

UNIVERSIDAD CATÓLICA SANTO TORIBIO DE MOGROVEJO
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES
ESCUELA DE CONTABILIDAD



**Estrategias de gestión de cobranza para mejorar la liquidez del colegio
“María José Sime Barbadillo” de Jayanca, 2018-2020**

**TESIS PARA OPTAR EL TÍTULO DE
CONTADOR PÚBLICO**

AUTOR

Dalila Elizabeth Bances Acosta

ASESOR

Cecilia del Rosario Alayo Palomino

<https://orcid.org/0000-0001-6874-6317>

Chiclayo, 2022

**Estrategias de gestión de cobranza para mejorar la liquidez del
colegio “María José Sime Barbadillo” de Jayanca, 2018-2020**

PRESENTADA POR

Dalila Elizabeth Bances Acosta

A la Facultad de Ciencias Empresariales de la
Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo
para optar el título de

CONTADOR PÚBLICO

APROBADA POR

Luis Antonio Montenegro Perez

PRESIDENTE

Pedro Jesus Cuyate Reque

SECRETARIO

Cecilia del Rosario Alayo Palomino

VOCAL

Dedicatoria

Esta tesis está dedicada primeramente a: Dios, por cuidarme, protegerme, bendecirme y darme sabiduría a lo largo del camino para poder cumplir con mis objetivos; a mis padres, quienes son mi ejemplo a seguir y que, gracias a su amor, paciencia, esfuerzo, y apoyo incondicional he podido salir adelante pese a los inconvenientes que se me han presentado a lo largo de mi camino; a mis hermanos, quienes me apoyan y me incentivan a ser mejor día a día. Finalmente, a mi novio Walter Armando, por brindarme palabras de aliento y motivarme a terminar mis estudios universitarios.

Agradecimientos

En primer lugar, agradezco a Dios porque él siempre ha estado cerca de mí, permitiéndome ser feliz y gracias a su voluntad poder cumplir con una de mis metas proyectadas. A mis padres Agustín y Rosa Mercedes que con su amor incondicional siempre me han apoyado y motivado en todo el transcurso de mi vida. Así mismo a mis hermanos Juana, María y Agustín, con quienes he compartido muchos momentos gratos, en donde me demuestran su amor y cariño; a mis dos sobrinos Rodrigo y Antonio. También a mi novio Walter Armando, quien me ha motivado y apoyado en todo momento.

De igual manera agradecer a mi asesora Mgtr CPCC Cecilia del Rosario Alayo Palomino por su paciencia, su tiempo, sus conocimientos brindados en el desarrollo de mi tesis. A la Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo, porque en sus aulas, recibimos el conocimiento intelectual y humano de cada uno de los docentes de la Facultad de Ciencias Empresariales en la Escuela Profesional de Contabilidad.

Para finalizar agradezco a la directora de la institución María José Sime Barbadillo, quien accedió y me brindó la información necesaria para el desarrollo de la investigación.

bances acosta dalila- 2 DO AVANCE

INFORME DE ORIGINALIDAD

15%

INDICE DE SIMILITUD

15%

FUENTES DE INTERNET

1%

PUBLICACIONES

8%

TRABAJOS DEL ESTUDIANTE

FUENTES PRIMARIAS

1

repositorio.ucv.edu.pe

Fuente de Internet

6%

2

creativecommons.org

Fuente de Internet

1%

3

tesis.usat.edu.pe

Fuente de Internet

1%

4

repositorio.uss.edu.pe

Fuente de Internet

1%

5

Submitted to Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo

Trabajo del estudiante

<1%

6

repositorio.unc.edu.pe

Fuente de Internet

<1%

7

repositorio.unsm.edu.pe

Fuente de Internet

<1%

8

hdl.handle.net

Fuente de Internet

<1%

Índice

Resumen	7
Abstract	8
I. Introducción.....	9
II. Marco teórico.....	11
2.1.- Antecedentes.....	11
2.2.- Bases teóricas.....	12
III. Metodología	21
IV. Resultados	28
V. Discusión	56
VI. Conclusiones	58
VII.Recomendaciones	59
VIII. Referencias	60
IX. Anexo.....	63

Lista de Tablas

Tabla 1. Operacionalización de variables.....	24
Tabla 2. Matriz de consistencia	26
Tabla 3. Estado de situación financiera del colegio María José Sime Barbadillo	39
Tabla 4. Demanda de los niveles inicial, primaria y secundaria, periodos 2018- 2020.	42
Tabla 5. Demanda de alumnos retirados de los 3 niveles, periodo 2020.....	43
Tabla 6. Precios de matrículas y pensiones en el año 2018	43
Tabla 7. Cantidad de alumnos con descuento del nivel inicial, primario y secundario, período 2018-2020	44
Tabla 8. Recaudación anual del pago de matrículas según su condición de cancelación del colegio María José Sime Barbadillo en el año 2018-2020	45

Lista de figuras

Figura 1. Secuencia para la implementación de la gestión por procesos	15
Figura 2. Mapa de ubicación del colegio particular Mará José Sime Barbadillo.....	28
Figura 3. Organigrama del colegio particular Mará José Sime Barbadillo.....	29
Figura 4. Matriz FODA	30
Figura 5. Indicador del momento en que se brinda información de las mensualidades y matrículas.....	31
Figura 6. Indicador de las personas que recuerdan el día en que deben realizar el pago de mensualidad por el servicio Educativo que sus hijos reciben.....	32
Figura 7. Indicador del número de veces que el colegio les recuerda a los apoderados las fechas de cancelación de mensualidades escolares	33
Figura 8. Indicador del Sistema de pago	34
Figura 9. Indicador de las formas que utilizan para mantener informado al apoderado.	34
Figura 10. Indicador de retrasos de pagos	35
Figura 11. Indicador de los factores que no permiten cancelar la pensión escolar	36
Figura 12. Indicador de soluciones que el colegio brinda ante el incumplimiento de las mensualidades escolares	36
Figura 13. Indicador de acciones que toma el colegio ante la demora del pago de pensiones escolares.....	37
Figura 14. Indicador del personal a quien cancelan la pensión escolar.....	38
Figura 15. Simulación de una conversación para hacer recordar acerca del pago.....	48
Figura 16. Mensajes de textos.....	49
Figura 17. Análisis de la Matriz Foda Cruzada del colegio María José Sime Barbadillo	51
Figura 18. Organigrama general.....	52
Figura 19. Funciones del personal administrativo	53
Figura 20. Diagrama del procedimiento de gestión de cobranza.	54

Resumen

En el presente trabajo de investigación se analizó un tema que hoy en día es un gran desafío y está afectando a las entidades educativas privadas: la mala gestión de cuentas por cobrar. Tuvo como objetivo general: Proponer estrategias de gestión de cobranza que sirvan para mejorar la liquidez del colegio María José Sime Barbadillo, ubicado en el distrito de Jayanca 2018-2020. Este estudio se desarrolló bajo el diseño no experimental- transversal, de tipo aplicada, con enfoque mixto, donde recopiló y analizó información relevante mediante los instrumentos de: cuestionario, entrevista y análisis documental. Como resultado se obtuvo que el colegio presentó deficiencias para realizar el cobro mensual de las pensiones escolares por la mala gestión. Además, los estados de situación financiera mostraron que a pesar de que el centro educativo tiene acogida en el mercado disponen con poco efectivo debido a la baja rotación de sus cuentas, evidenciándose que las partidas de caja y banco son 27.9% en comparación con las cuentas por cobrar. Por último, se cuantificaron los cobros según su condición, donde el 22% aproximadamente son buenos, el 31% son regulares y el 47% son malos. Se concluyó que, con la propuesta de estrategias de gestión de cobranza, se logrará tomar el control de manera eficiente y eficaz de los pagos, e interactuar con el cliente, así la demanda de alumnos incrementará ya que lograran cancelar a tiempo a sus proveedores, permitiéndoles seguir invirtiendo, por tanto, la liquidez del colegio mejorará y llegará a cumplir con su plan anual de trabajo en pocas palabras será muy beneficioso para la empresa.

Palabras clave: Cuentas por cobrar, liquidez, estrategias, gestión de cobranza, estados de situación financiera.

Abstract

In the present research work, an issue that today is a great challenge and is affecting private educational entities was analyzed: the mismanagement of accounts receivable. Its general objective was: Propose collection management strategies that serve to improve the liquidity of the María José Sime Barbadillo school, located in the district of Jayanca 2018-2020. This study was developed under the non-experimental-cross-sectional design, of an applied type, with a mixed approach, where relevant information was collected and analyzed through the instruments of: questionnaire, interview and documentary analysis. As a result, it was obtained that the school presented deficiencies to make the monthly collection of school fees due to mismanagement. In addition, the statements of financial position showed that despite the fact that the educational center is well received in the market, they have little cash due to the low turnover of their accounts, evidencing that the cash and bank items are 27.9% compared to the accounts receivable. Finally, the collections were quantified according to their condition, where approximately 22% are good, 31% are regular and 47% are bad. It was concluded that, with the proposal of collection management strategies, it will be possible to take control of payments efficiently and effectively, and interact with the client, thus the demand for students will increase since they will be able to pay their suppliers on time. allowing them to continue investing, therefore, the school's liquidity will improve and it will be able to fulfill its annual work plan, in short, it will be very beneficial for the company.

Keywords: Accounts receivable, liquidity, strategies, collection management, statements of financial position

I. Introducción

La educación es un derecho importante e irremplazable que posee el ser humano, ya que fomenta la evolución de las capacidades intelectuales de la sociedad. Debido a ello las instituciones privadas optaron por invertir en este rubro, pero la gran mayoría no percibe el cobro de las pensiones a tiempo a causa de las deficientes estrategias de gestión de cobranzas, el cual les ha generado problemas de liquidez corriente no permitiéndoles cancelar sus deudas inmediatas.

A nivel internacional, el diario Infobae (2020), mencionó que, los alumnos provenientes de los colegios particulares tienen un 77 % de avance en aprendizaje, en cambio los estudiantes de los colegios nacionales solo tienen el 1.9%. Así mismo en el diario En Segundos (2019), Zonia Gallardo de Smith, viceministra de educación de Panamá, añadió que las instituciones particulares están siendo afectadas por el retiro de alumnos debido a los cambios salariales de los apoderados y al aumento de las mensualidades.

A nivel nacional, el noticiero 24 horas (2020), informó que los representantes de la Asociación de Colegios Privados de Lima han pensado establecer una central de riesgo que sirva como base para que los colegios logren conocer quién es el cliente, el nivel de responsabilidad que tiene y si presenta capacidad para cancelar las mensualidades escolares. De igual manera, el Diario Correo (2019) dio a conocer que un gran número de progenitores de la ciudad de Lima se demoran hasta 3 meses para cancelar las pensiones de sus hijos, pero existe un minúsculo grupo que no cancela su deuda pendiente, prolongándolo hasta 7 meses a causa del bajo sueldo que perciben, la desorganización de sus gastos, el pago de bienes o servicios suntuarios. Por otra parte, el diario Gestión (2017), informó que las entidades prestadoras de servicios educativos no tienen autoridad para reclamar la cancelación de adelantos de las mensualidades escolares a los apoderados, y si ellos intentaran realizar el cobro de las pensiones atrasadas de manera abrupta serán sancionados por la Comisión de Protección al consumidor del Indecopi, gracias a que las leyes: 26549, Ley de los Centros Educativos Privados; y la ley 27775, Ley de Protección de la Economía Familiar, señalan que ante la impuntualidad de pensiones por la prestación de servicios de enseñanza, el proceso de cobro deberá ser realizado apropiadamente, sin denigrar psicológicamente al estudiante, ni perjudicarlo en su desempeño académico, no prohibiéndoles el derecho a dar exámenes, ni a dejar de asistir a clases, pero la entidad si tiene la potestad para retener las libretas de notas de sus estudiantes hasta en el momento que las cancelen. En pocas palabras estas leyes dificultan el proceso de cobro y la implementación de estrategias que sirvan para mitigar el problema por el que atraviesan.

El centro educativo María José Sime Barbadillo está ubicado en la ciudad de Jayanca, departamento de Lambayeque; brinda servicios de educación básica regular de inicial, primaria y secundaria. Sus ingresos provienen del pago de matrículas y pensiones escolares, pero no son percibidas en las fechas estipuladas a causa de que existen falencias para realizar el cobro, el uso empírico de gestión de cobranza, las funciones del personal no están definidas correctamente, la poca comunicación. Sumado a ello, en el año 2020 con la aparición de la enfermedad del CORONAVIRUS- COVID 19 la situación económica del colegio, al no obtener sus ingresos completos en el pago de las pensiones mensuales ya que no estaban preparados ante esta eventualidad han tenido que reducir las pensiones en un 10% y brindar sus servicios de manera virtual. Todo ello afectó en la recaudación de sus ingresos mensuales obteniendo baja liquidez, y al presupuesto de sus egresos mensuales incumpliendo con sus objetivos en el tiempo planeado, limitándose a seguir invirtiendo, brindando servicio a medias, y bajando su calidad de servicio ante el cliente. A raíz de ello nace la pregunta: ¿De qué manera las estrategias de gestión de cobranza contribuyen en la mejora de la liquidez del colegio María José Sime Barbadillo de Jayanca, 2018-2020? Siendo su hipótesis que, las estrategias de gestión de cobranza contribuyen a través de las políticas de cobranza, la reestructuración de las áreas administrativas según las funciones del personal, lineamientos de los gastos operativos, y diagrama de flujo de procedimientos de cobranza. El objetivo general fue establecer estrategias de gestión de cobranzas para la mejora de la liquidez del colegio; y como objetivos específicos: diagnosticar la situación actual de las cuentas por cobrar de la escuela, determinar la liquidez existente mediante el análisis de la situación financiera y, cuantificar la morosidad de los periodos 2018-2022.

La investigación permitió mejorar las actividades de la gestión de las cuentas por cobrar, logró conocer las causas de la demora de la cancelación de pagos, fortaleció el área de recaudación, contribuyó en la toma de control de las cuentas por cobrar y en la toma de decisiones para su desarrollo social y económico. Además, sirvieron como modelo para otras empresas del sector educativo privado y para posteriores estudios relacionados con el tema.

Los aportes antes referidos fueron desarrollados secuencialmente: la exploración de la literatura fue necesaria ya que es el corazón del estudio; seguido a ello materiales y métodos, capítulo fundamental para poder realizar la evaluación y poder construir el conocimiento propio en relación al tema. De la misma forma, se presentó los resultados, para ello las encuestas, entrevistas y documentos fueron importantes; así mismo se realizó la discusión, en donde se tomó en cuenta las opiniones de los autores. Para finalizar el estudio y gracias al análisis se brindó las conclusiones y recomendaciones al negocio que atraviesa por problemas.

II. Marco teórico

2.1.- Antecedentes

Acuña (2021), determinó cual es la relación que existe entre la gestión de cobranzas y la liquidez de la empresa que brinda servicios de certificaciones vehiculares, ubicado en el distrito de Carabayllo, en los periodos 2017-2019. Su investigación tuvo enfoque cuantitativo, de tipo correlacional, básica, analítica- deductiva. Concluyó que una empresa logrará percibir su efectivo en el tiempo que establezca siempre y cuando desde un inicio establezca formatos en donde tengan un control de del área de cobranza.

Ayala (2019), determinó el efecto que tiene los procedimientos de cobranzas en la liquidez del establecimiento Limatambo Cajamarca S.A.C. El tipo de investigación fue aplicada-correlacional, con un nivel cualitativo- descriptivo. Concluyó que cualquier negocio para que llegue a ser eficiente y eficaz debe tener un área específica, procedimientos y estrategias de gestión, ya que recuperarían su efectivo en corto tiempo y evitarían que entren en morosidad.

Campodónico & Arévalo (2019), reveló de qué manera el aplazamiento de las deudas pactadas de los socios de la empresa BEREAN SERVICE S.A.C afectan en la liquidez y solvencia del negocio. La investigación fue descriptiva, correlacional. Como resultados obtuvo que la sociedad presenta problemas de dinero a causa de la deficiencia de sus políticas de cobranza, además señala que la recaudación es realizada por una asistente contable, quien carece de técnicas y experiencias. Concluyó que los indicadores financieros es una herramienta que cualquier empresa debe emplear

porque ayuda a analizar la realidad del negocio, muestra la eficiencia o ineficiencia operativa.

Andrade & Cortéz (2018), quienes plantearon estrategias de créditos y cobranzas de la empresa Uicorp S.A., para mejorar la liquidez del negocio prestador de servicios, debido a que atraviesa por problemas económicos. El nivel fue descriptivo transversal. Concluyeron que las cuentas incobrables son producto de la inadecuada gestión de cobros en la cual no se logra obtener los ingresos esperados, ni cumplir con los gastos.

