
Figura 3.1: Opinión sobre el sistema de cobranza.....	32
Figura 3.2: Implementación de un nuevo sistema de cobranza.....	33
Figura 3.3: Comunicación de beneficios.....	34
Figura 3.4: Evaluación de capacidad de pago.....	35
Figura 3.5: Opinión sobre la metodología.....	36
Figura 3.6: Convenio de pago .....	37
Figura 3.7: Tiempo de pago de deuda.....	38

Figura 3.8: Visión sobre el desarrollo educativo .....	39
Figura 3.9: Acuerdo de pago de pensión .....	40
Figura 3.10: Pago por incumplimiento .....	41
Figura 3.11: Métodos de pago .....	42
Figura 3.12: Beneficios de pagos al día.....	43
Figura 3.13 Flujo de admisión o matriculación del estudiante. ....	46
Figura 3.14 Flujo de proceso de cobro.. ....	49
Figura 3.15 Indicadores de gestión.....	50
Figura 3.16 Información del tutor legal. ....	51
Figura 3.17 Convenio de pago. ....	53

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 3.1:Relación entre el tipo de riesgo y su posible impacto en la organización .	55
Tabla 3.2: Relación entre el tipo de riesgo y su impacto en la organización .....	55
Tabla 3.3: Relación entre la probabilidad de cada evento y su ponderación .....	56
Tabla 3.4:Relación entre el criterio evaluado y el impacto ocasionado .....	56
Tabla 3.5: Matriz de evaluación de riesgos .....	56
Tabla 3.6: Matriz de riesgos junto con el nivel de riesgo relacionado a la unidad educativa	57
Tabla 3.7: Plan de acción en caso de que se presente alguna eventualidad.....	57

# CAPÍTULO I

## 1. INTRODUCCIÓN

La unidad educativa XYZ S.A. es un colegio que alberga alrededor de 360 estudiantes. La empresa tiene un historial de mantener buenas relaciones con sus alumnos y padres de familia. La estructura organizacional se ha mantenido constante, cuenta con un departamento académico y otro financiero, que también brinda apoyo al área de marketing y desarrolla las actividades de publicidad.

En el 2017, la unidad educativa empezó a presentar problemas de liquidez y alta rotación de cuentas por cobrar. Según los directivos, se debe a la falta de compromiso que han tenido los padres de familia al momento de cancelar las pensiones. Se evidencia un 20% de la cartera vencida lo que representa una deuda que la unidad educativa no puede solventar.

La Ley Orgánica de Educación Intercultural indica que no se puede exigir ni reclamar ningún pago a favor de la institución, ni negarle al estudiante una aprobación para cursar su siguiente año lectivo. Bajo esta premisa, los padres de familia pueden defenderse y no cancelar los pagos correspondientes a la pensión mensual a tiempo, afectando a la unidad educativa de forma que no pueda realizar sus actividades de manera ordenada.

## **1.1 Descripción del problema**

Actualmente, la unidad educativa anteriormente descrita no presenta un sistema de cobranza claro y ordenado, lo que no permite gestionar de manera correcta la recepción de los pagos.

Esta situación radica en la modificación del Reglamento General a la Ley Orgánica de Educación Intercultural, de julio de 2012, que indica la siguiente prohibición el artículo 140 numeral 8:

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.

Debido a esta situación, varias instituciones educativas se han visto obligadas a recurrir a créditos bancarios con altas tasas de interés, para mantener el sistema de calidad sin afectar a los estudiantes. La escuela XYZ no es la excepción, ya que actualmente el 60% de los estudiantes matriculados se encuentra en mora, lo que representa alrededor de \$54.000.

## **1.2 Justificación del problema**

De acuerdo con las autoridades de la unidad educativa analizada, esta posee una buena estructura organizacional y siempre busca la innovación. Los ingresos que percibe se destinan para el mantenimiento de las instalaciones, el pago de sueldos al personal docente y administrativo, infraestructura, recursos educativos, entre otros. Desde el año 2017, la institución empezó a tener problemas de liquidez, principalmente por la saturación en sus cuentas por cobrar porque los padres de familia no pagaban a tiempo.

Esta crisis se fue agravando con el paso del tiempo, y cobró un mayor impacto cuando arribó la pandemia del COVID-19 al Ecuador en marzo de 2020.

Según el portal digital PRIMICIAS, los colegios privados de Guayaquil tenían solamente un 45% de sus estudiantes matriculados a finales del mes de abril. Por este motivo, la Corporación para la Calidad de la Educación, CORPEDUCAR, solicitó al Ministerio de Educación retrasar el inicio de clases, con el fin de atraer más estudiantes y poder solventarse. “La matrícula de los estudiantes es la única fuente de ingresos. Si no hay ingresos, no hay recursos para pagar salarios al personal”, tal como explicó Abelardo García, director de CORPEDUCAR.

Tanto padres de familia como docentes han sufrido un impacto negativo. Algunos se han visto obligados a aceptar una reducción en sus sueldos, mientras que otros han perdido sus empleos. Al tener que matricular a los niños en los colegios, los padres de familia recurren al endeudamiento, mientras buscan solucionar sus problemas a futuro. Esto se transforma en un problema para la unidad educativa, ya que los padres de familia no cuentan con un respaldo seguro y pueden demorarse en la cancelación de sus deudas por concepto de pensión.

### **1.3 Solución propuesta**

- Identificación de fallas en la gestión de cobranza que maneja la unidad educativa.
- Plan estratégico que minimice el riesgo crediticio.
- Un sistema de cobranza renovado que permita beneficiar a la unidad educativa.

### **1.4 Beneficiarios del proyecto.**

- La unidad educativa analizada, institución que utilizaría la información obtenida para mejorar su sistema de cobranza.
- Los padres de familia, los cuales van a regirse bajo un reglamento que evitará acumular deudas y malas referencias a futuro.

## **1.5 Objetivos**

### **1.5.1 Objetivo General**

Proponer un sistema de cobranza efectivo que permita la generación de un mayor cumplimiento de los pagos y un buen nivel de liquidez de la institución educativa reduciendo la rotación de cuentas por cobrar.

### **1.5.2 Objetivos Específicos.**

1. Diagnosticar mediante un análisis financiero para el conocimiento de la situación actual de la unidad educativa.
2. Analizar, por medio de un diagrama causa y efecto y Pareto, los motivos que provocaron los problemas de cobranza en la empresa.
3. Elaborar un plan de mejora que incentive el pago de los padres de familia hacia la institución que reduzca el tiempo de cobro.
4. Identificar posibles riesgos que pueden surgir a partir de la implementación del sistema propuesto para la unidad educativa.

## **1.6 Marco teórico**

Este proyecto de investigación se nutre de diversos términos que serán detallados a continuación.

### **1.6.1 La Cobranza**

Es el proceso de gestión de cobro de los créditos otorgados a los clientes de la empresa por un servicio o producto que ha sido entregado al cliente, por ello:

Godoy, Florida, (2006) define a la cobranza como la actividad destinada a la recaudación de fondos mediante el cobro por ventas efectuadas al contado o por créditos de diversas clases a cobrar. Por otro lado, se menciona como el medio para conseguir un objetivo utilizando diversas herramientas para intentar el cobro de cuentas.

Actualmente, la recuperación de cartera vencida constituye un grave problema que afecta a los centros educativos, por ello surgen algunas preguntas: ¿Cuántos centros educativos han cerrado por la alta tasa de morosidad de los padres de familia?

#### **1.6.1.1      *Objetivo de la cobranza***

El objetivo de la cobranza es el de recuperar el dinero adeudado mediante el desarrollo de un sistema efectivo.

Según Godoy, (2006), señala que el “objetivo” de la cobranza es mantener portafolios de crédito sanos. Por lo tanto, las estrategias de negocio orientadas al cumplimiento de este objetivo se fundamentan en un proceso integral.

Es importante destacar que se debe dejar bien establecidas las políticas de crédito y cobranza, tener bien planeadas técnicas, instrumentos y estrategias que permitan recuperar los créditos vencidos.

#### **1.6.1.2      *Políticas de cobranza***

Las políticas de cobranza se refieren a los procedimientos que la empresa sigue para solicitar el pago de sus cuentas por cobrar. La empresa debe determinar la fecha y la manera en que dará notificación de la venta a crédito al comprador, cuanto más pronto recibe un cliente una factura, tanto más pronto se pagara la cuenta (Besley & Brigham, 2015).

Estas políticas se refieren a las técnicas de negociación que impliquen llegar a buenos términos con los clientes al momento del vencimiento, creando convenios, acuerdos de pago para que se cumpla a tiempo y exista un total respaldo del mismo.

### **1.6.1.3 Herramientas de cobranza**

Los procedimientos de cobranza son los métodos que una compañía utiliza para intentar el cobro de las cuentas vencidas (Moyer, Mcguigan, Kretlow, 2005). Entre los métodos de uso más común se encuentran:

#### **1.6.1.3.1 Enviar avisos o cartas en que se informa al cliente que tiene una deuda pendiente**

Por medio de correo electrónico

- a. Hacer llamadas telefónicas o visitas al cliente.
- b. Emplear una agencia de cobranza.
- c. Emplear acciones legales contra el cliente.

### **1.6.1.4 Mecánica de cobranza**

De acuerdo a Rodríguez, (2010), el éxito de la cobranza ha de medirse por la forma en que va continuamente disminuyendo el activo representado por las cuentas por cobrar; lo difícil del cobro es realizarlo, donde los factores que están en juego son: la fecha de vencimiento y el monto a ser cobrado. Este proceso no debe dañar el buen nombre de la empresa y atender a la buena voluntad del cliente para que realice el. Por lo tanto, se debería dejar claro los siguientes términos:

- a. Políticas (procedimientos y lineamientos claros)
- b. Gestión de Cobro (cobro pronto de acuerdo a las fechas de vencimiento de la deuda)
- c. Control de operaciones (ayudar a la gestión de ventas)

Para aumentar sus utilidades la cobranza se convierte en un procedimiento riguroso y ordenado, que requiere de un importante seguimiento y control del proceso. Esto quiere decir, que desde el inicio de un servicio cualquiera que este sea deben quedar establecidas las condiciones y compromisos, tanto el prestador del servicio como el cliente. De esta forma es factible recuperar el monto de la deuda y lograr la disminución de las cuentas por cobrar, mejorar el flujo y obtener mayor liquidez para la empresa.

### **1.6.1.5 Etapas de los procedimientos de cobranza**

Se necesita un procedimiento claro y conciso para la gestión de cobranza. Por esto, se establece una serie de pasos a seguir para que esto se pueda llevar a cabo.

#### 1.6.1.5.1 El Recordatorio.

Se realiza por medio de una llamada telefónica. Suele ser una llamada cordial, de forma impersonal y casual, que transmita una sensación de confianza y que capte la atención del receptor. El objetivo es llamar la atención del deudor de forma que éste tenga que interrumpir sus actividades y focalizarse en el recordatorio de pago.

#### 1.6.1.5.2 Exigir Respuestas

Aquellas personas que no tengan una respuesta al primer aviso, pasarán al segundo aviso. El segundo aviso tiene como objetivo hacer un recordatorio sobre el vencimiento del pago, y averiguar las razones por las que el deudor tiene un retraso o no ha cumplido con el pago establecido. Se le recuerda que ya se hizo un primer aviso, por lo que se espera no pasar de este paso.

#### 1.6.1.5.3 Insistir en el Pago

Si no se logra obtener el pago en los pasos anteriores, se procede a una insistencia más acentuada. Se cree que el deudor no quiere realizar el pago o no tiene intenciones de realizarlo, por lo que la actitud dejará de ser amistosa y será un poco más asertiva, exigiendo el pago que le corresponde a la unidad educativa.

#### 1.6.1.5.4 Adoptar Medidas Decisivas

Si no se llega a efectuar el pago en los casos anteriores, se deben tomar medidas drásticas al respecto. Es esencial reconocer el perfil del deudor, el cual puede ser el deudor del tipo que desea pagar pero no tiene los recursos necesarios, o el deudor que no tiene ninguna intención.

#### **1.6.1.6 Cobranza efectiva**

Para lograr una excelente gestión de cobranza es necesario conocer los siguientes aspectos:

- Una buena actitud con las personas involucradas.
- La percepción de los padres de familia.
- Organización interna de la institución.
- La comunicación es un factor importante, ya que por este medio se establecen las políticas de cobro y se efectúan las actividades por las que se realiza la gestión de cobranza.

#### **1.6.2 Morosidad**

La morosidad consiste en el retraso de pagos de un préstamo u obligación durante un tiempo vencido que fue acordado, denominándose moroso a la persona que aplaza o no realiza los pagos pactados de su obligación. Este desfase genera automáticamente un incremento del monto a pagar, puesto que se adicionan los intereses respectivos y otras consecuencias por incumplimiento de lo acordado en el documento de responsabilidad de la deuda.

La morosología es una disciplina que investiga la morosidad, permitiendo entender el fenómeno que la genera y que facilita una comprensión contextual del proceso de la morosidad, de los protagonistas y del entorno. (Brachfield, 2007).

Según Guillen (2001), sostiene una explicación acerca de la morosidad, como uno de los principales problemas que deben mitigarse, para que no generen crisis financieras.

#### **1.6.2.1 Los diferentes tipos de deudores**

La gestión efectiva de cobranza incluye un estudio del perfil de los deudores, en el caso concreto de este estudio (padres de familia). Cada deudor tiene su motivo que causa su morosidad, y esto debe ser investigado y evaluado por una persona encargada para que el deudor sea clasificado según su tipología. Una vez clasificado, se puede evaluar la mejor estrategia para realizar el respectivo cobro.

- a. Los deudores fortuitos: Tienen la intención, pero no tienen los recursos necesarios para realizar el pago. Normalmente, a este tipo de deudores se les otorga una prórroga y una mayor facilidad para que pueda efectuar el pago.
- b. Los deudores desorganizados: Tienen la capacidad de pago, pero no saben que tienen que realizar el pago. Hay que realizar un constante recordatorio a este tipo de deudor.
- c. Los deudores negligentes: Son conscientes de lo que deben y tienen la capacidad de pagar, pero no tienen la voluntad de hacerlo.

#### **1.6.3 Cartera vencida**

La cartera vencida son valores que no han sido cancelados una vez haya llegado su plazo acordado. Cuando sucede esto, se considera que el valor ya se encuentra vencido y fuera del período de pago, por lo que entra en mora (Lawrence, J; Zutter, Chad, 2012).

Los créditos que una institución educativa brinda son valores que se consideran que van a ingresar en el corto plazo. Al manejarse una pensión mensual, en caso de otorgar un crédito, se espera que este no sea mayor a los 30 días, con el fin de no arrastrar deudas.

#### **1.6.4 ¿Por qué se originan las carteras vencidas?**

Los motivos por los que se generan carteras vencidas y que impactan en la gestión de la cobranza son principalmente fallas operativas.

- Falta de seguimiento diario: Cuando una persona tiene un atraso, esto no debería pasar por alto, ya que previamente se hizo un acuerdo de pago en una fecha establecida. Se debería realizar un seguimiento diario, ya sea de una persona encargada o de un departamento. De igual forma, se debe tener toda la información necesaria para el seguimiento a ser realizado.
- No contar con políticas de crédito y cobranza: La unidad educativa debe manejar un sistema de cobranza efectivo. No contar con un departamento encargado puede resultar en inconvenientes al momento de gestionar las cobranzas. De esta forma, siempre habrá una comunicación clara, y un seguimiento adecuado.
- La falta de una base de datos actualizada de los clientes: Se necesita una base de datos actualizada de los clientes. Se pueden ocasionar errores, por ejemplo el envío de la factura a una dirección errónea. Para evitar esto, se debe hacer una actualización mensual, por medio de una encuesta realizada a los padres de familia.
- No dar un buen servicio al cliente: Es muy importante tener en consideración la opinión de los padres de familia al momento de efectuar una queja. Cuando notan una falla o realizan una queja, utilizan esto como una excusa para no realizar el pago. Los pagos suelen retrasarse cuando los padres de familia reportan un servicio de transporte ineficiente (retraso en la hora de llegada, vehículo en malas condiciones). Si los padres perciben que se proporciona el servicio adecuado, se verán incentivados en pagar por un buen servicio.