Gonzales (2018), demostró de qué forma las deudas por cobrar provenientes de la venta de servicios de alquiler de transporte de carga y maquinaria pesada de la organización Grupo Corii S.A.C, influyen en su liquidez del periodo 2016. La metodología de la tesis fue no experimental, cuantitativo, de nivel descriptivo- correlacional. Concluye que al realizar cambios en el área de cobranza se puede recuperar el dinero en menor tiempo y la situación financiera de la sociedad mejora.

Becerra, Biamonte & Palacios (2017), diagnosticaron como las cuentas pendientes intervienen con la capacidad para que la compañía Ademinsa S.A.C pueda enfrentar ante sus obligaciones económicas. Emplearon el enfoque mixto. Concluyeron que la empresa atravesaba problemas económicos, y fallas en el área de cobranzas, originados por la falta de políticas, y para tener liquidez se debe considerar un flujo de caja porque permite a la organización ahorrar y responder ante sus obligaciones.

Redacción Ec (2018, 02 de marzo), en su impresión manifestó que, existe una entidad que se encarga de proteger a los estudiantes y, tiene como función velar que el servicio que ellos reciben sea de buena calidad, no importando si los colegios recaudan las mensualidades a tiempo.

ABC Color (2017, 01 de noviembre) en su edición indicó que un gran porcentaje de colegios privados se han visto afectados por la impuntualidad del pago de pensiones y no han podido emplear medidas drásticas porque la ley N°573816 no los ampara como negocio, sino al contrario vela por los derechos del estudiante, dejándolos desamparados, generándoles problemas económicos para cancelar a sus terceros.

2.2.- Bases teóricas

2.2.1Gestión

2.2.1.1.-Definiciones:

Gestión

La gestión es una serie de pasos que realizan las personas con la finalidad de velar por el buen estado económico y el manejo de sus recursos ya sean dinerarios o no dinerarios, por tal razón necesitan contar con estrategias (Rubio; 2008). Para la gestión de los centros educativos se necesita que las operaciones se registren y cuenten con un plan estratégico para la óptima y transparente administración del negocio (Maza; 2011)

Cuentas por cobrar

Las cuentas por cobrar, son definidas por Meza (2007), como un elemento importante del activo corriente de los negocios, que deben ser controladas y supervisadas para que la empresa tenga permanencia en el mercado de competencia. Así mismo el autor hace mención que, en los colegios, estas cuentas son créditos que por su naturaleza otorgan a sus clientes, en este caso al padre de familia o apoderado, por los servicios de enseñanza que estos brindan a los estudiantes, los cuales deben ser cancelados al culminar el mes, para que logren obtener liquidez

inmediata y poder cancelar sus responsabilidades asumidas con sus proveedores; si por razones externas no cancelan, el colegio se encuentra obligado por ley a esperar un año, y no realizar la cobranza de manera abrupta.

Gestión de cuentas por cobras

Según Álvarez (2013), argumenta que la gestión de cuentas por cobrar en las unidades educativas no es nada fácil; deben seguir una serie de acciones, estrategias y políticas que estén relacionadas con el cliente (padre de familia o apoderado) para que ellos cancelen la deuda, así el colegio cobre el crédito otorgado a tiempo y no tengan problemas de dinero a futuro. Con base a ello, se infiere que la gestión de cobranza son los procedimientos, políticas, pasos estratégicos que el gestor de cobranza sigue para mantener y recuperar dichas cuentas. Así mismo, Molina (2012), señaló que la persona que desempeña este cargo debe tener cualidades, habilidades, tener principios, valores, acate las reglas internas de la empresa, tenga un amplio conocimiento de las actividades del negocio para que opere sin perjudicarla, trabaje en equipo, sea persistente al realizar los cobros, y tenga un plan para recuperar las cuentas aparentemente perdidas; y que las estrategias de gestión de cobranza de los centros educativos deben estar relacionadas con las leyes que el Ministerio de Educación les tiene estipulado para que al momento que realizan esta actividad, no lo hagan abruptamente, y no sean sancionados por INDECOPI.

2.2.1.2.-Factores que inciden en el control de las cuentas por cobrar

Para Aguirre (2005), las instituciones educativas toman control del dinero de un área especializada a través de diferentes factores, como:

2.2.1.2.1. Clientes:

Es de suma importancia que las instituciones educativas conozcan el perfil del progenitor o apoderado, y para saber si es un buen pagador, deben solicitar algún documento que avale que, si por razones externas no pueden cancelar los deberes asumidos, este si o si cancelaran dicha obligación. Cabe señalar que existen diferente clientes como:

- ❖ Clientes puntuales: Son aquellos que cumplen con el pago en las fechas establecidos.
- ❖ Clientes morosos: Son aquellos que no cancelan las mensualidades a tiempo por diferentes razones. En la cartera de morosidad, cada deudor tiene diferentes perfiles, dentro ellos, hablaremos de los 5 deudores más importantes:

- Deudores fortuitos: Tienen voluntad para cancelar lo que deben, pero no poseen liquidez para hacerlo, por lo tanto, se les concede una modalidad de pago más flexible.
- Deudores incompetentes y/o desorganizados: Hace referencia a las personas que tienen capacidad de pago, pero desconocen que tienen deudas que pagar porque realizan una variedad de actividades y pagos, y ante la falta de tiempo o déficit del personal de la organización que no les hacen recordar sobre esta situación, no logran cumplir a tiempo con sus obligaciones.
- Morosos intencionales o negligentes: Son aquellas personas que asumen obligaciones para satisfacer sus necesidades, pero no tienen ningún interés, ni voluntad para cancelar sus deudas, buscan obtenerlo gratuitamente. En este grupo existen aquellas personas que tarde o temprano cancelan y los que nunca pagan.
- Deudores circunstanciales: Este grupo también posee dinero para pagar la deuda, pero no lo hacen debido a que se encuentran en aprietos económicos y optan por cancelarlo después de la fecha establecida, en conclusión, se retrasan por diferentes factores, pero si logran cancelarlo.

2.2.1.2.2.- Estructura organizativa y operativa

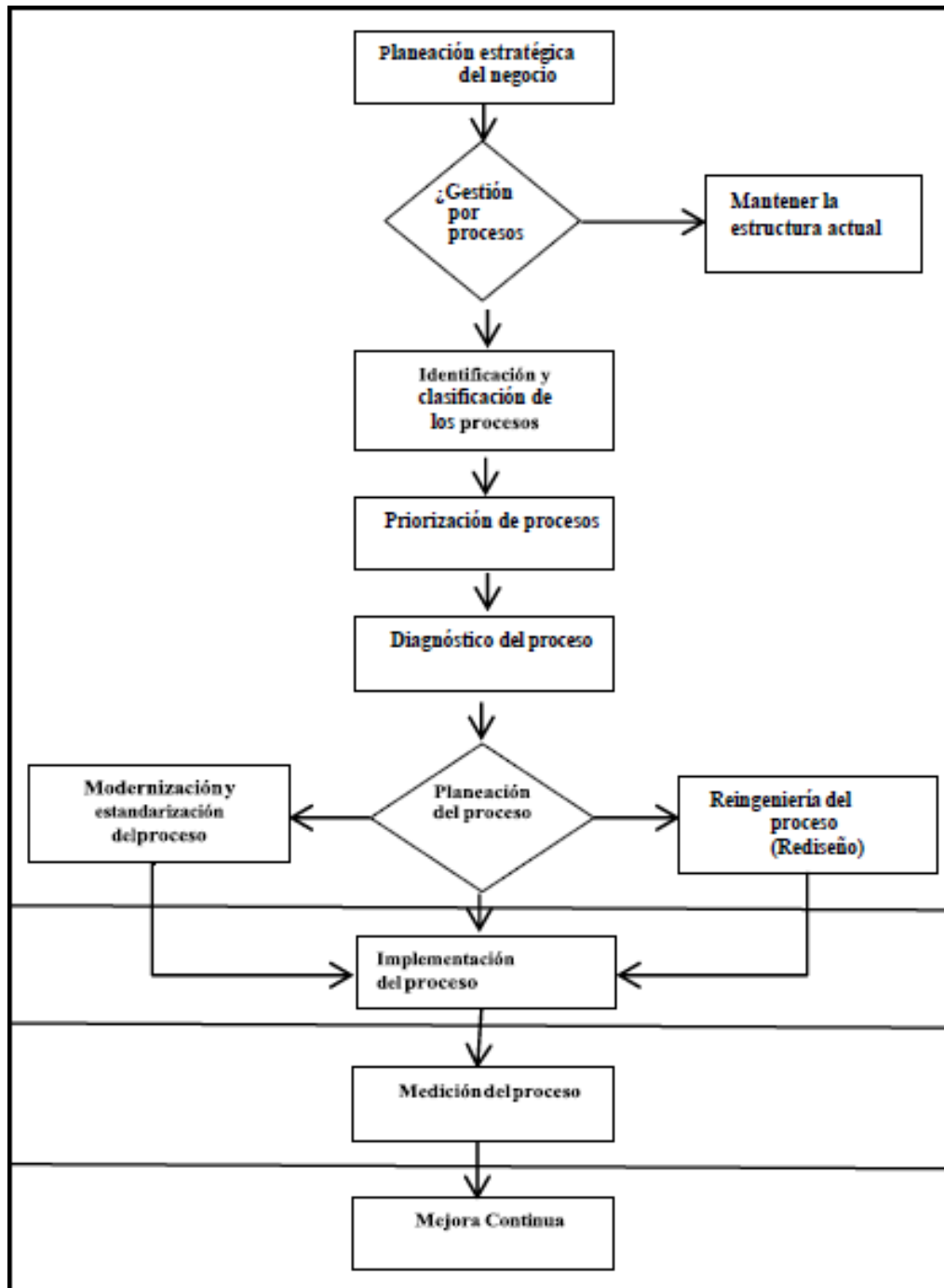
Los investigadores Huamán & Ríos (2015), refieren que estructurar un negocio es de suma importancia ya que permitirá instaurar funciones de acuerdo a la actividad que realizan los encargados y organizarlos, para ello los puntos claves es: saber quién es tu personal con quien trabajas, cual es la visión-misión de la entidad. Además, mencionan que el diseño organizacional no solo es la creación de la estructura del negocio, sino también es el eje que contribuye para que la empresa crezca y logre cumplir sus metas proyectadas

2.2.1.2.3.-Procedimientos y normas establecidos por el área de cobranza.

En el área de cobranza es necesario que se establezcan estrategias para la recepción del efectivo; y exhortar a las organizaciones para que apliquen métodos para darle seguimiento a las cuentas morosas, así poder dar tratamiento y obtener mejores resultados de lo planeado (Saborio, 2013).

Figura 1.

Secuencia para la implementación de la gestión por procesos



Fuente: López (2008)

El modelo de López ha sido aplicado en diferentes tesis de investigación, en donde su objetivo principal es que los diferentes negocios mejoren y logren cumplir con sus metas trazadas.

2.2.1.2.4.-Morosidad

La morosidad en los colegios, hoy en día ha incrementado notoriamente debido a la falta de compromiso de pago por parte del cliente; es considerada una de las causas que hacen que la liquidez de la empresa presente problemas y no permitan proyectarse a futuro, llegando al punto de quebrar (Espinoza, 2019). Según, el Manual de la Lengua Española Laouress (2007), define a la morosidad como la demora o falta de cumplimiento del pago de una obligación por parte del deudor, el cual hace que la empresa que brinda el servicio se perjudique y no cuente con capacidad para cancelar sus deudas. Cabe resaltar que el cliente moroso deberá cancelarlas voluntariamente o con presión para que ninguno de los dos se perjudique (Gonzalo & Gómez, 2011).

2.2.1.3.-Tipos de Gestión de cobranza

Van y Wachowicz (2010), menciona la existencia de 3 tipos de gestión de cobranza:

- **Restrictivas:** A raíz de la aceptación del servicio de educación que el cliente ha recibido, el encargado le dará un tiempo limitado y breve para que liquide la deuda, además debe aclarar que dicha área tiene normas estrictas cuando incumplen con lo pactado.
- **Liberales:** No ejercen presión en el momento de la cobranza, estas son más “misericordiosas” ya que ellos toman en cuenta a su “rival” competitivo, y hace que los deudores no paguen en el plazo establecido, generándoles problemas de: liquidez, inversión y ventas.
- **Racionales:** El área de cobranza establece tiempos justos y coherentes gracias a un análisis previo a los clientes para que pueda cancelarlo, así reducirá gastos de cobranza.

Así mismo, Morales y Morales (2014) clasifican a las cobranzas de deudas de 3 maneras:

- **Cobranza formal:** Para el desarrollo de esta actividad, la institución educativa mediante un personal calificado y los recursos propios, tienen como objetivo poder recuperar el dinero que le adeuden. Si no logra los resultados esperados, la entidad deberá tomar otras medidas.
- **Cobranza judicial:** Se hace uso cuando el cliente no se ha presentado de forma voluntaria a pagar la deuda, es por eso que la unidad educativa envía un reporte a la UGEL para que traslade al alumno y por ende el colegio pueda realizar el cobro. Todo esto tarda un tiempo, y la empresa tiene pérdida de capital.

- Cobranza extrajudicial: El deudor y el abogado del acreedor obvian el proceso legal, deciden negociar con la finalidad de ahorrar dinero y tiempo, en donde acuerdan nuevas fechas y montos de pagos.

2.2.1.4.-Fases de cobranza

Los investigadores Morales y Morales (2014), afirman que los centros educativos realizan actividades de cobranza y recaudación, y señalan que estos se desarrollan mediante 4 fases:

- Cobranza preventiva, son las actividades que el encargado de dicha área realiza, con el propósito de reducir la morosidad y poder evitar que los clientes vulneren el acuerdo pactado. Deben hacerles recordar la fecha de cancelación, mediante: llamadas telefónicas, mensajes a su buzón, entre otras.
- Cobranza administrativa, el personal responsable deberá ejercer más trabajo para poder lograr que los clientes cancelen la deuda vencida, dando constante seguimiento a los deudores, enviándoles reportes a su dirección de domicilio, indicándoles que dicha deuda deberá ser cancelada en un corto tiempo y si no tiene capacidad para cancelarlo lleguen a un acuerdo, todo ello con la finalidad de evitar problemas mayores.
- Recuperación de las cuentas morosas, la persona encargada aplica sus conocimientos para lograr cobrar y recuperar las cuentas vencidas. Para ello tendrá en cuenta el tiempo en que venció la deuda y los gastos que incurrieron en el proceso.
- Extinción, se efectúa cuando la deuda ha sido cancelada por completo.

2.2.1.5.-Etapas de los procedimientos de la gestión de cobranza

- Estudios de Morales y Morales (2014), infieren que una institución educativa privada debe contar con un plan estratégico claro que forme parte de la cobranza del servicio del cual se está prestando; entre ellos encontramos los siguientes:
- Brindar información al cliente de manera presencial o telefónica: El encargado de realizar el cobro tendrá como función y obligación informar y comunicar a los padres o tutores de familia todo lo que esté relacionado con el servicio que se le brinda al estudiante, así mismo las fechas y montos que debe cancelar.
- Recordatorio: La entidad comunicará cualquier aviso o reclamo de manera anticipada a su buzón de mensajes, en donde deberá especificar montos, fechas en que vencerá la deuda, entre otras cosas. Si por obvias razones el cliente no se entera o alega que

hasta la fecha no ha recibido mensajes, el centro educativo deberá tomar otras medidas de cobro como realizar llamadas telefónicas, presentándose como institución y explicando el motivo por el cual se realiza dicho acto.

- Exigir una respuesta, después de 5 días de haber vencido la deuda la entidad deberá efectuar el reclamo de manera diferente.
- Insistir en el pago, la realización del cobro hacia el cliente se puede efectuar con la exigibilidad de la promesa de pago, pero si por obvias razones el cliente no presenta efectivo, pero acepta que es moroso, se le reprogramará la fecha para cancelarlo, brindándoles facilidades para que lo haga, sin dejar de darle seguimiento. Si la situación fuese distinta en donde el cliente se niega a cancelar sus deudas, porque no tiene voluntad de cancelar dicha mora, el área correspondiente tiene que elaborar un registro tomando en cuenta su historial del cliente.
- Adoptar medidas decisivas, pasados los 10 días contados desde el siguiente día en que venció el pago, contando todo lo que se realizado para lograr dicha recuperación de su efectivo y como no se ha logrado obtener resultados positivos el encargado deberá comunicar y enviar dichos reportes a un abogado para que puedan actuar bajo la ley.

2.2.1.6.- Formas de realizar el pago de pensiones:

Desde el punto de vista de, Manes (2005), enfatiza que las entidades deben realizar cambios que ayuden a mejorar la administración de sus recursos económicos, y no solo deben emplear un solo medio para la cancelación por la venta del servicio. Entre ellos menciona que estos son:

- ❖ Transferencia bancaria, es un método muy fácil debido a que el padre de familia realiza los pagos mediante su teléfono celular, a través de una aplicación de la entidad financiera en donde mueve su efectivo a una cuenta bancaria. No hay necesidad de tenerlo físicamente, pero si informarse
- ❖ Efectivo: Es un medio que sirve para cancelar los servicios que la unidad educativa emplea en donde tiene sus ventajas y desventajas.