- Aceptar las evasivas del cliente cuando se retrasa: Es esencial realizar un seguimiento a los padres de familia al momento de efectuar cobros. Actualmente, no basta con llamadas telefónicas, hay que utilizar todos los recursos disponibles para ponerse en contacto. No permitir retrasos bajo ningún concepto, y buscar el contacto con la persona.

### **1.6.5 Marco Legal**

En cuanto al marco legal, se menciona explícitamente en el artículo 140 de la Ley Orgánica de Educación Intercultural, lo siguiente:

Art. 140.- 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 (Ministerio de Educación, 2012).

### **1.6.6 Diagrama Causa y Efecto**

“Es una figura formada por líneas y símbolos cuyo objetivo es representar una relación significativa entre un efecto y sus causas. Fue creado por Kaoru Ishikawa en 1943, y también se le conoce como diagrama de Ishikawa”.

Con los diagramas de causa y efecto se investigan los efectos “malos” y se emprenden acciones para corregir las causas, o los efectos “buenos” y se aprende cuáles causas son las responsables (Besterfield, 2009).

### **1.6.7 Entrevista a profundidad**

Herramienta metodológica para la investigación cualitativa que permite conocer a profundidad las motivaciones, gustos, preferencias y actitudes de una persona hacia un tema en específico donde se tiene completo dominio o que puede brindar información exclusiva. Se basa en una conversación con preguntas abiertas, por lo general suelen durar de 1 a 2 horas. (Malhotra, 2008).

### **1.6.8 Análisis de Estados Financieros**

El análisis de los estados financieros es un conjunto de técnicas utilizadas en un análisis financiero, con el fin de definir la situación actual de una empresa y así poder realizar una efectiva toma de decisiones. Como indica Ross, “la meta del análisis de los estados financieros es ampliar su comprensión del uso de la información” (Ross, 2012).

El análisis financiero se puede realizar por medio de dos metodologías, el análisis horizontal y el análisis vertical. El análisis horizontal realiza una evaluación histórica de los elementos que conforman el estado de situación financiera, es decir, toma la información de dos años y hace una comparación para evaluar crecimiento o decrecimiento. El análisis vertical realiza una evaluación centrada en la ponderación de cada rubro, es decir, qué porcentaje representa cada elemento en el total del estado financiero evaluado.

Adicionalmente, existen indicadores que cogen la información de los estados financieros para realizar un análisis más profundo (Ross, 2012). Estos indicadores se denominan razones financieras o ratios financieros. Las razones financieras se dividen en varios grupos, los cuales son:

#### **1.6.8.1 Razones de Liquidez**

Las razones de liquidez o de solvencia a corto plazo representan la capacidad de una empresa para cancelar las deudas a corto plazo (Ross, 2012). Su foco se centra en el corto plazo, por lo que solamente se toman en consideración el activo circulante y el pasivo circulante. Las razones de liquidez se dividen en:

- Razón circulante: Compara el activo circulante y el pasivo circulante. Este ratio debe estar por encima de 1.
- Razón rápida o prueba ácida: Omite el efecto del inventario para medir el peso de las cuentas más líquidas.
- Razón de efectivo: Con el fin de medir el componente más líquido, solamente toma en consideración el efectivo.

#### **1.6.8.2 Razones de Apalancamiento**

Las razones de apalancamiento miden el nivel que tiene la empresa con su deuda como fuente de financiamiento, mientras que también miden el nivel que tiene ésta para cubrir las deudas a corto y largo plazo (Ross, 2012). Las razones de apalancamiento se dividen en:

- Razón Deuda Total: Se utiliza para poder observar el nivel de endeudamiento que tiene una empresa.
- Razón Calidad de la Deuda: Indica la calidad de la deuda con respecto al plazo del tiempo.

### **1.6.8.3 Razones de Rentabilidad**

Su objetivo es medir la eficiencia de las actividades realizadas por la empresa y la eficacia de los activos (Ross, 2012). Las razones de rentabilidad se dividen en:

- Margen de Utilidad: Permite observar porcentualmente cuántos centavos se obtienen de ganancia por cada dólar de ventas obtenido.
- Rendimiento sobre los Activos: El ROA permite visualizar el nivel de utilidad respecto a los activos.
- Rendimiento sobre el Capital: Se considera al ROE como el ratio más visible en términos de desempeño, ya que refleja el nivel de utilidad respecto al capital neto.

### **1.6.8.4 Razones de Actividad:**

Las razones de actividad se centran en observar el desempeño que están teniendo las actividades claves de la empresa, como por ejemplo, la rotación de inventario, rotación de cuentas por cobrar, y la rotación de cuentas por pagar.

- Rotación de Cuentas por Cobrar: Permite evaluar las condiciones de pago que la empresa ofrece a sus clientes.
- Días de Cobro: La cantidad de días en los que las cuentas por cobrar se hacen efectivas.

# CAPÍTULO II

## 2. METODOLOGÍA

### 2.1 Análisis Financiero

#### 2.1.1 Análisis Horizontal: Balance General

En el análisis financiero horizontal, se consideraron los años 2018 y 2019, y se tomaron tanto el balance general como el estado de resultados.

En el caso de los activos, se puede observar un alto incremento en la cuenta de efectivo, cuenta que se vio afectada en el 2018 y presentó un valor inusual. Se observa una variación porcentual del 22% del total de activos, la cual viene apalancada principalmente por los activos corrientes, donde la cuenta del efectivo tuvo un aumento de 1310%; esto último se dio ya que en el 2019, la unidad educativa pudo devengar cuentas incobrables de períodos pasados, los cuales aumentan la cuenta de efectivo.

Se puede apreciar el incremento anual de las cuentas por cobrar, lo cual representa el problema de la unidad educativa. Si bien aumenta el activo corriente, las cuentas por cobrar son muy altas, lo que equivale a un 25% aproximado del total de activos. Esto va a repercutir más adelante en la rotación de cuentas por cobrar.

En el caso de los pasivos, se observa un incremento del 29%. Para los pasivos corrientes, no hay una fluctuación significativa, lo cual indica que la cuenta se vio afectada principalmente por los pasivos a largo plazo. Esto indica que, la unidad educativa contrajo un mayor endeudamiento a largo plazo, aligerando las obligaciones a cubrir en el corto plazo, mecanismo utilizado por la baja cantidad de efectivo en el año 2018.

## Análisis Horizontal de Estados Financieros

Nombre de la empresa :

XYZ S.A

Años de Análisis

2019

2018

Variación relativa

Variación absoluta

### BALANCE GENERAL

#### ACTIVOS

##### Activos corrientes

Caja y bancos	\$ 124.695,96	\$ 8.840,66	1310%	\$ 115.855,30
Valores negociables	\$ -	\$ -		\$ -
Cuentas por cobrar	\$ 123.076,98	\$ 48.548,83	154%	\$ 74.528,15
Existencias	\$ -	\$ -		\$ -
Gastos pagados por adelantado	\$ 9.812,03	\$ 11.056,44	-11%	\$ (1.244,41)
Otros activos corrientes	\$ 70.214,51	\$ 15.942,63	340%	\$ 54.271,88
Otros activos corrientes	\$ -	\$ -		\$ -
<b>Total Activos corrientes</b>	<b>\$ 327.799,48</b>	<b>\$ 84.388,56</b>	<b>288%</b>	<b>\$ 243.410,92</b>

##### Activos no corrientes

Inversiones financieras	\$ -	\$ -		\$ -
Terrenos y Edificios	\$ 100.000,00	\$ 100.000,00		\$ -
Inmuebles, maquinaria y equipo	\$ 191.623,22	\$ 181.438,01	6%	\$ 10.185,21
Menos: Depreciación acumulada	\$ (133.775,31)	\$ (97.898,19)	37%	\$ (35.877,12)
Intangibles	\$ -	\$ 6.600,00	-100%	\$ (6.600,00)
Otros activos no corrientes	\$ -	\$ 122.834,38	-100%	\$ (122.834,38)
<b>Total Activos no corrientes</b>	<b>\$ 157.847,91</b>	<b>\$ 312.974,20</b>	<b>-50%</b>	<b>\$ (155.126,29)</b>

<b>Total Activos</b>	<b>\$ 485.647,39</b>	<b>\$ 397.362,76</b>	<b>22%</b>	<b>\$ 88.284,63</b>
----------------------	----------------------	----------------------	------------	---------------------

#### PASIVO

##### Pasivo corriente

Cuentas por pagar comerciales	\$ 127.610,64	\$ 91.633,73	39%	\$ 35.976,91
Sobregiros y préstamos bancarios	\$ -	\$ -		\$ -
Parte corriente de deudas a largo plazo	\$ -	\$ -		\$ -
Tributos por pagar	\$ 347,05	\$ 2.058,29	-83%	\$ (1.711,24)
Otros pasivos corrientes	\$ 70.780,08	\$ 92.979,16	-24%	\$ (22.199,08)
<b>Total pasivos corrientes</b>	<b>\$ 198.737,77</b>	<b>\$ 186.671,18</b>	<b>6%</b>	<b>\$ 12.066,59</b>

##### Total pasivos no corrientes

Deuda a largo plazo	\$ 119.568,78	\$ 45.643,48	162%	\$ 73.925,30
Ganancias diferidas	\$ -	\$ -		\$ -
Otros pasivos no corrientes	\$ 87.639,64	\$ 81.539,71	7%	\$ 6.099,93
<b>Total pasivos no corrientes</b>	<b>\$ 207.208,42</b>	<b>\$ 127.183,19</b>	<b>63%</b>	<b>\$ 80.025,23</b>

<b>Total Pasivos</b>	<b>\$ 405.946,19</b>	<b>\$ 313.854,37</b>	<b>29%</b>	<b>\$ 92.091,82</b>
----------------------	----------------------	----------------------	------------	---------------------

#### PATRIMONIO

Capital social	\$ 51.000,00	\$ 51.000,00		\$ -
Acciones comunes	\$ -	\$ -		\$ -
Acciones preferentes	\$ -	\$ -		\$ -
Menos: Acciones de tesorería	\$ -	\$ -		\$ -
Resultados acumulados	\$ 21.295,29	\$ 18.916,02	13%	\$ 2.379,27
Utilidad del ejercicio	\$ 7.249,24	\$ 13.435,70	-46%	\$ (6.186,46)
Reserva legal	\$ 156,67	\$ 156,67		\$ -
Otras cuentas del patrimonio	\$ -	\$ -		\$ -

<b>Total Patrimonio Neto</b>	<b>\$ 79.701,20</b>	<b>\$ 83.508,39</b>	<b>-5%</b>	<b>\$ (3.807,19)</b>
------------------------------	---------------------	---------------------	------------	----------------------

<b>Total Pasivo y Patrimonio</b>	<b>\$ 485.647,39</b>	<b>\$ 397.362,76</b>	<b>22%</b>	<b>\$ 88.284,63</b>
----------------------------------	----------------------	----------------------	------------	---------------------

**Figura 2.1: Estado de situación financiera horizontal de los años 2018 y 2019 de la empresa XYZ S.A. Fuente: Superintendencia de Compañías.**

## 2.1.2 Análisis Horizontal: Estado de Resultados

En el estado de resultados integral, se tomaron los mismos períodos analizados en el balance general.

Se observa que la cantidad de ingresos brutos no varió en gran medida, pero la utilidad neta sí. Hubo una reducción del 51% en la utilidad, teniendo un incremento del 1% en los ingresos brutos, lo cual indica que hubo un incremento en los gastos incurridos. Este incremento en los gastos se acentúa en los gastos por honorarios profesionales y gastos operativos. El presupuesto anual restringió el presupuesto asignado a publicidad, lo cual afectó de manera negativa las actividades estratégicas que manejó la unidad educativa.

Análisis Horizontal de Estado de Resultados					
Nombre de la Empresa Años de análisis	XYZ S.A. 2019-2018	2019	2018	Variación relativa	Variación absoluta
<b>Ingresos:</b>					
Ingresos brutos	\$ 1.121.463,42		\$ 1.113.675,83	1%	\$ 7.787,59
Otros Ingresos	\$ 4.430,75		\$ -	0%	\$ 4.430,75
Menos: Devoluciones y provisiones	\$ -		\$ -	0%	\$ -
<b>Ventas netas</b>		\$ 1.125.894,17	\$ 1.113.675,83	1%	\$ 12.218,34
<b>Costo de las ventas</b>					
Inventario inicial	\$ -		\$ -	0%	\$ -
<b>Más:</b> Compras	\$ -		\$ -	0%	\$ -
Gastos indirectos	\$ -		\$ -	0%	\$ -
<b>Menos:</b> Inventario final	\$ -		\$ -	0%	\$ -
<b>Costo de las ventas</b>		\$ -	\$ -	0%	\$ -
<b>Ganancia (pérdida) bruta</b>		\$ 1.125.894,17	\$ 1.113.675,83	1%	\$ 12.218,34
<b>Gastos:</b>					
Publicidad	\$ 16.661,05		\$ 41.667,43	-60%	\$ (25.006,38)
Amortización	\$ -		\$ -	0%	\$ -
Incobrables	\$ 1.407,23		\$ -	0%	\$ 1.407,23
Gastos bancarios	\$ -		\$ -	0%	\$ -
Comisiones	\$ -		\$ -	0%	\$ -
Beneficio a empleados y honorarios	\$ 303.274,22		\$ 276.368,44	10%	\$ 26.905,78
Gastos de entrega	\$ -		\$ -	0%	\$ -
Seguros	\$ 17.392,69		\$ 12.546,04	39%	\$ 4.846,65
Mantenimiento	\$ 53.129,43		\$ 54.221,21	-2%	\$ (1.091,78)
Varios	\$ -		\$ -	0%	\$ -
Gastos operativos	\$ 166.287,73		\$ 124.792,31	33%	\$ 41.495,42
Gastos administrativos	\$ 92.433,41		\$ 148.474,98	-38%	\$ (56.041,57)
Gastos Financieros	\$ 16.249,82		\$ 14.825,77	10%	\$ 1.424,05
Sueldos y salarios	\$ 402.660,09		\$ 399.309,02	1%	\$ 3.351,07
<b>Total de gastos operativos</b>		\$ 1.069.495,67	\$ 1.072.205,20	0%	\$ (2.709,53)
<b>Utilidad operativa</b>		\$ 56.398,50	\$ 41.470,63	36%	\$ 14.927,87
Gasto por Depreciación	\$ 35.877,12		\$ 15.115,34	137%	\$ 20.761,78
<b>Utilidad antes de intereses e impuestos</b>		\$ 20.521,38	\$ 26.355,29	-22%	\$ (5.833,91)
Gasto por Intereses	\$ 8.087,47		\$ 4.304,57	88%	\$ 3.782,90
<b>Utilidad antes de impuestos</b>		\$ 12.433,91	\$ 22.050,72	-44%	\$ (9.616,81)
Gasto por Impuestos	\$ 3.497,10		\$ 3.822,50	-9%	\$ (325,40)
<b>Ganancia (pérdida) neta</b>		\$ 8.936,81	\$ 18.228,22	-51%	\$ (9.291,41)

Figura 2.2: Estado de resultados horizontal de los años 2018 y 2019 de la empresa XYZ S.A. Fuente: Superintendencia de Compañías.

### **2.1.3 Análisis Vertical: Balance General 2018**

Para el análisis vertical del balance general, se toman los estados financieros por separado.

En el 2018, se observa una diferencia apreciable en la relación activos corrientes/activos no corrientes. El activo corriente apenas alcanza el 21%, mientras que el activo no corriente se lleva el 79% del total. Esto va a indicar una debilidad en la unidad educativa, ya que el nivel de liquidez es muy bajo, y va a tener problemas al cancelar las deudas del pasivo corriente.

Al observar el pasivo, se comprueba la debilidad que sufre la empresa. El pasivo corriente es más del doble del activo corriente. Incluso, el pasivo corriente es mayor que el pasivo no corriente; esto puede traer inconvenientes al momento de cancelar deudas a corto plazo. Se recomendaría a la empresa contraer deudas a mayor plazo para minimizar el activo corriente, y obtener una mayor liquidez de sus activos no corrientes.

El patrimonio está compuesto principalmente por el capital social y resultados acumulados. Estos rubros suman un 21%, lo cual indica que la unidad educativa no cuenta con mayor capital social aportado en comparación del total de activos, indicando que se apalanca principalmente de los pasivos.

### Análisis Vertical de Estados Financieros

Nombre de la empresa : XYZ S.A.

Año de Análisis 2018 Ponderación %

#### BALANCE GENERAL

##### ACTIVOS

###### Activos corrientes

Caja y bancos	\$ 8.840,66	2%
Valores negociables	\$ -	
Cuentas por cobrar	\$ 48.548,83	12%
Existencias	\$ -	
Gastos pagados por adelantado	\$ 11.056,44	3%
Otros activos corrientes	\$ 15.942,63	4%
Otros activos corrientes	\$ -	
<b>Total Activos corrientes</b>	<b>\$ 84.388,56</b>	<b>21%</b>

###### Activos no corrientes

Inversiones financieras		
Terrenos y Edificios	\$ 100.000,00	25%
Inmuebles, maquinaria y equipo	\$ 181.438,01	46%
Menos: Depreciación acumulada	\$ (97.898,19)	-25%
Intangibles	\$ 6.600,00	2%
Otros activos no corrientes	\$ 122.834,38	31%
<b>Total Activos no corrientes</b>	<b>\$ 312.974,20</b>	<b>79%</b>

**Total Activos \$ 397.362,76 100%**

##### PASIVO

###### Pasivo corriente

Cuentas por pagar comerciales	\$ 91.633,73	23%
Sobregiros y préstamos bancarios	\$ -	
Parte corriente de deudas a largo plazo	\$ -	
Tributos por pagar	\$ 2.058,29	1%
Otros pasivos corrientes	\$ 92.979,16	23%
<b>Total pasivos corrientes</b>	<b>\$ 186.671,18</b>	<b>47%</b>

###### Total pasivos no corrientes

Deuda a largo plazo	\$ 45.643,48	11%
Ganancias diferidas	\$ -	
Otros pasivos no corrientes	\$ 81.539,71	21%
<b>Total pasivos no corrientes</b>	<b>\$ 127.183,19</b>	<b>32%</b>

**Total Pasivos \$ 313.854,37 79%**

##### PATRIMONIO

Capital social	\$ 51.000,00	13%
Acciones comunes	\$ -	
Acciones preferentes	\$ -	
Menos: Acciones de tesorería	\$ -	
Resultados acumulados	\$ 18.916,02	5%
Utilidad del ejercicio	\$ 13.435,70	3%
Reserva legal	\$ 156,67	0%
Otras cuentas del patrimonio		

**Total Patrimonio Neto \$ 83.508,39 21%**

**Total Pasivo y Patrimonio \$ 397.362,76 100%**

Figura 2.3: Estado de situación financiera vertical del año 2018 de la empresa XYZ S.A. Fuente: Superintendencia de Compañías.

#### **2.1.4 Análisis Vertical: Balance General 2019**

Para el año 2019, se observa que la unidad educativa resolvió sus problemas de liquidez, al aumentar su activo corriente en un 67%, contra un 33% del activo no corriente. Las cuentas más líquidas, efectivo y cuentas por cobrar, representan un 50% del total de activos, lo cual indica que la empresa tiene un nivel de liquidez bastante alto. Esto ayudará a solventar cualquier deuda a corto plazo que tenga la empresa.

Al observar los pasivos, se aprecia la poca diferencia que existe entre el pasivo corriente y el pasivo no corriente. La empresa disminuyó el pasivo corriente y consiguió equilibrarlo con el pasivo a largo plazo. Esto va a impactar de manera positiva las obligaciones a corto plazo, ya que no tendrá problemas en solventarlas.

El capital social se mantiene como la cuenta principal del patrimonio. El patrimonio representa un 16% del total de activos, lo cual sigue presentándose como una falencia, ya que la empresa se encuentra muy endeudada en comparación con la aportación de los socios.

### Análisis Vertical de Estados Financieros

<b>Nombre de la empresa :</b>	<b>XYZ S.A</b>	
<b>Año de Análisis</b>	<b>2019</b>	<b>Ponderación %</b>
<b>BALANCE GENERAL</b>		
<b>ACTIVOS</b>		
<b>Activos corrientes</b>		
Caja y bancos	\$ 124.695,96	26%
Valores negociables	\$ -	
Cuentas por cobrar	\$ 123.076,98	25%
Existencias	\$ -	
Gastos pagados por adelantado	\$ 9.812,03	2%
Otros activos corrientes	\$ 70.214,51	14%
Otros activos corrientes	\$ -	
<b>Total Activos corrientes</b>	<b>\$ 327.799,48</b>	<b>67%</b>
<b>Activos no corrientes</b>		
Inversiones financieras	\$ -	
Terrenos y Edificios	\$ 100.000,00	21%
Inmuebles, maquinaria y equipo	\$ 191.623,22	39%
Menos: Depreciación acumulada	\$ (133.775,31)	-28%
Intangibles	\$ -	
Otros activos no corrientes	\$ -	
<b>Total Activos no corrientes</b>	<b>\$ 157.847,91</b>	<b>33%</b>
<b>Total Activos</b>	<b>\$ 485.647,39</b>	<b>100%</b>
<b>PASIVO</b>		
<b>Pasivo corriente</b>		
Cuentas por pagar comerciales	\$ 127.610,64	26%
Sobregiros y préstamos bancarios	\$ -	
Parte corriente de deudas a largo plazo	\$ -	
Tributos por pagar	\$ 347,05	0%
Otros pasivos corrientes	\$ 70.780,08	15%
<b>Total pasivos corrientes</b>	<b>\$ 198.737,77</b>	<b>41%</b>
<b>Total pasivos no corrientes</b>		
Deuda a largo plazo	\$ 119.568,78	25%
Ganancias diferidas	\$ -	
Otros pasivos no corrientes	\$ 87.639,64	18%
<b>Total pasivos no corrientes</b>	<b>\$ 207.208,42</b>	<b>43%</b>
<b>Total Pasivos</b>	<b>\$ 405.946,19</b>	<b>84%</b>
<b>PATRIMONIO</b>		
Capital social	\$ 51.000,00	11%
Acciones comunes	\$ -	
Acciones preferentes	\$ -	
Menos: Acciones de tesorería	\$ -	
Resultados acumulados	\$ 21.295,29	4%
Utilidad del ejercicio	\$ 7.249,24	1%
Reserva legal	\$ 156,67	0%
Otras cuentas del patrimonio	\$ -	
<b>Total Patrimonio Neto</b>	<b>\$ 79.701,20</b>	<b>16%</b>
<b>Total Pasivo y Patrimonio</b>	<b>\$ 485.647,39</b>	<b>100%</b>

**Figura 2.4: Estado de situación financiera vertical del año 2019 de la empresa XYZ S.A. Fuente: Superintendencia de Compañías.**

## 2.1.5 Análisis Vertical: Estado de resultados 2018

La unidad educativa tuvo un 2% de margen de utilidad en el año 2018. Esto se debe principalmente a los gastos incurridos por honorarios profesionales y por sueldos y salarios. Juntando únicamente estos dos rubros, ocupan aproximadamente el 60% de los ingresos brutos. Al ser una unidad educativa, es razonable que estos rubros sean los más fuertes. Al llegar a la utilidad antes de depreciación, intereses, e impuestos (EBITDA), los gastos operativos suman un 96%, valor relativamente alto en comparación al nivel de ingresos brutos. Si se deseara incrementar el margen de utilidad, habría que disminuir los gastos varios (operativos y administrativos).

Análisis Vertical de Estado de Resultados		
Nombre de la Empresa Período de Ejercicio	XYZ S.A. 2018	Ponderación %
<b>Ingresos:</b>		
Ingresos brutos	\$ 1.113.675,83	
Otros Ingresos	\$ -	
Menos: Devoluciones y provisiones	\$ -	
<b>Ventas netas</b>	\$ 1.113.675,83	100%
<b>Costo de las ventas</b>		
Inventario inicial	\$ -	0%
<b>Más:</b> Compras	\$ -	0%
Gastos indirectos	\$ -	0%
<b>Menos:</b> Inventario final	\$ -	0%
Costo de las ventas	\$ -	0%
<b>Ganancia (pérdida) bruta</b>	\$ 1.113.675,83	100%
<b>Gastos:</b>		
Publicidad	\$ 41.667,43	4%
Amortización	\$ -	0%
Incobrables	\$ -	0%
Gastos bancarios	\$ -	0%
Comisiones	\$ -	0%
Beneficio a empleados y honorarios	\$ 276.368,44	25%
Gastos de entrega	\$ -	0%
Seguros	\$ 12.546,04	1%
Mantenimiento	\$ 54.221,21	5%
Varios	\$ -	0%
Gastos operativos	\$ 124.792,31	11%
Gastos administrativos	\$ 148.474,98	13%
Gastos Financieros	\$ 14.825,77	1%
Sueldos y salarios	\$ 399.309,02	36%
<b>Total de gastos operativos</b>	\$ 1.072.205,20	96%
<b>Utilidad operativa</b>	\$ 41.470,63	4%
Gasto por Depreciación	\$ 15.115,34	1%
<b>Utilidad antes de intereses e impuestos</b>	\$ 26.355,29	2%
Gasto por Intereses	\$ 4.304,57	0%
<b>Utilidad antes de impuestos</b>	\$ 22.050,72	2%
Gasto por Impuestos	\$ 3.822,50	0%
<b>Ganancia (pérdida) neta</b>	\$ 18.228,22	2%

Figura 2.5: Estado de resultados vertical del año 2018 de la empresa XYZ S.A. Fuente: Superintendencia de Compañías.

## 2.1.6 Análisis Vertical: Estado de resultados 2019

De igual forma, como en el año 2018, el nivel de gastos operativos es alto en comparación con los ingresos brutos. Esta vez alcanza un 95%, dejando un 5% como utilidad antes de depreciación, intereses, e impuestos. El margen de utilidad es del 1%, disminuyendo 1 punto porcentual en comparación con el año 2018. El gasto incurrido por sueldos y salarios y honorarios profesionales aumentó a un 63%, mientras que los gastos varios (administrativos y operativos) suman un 23%, conformando en esencia el rubro de gastos incurridos. Si se deseara obtener un margen de utilidad más elevado, habría que disminuir el nivel de gastos incurridos.

Análisis Vertical de Estado de Resultados		
Nombre de la Empresa Período de Ejercicio	XYZ S.A. 2019	Ponderación %
<b>Ingresos:</b>		
Ingresos brutos	\$ 1.121.463,42	
Otros Ingresos	\$ 4.430,75	
Menos: Devoluciones y previsiones	\$ -	
<b>Ventas netas</b>	\$ 1.125.894,17	100%
<b>Costo de las ventas</b>		
Inventario inicial	\$ -	0%
<b>Más:</b> Compras	\$ -	0%
Gastos indirectos	\$ -	0%
<b>Menos:</b> Inventario final	\$ -	0%
Costo de las ventas	\$ -	0%
<b>Ganancia (pérdida) bruta</b>	\$ 1.125.894,17	100%
<b>Gastos:</b>		
Publicidad	\$ 16.661,05	1%
Amortización	\$ -	0%
Incobrables	\$ 1.407,23	0%
Gastos bancarios	\$ -	0%
Comisiones	\$ -	0%
Beneficio a empleados y honorarios	\$ 303.274,22	27%
Gastos de entrega	\$ -	0%
Seguros	\$ 17.392,69	2%
Mantenimiento	\$ 53.129,43	5%
Varios	\$ -	0%
Gastos operativos	\$ 166.287,73	15%
Gastos administrativos	\$ 92.433,41	8%
Gastos Financieros	\$ 16.249,82	1%
Sueldos y salarios	\$ 402.660,09	36%
<b>Total de gastos operativos</b>	\$ 1.069.495,67	95%
<b>Utilidad operativa</b>	\$ 56.398,50	5%
Gasto por Depreciación	\$ 35.877,12	3%
<b>Utilidad antes de intereses e impuestos</b>	\$ 20.521,38	2%
Gasto por Intereses	\$ 8.087,47	1%
<b>Utilidad antes de impuestos</b>	\$ 12.433,91	1%
Gasto por Impuestos	\$ 3.497,10	0%
<b>Ganancia (pérdida) neta</b>	\$ 8.936,81	1%

Figura 2.6: Estado de resultados vertical del año 2019 de la empresa XYZ S.A.

Fuente: Superintendencia de Compañías.

## 2.2 Razones Financieras

### 2.2.1 Razones de Liquidez

En el año 2018, se puede apreciar que la empresa tuvo problemas de liquidez, al tener un índice corriente muy bajo. Es recomendable estar entre 0,85 y 1,40 (Ross, 2012). Al no contar con inventario, la razón rápida equivale a la razón circulante.

En el año 2019, los problemas de liquidez fueron resueltos, y se incrementaron los activos corrientes. Por esto, vemos unas razones mucho más elevadas, y una razón de efectivo de 0,63 comparado al pasivo corriente, lo cual indica que la cuenta más líquida es capaz de solventar gran parte de las obligaciones financieras a corto plazo.

RAZONES DE LIQUIDEZ		
Años	2019	2018
RAZÓN CIRCULANTE	1,65	0,45
RAZÓN RÁPIDA	1,65	0,45
RAZÓN DE EFECTIVO	0,63	0,05

Figura 2.7: Razones de liquidez de la empresa XYZ S.A. en los años 2018 y 2019. Elaborado por: Gastón Cotto y Johnny Logroño.

### 2.2.2 Razones de Apalancamiento

La razón deuda total nos indica el endeudamiento total de la empresa. Es recomendable que este valor oscile entre el 40%-60% (Ross, 2012). Esto se recomienda para tener un equilibrio en el capital aportado y la deuda contraída. Como observamos en ambos años, el valor se encuentra alrededor del 80%, lo cual indica que la empresa se encuentra muy endeudada y su capital aportado es muy bajo.

La razón calidad de la deuda nos indica el endeudamiento a corto plazo comparado con el endeudamiento total. Es más recomendable que la empresa contraiga deuda a largo plazo para así no tener que responder a las obligaciones a corto plazo. Un valor entre 40%-60% indica que la empresa se encuentra equilibrada en los valores adquiridos de pasivos a corto y largo plazo.

<b>RAZONES DE APALANCAMIENTO</b>		
<b>Años</b>	<b>2019</b>	<b>2018</b>
<b>RAZÓN DEUDA TOTAL</b>	<b>0,84</b>	<b>0,79</b>
<b>RAZÓN CALIDAD DE LA DEUDA</b>	<b>0,49</b>	<b>0,59</b>

**Figura 2.8: Razones de apalancamiento de la empresa XYZ S.A. en los años 2018 y 2019. Elaborado por: Gastón Cotto y Johnny Logroño.**

### **2.2.3 Razones de Rentabilidad**

Por medio de las razones de rentabilidad, se observa un margen de utilidad que está alrededor del 1%, apalancado por los gastos operativos y administrativos. Si se deseara aumentar el margen de utilidad, se tendrían que disminuir estos rubros.

Al comparar el ROA y el ROE, se observa que existe una diferencia amplia, lo cual indica que el margen de utilidad, además de ser bajo, responde muy bajo frente al valor total de la empresa; pero, al tener un patrimonio bajo, la unidad de margen por cada unidad de capital se incrementa.

RAZONES DE RENTABILIDAD		
Años	2019	2018
MARGEN DE UTILIDAD	0,79%	1,64%
RENDIMIENTO SOBRE LOS ACTIVOS	1,84%	4,59%
RENDIMIENTO SOBRE EL PATRIMONIO	11,21%	21,83%

**Figura 2.9: Razones de rentabilidad de la empresa XYZ S.A. en los años 2018 y 2019. Elaborado por: Gastón Cotto y Johnny Logroño.**

### **2.2.3.1 Razones de Actividad**

Al analizar las razones de actividad de una unidad educativa, solamente se analizaron la rotación de cuentas por cobrar y los días que toman para vaciar estas. Ambas vienen descritas por las fórmulas que se presentan a continuación:

$$\text{Rotación de Cuentas por Cobrar: } \frac{\textit{Ventas}}{\textit{Cuentas por Cobrar}}$$

$$\text{Días de Cobro: } \frac{360}{\textit{Rotación de Cuentas por Cobrar}}$$

Por medio de las razones de actividad, se puede observar que la empresa tuvo una buena rotación en sus cuentas por cobrar en el 2018, pero esto se vio afectado un año después, ya que se incrementó al doble. Esto ocasiona una deficiencia en la forma en la que las cuentas por cobrar se hacen efectivas, disminuyendo la liquidez de la empresa. Las cuentas por cobrar se demoran aproximadamente 40 días en vaciarse, y, al considerar que se cobran pensiones mensuales, este valor equivale a que la unidad educativa no ha cobrado 1 mes a todo su alumnado.