2.2.2.- Liquidez

2.2.2.1.-Definición

De acuerdo con, Westerfield (2012), sostiene que la liquidez es la disposición económica que tiene la empresa para afrontar con sus compromisos a corto plazo, y para poder convertir

sus activos en efectivo y poder obtener dinero en un corto tiempo, las entidades educativas deberán analizar sus cuentas y seguir una adecuada gestión del flujo de dinero, sino de lo contrario la economía de dicha empresa tendrá problemas de efectivo y no podrá cumplir con sus compromisos económicos a tiempo. Así mismo, Ruiz y Curbera (2005), mencionan que el riesgo de liquidez es la posibilidad de que la compañía no pueda saldar sus pasivos ocasionado por situaciones fortuitas como: la deficiencia del manejo de fondos por parte de los trabajadores encargados del área de recaudación y cobranzas, quedando claro que son ellos quienes tienen el control para manejar la cartera de clientes, las fechas de pago, y tienen la potestad de emplear estrategias para que el beneficiario cumpla con sus responsabilidades a tiempo y hacer que la empresa progrese y no desestabilice financieramente.

2.2.2.2.-Indicadores de Liquidez

Para Hernández (2006), los indicadores se emplean para poder medir y determinar si la empresa se encuentra apta para hacer frente a sus obligaciones inmediatas, y si no fuera así le permite que realice cambios y tome mejores decisiones, para ello deberá tener a disposición información financiera de dicha empresa. Así mismo menciona que estos indicadores comparan elementos del balance financiero con la finalidad de dar solución a cualquier problema o mejorar su capacidad del efectivo; y detalla que estos indicadores de liquidez son:

- ✓ Razón circulante, se aplica para poder delimitar las posibilidades que tiene una compañía para satisfacer sus obligaciones a corto plazo, teniendo en cuenta que, a mayor razón, la liquidez de la empresa es mayor.

$$\text{Ratios de Circulante} = \frac{\text{Activo Circulante}}{\text{Pasivo Circulante}}$$

- ✓ Prueba ácida, es aquel indicador que se encarga de determinar si el negocio tiene la capacidad para poder cumplir con sus responsabilidades sin tomar en cuenta a sus inventarios debido a que estos son menos líquidos.

$$\text{Prueba Ácida} = \frac{\text{Activo Circulante} - \text{Inventarios}}{\text{Pasivo Circulante}}$$

- ✓ Capital Neto de Trabajo, es de mucha importancia, sirve para saber cuánto dinero debe liquidar para el pasivo corriente

Capital Neto de Trabajo= Activo circulante - Pasivo a corto Plazo

2.2.2.3.-Estados de situación financiera:

Según Álvarez (2013), menciona que “los estados financieros, son informes de propósito general resumidos en reportes notas y anexos, que utilizan las entidades para revelar y presentar la situación económica y financiera y los cambios que experimenta la misma a una fecha o periodo determinado.” (p.9), es decir, los estados de situación financiera son una herramienta que muestra la realidad de la empresa en un determinado tiempo, permitiéndoles ver como se encuentran y realizar cambios para que obtener resultados positivos. De la misma manera, Flores (2017), menciona que “...el análisis de estados financieros puede ser muy útil porque destaca los puntos fuertes y débiles de una empresa” (105); y menciona que dichos estados están compuestos por:

- **Activos**

El activo de un centro educativo son los beneficios económicos de la empresa. Está compuesto por dos tipos: corriente y no corriente. El primero lo conforma: el efectivo, las cuentas corrientes por cobrar como: mensualidades y matriculas escolares, en ciertas ocasiones las existencias son los uniformes. Y, el segundo, está conformado por: equipos de cómputo, pizarras, etc

- **Pasivos:**

Los pasivos son obligaciones que las instituciones asumen, ya sean a largo o corto plazo. Como pasivo corriente, se consideran a: los servicios básicos, pago a profesores y personal de limpieza, administrativos, alquiler de local, entre otros. Los pasivos no corrientes de los colegios son aquellos que son cancelados después de un año como: prestamos financieros.

- **Patrimonio**

El patrimonio de una empresa es la diferencia entre el activo y el pasivo; estos son conformados por: los aportes de los socios, las utilidades, entre otras.

III. Metodología

3.1.- Tipo y nivel de investigación

Enfoque:

El enfoque de la investigación fue mixto, Según Hernández, Fernández y Baptista (2010), la investigación mixta es aquella que manifiesta 2 tipos de investigaciones: cuantitativa, aquella que analiza y verifica los datos numéricos para demostrar sus objetivos e hipótesis; y cualitativa, en la cual indaga a las personas para conocer la problemática. El estudio comprendió el acopio, análisis, comparación y unificación de información cuantitativa de los indicadores de gestión de liquidez y las encuestas, los cuales revelaron la situación económica del colegio; y datos cualitativos a través de las entrevistas, donde se determinó que los procedimientos de cobranzas influyeron directamente en la liquidez de la institución.

Tipo:

El tipo de investigación fue aplicada porque inicia a partir de la base teórica de liquidez y gestión de cuentas por cobrar existentes, las cuales avalaron a dicho estudio. En relación a ellos Carrasco (2007), refirió que la investigación aplicada es aquel estudio que utiliza razonamientos existentes y contribuyen en la elaboración de los propios discernimientos del trabajo de investigación para encontrar soluciones posibles.

Nivel:

El nivel de la investigación fue descriptivo, porque dio conocer las causas que originaron la falta de liquidez y, por qué tuvo problemas para recaudar su dinero. Al respecto, Trujillo et al (2019), recalcaron que este estudio se basa en el análisis peculiar y particular de cualquier suceso que contribuya en la mejora de las variables del proyecto.

3.2.- Diseño de investigación

El diseño de investigación fue no experimental- transversal. Según Hernández, Fernández y Baptista (2010) mencionaron que las investigaciones no experimentales se caracterizan porque sus variables se conservan tal cual, su único fin es extraer los datos e información importante, ya que es transversal siempre y cuando tome en cuenta el tiempo y el lugar de estudio. Es por ello que en este diseño se recolectó y analizó información existente de las cuentas por cobrar del periodo 2018-2020 del colegio María José Sime Barbadillo.

3.3.- Población, muestra y muestreo

La población del proyecto de investigación estuvo determinada por la Institución Educativa Privada María José Sime Barbadillo del distrito de Jayanca, perteneciente al departamento de Lambayeque.

Se tomó como muestra a los padres de familia y el área de tesorería, donde se obtuvo información en relación a los procesos que emplean para el cobro de pensiones.

La unidad de análisis lo conformaron: el personal encargado de realizar las cobranzas de pensiones (tesorero), y el total de padres de familia, los cuales son: 67 en nivel inicial, 149 en nivel primario, 141 en nivel secundario.

El muestreo es considerado técnica, que facilita el trabajo de investigación, por cuanto permite ahorrar recursos de tiempo, dinero y esfuerzo Hernández et al. (2014). Se simboliza de la siguiente manera:

$$\frac{z^2 * p * q * N}{E^2 * (N - 1) + z^2 * P * Q}$$

Donde detalla que:

n= Tamaño de la muestra

N: Tamaño de la población.

Z: Valor de la distribución normal estandarizada correspondiente al nivel de confianza; para el 95%,

Z=1.96

e: Es el máximo error permisible, es decir un 5%.

p: Proporción de la población que tiene la característica que nos interesa medir, es igual a 0.50.

q: es la proporción de la población que no tiene la característica que nos interesa medir (50%)

El tamaño óptimo muestral a quien se les aplicó la encuesta fue a 186 apoderados, determinados por el número de alumnos, los cuales fueron 396. Para ello el volumen de la muestra se destinó al método no probabilístico. Es por ello que se aplicó la siguiente fórmula:

$$\frac{z^2 * p * q * N}{E^2 * (N - 1) + z^2 * }$$

$$\frac{(0.95)^2 * 0.5 * 0.5 * 396}{(0.05)^2 * (357 - 1) + 357^2 * 0.5 * 0.5}$$

= 186 apoderados.

3.4.- Criterios de selección

La selección del presente trabajo de investigación fue la gestión de cobranzas con influencia en la liquidez.

Se utilizó el método empírico porque es el resultado de todo el proceso que se realizó para analizar la realidad. De acuerdo con Behar (2008), menciona que dicho método científico da veracidad al objeto estudiado.

3.5. - Operacionalización de variables

Para el desarrollo de la operacionalización de variables, se consideró como:

Variables Independiente: Gestión de cobranzas

Variable Dependiente: Liquidez

Tabla 1.*Operacionalización de variables*

Variables de estudio	Definición conceptual	Definición operacional	Dimensiones	Indicadores
V.I: GESTIÓN DE COBRANZA	La gestión de cobranza es un conjunto de pasos en donde los encargados de la entidad desarrollan con la finalidad de poder obtener liquidez corriente y poder mantenerse estables económicamente. Estos procedimientos deben ser estratégicos, innovadores, coordinados y controlados para que puedan ser aplicados de manera oportuna y logren obtener resultados positivos en favor a la empresa como: liquidez y solvencia (Van y Wachowicz, 2010).	La gestión de cobranza lleva a cabo ciertas actividades que sirven para recuperar deudas	Factores que inciden en el control del área de las cuentas por cobrar	Clientes
				Estructura organizativa y operativa
				Procedimientos y normas
				Morosidad
			Tipos de gestión de cobranza	Restrictivas
				Liberales
				Racionales
				Formal
			Fases de cobranza	Judicial
				Preventiva
				Administrativa
			Etapas de los procedimientos de cobranza	Recuperación de las cuentasmorosas
				Extinción
Brindar información al cliente				
Recordatorio				
Exigir respuesta				
V.D: LIQUIDEZ	La liquidez es la disposición económica que tiene la empresa para afrontar con sus compromisos a corto plazo. (Westerfield; 2012).	La liquidez emplea instrumentos para medir si es solvente	Indicadores de Liquidez	Insistir en el pago
				Adoptar medidas
				Razón Circulante
				Prueba Ácida
				Capital Neto de Trabajo

Fuente: Elaboración Propia. 2020

3.6.- Técnicas e instrumentos de recolección de datos

Los instrumentos y técnicas que sirvieron para el acopio y análisis de información fueron las siguientes:

- La entrevista: Se realizó con la finalidad de recabar información acerca del proceso de cobranza de pensiones escolares, en consecuencia, contribuyeron para la propuesta de estrategias de gestión de cobro.
- Análisis documental, sirvió para visualizar los hechos, profundizó más acerca del tema, y recolectó información en relación con el estado financiero de la institución privada “José María Sime Barbadillo”.
- Las encuestas fueron dirigidas a los padres de familia para saber cuál es el motivo que ocasionó el incumplimiento o la demora para cancelar sus pensiones, además saber si los padres están siendo informados de la situación.

3.7.- Procedimientos

Para el desarrollo del primer objetivo se tuvo en cuenta aplicar una encuesta a los padres de familia, así mismo se consideró entrevistar al contador externo Jorge Solís con la finalidad de poder diagnosticar la situación actual de dicha la institución y como es la gestión de cobranza de las mensualidades escolares.

Para el segundo objetivo se desarrolló mediante la fuente de datos numéricos de la institución, permitiendo comprender y tomar control de las cuentas del colegio.

Para finalizar, el tercer objetivo se desarrolló con la finalidad de poder proponer estrategias de gestión de cobranza, la cual contribuye en la mejora de la liquidez del centro educativo.

3.8.-Plan de procesamiento y análisis de datos

El procesamiento estuvo en relación con los objetivos planteados, donde se inició con la aplicación de la entrevista dirigida a los padres de familia, y el cuestionario al contador externo, el cual determinó que el área de cobranzas presenta deficiencias.

Para ver el nivel de liquidez y morosidad se tomó en cuenta a la información numérica, aquí se realizaron resúmenes gracias a los cuadros respectivos de Excel, y se tuvo como resultado dar tratamiento a las cuentas por cobrar, por ende, se tomó en cuenta realizar una propuesta para mejorar el problema de liquidez que atraviesa la institución.

3.9.- Matriz de consistencia

Tabla 2.

Matriz de consistencia

Título	Problema	Justificación	Marco teórico	Objetivos	Hipótesis	Diseño metodológico
Estrategias de gestión de cobranza para mejorar la liquidez del colegio María José Sime Barbadillo de Jayanca, 2018-2020	¿De qué manera las estrategias de gestión de cobranza contribuyen en la mejora de la liquidez del colegio María José Sime Barbadillo de Jayanca, 2018-2020?	La investigación fue precisa ya que se logró verificar las causas del problema de liquidez, y dar alternativas de solución para que el colegio obtenga dinero inmediato. Para ello se propuso estrategias de gestión de cobro en donde de facilidades de pago, mejore la relación del colegio con el apoderado, recaude el dinero de las mensualidades en el tiempo pactado y cumpla con sus responsabilidades; además mejore las enseñanzas brindadas a los estudiantes y la permanencia en el mercado; además sirvió de modelo para otras empresas del sector educativo privado y para los posteriores estudios en la profundización de conocimientos relacionados con el tema.	Gestión de cobranza de cuentas por cobrar: -Definiciones -Factores que inciden en el control del área de las cuentas por cobrar -Tipos de gestión de cobranza -Fases de cobranza -Etapas de los procedimientos de cobranza -Formas de realizar el pago de pensiones Liquidez: -Definición -Indicadores de Liquidez	Objetivo principal: Diseñar estrategias de gestión de cobranza para la mejora de la liquidez del colegio María José Sime Barbadillo, 2018-2020 Objetivos específicos: -Diagnosticar la situación actual de las cuentas por cobrar del colegio María José Sime Barbadillo de Jayanca, 2018-2020. - Analizar el estado de situación financiera para determinar la liquidez actual del colegio María José Sime Barbadillo, 2018-2020 -Cuantificar la morosidad de los periodos 2018-2020 del colegio María José Sime Barbadillo.	Las estrategias de gestión de cobranza contribuyen a través de las políticas de cobranza, la reestructuración de las áreas administrativas según las funciones del personal, lineamientos de los gastos operativos, y diagrama de flujo de procedimientos de cobranza.	Tipo: Aplicada Diseño: No experimental-transversal Técnicas de investigación: -Cuestionario -Análisis documental

Fuente elaboración propia

3.10.- Consideraciones éticas.

El estudio se realizó siguiendo los lineamientos decretados por la escuela de contabilidad de la Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo, donde menciona que no aceptarán ninguna acción de copia, por ende, la investigación es fidedigno, transparente, clara, libre y reservando la identidad del colegio “José Sime Barbadillo” de Jayanca.

IV. Resultados

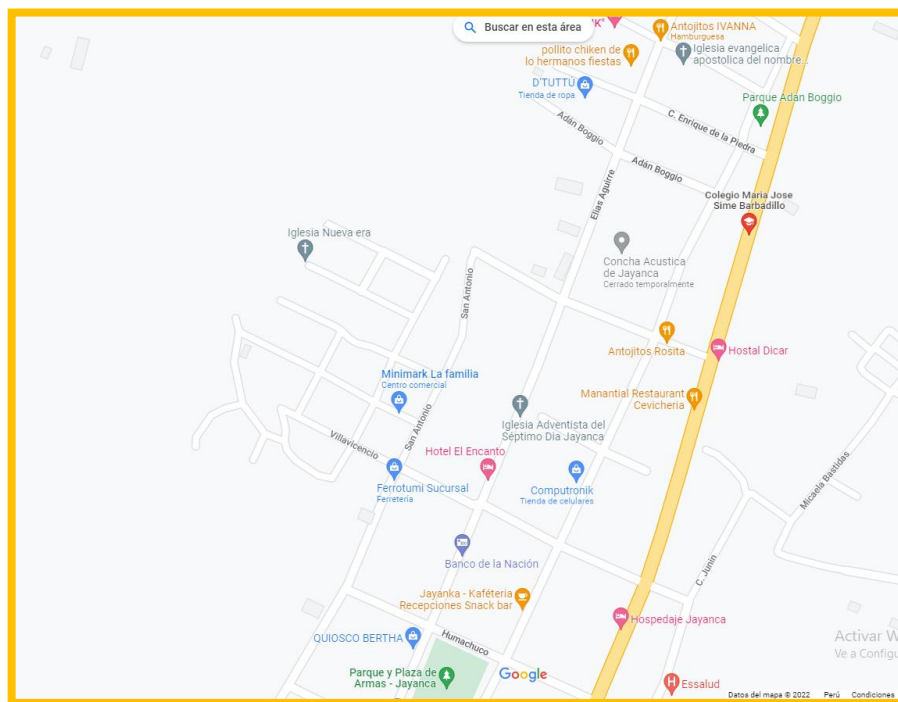
Diagnosticar la situación actual de las cuentas por cobrar del colegio María José Sime Barbadillo 2018-2020

4.1.1.- Ubicación de google maps de la empresa:

El centro educativo se encuentra ubicado en la calle Miguel Grau 888 del distrito de Jayanca, provincia y departamento de Lambayeque.

Figura 2.

Mapa de ubicación del colegio particular Mará José Sime Barbadillo



Fuente: Google maps

4.1.2.- Descripción de la empresa:

La empresa inició sus actividades en el año 2004, con código modular: 127095. Tiene como razón social “María José Sime Barbadillo”, dedicada al rubro de educación: inicial, primaria y secundaria.

El nombre del colegio es en honor a la señora María José Sime Barbadillo, quien fue profesora de la provincia de Lambayeque, así mismo tuvo una gran trayectoria y una forma peculiar de incentivar a sus alumnos en la conservación de sus valores.

La directora actual es la señora Solís Sosa María del Pilar.

4.1.3.-Misión de la empresa:

Somos una institución que brinda servicio educativo privado con buena calidad, rigiéndose en las políticas del Ministerio de Educación para poder contribuir con la comunidad estudiantil en la formación de los valores y conocimientos del estudiante; y lograr son su desarrollo espiritual.

4.1.4.-Visión de la empresa:

Ser una institución reconocida a nivel regional por su excelente servicio académico que brinda a los estudiantes, y poder adecuarse a los cambios tecnológicos para lograr el desarrollo de la sociedad.

4.1.5.-Estructura Orgánica:

El colegio se estructura de la siguiente manera:

Figura 3.

Organigrama del colegio particular Mará José Sime Barbadillo



Fuente: Propio, datos extraídos del colegio María José Sime Barbadillo

El centro educativo María José Sime Barbadillo es un negocio familiar, donde el cobro de pensiones y matrículas, es realizada por el promotor o la directora, de manera manual, empírica y monótona. Al inicio del año escolar se apertura la matrícula, donde cada padre de familia o tutor (cliente) se acerca para cancelarla. Después de esa fecha ciertos padres empiezan a demorar para cancelar las mensualidades, pero el área de cobranza no cuenta con políticas para desempeñar esta actividad, no toman acciones para obtener liquidez, sino al contrario empiezan a tener problemas para cancelar sus gastos y no retrasando su inversión.

4.1.6.-Análisis FODA

Figura 4.

Matriz FODA

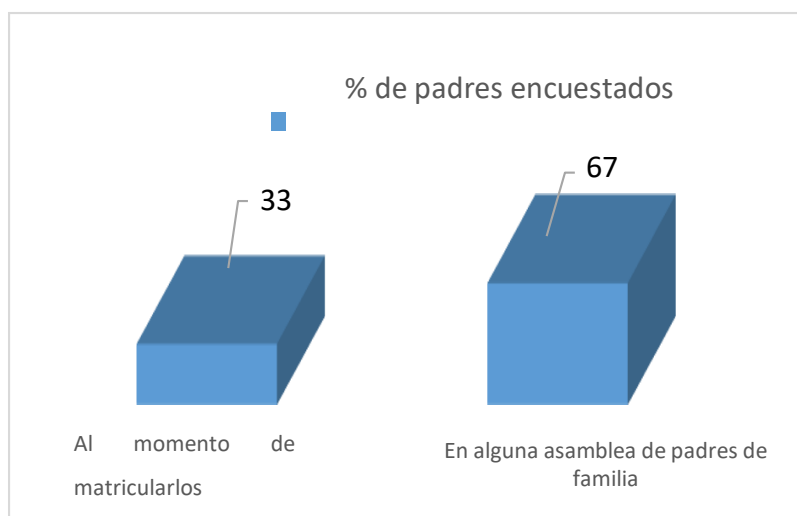
FORTALEZA	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> *Cuenta con profesores capacitados que trabajan con motivación. *Cuenta con equipo de cómputo *Está ubicado en el centro del distrito de Jayanca. 	<ul style="list-style-type: none"> *Aprovechar las redes sociales para mantener informado al padre de familia. *Utilizar la cuenta corriente para cancelar a tiempo. *Aprovechar ambientes libres del colegio.
DEBILIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> *No cuenta con local propio *El cobro es de manera empírica. *Las funciones del personal no están definidas correctamente. *La poca comunicación que tienen con el apoderado. 	<ul style="list-style-type: none"> *La falta de responsabilidad por parte del representante del estudiante. * La aparición de enfermedades nuevas como el COVID-19 hace que el apoderado se encuentre desempleado y no tenga ingresos económicos. *Las normas y leyes vigentes dificultan que el colegio logre obtener a tiempo sus ingresos.

Fuente: Propio, datos extraídos del colegio María José Sime Barbadillo

Los resultados presentados a continuación provienen de los cuestionarios aplicados a los padres de familia, período junio del 2020, el cual se tomó como tamaño de la muestra: 186 encuestados, quienes fueron pieza fundamental para brindarnos información.

Figura 5.

Indicador del momento en que se brinda información de las mensualidades y matrículas

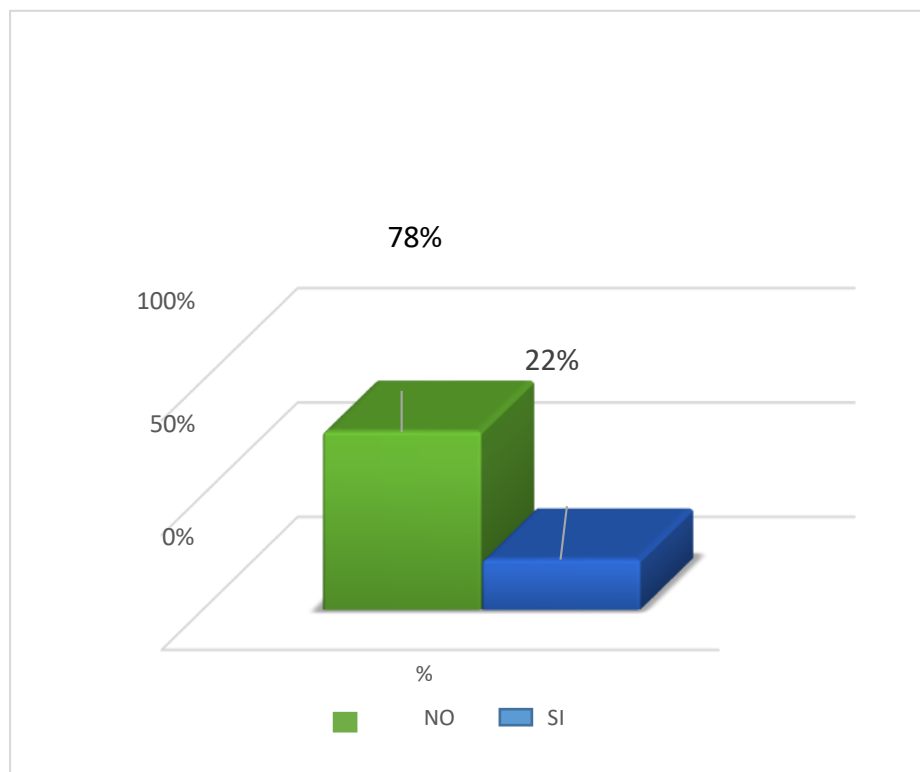


Fuente: Propio, datos extraídos del colegio María José Sime Barbadillo

Interpretación: En la figura N°5, el 33% de los padres encuestados respondieron que la información que ellos reciben por parte del colegio es en el momento en que se acercan a matricular a sus hijos, y es brindada por el director o el promotor; pero el 67% restante señala que lo reciben en alguna asamblea de padres de familia, generándoles ciertas confusiones porque el encargado es interrumpido por otros apoderados quienes se acercan a consultar otros temas. Se llega a la conclusión que el colegio presenta dificultades para brindar información a causa del desorden, la falta de asignación de funciones y ante la carencia de un área determinada.

Figura 6.

Indicador de las personas que recuerdan el día en que deben realizar el pago de mensualidad por el servicio Educativo que sus hijos reciben.

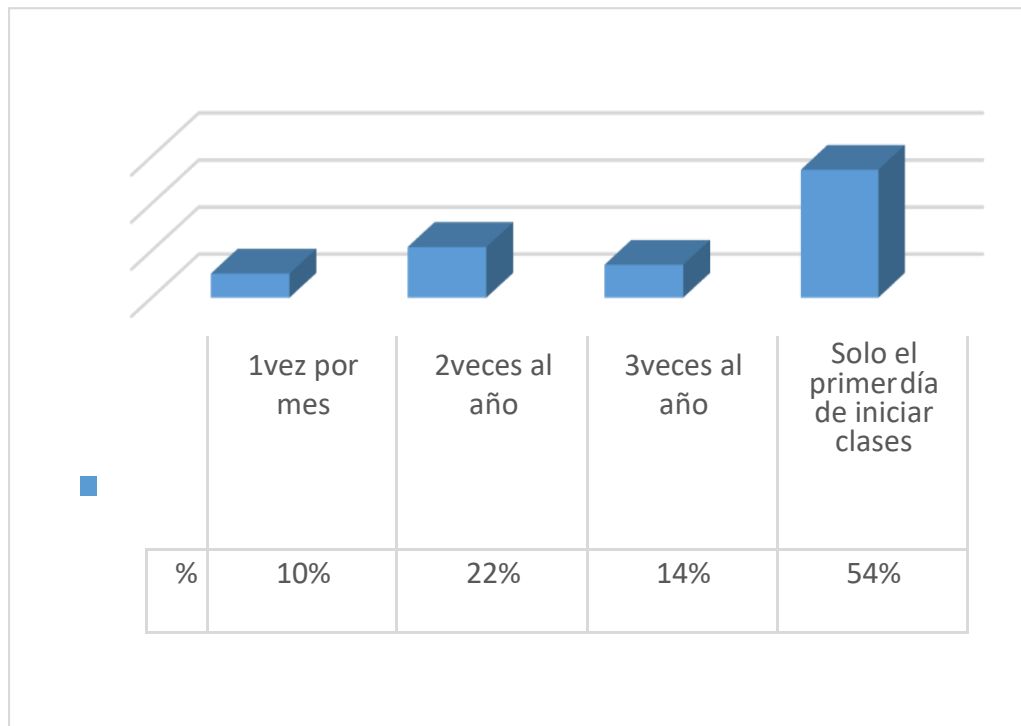


Fuente: Propio, datos extraídos del colegio María José Sime Barbadillo

Interpretación: En la figura N°6, el 78% de los apoderados no recuerdan las fechas de pago de pensiones por el servicio que sus hijos reciben, debido a que ellos realizan otras actividades y diversos pagos, recordando días después de haber vencido la fecha de plazo que tiene el colegio para la cancelación de las mensualidades; pero el 22% restante si recuerdan y cancelan a tiempo; por ende, se puede inferir que el colegio no recauda sus ingresos a tiempo a causa de la demora y la falta de interés que tienen los padres de familia para realizar el pago de las mensualidades escolares.

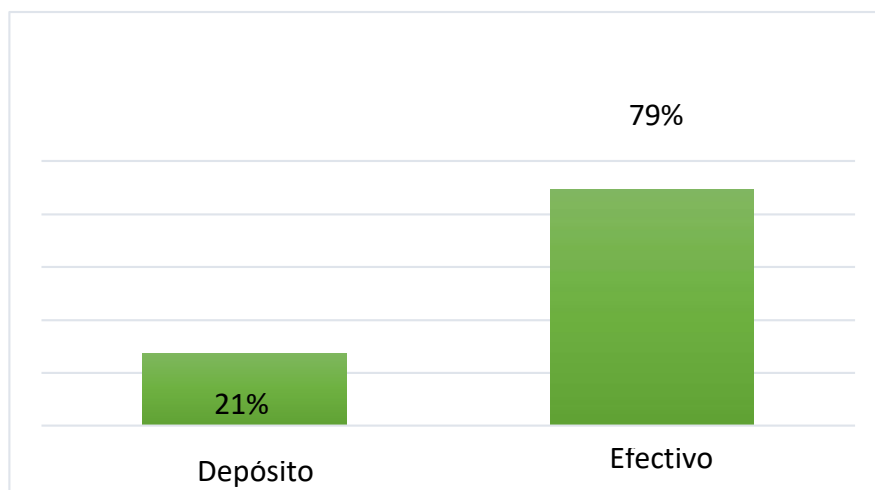
Figura 7.

Indicador del número de veces que el colegio les recuerda a los apoderados las fechas de cancelación de mensualidades escolares



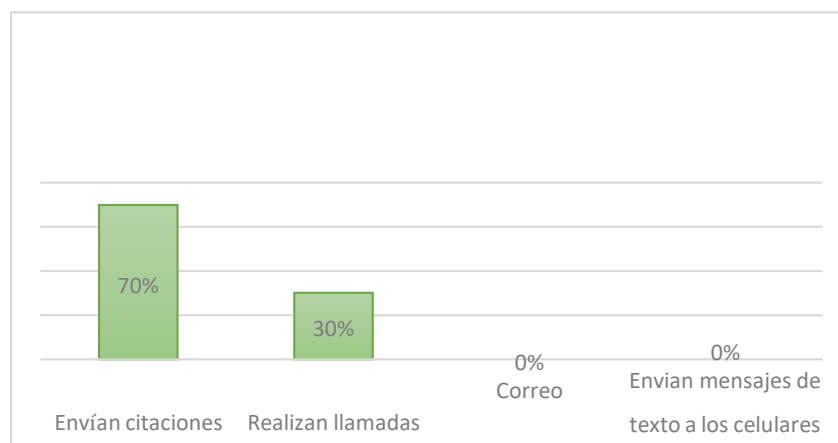
Fuente: Propio, datos extraídos del colegio María José Sime Barbadillo

Interpretación: En la figura N°7, muestra que solo al 10% de los padres de familia, el colegio mensualmente les hace recordar que deben acercarse a cancelar las cuotas escolares a través de citaciones, las cuales son enviadas con los alumnos; así mismo al 22% se les hacen recordar 2 veces al año a través de llamada telefónicas, siendo estas en el mes de julio y noviembre; al 14% de los encuestados, 3 veces al año el colegio les hace recordar de manera general en cada asamblea escolar, en donde se reúnen para la entrega de libretas escolares y; por último al 54% restantes solo les hacen recordar el primer día y es en el inicio de las clases escolares. De todo lo mencionado se deduce que el colegio no tiene buena comunicación con el cliente y poco valor le da el factor recordatorio

Figura 8.*Indicador del Sistema de pago*

Fuente: Propio, datos extraídos del colegio María José Sime Barbadillo

Interpretación: En la figura N°8 se aprecia que solo el 21% de los padres de familia encuestados, cancelan las mensualidades escolares mediante depósitos debido a que muchos trabajan y no cuentan con tiempo disponible; y el 70% restante prefiere acercarse al colegio, pero lo hacen después de la fecha pactada por motivos diferentes motivos como: falta de tiempo, se olvidan o priorizan la cancelación de otros bienes o servicios. Con esta figura se puede resaltar cierta debilidad que el colegio tiene, la cual debe mejorar y reforzar esta área para que los pagos de las mensualidades escolares se logren recaudar a tiempo y de manera eficaz.

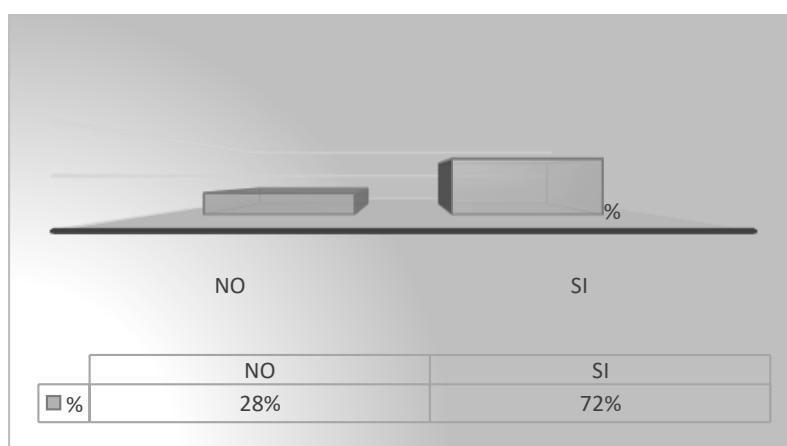
Figura 9.*Indicador de las formas que utilizan para mantener informado al apoderado.*

Fuente: Propio, datos extraídos del colegio María José Sime Barbadillo

Interpretación: En la figura N°9, se observó que el 70% del total de padres de familia se les mantiene informado acerca de las cuotas a través de citaciones, y el 30% restante solo recibieron llamadas telefónicas. Se infiere que dicho colegio tiene debilidades para mantener informado a los apoderados, ya que no cuentan con estrategias suficientes de comunicación, viéndose reflejados en la poca comunicación que mantienen los encargados con los padres de familia al no enviar correos, ni mensajes de textos y las pocas llamadas telefónicas que realizan.