RAZONES DE ACTIVIDAD		
Años	2019	2018
ROTACIÓN DE CUENTAS POR COBRAR	9,15	22,94
DÍAS DE CUENTAS POR COBRAR	39 días	16 días

**Figura 2.10: Razones de actividad de la empresa XYZ S.A. en los años 2018 y 2019.**

**Elaborado por: Gastón Cotto y Johnny Logroño.**

### **2.3 Diagrama de causa y efecto**

Con el fin de identificar las falencias de la unidad educativa con respecto a su sistema de cobranza, se procedió a realizar un diagrama de causa y efecto, el cual permite observar las causas del problema identificado.

#### **2.3.1 Identificación del problema**

El principal problema es el retraso en las cobranzas y la ineficiencia de las actividades realizadas para que estas se puedan hacer efectivas.

#### **2.3.2 Identificación de las causas**

- **Personal:** No cuentan con suficiente personal en el departamento. El personal no está capacitado para manejar operaciones en línea.
- **Metodología:** No existen incentivos y la única comunicación que se realiza con los padres de familia es por medio de llamada telefónica.
- **Políticas Internas:** Manejan políticas que favorecen la comodidad de los padres de familia, pero afectan la economía de la organización. No toman acciones legales contra un deudor y tienen mucha flexibilidad al momento de otorgar prórrogas.

- **Entorno:** Existe una ley que prohíbe exigir el cobro interrumpiendo el programa lectivo de un estudiante. La crisis nacional afecta económicamente a padres de familia.
- **Expediente de padres:** No hay personal encargado en esta área. No se realiza un estudio previo a la aceptación de un estudiante.
- **Tecnología:** Manejan bases de datos desactualizadas y no se lleva un registro digital de los documentos vencidos.

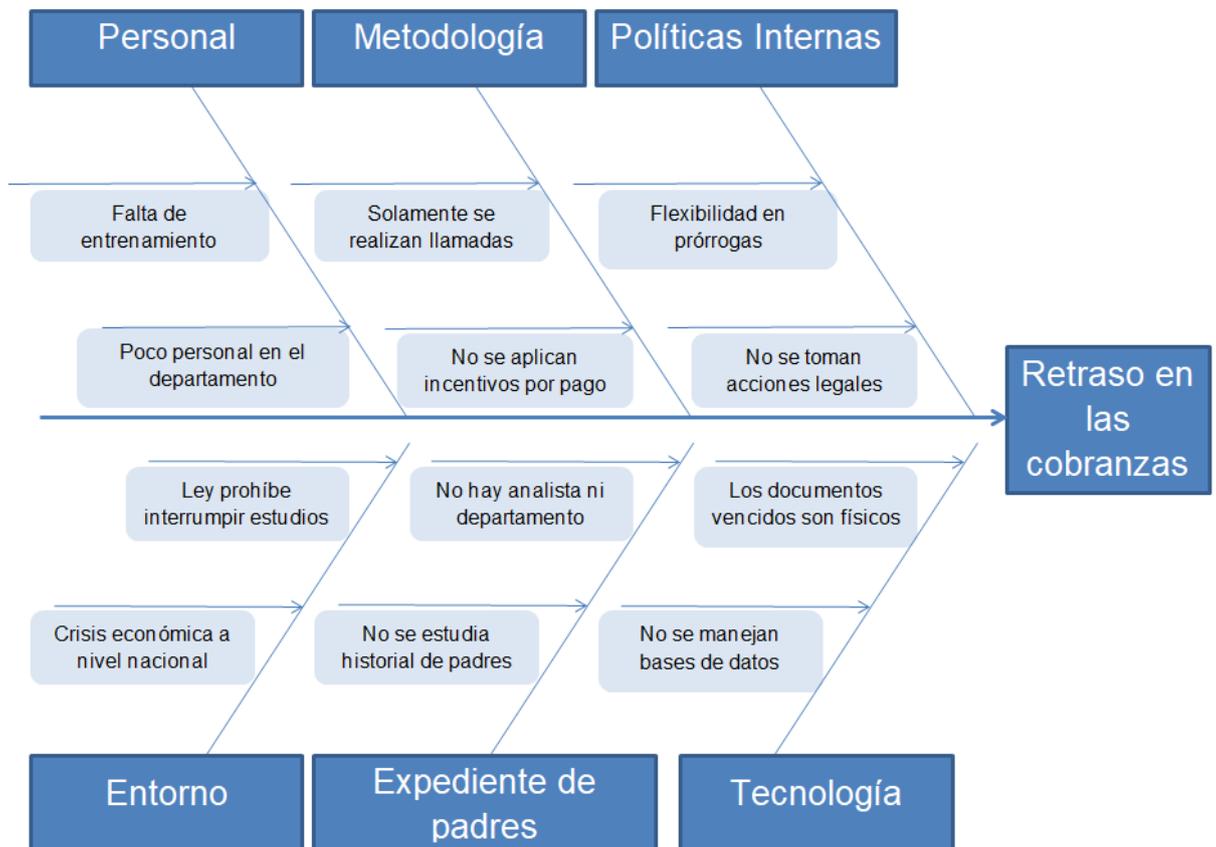


Figura 2.11: Diagrama de Ishikawa .Elaborado por: Gastón Cotto y Johnny Logroño.

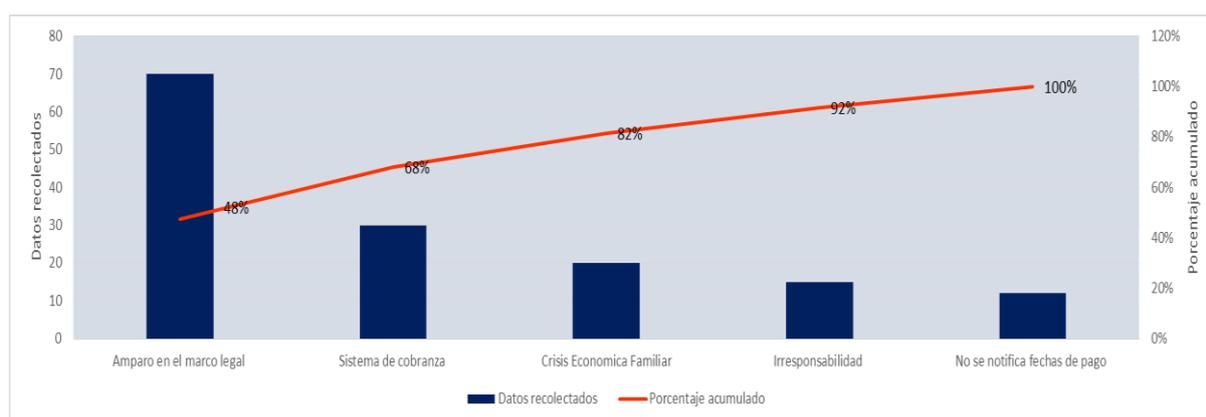
## 2.4 Diagrama de Pareto

Corresponde a una de las 7 herramientas básicas de la calidad. Esta herramienta busca priorizar la importancia de las causas que están generando un problema, para así poder darle importancia a las que tengan mayor peso (Izar, 2004).

Una vez que se tengan identificadas las causas, se realiza un estudio en el que se recopilan datos, y se realiza una tabla de frecuencia. Posteriormente, se realiza una tabla de frecuencia acumulada, para así observar la ponderación acumulada que cada rubro tiene.

Posición real (Causas y datos ordenados)		Frecuencia acumulada	Porcentaje	Porcentaje acumulado
1	Amparo en el marco legal	70	48%	48%
2	Sistema de cobranza	30	20%	68%
3	Crisis Economica Familiar	20	14%	82%
4	Irresponsabilidad	15	10%	92%
5	No se notifica fechas de pago	12	8%	100%

**Figura 2.12: Ponderación de causas .Elaborado por: Gastón Cotto y Johnny Logroño.**



**Figura 2.13: Diagrama de Pareto. Elaborado por: Gastón Cotto y Johnny Logroño.**

Como se puede observar tanto en la tabla como en el gráfico, las causas principales se concentran en el marco legal y en el sistema de cobranza actual que maneja la unidad educativa. Utilizando la regla de Pareto (el 20% de las causas ocasionan el 80% del problema), se identifica que el problema viene dado principalmente porque los padres de familia se amparan en la ley que prohíbe la interrupción de los estudios para no realizar los pagos correspondientes; y por el sistema de cobranza ineficiente que maneja la unidad educativa.

## **2.5 Investigación de Mercado**

### **2.5.1 Alcance de la Investigación**

La investigación se limitó a los padres de familia de la escuela privada de la ciudad de Guayaquil

### **2.5.2 Definición del problema de IM**

#### **2.5.2.1 *Problema de Decisión Gerencial***

¿Se debe introducir en el colegio un mejor sistema de cobranza efectivo para reducir el riesgo de la cartera vencida?

#### **2.5.2.2 *Problema de Investigación de Mercado***

Analizar la percepción de los padres de familia frente al sistema de cobro actual de la institución versus un nuevo sistema de cobranza

### **2.5.3 Objetivos Generales de la IM**

1. Identificar la aceptación de los padres de familia del sistema actual de cobranza de la institución
2. Analizar el interés que tienen los padres de familia sobre un nuevo sistema de cobranza

### **2.5.4 Objetivos Específicos de la IM**

1. Identificar la aceptación de una socialización de términos y condiciones de cobro de las pensiones.
2. Identificar las formas de pago que prefieren para realizar los pagos.
3. Identificar qué incentivos les gustaría recibir por el pronto pago.

## **2.6 Investigación Concluyente**

### **2.6.1 Definición de la Población Meta**

La población meta corresponde a los padres de familia de la institución educativa, cuya deuda equivale alrededor del 60% de las pensiones.

- **Elemento o unidad de análisis:** Padres de familia que tengan a sus hijos en la institución educativa.
- **Unidad de muestreo:** Padres de familia que tengan a sus hijos en la sección primaria.

- **Definición del Marco Muestra**

Se determinó que la muestra debe cumplir con las siguientes características:

- Padres que tengan a sus hijos en la institución por más de un año.
- Padres que se encuentren con deuda hacia la institución.

### 2.6.2 Tamaño de la muestra

Fórmula:

$$n = \frac{N * Z_{\alpha}^2 * p * q}{d^2 * (N - 1) + Z_{\alpha}^2 * p * q}$$

Donde:

N: Es el número total de la población de estudio en este caso 272

Z: El nivel de confianza del estudio 95%

p: La probabilidad que se espera de éxito 0.5

q: La probabilidad de que el estudio fracase 0.5

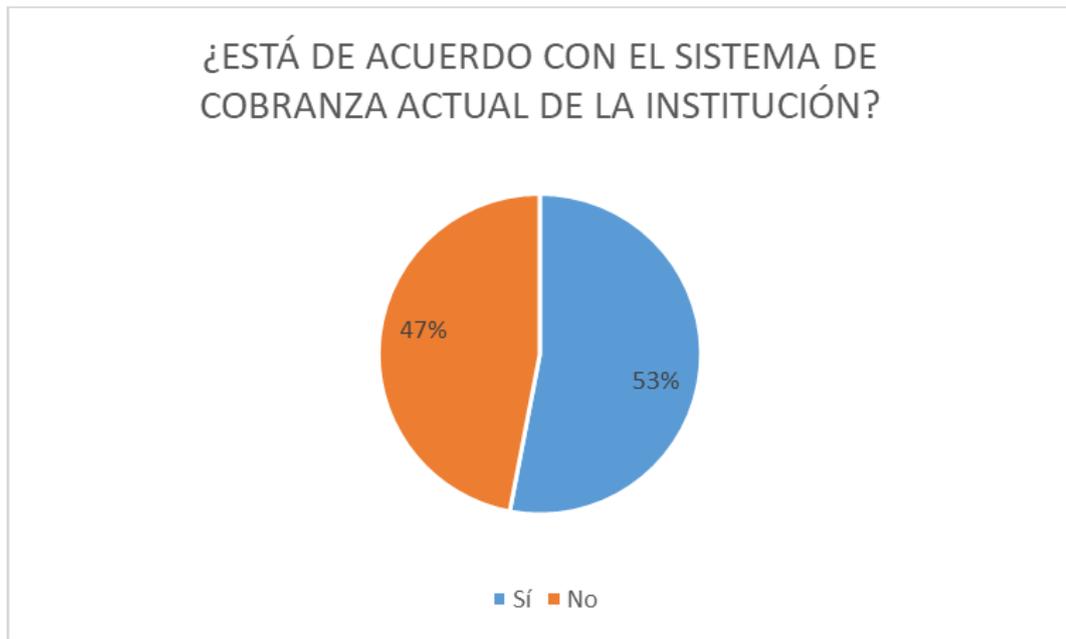
d: Error permitido 0.05

Se despeja la fórmula de un total de 159 encuestas.

# CAPÍTULO III

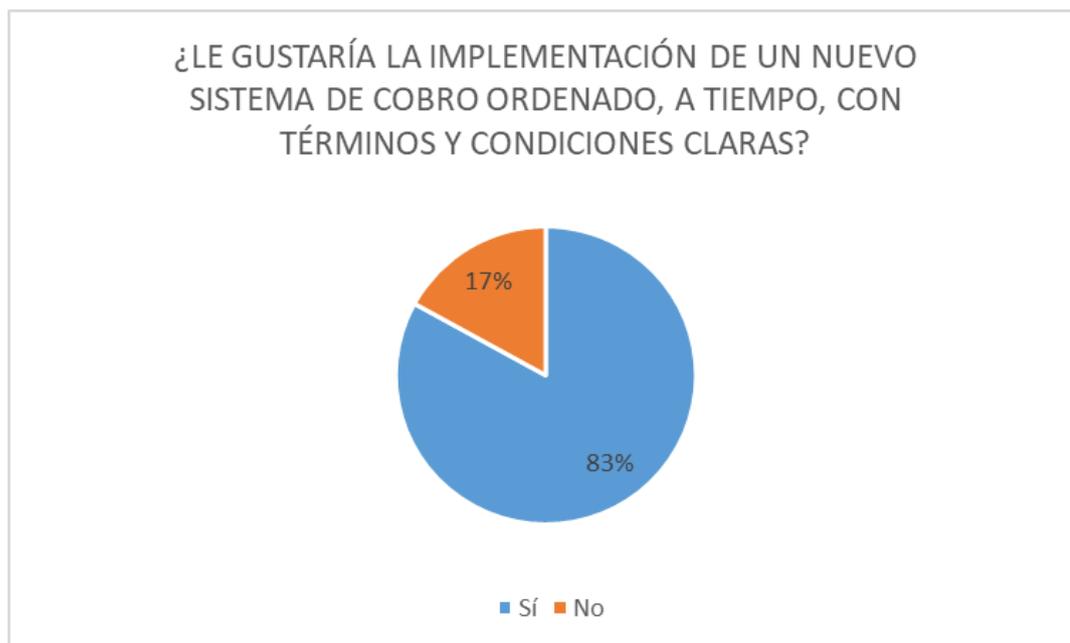
## 3. ANÁLISIS Y RESULTADOS

Se hizo una encuesta a un total de 160 padres de familia mediante la herramienta *Google Forms*. Los resultados son los siguientes:



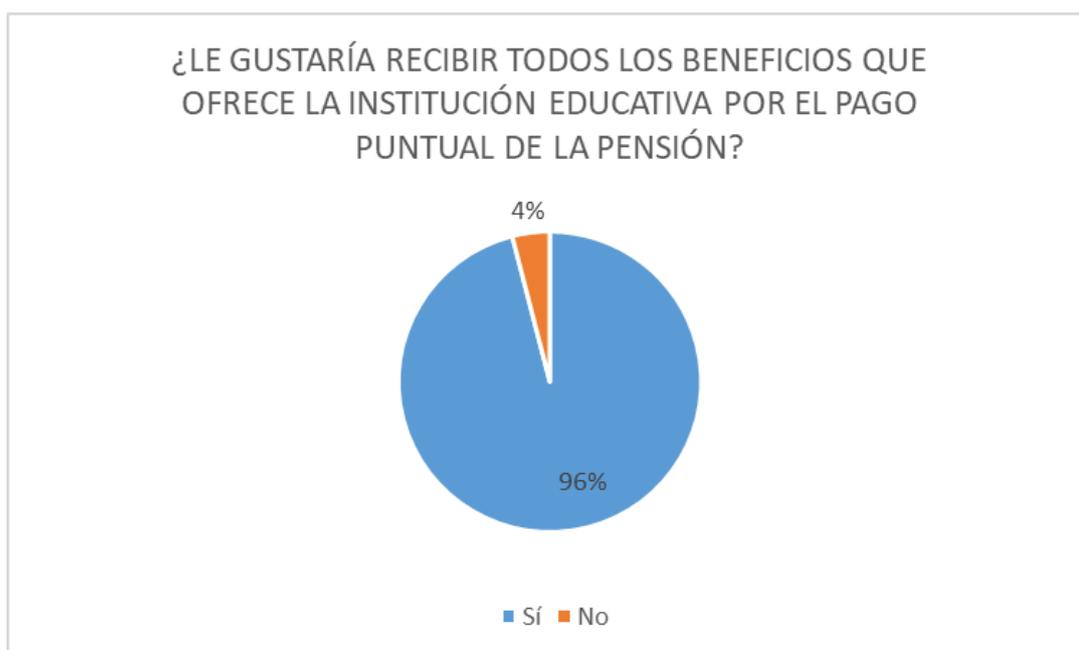
**Figura 3.1: Opinión sobre el sistema de cobranza**

Cuando se les preguntó a los encuestados qué tan de acuerdo estaban con el sistema actual de cobranza de la institución, el 53.3% indicó que sí, mientras que el 46.7% no está de acuerdo. Por medio de estos resultados, se observa que aproximadamente la mitad de los encuestados no están de acuerdo con el sistema, lo que responde a los retrasos en el cumplimiento de pagos.