Figura 10.

Indicador de retrasos de pagos

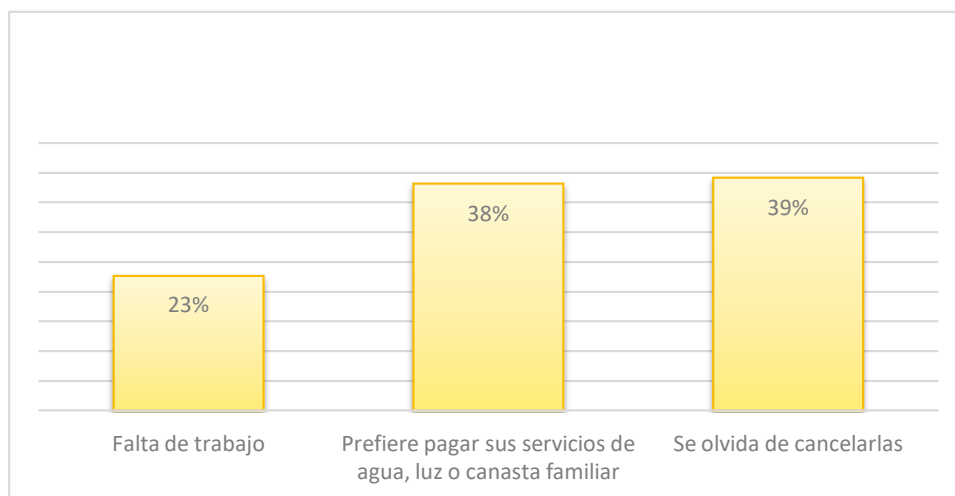


Fuente: Propio, datos extraídos del colegio María José Sime Barbadillo

Interpretación: En la figura N°10, se muestra que el 72% de los encuestados afirman que, si se han retrasado en la cancelación de sus mensualidades por la falta de trabajo, olvidan las fechas de pago o prefieren cancelar otros bienes y servicios que adquieren y; el 28% no se han retrasado porque ellos de manera voluntaria liquidan las cuotas a tiempo. De este modo se infiere que la institución si tiene problemas para recaudar sus ingresos económicos, y todo a causa del incumplimiento del progenitor y por la falta de políticas cobro de mensualidades estudiantiles.

Figura 11.

Indicador de los factores que no permiten cancelar la pensión escolar

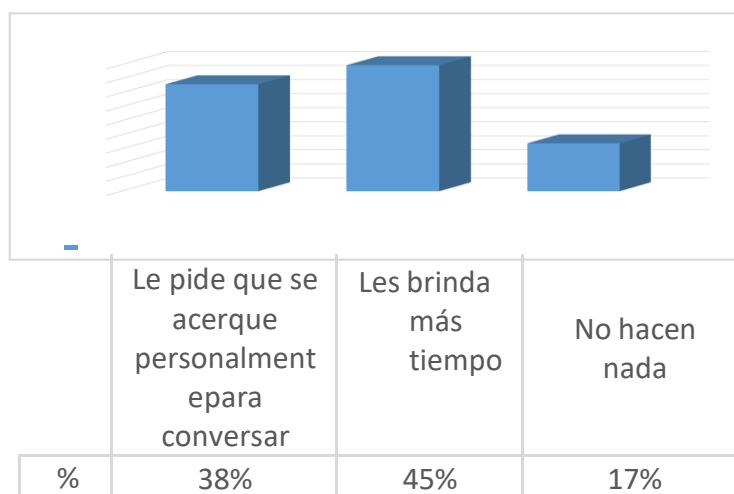


Fuente: Propio, datos extraídos del colegio María José Sime Barbadillo

Interpretación: En la figura N° 11, se puede observar que el 39% de los encuestados se olvida de cancelar por diferentes motivos ya sea porque no puede, porque no quiere o porque en realidad se olvida; el 38% prefiere pagar sus servicios de agua, luz, y el 23% lo hace por falta de trabajo. Adicional a ello, se puede inferir que el colegio debe tomar medidas necesarias para poder contrarrestar esta problemática y poder tener efectivo a tiempo.

Figura 12.

Indicador de soluciones que el colegio brinda ante el incumplimiento de las mensualidades escolares

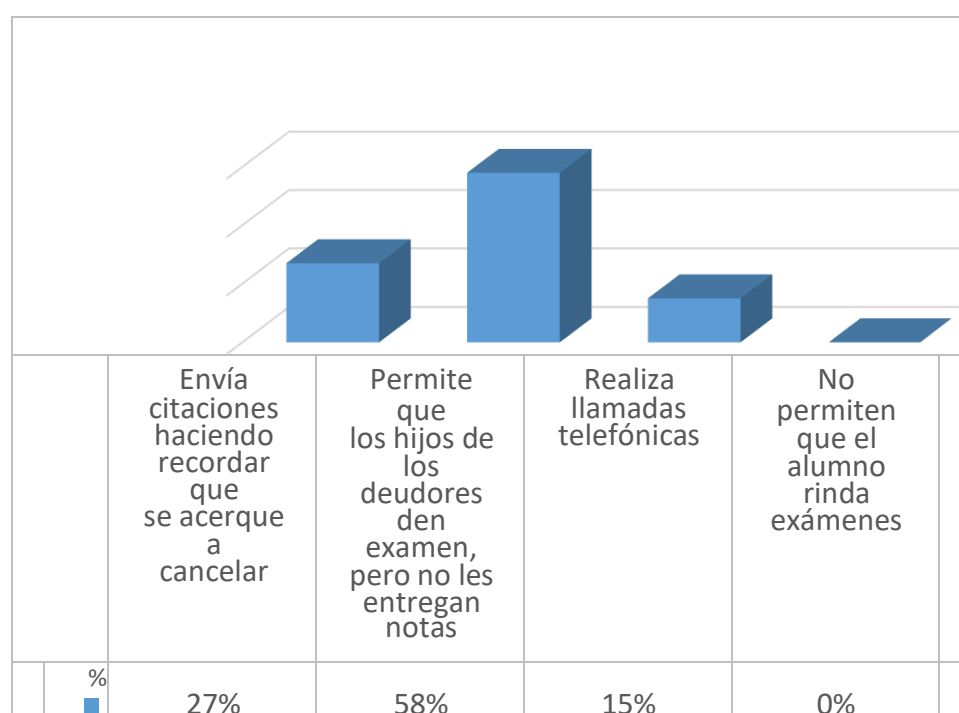


Fuente: Propio, datos extraídos del colegio María José Sime Barbadillo

Interpretación: En los datos de la figura N°12, se observó que el 38% de los encuestados se les pide que se acerquen personalmente para conversar acerca del atraso de las mensualidades, con la finalidad de llegar a un acuerdo; el 45% mencionan que les han brindado más tiempo porque son conocidos de ellos y piensan que el apoderado tarde o temprano cancelarán la deuda; y el 17% señalan que no les dicen nada por no haber cancelado. Es por eso que se infiere que la carencia de políticas de cobro y la falta de coordinación de los encargados del colegio ocasionan problemas económicos a la empresa viéndose reflejados en la demora que tienen para recaudar sus ingresos, así mismo la falta de liquidez que tienen para cancelar a tiempo a los docentes y algunos servicios como: agua, luz, teléfono.

Figura 13.

Indicador de acciones que toma el colegio ante la demora del pago de pensiones escolares



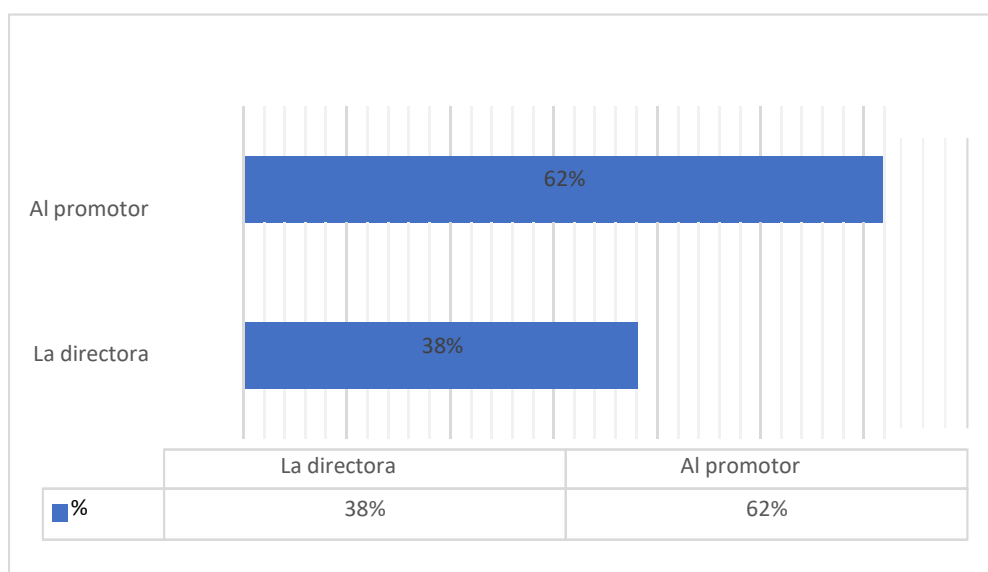
Fuente: Propio, datos extraídos del colegio María José Sime Barbadillo

Interpretación: En la figura N°13 acerca de qué acciones toma el colegio ante la demora del pago de escolaridades, se deduce que: el 58% de los encuestados señalan que el colegio permite dar exámenes a los alumnos que deben escolaridad, pero no les entregan boletas de notas hasta que paguen; mientras que el 27% manifiestan que envían comunicados a los padres deudores con la finalidad de que se acerquen, lleguen a un acuerdo y logren cancelar, pero no tienen la

certeza que llegan al destino indicado; y el 15% restante señalan que los llaman a su número telefónico pasivamente, sin persuadir su tranquilidad, ya que si fuera lo contrario ellos pueden quejarse, avalándose a ciertas leyes o normas que amparan al escolar. Por lo tanto, se infiere que los colegios al emplear estrategias pasivas, están perjudicando su liquidez inmediata a causa del abuso de ciertos morosos que saben que la ley ampara al alumno para que no se le niegue el servicio educativo, ya que si estos lo hacen el colegio será sancionado por INDECOPI.

Figura 14.

Indicador del personal a quien cancelan la pensión escolar



Fuente: Propio, datos extraídos del colegio María José Sime Barbadillo

Interpretación: Según la figura N°14, se presenta que el 62% de los padres de familia (clientes) realizan el pago de sus pensiones al promotor mientras que un 38% cumple su obligación directamente con la directora de la institución, generando una duplicidad de funciones por la falta de personal administrativo. De ello se rescata que el no tener una estructura de funciones adecuadas, la información tanto para clientes como para el colegio no serán las correctas y perjudican a ambas partes.

4.2.- Analizar el estado de situación financiera para determinar la liquidez actual del colegio "María José Sime Barbadillo" de Jayanca, 2018- 2020.

4.2.1.- Análisis del estado de situación financiera:

Las cuentas por cobrar son un elemento importante para el análisis de la liquidez de la empresa ya que corren peligro financiero si no se realiza de la manera correcta. El análisis de la situación económica está conformado por las razones financieras.

Tabla 3.

Estado de situación financiera del colegio María José Sime Barbadillo

DETALLE	Al	31 de diciembre de 2018	%	Al	31 de diciembre de 2019	%	Al	31 de diciembre de 2020	%
ACTIVO									
ACTIVO CORRIENTE									
Caja y Bancos	S/	278,800.00	54.64%	S/	275,790.00	52.81%	S/	77,792.50	32.66%
Cuentas por Cobrar comerciales	S/	203,130.00	39.81%	S/	222,285.00	42.56%	S/	144,127.50	60.50%
Suministros	S/	11,322.92	2.22%	S/	10,190.63	1.95%	S/	9,500.00	3.99%
Otras Cuentas del Activo									
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	S/	493,252.92	96.67%	S/	508,265.63	97.32%	S/	231,420.00	97.15%
ACTIVO NO CORRIENTE									
Inmueble Maquinaria y Equipo	S/	17,000.00	3.33%	S/	14,000.00	2.68%	S/	6,800.00	2.85%
TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE	S/	17,000.00	3.33%	S/	14,000.00	2.68%	S/	6,800.00	2.85%
TOTAL ACTIVOS	S/	510,252.92	100.00%	S/	522,265.63	100.00%	S/	238,220.00	100.00%
PASIVO									
PASIVO CORRIENTE									
Remuneración y partición por pagar	S/	246,090.00	48.23%	S/	296,250.00	56.72%	S/	166,200.00	69.77%
TOTAL PASIVO CORRIENTE	S/	246,090.00	48.23%	S/	296,250.00	56.72%	S/	166,200.00	69.77%
PASIVO NO CORRIENTE									
Obligación financiera	S/	162,504.00	31.85%	S/	88,914.00	17.02%	S/	21,619.13	9.08%
TOTAL PASIVO NO CORRIENTE	S/	162,504.00	31.85%	S/	88,914.00	17.02%	S/	21,619.13	9.08%
TOTAL PASIVO	S/	408,594.00	80.08%	S/	385,164.00	73.75%	S/	187,819.13	78.84%
PATRIMONIO									
Capital	S/	26,658.92	5.22%	S/	58,781.63	11.26%	S/	15,400.88	6.46%
Reservas									
Resultados Acumulados	S/	75,000.00	14.70%	S/	78,320.00	15.00%	S/	35,000.00	14.69%
Resultado del Ejercicio									
TOTAL PATRIMONIO	S/	101,658.92	19.92%	S/	137,101.63	26.25%	S/	50,400.88	21.16%
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	S/	510,252.92	100.00%	S/	522,265.63	100.00%	S/	238,220.00	100.00%

Fuente: Propio, datos extraídos del colegio María José Sime Barbadillo

Al 31 de diciembre del 2020, los activos corrientes estuvieron conformados: primeramente, por los saldos de caja y banco, el cual disminuyó debido a ciertos factores sociales que no están siendo controlados de manera correcta y se han visto perjudicados económicamente,

incrementando sus cuentas por cobrar comerciales. Comparando con el año 2019 y 2018 el colegio recaudaba un buen porcentaje de sus ingresos y les permitía afrontar las deudas con terceros.

Se desarrollaron indicadores de liquidez, presentados a continuación:

- Razón de liquidez corriente = $\frac{\text{Activo corriente}}{\text{Pasivo corriente}}$

<u>2018</u>	<u>2019</u>	<u>2020</u>
S/ 493,252.92	S/508,265.63	S/231,420.00
S/246,090.00	S/296,250.00	S/166,200.00
=2 veces	=1.72 veces	=1.39veces

A través del análisis de liquidez durante los años 2018, 2019 y 2020 se observó que, al finalizar el año, la institución si cuenta con liquidez suficiente para afrontar responsabilidades económicas a corto plazo, ya que su activo corriente es mayor al pasivo corriente en una razón de 2 a 1, es importante indicar que dentro del activo corriente se encuentran las cuentas por cobrar, las cuales representan más del 50% de dicho activo debido a que tienen baja rotación ocasionado por distintos factores socio-económicos en relación a la recaudación de las pensiones y matriculas escolares.

- Prueba del ácido: $\frac{\text{Activo corriente- Inventarios}}{\text{Pasivo corriente}}$

<u>2018</u>	<u>2019</u>	<u>2020</u>
S/ 493,252.92	S/508,265.63	S/231,420.63
S/246,090.00	S/296,250.00	S/166,200.00
= 2 veces	= 1.72 veces	= 1.39 veces

Al aplicar la prueba acida se observó que el centro educativo aparentemente sus ingresos le permiten seguir en el mercado, y que en relación a su endeudamiento se encuentra estable, pero se sabe que para que el activo corriente de un centro educativo se debe recaudar mensualmente, sin demoras, sin generar cuentas por cobrar; por lo cual se infirió que en el colegio muchos cancelan después de la fecha establecida.

- Capital de trabajo: Activo corriente- Pasivo corriente

$$2018 = 493,252.92 - 246,090.00 = 247,162.92$$

$$2019 = 508,265.63 - 296,650.00 = 212,605.63$$

$$2020 = 231,420.00 - 166,200.00 = 65,220.00$$

El colegio mostró capital de trabajo para los tres años, en la cual reflejó que si puede seguir invirtiendo por lo cual se espera que se inserten estrategias para que pueda operar en el día a día y fortalecer la estructura financiera de la entidad.

4.3.- Cuantificar la morosidad de los periodos 2018-2020 del colegio María José Sime Barbadillo de Jayanca.

Para determinar la morosidad del colegio en los periodos 2018 hasta 2022, se tomó en cuenta información relacionada con la demanda de alumnos, el precio de la matrícula y las mensualidades escolares. Así mismo el porcentaje de mensualidades según la condición de pago fue considerado como: buena, regular y malo. A continuación, se detalla:

4.3.1.- Detalle de la demanda de alumnos y profesores:

Ente los años 2018-2020, el centro educativo María José Sime Barbadillo estuvo conformado por estudiantes de los diferentes niveles: inicial, primaria y secundaria, así como docentes, el cual se detallan a continuación:

Tabla 4.

Demanda de los niveles inicial, primaria y secundaria, periodos 2018- 2020

NIVEL		2018	2019	2020
INICIAL	3AÑOS	23	20	25
	4AÑOS	26	26	26
	5AÑOS	32	23	26
TOTAL DE ALUMNOS		81	69	72
DOCENTES		3	3	4
PRIMARIA	1ERO	37	30	32
	2DO	27	36	26
	3ERO	22	25	34
	4TO	28	22	22
	5TO	26	25	20
	6TO	19	29	25
TOTAL DE ALUMNOS		159	167	154
DOCENTES		8	8	7
SECUNDARIA	1ERO	13	18	36
	2DO	26	19	32
	3ERO	32	24	32
	4TO	23	31	20
	5TO	31	20	26
TOTAL DE ALUMNOS		125	112	146
DOCENTES		10	11	9

Fuente: Propio, datos extraídos del colegio María José Sime Barbadillo

Según la Tabla N°4 muestra que la cantidad de estudiantes y docentes de los diferentes niveles ha variado en el año 2018 al 2020, pero el nivel que más se ha visto afectado en la disminución de la demanda estudiantil es el nivel inicial. En el año 2020 los estudiantes matriculados fueron: 72 en nivel inicial, 154 en primaria y 146 en secundaria; pero ante la aparición de la COVID-19, el estado peruano acató cuarentena y aislamiento social, prolongándose más tiempo, esta situación hizo que los colegios se adaptaran empezando a dictar clases de manera virtual, siendo el causante del retiro de 5 estudiantes de cada nivel, ya que los apoderados al verse con bajos ingresos económicos decidieron retirarlos y trasladar a sus menores hijos a instituciones nacionales, afectando la demanda del colegio.

En la siguiente tabla se detalla la demanda estudiantil del año 2020 una vez retirados los 15 alumnos.

Tabla 5.

Demanda de alumnos retirados de los 3 niveles, periodo 2020

NIVEL	DEMANDA DE ESTUDIANTES DEL AÑO 2020
INICIAL	67
PRIMARIA	149
SECUNDARIA	141

Fuente: Propio, datos extraídos del colegio María José Sime Barbadillo

Según la Tabla N°5 muestra que en el año 2020 la demanda escolar disminuyó por la cuarentena y aislamiento social que el gobierno declaró por la COVID-19. Las clases no presenciales se prolongaron más tiempo e hicieron que los padres de familia optaran por cambiar a sus hijos de colegio debido a sus bajos ingresos. Esta situación ha hecho que el colegio tenga problemas de liquidez, no solo por el retiro de alumnos sino por la demora de cancelaciones de pensiones y matrículas escolares

4.3.2.- Detalle de precios de matrículas y mensualidades:

En la siguiente tabla se mostraron los precios que la institución estableció en los años 2018, 2019 y 2020, detallándolos en sus diferentes niveles: inicial, primario y secundaria.

Tabla 6. *Precios de matrículas y pensiones en el año 2018*

AÑO	NIVEL	PRECIOS		PRECIOS CON DESCUENTO DE MENSUALIDADES
		MATRICULAS	MENSUALIDAD	
2018	INICIAL	S/80.00	S/100.00	S/95.00
	PRIMARIA	S/100.00	S/120.00	S/114.00
	SECUNDARIA	S/120.00	S/140.00	S/133.00
2018	INICIAL	S/90.00	S/110.00	S/104.50
	PRIMARIA	S/110.00	S/130.00	S/123.50
	SECUNDARIA	S/130.00	S/150.00	S/142.50
2018	INICIAL	S/ 100.00	S/70.00	S/ 66.50
	PRIMARIA	S/ 120.00	S/ 80.00	S/76.00
	SECUNDARIA	S/140.00	S/90.00	S/85.50

Fuente: Propio, datos extraídos del colegio María José Sime Barbadillo

En la Tabla N°7, en el año 2018 los precios que estipuló el colegio por los servicios prestados estaban acorde al mercado. En el año 2019 hubo un aumento tanto en las matrículas y mensualidades gracias a que hubo más oferta de trabajo en la localidad y por ende los ingresos mensuales de los progenitores fueron más. Pero en el año 2020, la institución y otros negocios se vieron afectados económicamente por la pandemia COVID-19, reduciendo sus costos en relación a la situación y, también disminuyeron los gastos ya que no estaban obteniendo dinero de forma rápida.

4.3.3.- Descuentos que ofrece el colegio, según la condición del estudiante:

La institución ofrece descuentos del 5% a sus estudiantes según su condición ya sea porque ocupan mérito académico o por la cantidad de hijos que tiene el apoderado en la institución, beneficiándose segundo vástago. A continuación, se detalla la cantidad de alumnos a quienes otorgan descuentos en los diferentes niveles:

Tabla 7. Cantidad de alumnos con descuento del nivel inicial, primario y secundario, período 2018-2020

NIVEL		Año		
		2018	2019	2020
INICIAL	3AÑOS	3	2	1
	4AÑOS	4	3	2
	5AÑOS	2	1	2
TOTAL DE ALUMNOS		9	6	5
PRIMARIA	1ERO	3	2	2
	2DO	2	3	2
	3ERO	2	2	3
	4TO	3	2	2
	5TO	2	2	2
	6TO	4	3	2
TOTAL DE ALUMNOS		16	14	13
SECUNDARIA	1ERO	2	3	2
	2DO	2	2	2
	3ERO	2	2	2
	4TO	3	2	2
	5TO	3	2	3
TOTAL DE ALUMNOS		12	11	11

Fuente: Propio, datos extraídos del colegio María José Sime Barbadillo

Según la Tabla N°6, en el año 2018, se otorgó un total de descuentos de 37 alumnos equivalente a S/.225.00, en el 2019 a un total de 31 alumnos siendo un total de S/206.50, y por último en el año 2020 a de 29 estudiantes, los cuales sumaron S/129.00

4.3.4.- Recaudación de los pagos de mensualidades de alumnos según su condición de cancelación:

La recaudación del dinero de las mensualidades de los alumnos fue determinada según la forma de pago, las cuales fueron considerados como: buenos, regulares y malos en los periodos del año 2018 al 2020. Además, consideran que las cuentas por cobrar son buenas siempre y cuando los padres de familia cancelen en la fecha que corresponde, regular cuando demoran 10 días, y malos cuando la demora abarca el día 11 a más después de la fecha pactada en que debieron haber abonado por dicho servicio recibido.

Tabla 8. Recaudación anual del pago de matrículas según su condición de cancelación del colegio María José Sime Barbadillo en el año 2018-2020

AÑO	NIVEL	RECAUDACION MENSUAL	% SEGÚN C.P	CONDICION DE PAGO (C.P)	RECAUDACIÓN ANUAL	TOTAL DE INGRESOS ANUALES
2018	INICIAL	S/ 8,055.0	16%	CORRIENTES	S/ 12,900.00	S/ 444,600.00
			32%	VENCIDAS	S/25,800.00	
			52%	MOROSAS	S/41,900.00	
		TOTAL	100%	TOTAL	S/80,600.00	
	PRIMARIA	S/ 18,984.0	27%	CORRIENTES	S/51,420.00	
			32%	VENCIDAS	S/60,840.00	
			41%	MOROSAS	S/77,580.00	
		TOTAL	100%	TOTAL	S/189,840.00	
	SECUNDARIA	S/ 17,416.0	22%	CORRIENTES	S/38,920.00	
			30%	VENCIDAS	S/51,590.00	
			48%	MOROSAS	S/83,650.00	
		TOTAL	100%	TOTAL	S/174,160.00	
2019	INICIAL	S/ 7,557.0	22%	CORRIENTES	S/16,390.00	S/ 482,935.00
			30%	VENCIDAS	S/23,045.00	
			48%	MOROSAS	S/36,135.00	
		TOTAL	100%	TOTAL	S/75,570.00	
	PRIMARIA	S/ 21,619.0	18%	CORRIENTES	S/86,190.00	
			30%	VENCIDAS	S/65,000.00	
			52%	MOROSAS	S/65,000.00	
		TOTAL	100%	TOTAL	S/216,190.00	
	SECUNDARIA	S/ 16,717.5	25%	CORRIENTES	S/65,175.00	
			30%	VENCIDAS	S/51,000.00	
			45%	MOROSAS	S/75,000.00	
		TOTAL	100%	TOTAL	S/191,175.00	
2020	INICIAL	S/ 4,672.5	22%	CORRIENTES	S/10,430.00	S/ 291,810.00
			27%	VENCIDAS	S/12,530.00	
			51%	MOROSAS	S/23,765.00	
		TOTAL	100%	TOTAL	S/46,725.00	
	PRIMARIA	S/ 11,868.0	23%	CORRIENTES	S/27,800.00	
			30%	VENCIDAS	S/ 35,880.00	
			46%	MOROSAS	S/55,000.00	
		TOTAL	100%	TOTAL	S/118,680.00	
	SECUNDARIA	S/ 12,640.5	18%	CORRIENTES	S/22,365.00	
			30%	VENCIDAS	S/37,710.00	
			52%	MOROSAS	S/66,330.00	
		TOTAL	100%	TOTAL	S/126,405.00	

Fuente: Propio, datos extraídos del colegio María José Sime Barbadillo

En la Tabla N°8, la condición morosa fue la más representativa en los tres años por los porcentajes elevados, dando a entender que el colegio no recauda todo el efectivo puntualmente debido a la mala gestión que hacen para recaudar el dinero, limitándolos para cancelar sus gastos a tiempo. En el año 2018 el colegio solo en pensiones de los tres niveles recaudó S/444,550.00, pero la mayoría de sus cuentas están en condiciones morosas haciendo un total de S/203,130.00. Al finalizar el año 2019 ha aumentado sus ingresos, pero también refleja que sus cuentas corrientes morosas no han disminuido en comparación al año anterior las cuales fueron un total de S/222,285.00. Y en el 2020 se optó por proyectar los ingresos en base a los meses que faltaban para culminar el año escolar; así mismo se toman en cuenta que las mensualidades de este año se vieron afectadas por la COVID-19, en donde realizaron cambios para no perjudicarse financieramente, porque las clases se empezaron a dictar de manera virtual, entrando en complicaciones de dinero porque ciertos apoderados decidieron retirar a sus hijos y los trasladaron a instituciones nacionales, así ahorrarían mensualmente ya que la situación era crítica, esta enfermedad trajo consigo la paralización de trabajo afectando los ingresos mensuales por cada familia; es por ello que 15 apoderados de familia decidieron retirar a sus menores hijos, y el colegio tuvo que optar disminuir un 5% de las mensualidades escolares por alumno. Dicha situación contrarrestaba porque los gastos propios de la institución también disminuyeron. A pesar de estos cambios, esta situación no ha mejorado, las cuentas morosas han incrementado por la demora de cancelación de pensiones escolares, siendo estas un total de S/144,127.00.

Propuesta de estrategias de cobranza para mejorar la liquidez del colegio María José Sime Barbadillo

Objetivos de la propuesta

Proponer estrategias que contribuyan en la mejora de la gestión de cobranzas de las mensualidades escolares para que el colegio María José Sime Barbadillo incremente y recupere su liquidez sin perder la cartera de clientes, así logrará dar cumplimiento con sus pagos a corto plazo y sus actividades se mantengan en marcha.

Actividades a desarrollar:

Las fechas, técnicas de pago y las políticas de cobranza serán determinantes para que mejore la gestión de cobranzas. Estas deben realizarse antes de que la deuda venza y mediante el

diagnostico situacional en donde se haya podido identificar las falencias que existen para recaudar el dinero. Las estrategias a desarrollar son las siguientes:

a) **Políticas de cobranza**

En el área de cobro se establecerán un conjunto de políticas de cobro de pensiones, en la cual el tiempo y la forma de hacerlo son factores importantes para que el padre de familia logre cumplir con lo pactado, y la institución cuente con liquidez corriente, evitando situaciones que compliquen las enseñanzas académicas. En el reglamento se debe estipular que: las pensiones escolares deben ser canceladas dentro de los diez primeros días de cada mes, teniendo como opción pagarlas en efectivo, por lo cual el apoderado se dirigirá al centro educativo, o mediante la cuenta corriente utilizando el aplicativo; para ello, el tesorero debe hacer entrega de la boleta de pago física o mediante correo, al momento que el servicio ha sido cancelado.

Los clientes deben hacer uso de la cuenta corriente con más frecuencia, por lo tanto, se debe informar cómo deben realizar el pago mediante videos o charlas por parte de la administración. También el tesorero debe capacitarse constantemente y mejorar técnicas de cobranza, para mejorar la comunicación entre el padre de familia, así logrará cumplir las expectativas de la institución.

El área administrativa es el responsable de realizar el cobro, por lo cual en su proceso de reclamación de la deuda debe hacer uso de técnicas de cobranzas para poder optimizar el tiempo y los recursos. Las técnicas a desarrollar son las siguientes:

A.1.- Motivación:

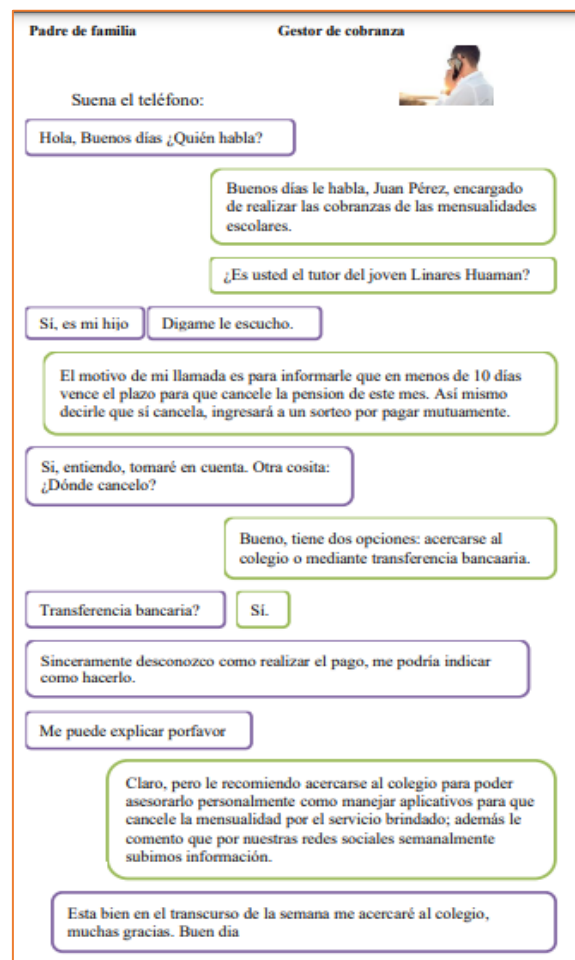
Se aplicará dos tipos de motivación: la motivación positiva mostrará con claridad las bondades que trae el pago de la mensualidad anticipadamente; pero si el deudor paga después de la fecha se le dará a conocer las consecuencias negativas que contraerá dicha situación. Los medios que se emplearan son:

- **Comunicación amistosa:** Es uno de los medios en donde se realizará el cobro e iniciará contacto con los apoderados. Aquí se les recordará a los padres de familia 10 días antes del vencimiento, se les enviará mensajes de texto a su número celular o a través de las redes sociales como: Facebook, Gmail, WhatsApp. A través de la página oficial del colegio se compartirán videos alentadores en donde enseñen como deben administrar sus finanzas personales y, muestren las actividades que día a día los profesores y alumnos desarrollan. Adicional a ello se publicarán mensajes alentadores para el buen pagador

- Carta: Este documento deberá contener la identificación del acreedor porque se enviará un comunicado cuatro días después del vencimiento, se enviará un comunicado personalizado solicitando que cancele la deuda vencida y también se le estará recalando mediante una llamada telefónica.
- Llamada telefónica: El lenguaje que se emplee en la conversación telefónica con el deudor debe ser claro, inteligible y sin tecnicismos. La persona encargada de desarrollar esta actividad deberá poner en práctica sus técnicas de comunicación y emplear expresiones positivas, saber llegar hacia el cliente, en donde llegan a un acuerdo mediante este medio. Para lograrlo deberá contar con una base de pago y, proporcionar prórrogas de pago siempre y cuando se apersona al colegio.

Es importante señalar que los canales de comunicación entre el cliente y el colegio ayudan a mejorar el mal manejo de cobranzas, ya que mediante de ello, promueven acuerdos que deben ser acatados por eso que el análisis de las necesidades de ellos mismos es importante.