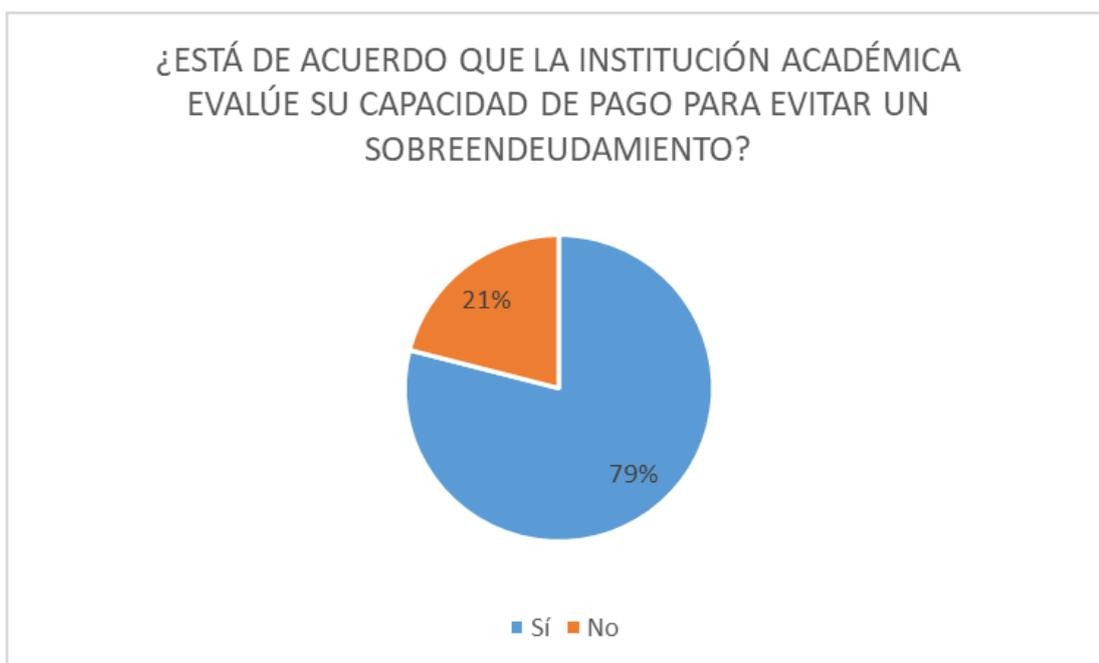
**Figura 3.2: Implementación de un nuevo sistema de cobranza**

A pesar de que los padres de familia se encuentra de acuerdo con la sistema actual de cobranza, al realizarse la pregunta de que si les gustaría una nueva implementación de un sistema de cobro ordenado, a tiempo, con términos y condiciones claras el 82.7% si le gustaría la implementación de un nuevo sistema de cobranza, creando una oportunidad para la institución de mejorar el sistema para reducir los tiempos de deuda.



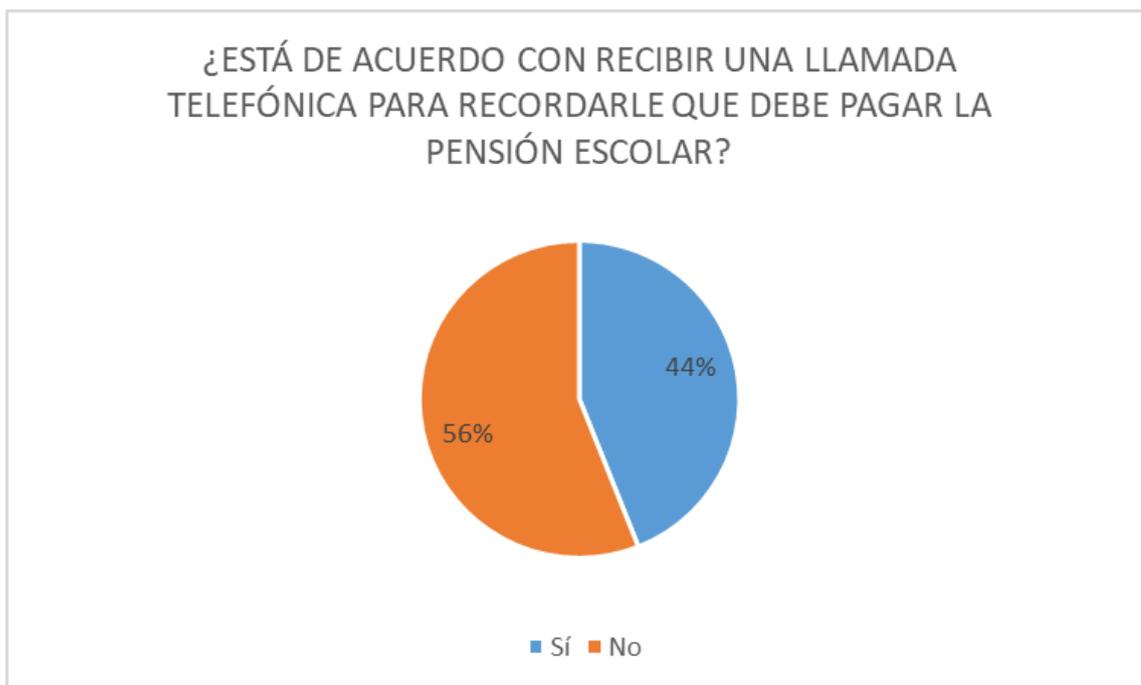
**Figura 3.3: Comunicación de beneficios**

Se consultó si les gustaría recibir todos los beneficios que ofrece la institución educativa a sus hijos por el pago puntual de la pensión escolar, siendo el 96% que si le gustaría recibir esta información mientras que el 4% no, es aquí donde existe la falta de información de los padres sobre lo que están pagando por sus hijos lo que podría crear un incentivo si conocen todos los beneficios detallados sobre lo que aporta la institución hacia la educación del estudiante, tanto académicamente como socialmente.



**Figura 3.4: Evaluación de capacidad de pago**

Por otro lado se consultó a los encuestados si estaría de acuerdo que la institución educativa evalué la capacidad de pago para evitar un sobreindeudamiento donde el 78.7% si permitiría que la institución evalué la capacidad de pago, siendo una gran oportunidad para la institución de conocer los riesgos presentes al aceptar a algún padre de familia con un riesgo medio alto, donde se deberán tomar medidas más estrictas determinar medidas claras frente a cada situación.



**Figura 3.5: Opinión sobre la metodología**

Se consultó si estarían de acuerdo con recibir una llamada telefónica para recordarle que debe pagar la pensión escolar, en el que el 56% dijo no estaría de acuerdo, mientras que el 44%, este tipo de acción es importante para dirigirse directamente con los padres de familia ya que medios como el mensaje de texto, correos no tienen un alcance directo de comunicación, sin embargo para implementar esta acción debe ser moderada, ya que solo un poco más de la mitad aceptaría la llamada como un recordatorio.



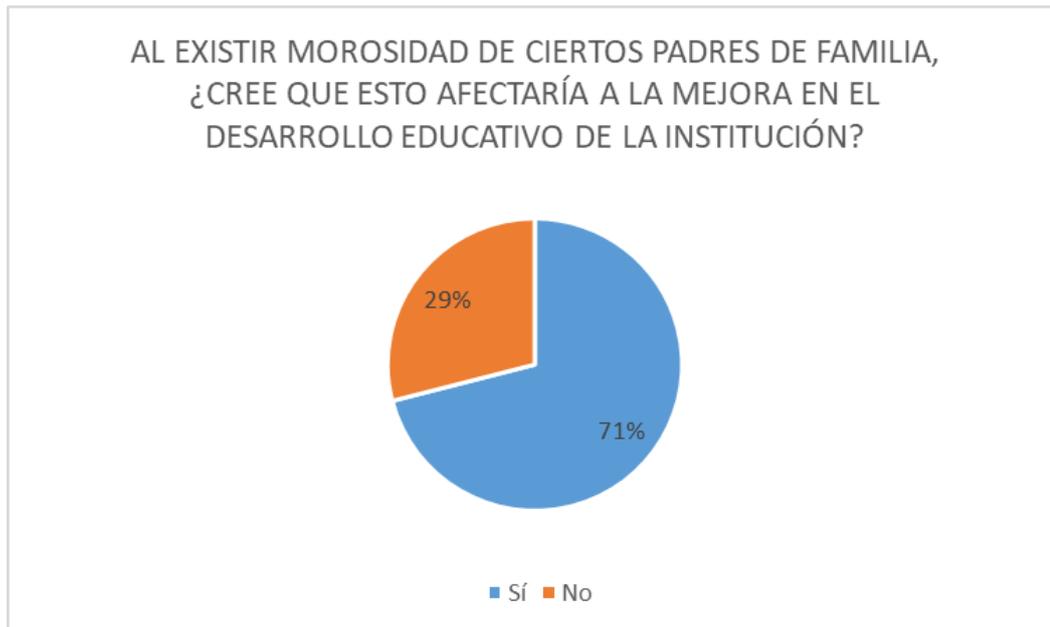
**Figura 3.6: Convenio de pago**

Se les consultó a los encuestados si estarían de acuerdo en caso de atraso de la pensión escolar en realizar un convenio de pago con la institución educativa, en el que el 93.3% si estaría de acuerdo, por lo que la institución podría generar acuerdos internos con el deudor cuando ya hayan excedido el tiempo establecido, para generar un compromiso de que la deuda está respaldada por un documento.



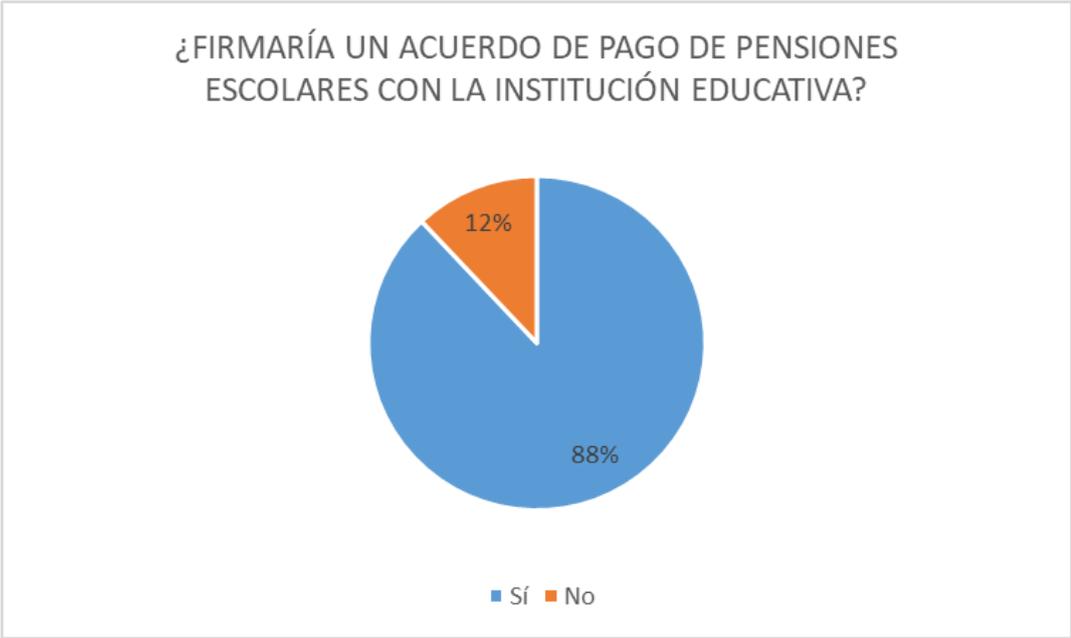
**Figura 3.7: Tiempo de pago de deuda**

También se consultó, que tiempo creen que es el idóneo para espera el pago de una deuda, donde el 78.7% elige 10 días, el 21.3% 5 días, es importante considerar estos tiempos para que la institución desde primera instancia pueda dejar claro el tiempo límite que es aceptado por los encuestados. A lo cual concluimos que 10 días es un tiempo estimado idóneo para el pago de una deuda ya que el padre de familia dispone del tiempo para cubrir la deuda y de la misma forma, la institución educativa no se desfasa con respecto al tiempo en sus pagos de haberes a sus colaboradores y proveedores.



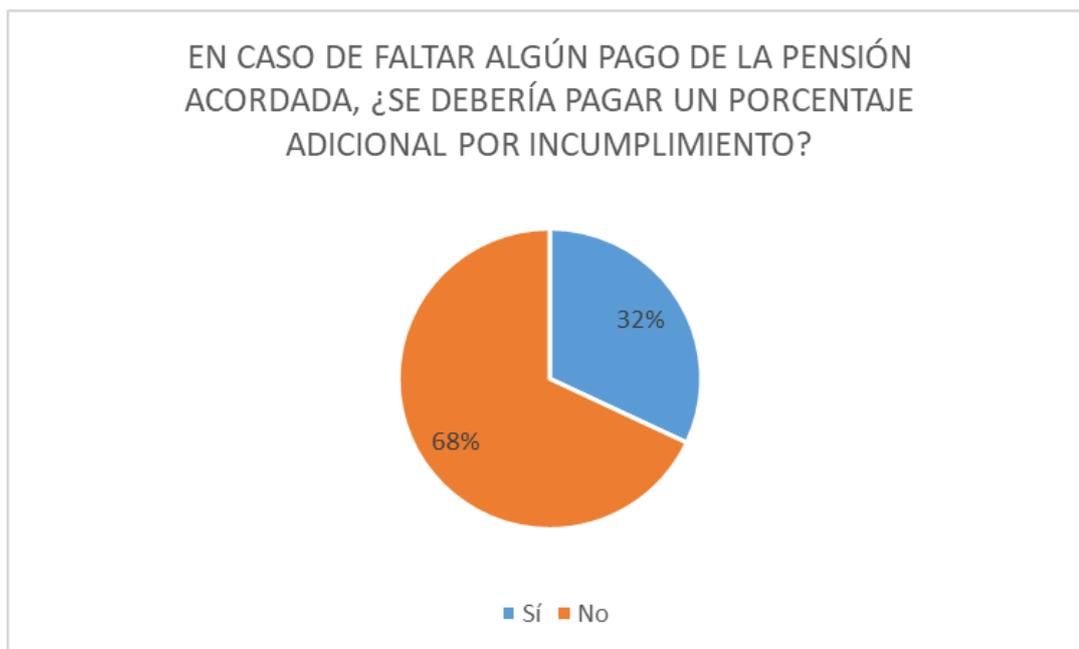
**Figura 3.8: Visión sobre el desarrollo educativo**

Para el caso de que existe cierta morosidad por ciertos padres de familia, se consultó si creen que esta acción afectaría a la mejora en el desarrollo educativo de la institución, siendo el 70.7% con respuesta que sí, es aquí donde la institución educativa debe detallar que la pensión escolar permite cubrir ciertos rubros para el beneficio y seguridad del estudiante que son afectados cuando no se está teniendo la principal fuente de ingresos (pensión escolar) para seguir innovando y manteniendo.