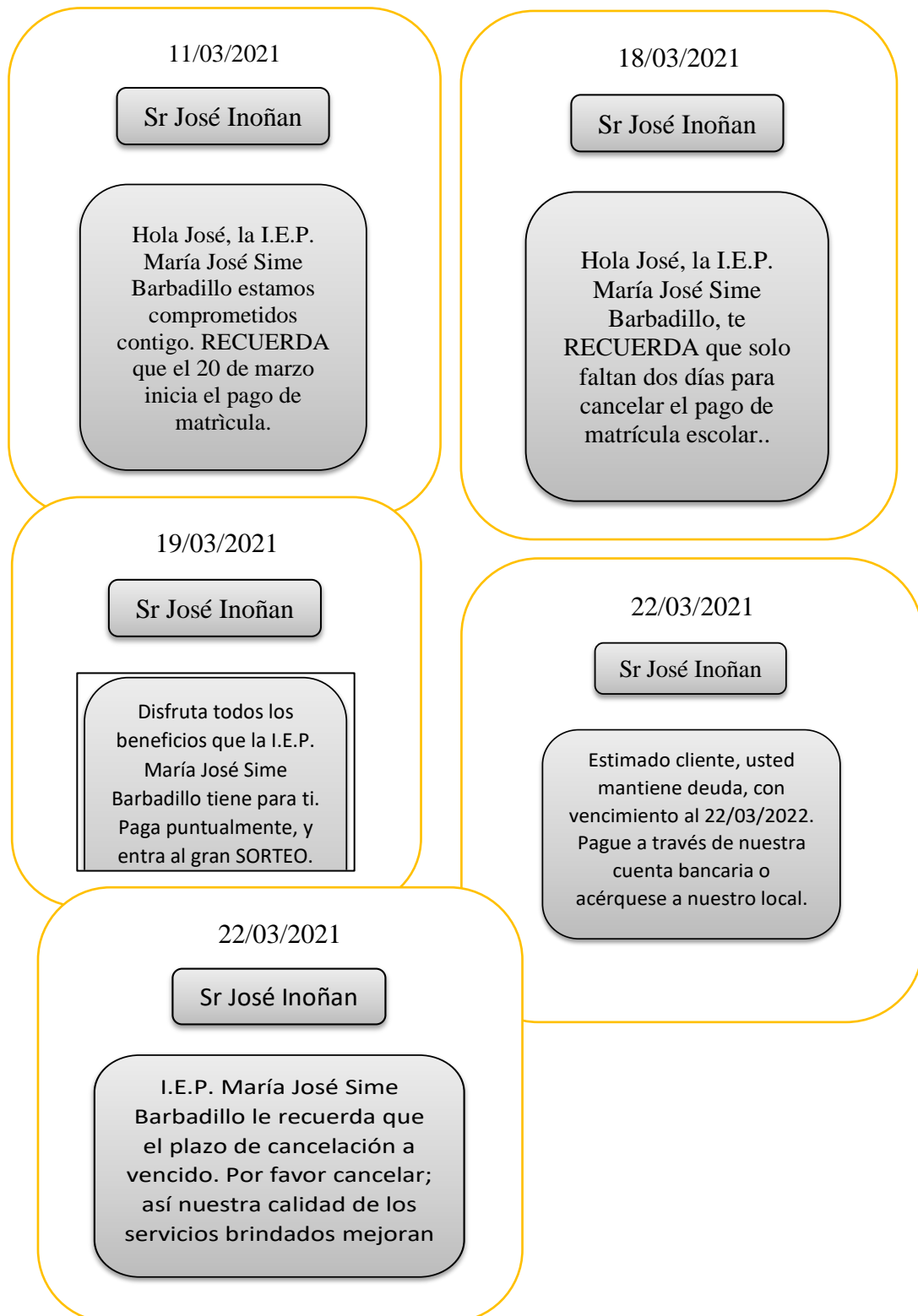
Figura 15. Simulación de una conversación para hacer recordar acerca del pago



Fuente: Propio, datos extraídos del colegio María José Sime Barbadillo

Ejemplo de Mensajes que se enviarán a los tutores del centro educativo María José Sime Barbadillo

Figura 16. Mensajes de textos



Fuente: Propio

a.2 Negociación:

Se deberá poner en práctica la capacidad que tiene para recuperar la cartera de clientes. Para ello se establecerán beneficios a los clientes.

Si el apoderado del alumno no se acerca a cancelar su deuda, los exámenes de su menor hijo serán aplazados hasta que la cuenta sea saldada

En caso de que el padre solicite un aplazamiento de su pago, deberá entregar el apoderado al encargado de cobranzas una solicitud, donde indique los motivos de su retraso de la pensión.

De ser aprobada la solicitud, el apoderado o padre de familia tendrá que firmar el acta de compromiso donde acuerde cancelar sus haberes con la institución en el plazo que el director decida, pero que no deberá superar el mes.

Si el padre adelantará sus mensualidades por voluntad propia se les proporcionará un descuento, así mismo podrá entrar a un sorteo.

a.3. Prórrogas de pago:

Solo se permitirá retrasarse un mes, siempre y cuando el deudor se acerque a la entidad y dé conocimiento de la situación que atraviesa; así mismo asumirá el compromiso de realizar el pago mediante un documento. Una vez que cancele la mensualidad retrasada se le entregará la boleta. Si en caso no llegaran a cancelarlas, se tomarán otras medidas para que el representante asuma la deuda, y se le retendrá cualquier documento académico del estudiante.

a) **MATRIZ FODA CRUZADA:**

En la siguiente figura se realizará un análisis del cuadro situacional del colegio, el cual permitirá al área administrativa realizar cambios en favor a la empresa.

Figura 17. Análisis de la Matriz Foda Cruzada del colegio María José Sime Barbadillo

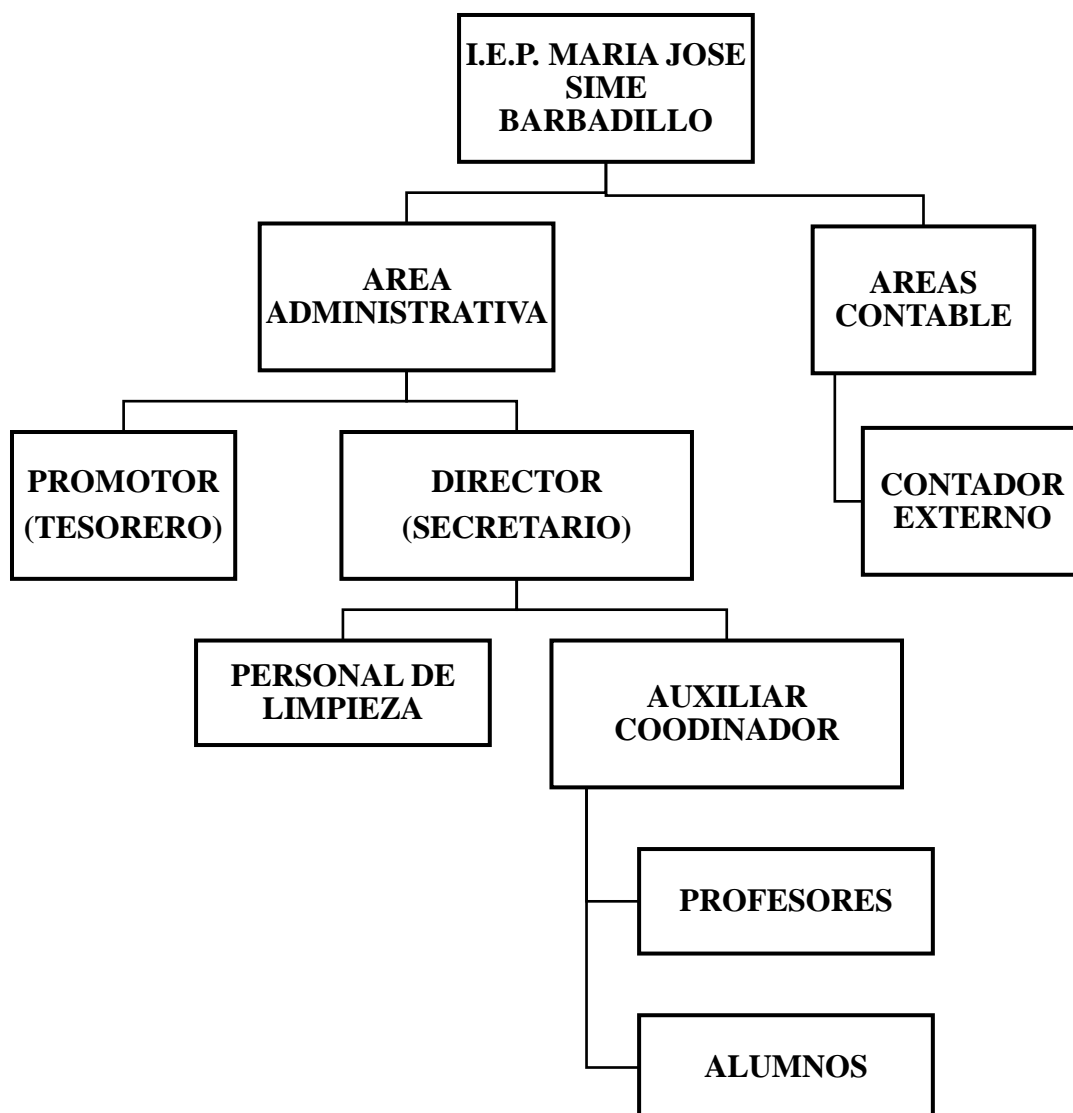
	FORTALEZA: F.1: Cuenta con profesores capacitados que trabajan con motivación. F.2: Cuenta con equipo de cómputo F.3: Está ubicado en el centro del distrito de Jayanca.	DEBILIDADES D.1: No cuenta con local propio D.2: El cobro es de manera empírica. D.3: Las funciones del personal no están definidas correctamente D.4: La poca comunicación que tienen con el apoderado.
OPORTUNIDADES O.1: Aprovechar las redes sociales para mantener informado al padre de familia. O.2: Utilizar la cuenta corriente para cancelar a tiempo. O3: Aprovechar ambientes libres del colegio.	F1-O1: Por medio de las plataformas virtuales establecer talleres de reforzamiento o clases innovadoras. F1-O2: Dar charlas a los padres de familia para que conozcan cómo deben cancelar mediante aplicación, utilizando la cuenta corriente así ahorran tiempo y cancelan puntualmente F2-O1: Por medio de las redes sociales, correo electrónico o entregando volantes, mantener al padre de familia informado acerca del cronograma, promociones de pago de pensiones escolares u otra información para la pronta recuperación de la liquidez del colegio.	D2-O1: Capacitar al personal que realiza la gestión de cobranza aprovechando las redes sociales. D3-O3: Establecer al personal encargado para que realice la gestión de cobranzas, así mismo ambientar un espacio respectivo. D4-O1: Por medio de las redes sociales, teléfono establecer un vínculo de comunicación con los tutores. D4-O3: Mantener informado de manera personal al padre de familia y resolver dudas acerca de las cobranzas.
AMENAZAS A.1: La falta de responsabilidad por parte del representante del estudiante. A.2: La aparición de enfermedades nuevas como el COVID-19 hace que el apoderado se encuentre desempleado y no tenga ingresos económicos. A.3: Las normas y leyes vigentes dificultan que el colegio logre obtener a tiempo sus ingresos.	F1-A1: Por medio de los docentes y estudiantes brindar charlas de cultura de pago. F2-A2: Utilizar el instrumento tecnológico (computadora e internet) para el dictado de clases educativas. F2-A3: Brindar todo tipo de información siguiendo el lineamiento legal educativo.	D2-A1: Capacitar al personal capacitado en todos los temas de cobranza y relación con los clientes. D.3-A1: Realizar estrategias de gestión de cobranzas, designando las funciones correspondientes. D4-A1: Designar al personal con respectivas funciones.

Fuente: Propio, datos extraídos del colegio María José Sime Barbadillo

b) **Manual de Organización y Funciones del centro educativo privado María José**

Figura 18.

Organigrama general.



Fuente: Propio, datos extraídos del colegio María José Sime Barbadillo

El colegio dispone de dos áreas: administrativa y contable. En la primera área se encuentra al promotor quien hace la función de tesorero, y el director de secretario, además se encarga de ver al personal tanto de limpieza, como a la plana docente y alumnos, pero aquí hay un personal quien lo ayuda el cual es el auxiliar o coordinador. En la otra área encontramos al contador externo, quien realiza toda la documentación con SUNAT, para que tenga sus impuestos al día.

El perfil del promotor y director académico debe ser claro para que logré realizar sus actividades. A continuación, se especifica:

Figura 19.*Funciones del personal administrativo*

FUNCIONES:	
PROMOTOR	DIRECTOR ACADEMICO
Da cumplimiento a las leyes vigentes y al reglamento interno del colegio.	Controla las actividades académicas, administrativas y económicas del colegio.
Realiza la convocatoria al inicio del año escolar.	Actualiza la base de datos en la UGEL.
Gestiona capacitaciones para el personal que labora de manera gratuita.	Evalúa y selecciona al personal que labora en el Colegio.
Evalúa y selecciona al personal que labora en el colegio.	Cumple la función de SECRETARIO, por ello deberá dar inicio en las cobranzas de mensualidades y matrículas escolares
Desempeña la función de TESORERO: *Cancela el pago por los servicios que terceros les brindan como: pago de remuneraciones, agua, luz, etc. *Cobra y recibe el pago de las pensiones y matrículas escolares.	*Inicia el cobro de pensiones y matrículas. *Registra datos y solicita documentos de los alumnos nuevos. *Genera la matrícula de manera automática de los alumnos antiguos. *Mantiene actualizado el libro de actas de las reuniones de los padres de familia. *Mantiene contacto directo con los padres de familia, en donde informa todo lo relacionado con las pensiones y matrículas escolares.

Fuente: Propio, datos extraídos del colegio María José Sime Barbadillo

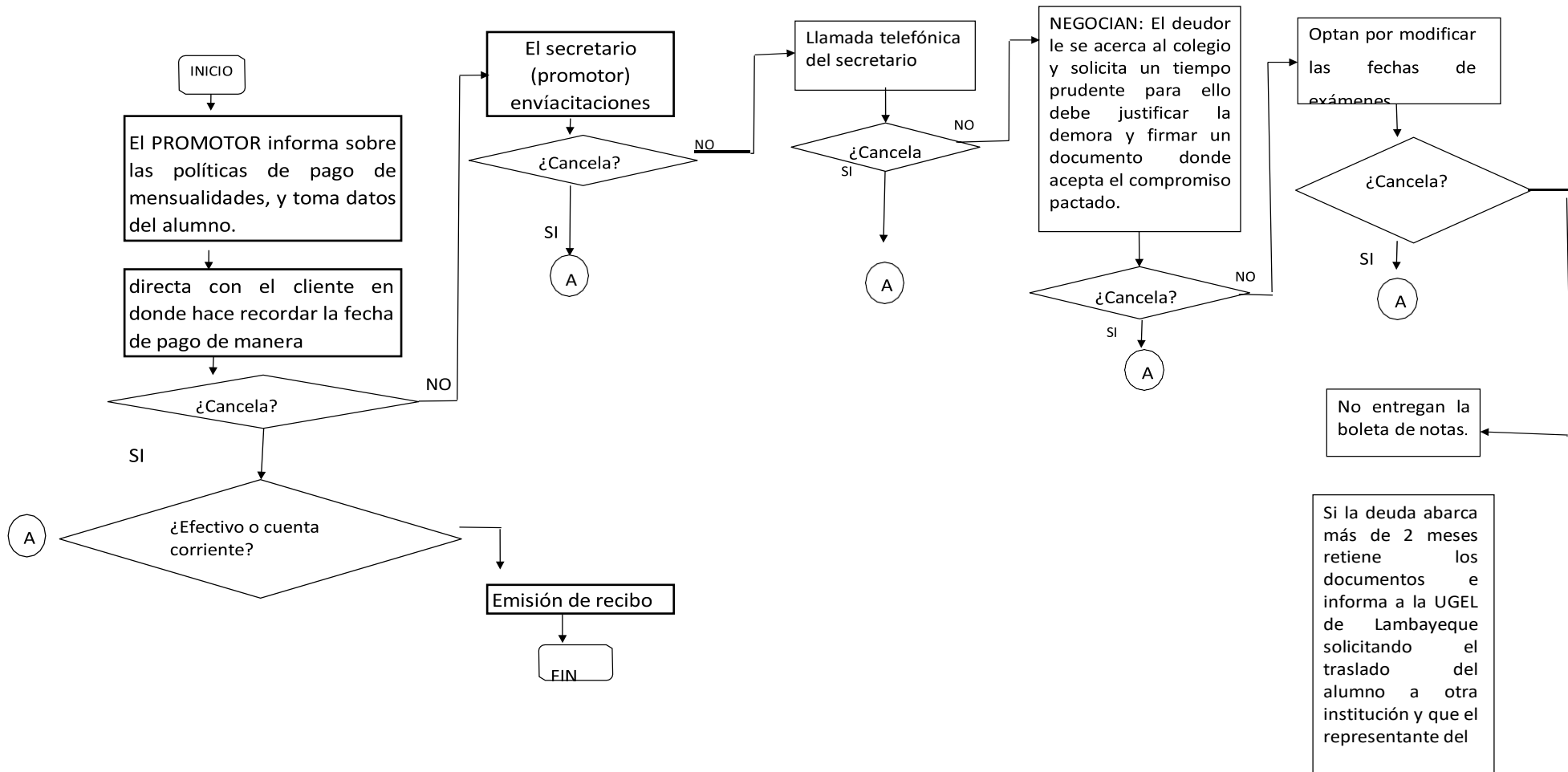
a) Lineamientos de los gastos operativos:

Debido al problema de efectivo que la entidad atraviesa, no se programarán talleres fuera de las horas académicas, por ende, el personal que labora se les hará presente, ya que no se le retribuirá económicamente. Además, se optará por aumentar el uso de los medios electrónicos con la finalidad de reducir gastos en materiales, ya sea fotocopia, papelotes, plumones, etc.

e) Propuesta del diagrama de flujo del procedimiento de cobranza

Figura 20.