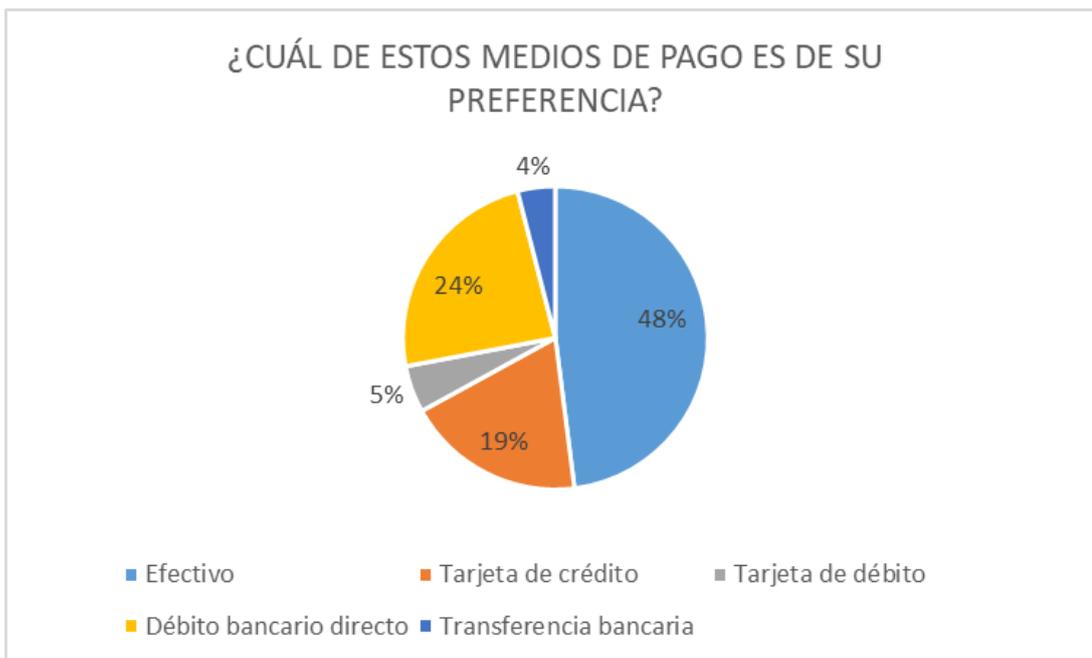
**Figura 3.9: Acuerdo de pago de pensión**

En cuanto a la responsabilidad de los padres de familia frente al pago de la pensiones educativa, el 88% si firmaría un acuerdo con la institución mientras que el 12% restante queda latente para una próxima matricula, en la cual si existe el compromiso económico del padre de familia podrá tener acceso a otro próximo año escolar.



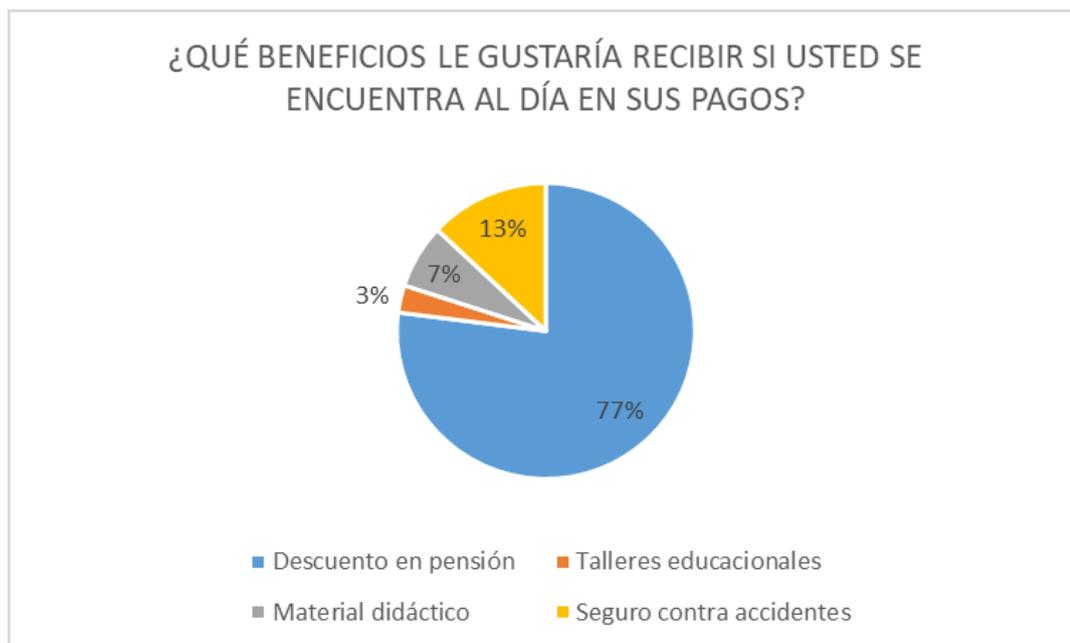
**Figura 3.10: Pago por incumplimiento**

Con respecto a la falta de incumplimiento del pago de la pensión acordada, se les consultó si se debería pagar un porcentaje adicional por el incumplimiento, donde el 68% no está de acuerdo con esa acción, siendo una penalidad no eficiente para que aplique la institución ya que se desea evitar cualquier conflicto adicional, por lo que si desea aplicar este costo adicional deberá ser detallado en el convenio o acuerdo de pago.



**Figura 3.11: Métodos de pago**

En cuanto a la forma de pago que prefieren los padres de familia para que puedan realizar los pagos correspondientes, se tiene la transferencia bancaria con el 48% de aceptación, el 24% con débito bancario directo y el 18.7% con tarjeta de crédito, considerando que estos métodos de pagos son rápidos y seguros, la institución debería establecer solo esos métodos de pago y así que los ingresos no se encuentren distribuidos por diferentes métodos de pago.



**Figura 3.12: Beneficios de pagos al día**

Para finalizar la encuesta se deseó conocer los incentivos para realizar los pagos a tiempo, por lo que se consultó que beneficios le gustaría recibir si el padre de familia se encuentra al día con los pagos, siendo el 77,3% descuento en la pensión escolar y el otro 13.3% seguro contra accidentes, un 7% con material didáctico, es aquí donde la institución debe evaluar los respectivos beneficio y considerarlos en el detalle de los acuerdos que se establecen al iniciar un nuevo periodo lectivo.

### **3.1 Propuesta de plan de mejora**

#### **3.1.1 Situación actual**

Actualmente la institución no presenta una fuerte estructura organizacional en el departamento de cobranza, está formado por una jefa administrativa y dos cobradores que realizan la acción del cobro tanto por medios tecnológicos como realizar llamadas en caso de no recibir alguna respuesta del medio digital pero sin fechas establecidas.

En el proceso de admisión no se define el proceso de cobro y no crea una socialización con los padres de familia, olvidando detallar los beneficios que recibe el estudiante por el pago que se realiza, las consecuencias en caso de no recibir los pagos, los incentivos que reciben tras realizar el pago a tiempo. Por otro lado, no se categorizan a los padres de familia por el riesgo crediticio. Por otro lado, no se da un correcto seguimiento de la deuda, ya que los medios de comunicación por el cual se le están informando al padre de familia no tienen el alcance directo, ya que primero optan por enviar mensajería instantánea, correos y mensajes en la plataforma educativa dejando como última opción la llamada telefónica.

#### **3.1.2 Análisis de factibilidad**

Para analizar la factibilidad de la propuesta planteada se basa en los siguientes aspectos:

##### **3.1.2.1 Socio Cultural**

La presente propuesta no va en contra de los intereses y valores que mantiene la institución, el personal, los padres de familia, los estudiantes, que permite llegar acuerdos sin necesidad de aplicar denuncias o conflictos con el desarrollo educativo del estudiante.

##### **3.1.2.2 Tecnología**

Los propietarios de la institución se encuentran en constante innovación y adaptación tecnológica por lo que facilitan los medios comunicativos con los representantes.

### **3.1.2.3 Organizacional**

Los integrantes de la institución cumplen con las tareas con toda la responsabilidad, donde si toman nuevas directrices la realizan con plena colaboración y en total seguridad si se trata de ayudar a la institución a tener más ingresos.

### **3.1.2.4 Económico Financiero**

La institución educativa esta presta a financiar los gastos que sean necesarios en la propuesta mencionada; ya que, se verán favorecidos cuando sea aplicada. Sin embargo esta propuesta es más cambio al proceso y no requiere de recursos que requieran alguna inversión.

### **3.1.2.5 Legal**

No existen limitaciones legales que desapruében la presente propuesta; ya que el cobro de pensiones es totalmente aceptable por la LOEI, por otro lado no se le está negando la educación a ningún estudiante, y se realiza una socialización interna con los representantes con respaldo de documentos que asumen las responsabilidad de pago del representante.

## **3.1.3 Lineamientos internos de plan de cobranza**

Se definen las políticas de cobranzas internas que deben manejarse durante este proceso.

- Por ningún concepto la acción de cobranza debe afectar al estudiante, el debido proceso y ejecución debe realizarse directamente con el padre de familia.
- Dar prioridad a los alumnos que muestran tras un análisis la capacidad de pago para cancelar a tiempo el valor de las pensiones.
- Se deben registrar todos los mensajes, llamadas, correos electrónicos enviados a los padres de familia.
- Se debe registrar los pagos que son cancelados por los padres de familia.
- La gerente financiera será la encargada de evaluar la solicitud de prórrogas de pago de pensiones por el padre de familia.

### 3.1.4 Propuesta de sistema de cobranza

La presente propuesta busca establecer un sistema de cobro organizado manteniendo la misma estructura organizacional pero detallando de mejor manera las respectivas funciones, bajo lineamientos básicos e importantes que deberían implementarse para mejorar la ejecución y eficiencia en la acción de la cobranza, tomando en consideración que este proceso de cobro debe empezar desde la admisión o matriculación de los estudiantes a la institución, siguiendo los siguientes procedimientos, siendo necesario que cada paso a ser detallado debe ser aceptado y completamente entendido por el padre de familia, por lo que se debe:

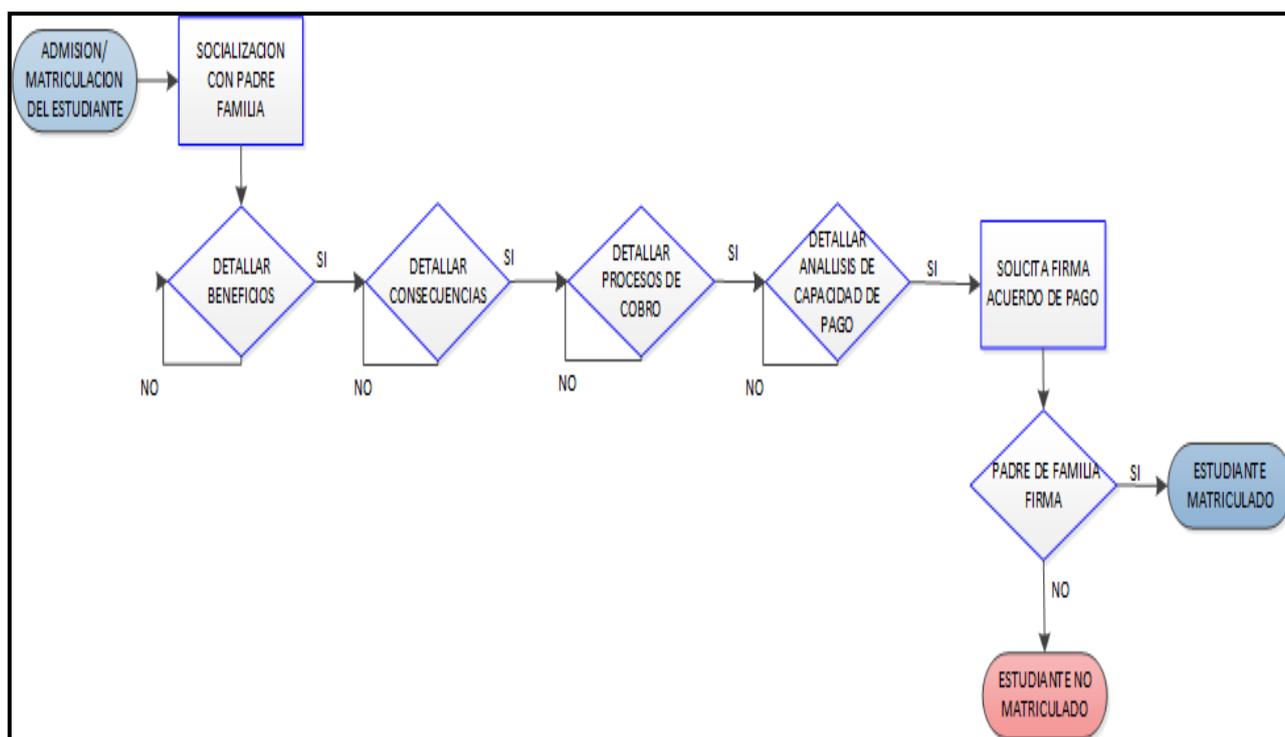


Figura 3.13 Flujo de admisión o matriculación del estudiante.

Elaborado por: Gastón Cotto y Johnny Logroño.

#### **3.1.4.1 Situación de admisión o matriculación de un nuevo año lectivo:**

A continuación se detalla el proceso de admisión o matriculación del estudiante para un nuevo año lectivo, donde se debe seguir los siguientes pasos:

#### **3.1.4.2 Socialización con los padres de familia/tutor legal de los estudiantes:**

En esta etapa la gerente administrativa convocara una reunión con los padres de familia donde se debe encargar que los siguientes puntos queden completamente claros:

- a. Detallar los beneficios que están recibiendo los hijos por el pago de pensión escolar.

El colegio mantiene buenos beneficios hacia los estudiantes pero no todos los padres conocen y como se evidencio en la encuesta, el 96% si desea conocer los beneficios que se ofrecen por lo que se debe detallar:

- Atención medica del estudiante frente algún accidente.
- Actividades extracurriculares deportivas, fomentando el deporte para la salud de los estudiantes.
- Cumplimiento de los horarios de clases con puntualidad.
- Educación de calidad, donde el colegio se encuentra adaptando nuevos métodos de enseñanza y de conocimiento.
- Asientos cómodos.
- Buen trato de los profesores hacia el estudiante.
- Estructura y edificaciones en buen estado.
- Contenido educativo que se le ofrecerá al estudiante.
- Por realizar un pago de los 6 primeros meses recibirá un 5% de descuento.
- Por realizar el pago total del año lectivo recibirá el 10% descuento.

### **3.1.4.3      *Detallar las consecuencias que se tendrán por el no pago:***

En caso de que el estudiante no esté al día en la pensión educativa, no podrá:

- Recibir la libreta de notas del primer parcial.
- Formar parte de las actividades extracurriculares.
- Se presentarán documentos legales en caso de atraso o falta de pago. Estos tipos de documentos que se detallan a continuación, se presentarán en los siguientes casos:

#### **3.1.4.3.1 Dos meses atraso en pago de la pensión escolar:**

Como una política implementada en el Centro Educativo realizará un comunicado, cuando el pago exceda los meses de atraso. Este documento será emitido al segundo mes vencido por escrito al padre de familia o tutor legal. Se debe detallar el motivo, y los detalles de números telefónicos, correos electrónicos, para que el padre de familia pueda contactarse.

El resultado que se desea obtener es que el padre de familia se acerque a la institución para realizar el respectivo pago o realizar un refinanciamiento de la deuda.

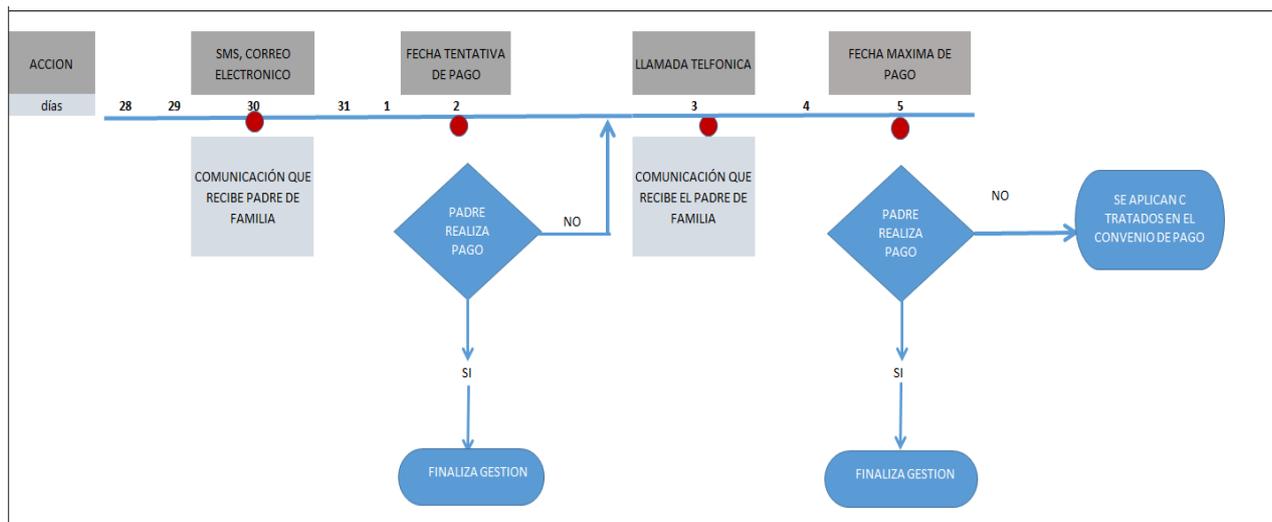
#### **3.1.4.3.2 Tres meses vencidos en pago de pensiones:**

Por otro lado, se emitirá otro documento para el tercer mes en mora. A sí mismo, se enviara un documento notificando de manera escrita los valores adeudados y las acciones que se ejecutaran tras no tener ninguna respuesta del padre de familia.

#### **3.1.4.3.3 Tres meses en adelante por incumplimiento en el pago de pensiones:**

En caso de que no se reciba ninguna respuesta por parte del padre de familia, donde omita las notificaciones, llamadas, correos electrónicos, se procede aplicar las consecuencias mencionadas.

### 3.1.4.4 Detallar el flujo del sistema de cobro.



**Figura 3.14 Flujo de proceso de cobro. .Elaborado por:  
Gaston Cotto y Johnny Logroño.**

El proceso de cobro que se propone para que sea socializado con los padres de familia para que siga la institución educativa es el siguiente:

- El padre de familia el día 30 de cada mes recibirá una notificación por mensaje de texto y correo electrónico, en el que se debe recordar la fecha máxima de pago (5to día del siguiente mes) con el monto acordado en la pensión escolar.
- Se considera como primera fecha tentativa de pago, el segundo día del siguiente mes. En caso de que el representante haya realizado el pago, finaliza la gestión, por otro lado, se continuara con la gestión.
- El representante recibirá una llamada telefónica, el tercer día del siguiente mes, queda en manos de los colaboradores mantener la insistencia hasta lograr la comunicación efectiva donde se le notificara de que la fecha máxima de pago es el día 5 del presente mes, recordarle las consecuencias de no pago presentados en la socialización.

- Si después del día 5, no se percibe ningún pago o transferencia por parte del representante, se aplican las consecuencias presentadas en la socialización.

### 3.1.4.4.1 Indicadores para medir la efectividad del sistema de cobranza.

<b><u>EFFECTIVIDAD DE LLAMADAS</u></b>	LLAMADAS REALIZADAS	XXXX
	LLAMADAS CONTESTADAS	XXXX
	LLAMADAS REALIZADAS/LLAMADAS CONTESTADAS	XXXX
	META	100%
		<b>MES</b>
<b><u>CUMPLIMIENTO DE LA FACTURACION DE PENSIONES</u></b>	NUMERO DE PENSIONES A RECIBIR	XXXX
	NUMERO DE PENSIONES FACTURADAS	XXXX
	NO. PENSIONES/NO. PENSIONES FACTURADAS	XXXX
	META	90%
		<b>MES</b>
<b><u>DEPOSITOS RECIBIDOS</u></b>	CARTERA VENCIDA	XXXX
	CARTERA TOTAL	XXXX
	CARTERA VENCIDA/CARTERA TOTAL	XXXX
	META	90%
		<b>MES</b>
<b><u>EFFECTIVIDAD DE NOTIFICACIONES</u></b>	NOTIFICACIONES ENVIADAS	XXXX
	PAGOS RECIBIDOS	XXXX
	NOTIFICACIONES ENVIADAS/PAGOS RECIBIDOS	XXXX
	META	70%
		<b>MES</b>
<b><u>EFFECTIVIDAD DE DEPOSTIOS TRAS LLAMADAS</u></b>	LLAMADAS REALIZADAS	XXXX
	PAGOS RECIBIDOS	XXXX
	LLAMADAS REALIZADAS/PAGOS RECIBIDOS	XXXX
	META	80%

Figura 3.15 Indicadores de gestión. Elaborado por: Gastón Cotto y Johnny Logroño.

Para la evaluación de la capacidad de pago, es fundamental primero tener los datos personales del tutor legal, donde se encuentran los siguientes datos:

Información del tutor legal							
Nombres:				Apellidos:			
Direccion:				Numero:			
Telefono:				Fecha:			
Ciudad:				Provincia:			
Vivienda:		Propia:		alquilado:			
Cedula de ciudadanía:				Profesion:			
Nacionalidad:				Edad:			
Estado Civil:		soltero (a)		cassado (a)		viudo (a)	
Cargas Familiares:				divorciado (a)			
Referencias bancarias							
Nombre del bacno	Cuenta corriente	Libreta de ahorros	Ciudad				
Tarjeta de credito							
Nombre de tarjeta	Numero de tarjeta	Ciudad	Telefono				
		Firma					
<b>Toda información que consta en este documento es real</b>							

**Figura 3.16 Información del tutor legal. Elaborado por: Los autores de este documento**

#### 3.1.4.5.1 Fórmula propuesta para evaluación de capacidad de pago

Ingreso promedio del hogar:  $\text{Ingreso}_1 * \text{Persona 1} + \text{Ingreso}_2 * \text{Persona 2} \dots + \dots \text{Ingreso}_n * \text{Persona n}$

Dónde:

N: El número de personas que viven en el hogar

Ingreso<sub>n</sub>: Ingreso que percibe n persona.

Al obtener el ingreso promedio del hogar, se puede analizar si los ingresos que perciben los padres de familia alcanzan a cubrir las necesidades primarias del hogar, por ejemplo alimentación, salud. Si se pueden cubrir estos rubros, se procede a ver si es posible responder ante el gasto de educación.

Número de personas del hogar que trabajan: Total de personas – Personas menores a 18 años – Personas desocupadas – Personas jubiladas

Al analizar las personas activas de un hogar, se podrá conocer el total de personas que viven en el hogar, y cuántos de ellos perciben ingresos. De esta forma, se va a evaluar si la cantidad de personas que perciben ingresos en el hogar tienen la capacidad para responder ante los gastos recurridos.

#### **3.1.4.6      *Solicitud de firma de acuerdo de pago***

Una vez que se haya detallado los puntos de la socialización y estos son aceptados por el padre de familia, la gerente administrativa, quien es la que se encarga de admitir a los nuevos estudiantes o matriculación del nuevo periodo lectivo, debe entregar un acuerdo de pago al tutor legal con el fin de comprometer al tutor con la institución sobre el compromiso y responsabilidad del pago, además de aceptar los temas tratados en la socialización y que evaluación de su capacidad de pago se entregó datos reales. Es importante destacar que si el tutor legal no accede a firmar el acuerdo, lamentablemente el estudiante no podrá ser matriculado.

## Centro Educativo XYZ

Estimado Señor(a)

**(Nombres y apellidos del representante)**

De nuestras consideraciones:

Por medio de la presente, confirmamos la promesa de pago realizada por usted el día de hoy, con la institución , aceptando los temas tratados en la socialización y el proceso de cobranza que realizara mes a mes la institución educativa, siendo el pago por concepto de servicios educativos por un valor de (\$... ).

En consecuencia, le agradecemos por el convenio realizado, de esta manera se asume total responsabilidad de pago donde si no existe el compromiso, se aplicaran los castigos detallados en la socialización.

Firma del representante.

---

Cordialmente,  
**Gerente Financiera**

Figura 3.17 Convenio de pago. Elaborado por: Gastón Cotto y Johnny Logroño.

### 3.2 Gestión de riesgo

El riesgo se define como la probabilidad que suceda una situación adversa que impacte negativamente a una persona u organización que esté desarrollando una actividad (Aravena, F; Cifuentes, M, 2013). Frente a cualquier situación, se enfrenta un riesgo, por más mínimo que sea. Toda organización tiene como objetivo reducir el riesgo presente en sus actividades, con el fin de no sufrir un impacto que ocasione grandes pérdidas.

Es esencial identificar los tipos de riesgos a los cuales se enfrenta la organización, con el fin de generar un plan de acción.

### 3.3 Riesgos Financieros

Los riesgos financieros se enfocan en minimizar las pérdidas monetarias que puede sufrir una organización en caso de una eventualidad.

Los riesgos financieros se dividen en distintos tipos, los cuales son:

- **Riesgo de crédito:** Se define como la posibilidad de sufrir alguna pérdida económica ocasionada por algún incumplimiento en un acuerdo de pago entre las partes relacionadas.
- **Riesgo de liquidez:** Se define como la posibilidad de sufrir alguna pérdida ocasionada por la imposibilidad de realizar las operaciones de forma eficiente, ocasionando pérdidas en las ventas. De igual forma, también se refiere a la posibilidad de que una organización tenga problemas de liquidez y no pueda responder a las obligaciones a corto plazo.
- **Riesgo de mercado:** El riesgo de mercado va relacionado a las actividades de inversión que realiza una persona u organización. Esto se relaciona con las posiciones y movimientos en bolsa, y las fluctuaciones en los precios que se llevan a cabo en ésta.

### 3.4 Plan de acción

Una vez definido los tipos de riesgos, se procede a diferenciar el impacto que cada uno de éstos podría traer a la organización.

**Tabla 3.1: Relación entre el tipo de riesgo y su posible impacto en la organización**

Impacto	Tipo de Riesgo
Alto	Riesgo de crédito
Medio	Riesgo de liquidez
Bajo	Riesgo de mercado

Se definen los efectos que puede traer consigo cada riesgo relacionado a su impacto. Se asigna una ponderación para cada nivel. De igual forma, se establece la probabilidad de que cada uno pueda o no ocurrir.

**Tabla 3.2: Relación entre el tipo de riesgo y su impacto en la organización**

Impacto	Tipo de Riesgo	Significado	Ponderación
Alto	Riesgo de crédito	Ocasiona problemas financieros y dificultades operacionales en el corto plazo	60%
Medio	Riesgo de liquidez	Ocasiona problemas al responder a obligaciones a corto plazo e incrementaría la deuda incurrida	35%
Bajo	Riesgo de mercado	Se perdería valor monetario	5%

De igual forma, se otorga una ponderación a la probabilidad de que un evento ocurra. Esta probabilidad va ligada a su significancia, y va a determinar la frecuencia con la que cada riesgo puede ocurrir.

**Tabla 3.3: Relación entre la probabilidad de cada evento y su ponderación**

Probabilidad	Significancia	Ponderación
Constante	Ocurre con seguridad	50
Ocasional	Ocurre ciertas veces	25
Posible	Ocurre pocas veces	15
Improbable	Casi no ocurre	10

Se procede a multiplicar cada indicador para formar la matriz de riesgos. Previamente, establecemos los criterios.

**Tabla 3.4: Relación entre el criterio evaluado y el impacto ocasionado**

Criterio	Impacto
$X > 1000$	Alto
$500 < X < 999$	Medio
$X < 499$	Bajo

Una vez establecidos los criterios, se elabora la matriz de riesgos y se dividen los valores dependiendo de la importancia que cada uno de éstos va a tener si llegara a suceder.

**Tabla 3.5: Matriz de evaluación de riesgos**

Probabilidad/Impacto	Alto	Medio	Bajo
Constante	3000	1750	250
Ocasional	1500	875	125
Posible	900	525	75
Improbable	600	350	50

Se procede a elaborar la matriz de riesgos a ser analizados.

Estos riesgos serán clasificados de acuerdo al valor obtenido, y cada uno de ellos tendrá un plan de acción.

**Tabla 3.6: Matriz de riesgos junto con el nivel de riesgo relacionado a la unidad educativa**

Objetivos SMART	Riesgo	Probabilidad	Impacto	Nivel de Riesgo
Reducir la cantidad de días en las que rotan las cuentas por cobrar	Debido a la baja eficiencia del sistema de cobranza, no se puede disminuir esta cantidad	Constante	Alto	3000
Disminuir las obligaciones a corto plazo	Debido a que no se cuentan con los recursos a corto plazo, hay que contraer deudas inmediatas	Ocasional	Medio	875
Mantener los pagos al día del personal	Debido a los atrasos del pago de pensión, no es posible pagar sueldos del personal	Posible	Alto	900
Aumentar la capacidad de estudiantes en la institución	Debido a que no hay fondos para pagar sueldos, no se puede contratar más personal	Posible	Medio	525
Incrementar un 20% la formación del personal mediante cursos y capacitaciones	Debido a que no se tiene convenio con una institución que realice estos cursos, no se pueden realizar	Improbable	Bajo	50

Por último, se realiza un plan de acción para cada riesgo relacionado a las actividades evaluadas. Cada plan de acción va a tener a una persona/departamento encargado, la cual se va a encargar de que se gestione de manera eficiente e inmediata.

**Tabla 3.7: Plan de acción en caso de que se presente alguna eventualidad**

Plan de acción	Responsable
Hacer un seguimiento para que se cumplan las actividades del sistema de cobranza	Gerente financiero
Contraer deudas a largo plazo para aligerar los pasivos corrientes.	Departamento financiero
Mantener un fondo de reserva para asegurar el pago de empleados	Departamento financiero
Gestión de recursos humanos para la contratación del servicio de capacitaciones	Departamento de Recursos Humanos

## 4. CONCLUSIONES

La unidad educativa XYZ S.A. tiene un sistema de cobranza ineficiente, en los que usa únicamente el método de llamada telefónica. La comunicación con los padres de familia acerca de las políticas de cobranza no es la más adecuada, por lo que esto dificulta la gestión de cobranza.

Al no tener un sistema de cobranza adecuado, la unidad educativa no tiene la capacidad de realizar sus cobros de forma mensual, lo cual puede presentar problemas en el corto plazo. La capacidad para responder frente a sus obligaciones a corto plazo se va a ver afectada, una vez que se vea afectada la liquidez.

Al tener una ley que restrinja la interrupción de los estudios de un alumno por falta de pago por concepto de pensión, la unidad educativa no tiene otra opción que ofrecer una prórroga a aquellos padres que se atrasen, lo cual afecta directamente a la situación económica de la unidad educativa.

Las prórrogas otorgadas a los padres de familia son diferenciadas de acuerdo a la situación de cada uno. Algunas suelen ser muy flexibles, intentando dar soporte a la situación del padre de familia; pero esto impacta negativamente a la unidad educativa, afectando a las obligaciones que tiene la empresa, como deudas a corto plazo o pago por sueldos y salarios.

## **5. RECOMENDACIONES**

Es de suma importancia manejar un sistema de cobranza adecuado que mantenga un equilibrio en las cuentas líquidas de la unidad educativa. Se deben definir las políticas de cobranza y realizar una comunicación clara de éstas, para que “las reglas del juego” estén claras para los padres de familia.

La unidad educativa debe manejar un departamento encargado al estudio y análisis del historial de padres de familia. Esto va a servir para realizar un diagnóstico previo a la aceptación de un estudiante entrante, y estudiar si el padre de familia va a estar en la capacidad de cancelar sus obligaciones como lo acordaron desde un inicio.

Con el fin de manejar un sistema más ordenado, la unidad educativa debe regular las prórrogas otorgadas a los padres de familia. Es de vital importancia estudiar a fondo la situación de cada padre de familia, y mantener un equilibrio de forma que se den las facilidades a los padres de familia y que esto no afecte a la economía de la unidad educativa.

Es importante resaltar los beneficios que un pago anticipado puede traer, para así incentivar a los padres de familia a realizar este pago. De igual forma, es importante resaltar los servicios que se dan y la importancia de realizar los pagos a tiempo para que los servicios puedan continuar ofreciéndose, mecanismo que va a incentivar el pago de los padres de familia.

## 6. BIBLIOGRAFÍA

- Besley, S., & Brigham, E. (2015). *Fundamentos de Administración Financiera*. México D.F.: McGraw Hill.
- Besterfield, D. (2009). *Control de Calidad*. México D.F.: Pearson.
- Brachfield, P. (2007). *La lucha contra la morosidad*. Madrid: Gestión 2000.
- Correa, R. (2017). *Reglamento General a la Ley Orgánica de Educación Intercultural*. Quito.
- Godoy, F. (2006). *Contabilidad Financiera* (Quinta ed.). México D.F.: McGRAW HILL.
- Guillén, J. (2001). *Morosidad crediticia y tamaño: Un análisis de la crisis bancaria peruana*. Lima.
- Izar, J. (2004). *Las 7 Herramientas Básicas de la Calidad*. México D.F.: Universitaria Potosina.
- Jiménez, G., López, J., & Saurina, J. (2007). *How Does Competition Impact Bank Risk-Taking?* San Francisco: Ljubljana Meetings Paper.
- Lawrence, J., & Zutter, C. (2012). *Principios de administración financiera*. Ciudad de México: Pearson.
- Malhotra, N. (2008). *Investigación de mercados* (Quinta ed.). México D.F.: PEARSON.
- Moyer, C., Mc Guigan, J., & Kretlow, W. (2005). *Administración financiera contemporánea* (Novena ed.). México D.F.: THOMSON.
- Pesantes, K. (29 de Abril de 2020). Obtenido de PRIMICIAS: <https://www.primicias.ec/noticias/sociedad/colegios-privados-guayas-baja-matricula/>
- Robbins, S. P., & Coulter, M. (2010). *Administración, Décima Edición*. México: PEARSON EDUCACIÓN.
- Rodríguez, M. (2010). *Métodos de investigación*. Culiacán.
- Ross, W. (2012). *Finanzas corporativas* (Novena ed.). México D.F.: McGRAW HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V.

## APÉNDICES

### Entrevista #1 Gerente general de la institución.

Buenos/as días/tardes/noches, Sr./Sra./Srta. \_\_\_\_\_, mi nombre es \_\_\_\_\_, soy estudiante del 9no semestre de la carrera de Administración de Empresas de ESPOL, y actualmente me encuentro realizando entrevistas para poder llevar a cabo mi proyecto de materia integradora previo a la obtención de mi título. Me encantaría contar con su ayuda respondiendo un par de preguntas que me proveerán una guía para poder continuar con mi proyecto. En esta ocasión el tema del que estamos tratando es la propuesta de un sistema efectivo de cobranza solucionar el problema de la cartera vencida, dando un proceso ordenado y socializado con los padres de familia. De antemano le agradecemos por el tiempo brindado para poder llevar a cabo esta entrevista.

Hola Kevin, mucho gusto, mi nombre es Gastón Cotto, soy estudiante de la carrera de Administración de Empresas, tengo 23 años, y aquí estoy junto a mi compañero Johnny Logroño con el que estamos realizando este estudio.

Hola Kevin, mucho gusto, mi nombre es Johnny Logroño, también tengo 23 años, y soy estudiante de la carrera de Administración de Empresas.

Había estado conversando con Johnny sobre la definición del problema. Conversamos con la gerente académica y ella nos comentó un poco acerca de la situación que vive el colegio. Nos dijo que usted nos podría ayudar en el avance del estudio, por lo que nos sería de mucha ayuda este espacio para poder conversar y entender de mejor forma la situación actual por la que atraviesa el colegio.

Perfecto chicos, les voy a contar un poco sobre la situación en la que estamos atravesando. Nuestro colegio tiene una historia de más de 20 años, tuvimos que atravesar la crisis del 1999 en la que tuvimos que endeudarnos, pero con mucho trabajo y pasión logramos salir adelante. Hoy nos encontramos aquí contra todo pronóstico, y lo único que puedo decirles es que todo esto es producto de un trabajo que amamos, un sacrificio inmenso, y las ganas de salir adelante en el día a día. Sin más que decir, les cedo la palabra para que me pregunten lo que necesitan, y yo sin duda alguna trataré de ayudarlos en lo que más pueda.

**1. En resumen, ¿Cuál es el diagnóstico con respecto a la pandemia?  
¿Cómo se vivió la situación en medio de esta crisis?**

Les cuento en cifras: Nosotros bajamos nuestra facturación en el 50%. Al bajar la cifra al 50%, empezamos a recortar gastos. De ese recorte de gastos, tuvimos que llegar al punto de equilibrio. Lastimosamente, no llegamos al punto de equilibrio, por lo que nos ha tocado renegociar todo. La ley nos ayudó con la reducción del 25% del sueldo a trabajadores; aunque nosotros no la hicimos al 25%, la redujimos al 20%. Se reestructuró el negocio a nivel de que creamos un nuevo modelo de negocio. Gracias a esto, te puedo decir que hoy en día estamos a un 80% al día en todas nuestras obligaciones.

**2. En cuanto a estrategias financieras que han aplicado, ¿Nos podría comentar un poco al respecto?**

Financieramente nos enfocamos en la rentabilidad. Un negocio no es cuánto factura, sino su rentabilidad. Te puedo decir que en este momento, la tecnología nos jugó a favor. El promedio de maestros que en ese momento daba clases se lo repartió de una forma diferente. Por ejemplo, antes nosotros teníamos una debilidad que financieramente nos afectaba, que era tener pocos alumnos por salón. Nuestro espacio físico era para máximo 20 alumnos por salón. Nosotros aplicamos el efecto compuesto, es decir, por cada salón nosotros le agregamos 5 alumnos, y eso ayudaba a que el ticket promedio de alumno no se nos vaya al piso, porque nosotros tuvimos que bajar pensiones. Tuvimos que bajar valores de pensiones, y hacer descuentos mayores a padres que no se encontraban en la posibilidad de pagar los valores de la pensión. Por ejemplo, si el negocio nos dejaba un margen de 20% de utilidad, nosotros bajamos en muchos variables más del 50%, lo cual nos impactó; esto ocasionó que la facturación disminuyera considerablemente.

Si me preguntan que es este año para nosotros, este es el año de la supervivencia. El que sobrevive a este año en sus negocios, el otro año va a ser el de crecimiento. No ha sido solamente por bajar costos de sueldos, sino cambiando la estructura de la metodología académica. Nosotros no parábamos, trabajamos de Lunes a Domingo hasta altas horas de la noche. Considero que por esto es que aún hay un negocio, por el sacrificio y el trabajo duro que tuvimos.

### **3. ¿Tuvieron o tienen limitantes en el negocio con respecto a alguna estrategia?**

Las limitantes son principalmente relacionadas al mercado financiero. Hablando de la economía del país, estamos atravesando una situación complicada. Recuerden que el tema cobranzas es una bomba de tiempo, eso es una limitante directa. Esto se da porque hay una ley impuesta por el gobierno anterior que nosotros no podemos impedir que alumnos no participen en las clases ni impedir que rindan sus exámenes. Nos pueden multar hasta con \$15,000 y hasta el cierre del colegio. Entonces hay padres que se aprovechan de la situación, y matriculan a sus hijos, pagan la matrícula, no pagan todo el año, y al final nosotros estamos obligados en darles los papeles sin que nos paguen.

### **4. ¿Hay incentivos con respecto a las cobranzas?**

No, hemos buscado la forma pero no la hemos encontrado. Aproximadamente un 10% de la cartera vencida es una deuda a nuestro favor. Para que quede un poco más claro, nosotros cerramos el año antes de la pandemia, como que no nos hubieran pagado todos los padres lo equivalente a un mes. Yo les diría que el principal problema es el que les planteo: ¿Cómo un negocio, en este caso un colegio, teniendo la ley en contra, puede solucionar sus problemas de cobranza? Por ejemplo, el estudiante hace los exámenes, pero no te doy el pase de año o la libreta. No, hay que dársela porque si no lo hacemos, cae la sanción. Entonces financieramente eso si es un tema muy sensible. Esto es un denominador común que se da en todos los colegios, y ustedes pueden utilizar este proyecto para presentar una propuesta para solucionar esto.

### **5. En el caso de estos colegios que no pueden realizar la gestión de cobranza de manera normal, ¿Cómo la realizan?**

Hay contratos, son documentos que se firman en su momento. Pero cuando sucede esto, pasamos de ser un negocio de educación, a ser un negocio de cobranza. Esto sucede a todo nivel, tanto en el jardín, escuela y colegio.

## **6. ¿De cuántos estudiantes estamos hablando?**

Nosotros tenemos 360 alumnos en total.

Adicional a lo que conversamos, ¿Existe algún otro problema a resolver? Nosotros tuvimos la oportunidad de conversar con algunos padres de familia, y si nos mencionaron que están profundamente agradecidos con el colegio. Existe una muy buena organización, y los profesores son prácticos a la hora de enseñar. Lo que nos mencionaron es que ellos quisieran una bitácora, en que les recuerden cuál fue la temática de cada clase.

Por mi parte no, yo no manejo el área académica. Yo manejo el área financiera y de marketing. Tengo un equipo dedicado al marketing. Si ustedes ven nuestras redes sociales, van a observar que hay bastante contenido.

Si me preguntan sobre otro problema, no veo ningún mayor desafío. Hay algo menor que de igual forma se los comparto: ¿Cómo crecer en infraestructura y sin apoyo del gobierno a los colegios? Pero financieramente y administrativamente, no hay mayores problemas. Aparte de las cosas de todos los días; trabajar, buscar nuevos retos, tener un plan de marketing. Nosotros manejamos mucho contenido para crear relaciones.

En general creo que esto nos ha servido de mucho. Tenemos más entendido cómo funciona el negocio, cómo se encuentra el colegio en esta situación delicada, y los problemas que el colegio presenta y que nos puede servir como una directriz para nuestro estudio. Sin más que agregar, le damos las gracias por compartir este tiempo con nosotros y esperamos más adelante volver a reunirnos para conversar un poco más sobre el problema que vamos a enfocar.

Claro que sí, con mucho gusto. Espero que pasen muy bien y que saquen este proyecto adelante. Cualquier cosa me avisan y estoy a las órdenes. Hasta luego.

## **Entrevista #2 Gerente administrativa y financiera**

Buenos/as días/tardes/noches, Sr./Sra./Srta. \_\_\_\_\_,  
mi nombre es \_\_\_\_\_, soy estudiante del 9no semestre de la carrera de Administración de Empresas de ESPOL, y actualmente me encuentro realizando entrevistas para poder llevar a cabo mi proyecto de

materia integradora previo a la obtención de mi título. Me encantaría contar con su ayuda respondiendo un par de preguntas que me proveerán una guía para poder continuar con mi proyecto. En esta ocasión el tema del que estamos tratando es la propuesta de un sistema efectivo de cobranza solucionar el problema de la cartera vencida, dando un proceso ordenado y socializado con los padres de familia. De antemano le agradecemos por el tiempo brindado para poder llevar a cabo esta entrevista.

**1. ¿Qué cargo desempeña en la unidad educativa?**

Soy la gerente administrativa y financiera, reportando directamente al gerente general. Por otro lado, me encargo de la admisión y la matriculación de los estudiantes.

**2. ¿Actualmente la unidad educativa cuenta con sistema de cobranza?**

Sí, lo realizamos por medio de llamadas telefónicas, pero primero se realizan envíos de correos electrónicos o publicaciones en el portal educativo de la institución.

**3. ¿Cómo realizan el cobro de pensiones atrasadas?**

Se realizan llamadas telefónicas para hacer el respectivo recordatorio. Por otro lado, enviamos correos electrónicos y mensajes de textos.

**4. ¿Se otorgan plazos a los padres de familia que tengan mora en sus pagos?**

Sí, preguntamos por el motivo por el que se presenta este inconveniente y de acuerdo a esto se otorga un plazo.

**5. ¿Se realiza un análisis del perfil de los padres de familia?**

Se pide un historial y nos ponemos en contacto con referencias.

**6. ¿Actualmente presentan problemas de liquidez?**

Sí, tenemos un valor muy alto en la deuda a nuestro favor y esto nos dificulta nuestra respuesta frente a las obligaciones a corto plazo. Por otro lado, no tenemos cómo seguir innovando por lo que acudimos a préstamos para poder solventarlo.

## **Encuesta realizada a los padres de Familia**

### **SISTEMA DE COBRANZA**

Somos estudiantes de la Escuela Politécnico del Litoral de la carrera de Ingeniería Comercial, estamos realizando nuestro tema de investigación para finalizar nuestra carrera universitaria.

La presente encuesta servirá para determinar si está de acuerdo con el sistema de cobranza actual de la institución educativa de sus hijos y si le gustaría mejorar este sistema de cobranza. Un sistema de cobranza es el mecanismo que aplican las entidades para recuperar un monto de deudas generadas por parte los clientes.

Muchas gracias por su tiempo y ayuda!

- 1. ¿Está de acuerdo con el sistema de cobranza actual de la institución?**

Sí

No

- 2. ¿Le gustaría la implementación de un nuevo sistema de cobro ordenado, a tiempo, con términos y condiciones claras?**

Sí

No

- 3. ¿Le gustaría recibir todos los beneficios que ofrece la institución educativa a sus hijos por el pago puntual de la pensión escolar?**

Sí

No

- 4. ¿Está de acuerdo que la institución educativa evalúe su capacidad de pago para evitar un sobreendeudamiento?**

Sí

No

- 5. ¿Está de acuerdo con recibir una llamada telefónica para recordarle que debe pagar la pensión escolar?**

Sí

No

**6. ¿En caso de atraso de la pensión escolar estaría de acuerdo en realizar un convenio de pago con la institución de educativa?**

**7. ¿Convenio de pago: documento mediante el cual acreedor y deudor llegan a un acuerdo para saldar una deuda?**

Sí

No

**8. ¿Qué tiempo creería usted es el idóneo para esperar el pago de una deuda? \***

0 días

5 días

10 días

**9. ¿Al existir morosidad de ciertos padres de familia, cree que esto afectaría a la mejora en el desarrollo educativo de la institución? \***

Morosidad: retraso de pagos de un préstamo u obligación

Sí

No

**10. ¿Firmaría usted un acuerdo de responsabilidad de pago de pensiones escolares con la institución educativa?**

Sí

No

**11. ¿En caso de faltar algún pago de la pensión acordada, se debería pagar un porcentaje adicional por incumplimiento?**

Sí

No

**12. ¿Cuál de estos medios de pago es de su preferencia \***

Efectivo

Tarjeta de crédito

Tarjeta de débito

Débito bancario directo

Transferencia bancaria

**13. ¿Qué beneficios le gustaría recibir si usted se encuentra al día con sus pagos?**

Descuentos en pensión escolar

Talleres educacionales

Material didáctico

Seguro contra accidentes