Diagrama del procedimiento de gestión de cobranza.



Fuente: Propio, datos extraídos del colegio María José Sime Barbadillo

Una vez explicado, detallado y establecido el proceso de cobranza, se formaliza mediante un contrato de servicios donde el cliente y el encargado pactan de manera escrito todos los acuerdos, así cuando suceden cosas inesperadas como el incumplimiento del pago de mensualidades, el encargado les hace recordar al cliente.

V. Discusión

De acuerdo con el diagnóstico de la situación actual de las cuentas por cobrar, De la Meza (2011) refirió que la gestión de cuentas por cobrar es un conjunto de actividades que deben desarrollarse para que la entidad no tenga problemas con sus cuentas comerciales, y tenga buen funcionamiento económico y administrativo. Según el desarrollo de la investigación se corrobora que los procesos de gestión de cobranza del colegio María José Sime Barbadillo son deficientes por: la falta de prácticas de estrategias de cobro, el poco control, el cobro empírico, y la restricción por parte del gobierno para que el encargado emplee medidas drásticas para recuperar su dinero invertido. De la misma manera, Ayala (2019), en su investigación menciona que los procedimientos y estrategias son factores para que un negocio no tenga problemas de liquidez en el periodo, por lo tanto, deben tenerlas controladas, así serán eficientes y eficaces. Este pensamiento coincide con el resultado, ya que se logró observar a través de la figura n° 8, que el 72 % de los apoderados no pagan a tiempo la mensualidad escolar, debido sus bajos ingresos mensuales; también señalan que muchas veces se olvidan u otras veces porque optan por cancelar otros gastos, ante esta situación el colegio poco hace para hacerles recordar y cobrarles a tiempo, además no brindan soluciones para que no se retrasen en el pago, todo esto ha ocasionado que dicha institución no tenga liquidez y no pueda cumplir con sus obligaciones en el periodo económico.

En relación con el análisis del estado de situación financiera, Álvarez (2013), mencionó que estos informes son una herramienta que sirven para: medir la capacidad económica de las empresas, son claves para que la gestión administrativa mejore y ayuda en la toma de decisiones en beneficio de la empresa. Lo planteado anteriormente concuerda con los resultados de la investigación porque se logró evidenciar que, en los años 2018, 2019 y 2020, incrementaron y disminuyeron sus activos corrientes, siendo estos S/493292.92, S/508265.63 y S/231420; los cuales reflejaron que el centro educativo tiene problemas para asumir responsabilidades económicas a largo plazo. Así mismo se tiene en cuenta el juicio de Campodónico & Arévalo (2019), donde concluyó en su tesis que el objetivo de emplear los estados financieros es poder medir la capacidad de la empresa, por eso que deben ser elaborados e interpretados de la manera correcta, así tomaran decisiones correctas y asertivas, permitiéndoles mejorar. Lo mencionado concuerda con la investigación, ya que se detectó que las cuentas por cobrar son mayores a las partidas de caja y bancos, y comparando en el periodo 2019 y 2020 hubo una diferencia de

27.81, esto a causa de la cartera de clientes que se encuentra vencida, haciendo que no roten adecuadamente por la mala gestión de cobranzas, lo cual hace que la entidad no cuente con efectivo para cancelar a sus proveedores en las fechas pactadas.

Con respecto al tercer objetivo, cuantificar la morosidad de los periodos, el Manual de la Lengua Española Laouress (2007), menciona que la morosidad se presenta siempre y cuando los clientes de un establecimiento se retrasan en la cancelación de los bienes o servicios, haciendo que no prospere económicamente. Lo expuesto anteriormente coincide con el resultado mostrando que nivel de morosidad del cobro de pensiones fue alto, solo recaudaron en la fecha pactada el 18% de las pensiones escolares, el 30% son cuotas vencidas y, el 48% son morosas; a pesar que en el año 2020, las cuotas mensuales fueron menos, el colegio no logró contar con todos sus ingresos debido a la falta de compromiso por parte de los progenitores. Según el hallazgo de la investigación de Gonzales (2018), obtuvo que la empresa tiene un alto nivel de morosidad e incidencia negativa producto del mal manejo de las cuentas por cobrar y por la demora del pago que tienen sus clientes a quienes les brinda sus servicios; es por esto que la empresa debe tomar medidas para subsanar todas estas fallas. Bajo este criterio, se observa puntos de vista similares en la investigación donde se concluye que la morosidad fue una causa negativa de la mala gestión de la recaudación de las mensualidades escolares el cual limitó la liquidez del colegio, no les permitió crecer, ni seguir invirtiendo, así mismo no logran provisionar sus gastos en el periodo económico determinado.

VI. Conclusiones

La situación actual de las cuentas por cobrar del colegio María José Sime Barbadillo de Jayanca, 2018-2020, fue limitada, debido a la carencia de estrategias de gestión de cobro y al tratamiento empírico de las finanzas del colegio, conllevándolo a un riesgo de liquidez, limitando las inversiones y teniendo problemas para cumplir con sus obligaciones entre los años 2018-2020.

Así mismo, al relacionar los elementos de los estados de situación financiera permitió saber que el colegio tiene buena demanda estudiantil en donde sus ingresos mensuales le permiten liquidar sus deudas, pero ante la falta de políticas de cobro, el dinero sigue estando en manos de los padres de familia.

Los altos índices de morosidad conllevaron a la falta de liquidez o recuperación del dinero, generando atrasos en el cumplimiento de los pagos por parte de los clientes, que fueron los padres de familia.

Para concluir, la propuesta de estrategias de gestión de cobranza permitirá al colegio reducir riesgos y errores permitiendo que su situación cambie, cuente con liquidez, logre satisfacer sus necesidades y cumpla con sus expectativas.

VII. Recomendaciones

Después de haber desarrollado dicha investigación se sugiere:

La incorporación de estrategias de gestión de cobranza para que el colegio se fortalezca financieramente, logre cumplir con sus objetivos trazados, tenga un mayor control de los cobros de los servicios que brinda, disminuya la cantidad de clientes morosos, no corra riesgos para seguir en el mercado y, mejore su relación con los clientes así evitará que los clientes y la persona asignada de realizar la función de cobro pierdan tiempo y no se duplique la información.

Para mejorar la prestación de servicios en los niveles de inicial, primaria y secundaria se debe implementar talleres, danza, arte, piscina, inglés, cómputo, etc, sin incrementar las pensiones.

El colegio debe hacer seguimiento a tesorería, realizar auditorías, arqueos y conciliaciones de caja para analizar la situación financiera.

VIII. Referencias

ABC Color (2017, 01 de noviembre). “*Se registra un 60% de morosidad en colegios*”.
<https://www.pressreader.com/paraguay/abc-color/20171101/281908773406535>

Acuña, W. (2021). *La gestión de cobranza y la liquidez de una empresa de servicios*.
https://repositorio.uch.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12872/649/Acu%c3%b1a_W_tesis_contabilidad_finanzas_2022.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Andrade, J. & Cortéz, J. (2018). *Diseño de políticas de crédito y cobranzas para incrementar la liquidez de la compañía UCICORP*. <http://repositorio.ulvr.edu.ec/bitstream/44000/2212/1/T-ULVR-2010.pdf>

Álvarez, M. (2001). Manual para elaborar manuales de políticas y procedimientos (Tercera edición). México DF, México: Editorial Panorama

Álvarez, J. (2013). Estrategias para la formulación de Estados Financieros, Cierre Contable y Tributario con aplicación NIFF y Normas Tributarias.
http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/12330/araya_bm.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Ayala, S. (2019). Gestión de cobranzas y su influencia en la liquidez de la empresa clínica Limatambo Cajamarca S.A.C, en el año 2017.
<https://repositorio.unc.edu.pe/bitstream/handle/20.500.14074/2733/TESIS%20GESTI%c3%93N%20DE%20COBRANZAS%20Y%20SU%20INFLUENCIA%20EN%20LA%20LIQUIDEZ%20DE%20LA%20EMPRESA%20CLINICA%20LIMATAMBO%20CAJAMARCA%20SAC%20A%c3%91O%202017.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Becerra, L.; Biamonte, C. & Palacios, E. (2017). Cuentas por cobrar y su incidencia en la liquidez de la empresa Ademinsa S.A.C.
<http://repositorio.ulasamericas.edu.pe/bitstream/handle/upa/103/ADEMINSAS.A%20%201.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Behar R. D. (2008). Metodología de la investigación.
<https://es.scribd.com/doc/215401918/METODOLOGIA-DE-LA-INVESTIGACION-DANIEL-S-BEHAR-RIVERO>

Brachfield, P. J. (2009). Gestión del crédito y cobro. Primera edición. Madrid, España: Profit.

Bravo, C. J. (2009). Gestión de procesos (Con Responsabilidad Social). Santiago, Chile: Evolución S. A.

Campodónico, S. & Arévalo, J. (2019). *Gestión de cobranza y liquidez de la empresa Berean Service S.A.C. En la ciudad de Tarapoto, periodos 2017-2018*. (Tesis de Pregrado). Universidad Nacional de San Martín- Tarapoto. <https://repositorio.unsm.edu.pe/bitstream/handle/11458/3645/CONTABILIDAD%20-%20Silh%c3%ad%20Siulen%20Campod%c3%b3nico%20Ushi%c3%b1ahua%20%26%20Jherson%20Willian%20Ar%c3%a9valo%20Vargas.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Carrasco, S. (2017). *Metodología de la investigación científica*. Lima, Perú: San Marcos de Aníbal Jesús Paredes Galván.

Coral & Gudiño. (2009. p.283). *Contabilidad Plus*, Sexta Edición. Madrid, España; Mc Graw Hill.

De la Maza, D. (2011). *El mejor colegio de Chile*. Chicago, EE.UU: Palibrio.

Espinoza, A. (2019). *Morosidad en el pago de pensiones de colegios privados puede llegar al 50%*. *Correo*. <https://diariocorreo.pe/edicion/lima/morosidad-en-el-pago-de-pensiones-de-colegios-privados-puede-llegar-al-50-902656/>

Flores, J. (2017). *Finanzas Aplicadas a la gestión empresarial*. Cuarta ed. Lima, Perú; Centro de especialización en contabilidad y finanzas E.I.R.L.

Gestión (2017, 12 de diciembre). “*Indecopi multó con S/ 456 mil a Franco Peruano, Champagnat y cuatro colegios más*”. <https://gestion.pe/economia/indecopi-multo-6-colegios-retener-libretas-notas-alumnos-retraso-padres-pago-pensiones-222496-noticia/?ref=gesr>

GOMEZ, G (1996). *Curso de organización escolar y general*. Madrid, España; Editorial Escuela Española, Madrid.

Gonzales, M. (2018). *Gestión de cuentas por cobrar y su incidencia en la liquidez de la empresa Grupo Corii, en el año 2016*. http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/23821/Gonzales_YMF.PDF?sequence=1&isAllowed=y

Hernández, R. & Fernández, C. y Baptista, P. (2010). *Metodología de la investigación*. D. F, México: Mc Graw Hill.

Lawrence, G. & Chad, Z. (2012). *Principios de Administración Financiera*. <http://www.farem.unan.edu.ni/investigacion/wpcontent/uploads/2015/04/1-Principios-deAdministracion-Financiera-12ediGitman.pdf>

Ley de Protección a la Economía Familiar respecto al pago de pensiones en centros y Programas Educativos privados, artículo 2 (4 de marzo del 2019). *En: Ley n°26449*.

http://www.leyes.congreso.gob.pe/Documentos/2016_2021/Proyectos_de_Ley_y_de_Resoluciones_Legislativas/PL0395820190304.pdf

Ley Orgánica de Educación Intercultural, artículo 140(01 de agosto del 2018). En Decreto Ejecutivo, N° 1.241. Sistema de Información de tendencias educativas en América Latina, Ecuador. Ministerio de Educación.

Manes, J. (2005). *Gestión estratégica para instituciones educativas: guía para planificar estrategias de gerenciamiento institucional*. Buenos Aires, Argentina: Granica.

Manual de la Lengua Española Laouress. (2007). *Diccionario Manual de la Lengua Española*. Barcelona, España: Larousse.

Meza, V. C. (2007). *Contabilidad Análisis de cuentas*.
https://books.google.com.pe/books?id=FdcD5qOwcMcC&pg=PP1&lpg=PP1&dq=CARLOSM EZA+ANALISIS+DE+CUENTAS&source=bl&ots=jv_UXLXuJJ&sig=ACfU3U10sdeYDLuPjymX9TZwZdzzPViEA&hl=es-419&sa=X&ved=2ahUKEwjEn-Lgx5jlAhXEY98KHRGjBzAQ6AEwA3oECAkQAQ#v=onepage&q&f=false

Molina, V. (2002). *El gestor de cobranza, su perfil, funciones y proceso que debe seguir en tiempos difíciles*. D.F, México: Ediciones Fiscales ISEF.

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

Pablo Rico Gallegos. (2002). *Vademécum del educador*. Michoacán, México: Unidad 164 de la Universidad Pedagógica Nacional

Redacción Ec (2018, 02 de marzo). “Colegios privados: entre el 30% y 50% no paga pensiones a tiempo”. <https://elcomercio.pe/lima/sucesos/colegios-privados-30-y-50-no-paga-pensiones- noticia-501389-noticia/>

Rubio, P. (2008). *Introducción a la Gestión Empresarial*. Madrid, España: Instituto Europeo de Gestión Empresarial.

Ruiz, C. y Curbera, P. (2005). *El riesgo de crédito en perspectiva*. Madrid, España: UNED.

URIARTE, K y otros (1994) : *Gestión Educativa*. Tercera edición. Bilbao, Madrid: Editorial Bruño, Madrid

Van, H. C & Wachowicz, Jr. J. (2010). *Fundamentos de Administración Financiera*. D. F, México: Pearson Educación.

Westerfield, J. R. (2012). *Finanzas corporativas*. D. F, México: Mc Graw Hill.

Zevallos, E. (2014). *Contabilidad General* (1ra ed.). Arequipa, Perú: Editorial Impresiones Juve E.I.R.L.

IX. ANEXO

ANEXO 01

**ENCUESTA DIRIGIDA A PADRES DE FAMILIA DE LA INSTITUCION
EDUCATIVA PRIVADA JOSE MARIA SIME BARBADILLO****UNIVERSIDAD CATOLICA SANTO TORIBIO DE MOGROVEJO – CHICLAYO**

Objetivo: Querido padre de familia, la encuesta tiene como finalidad saber acerca del proceso de cobranza de pensiones y matrícula que realiza el colegio María José Sime Barbadillo de Jayanca-2020

1. ¿El colegio en qué momento les brinda todo tipo información acerca de las mensualidades?
 - a) Al momento de matricularlos
 - b) En alguna asamblea de padres de familia

2. ¿Usted recuerda que día debe realizar el pago de la pensión por el servicio que recibe su hijo?
 - a) Si
 - b) No

3. ¿Cuántas veces el colegio les recuerda las fechas de cancelación de sus mensualidades?
 - a) 1 vez por mes
 - b) 2 veces año
 - c) 3 veces al año
 - d) Solo el primer día de iniciar clases

4. Para cancelar dicha pensión: ¿Qué sistema de pago utiliza usted?
 - a) Efectivo
 - b) Depósitos

5. ¿La institución, de qué manera a usted lo mantienen informado acerca de los pagos de pensiones?

- a) Correo
 - b) Envían citaciones
 - c) Envían mensajes de texto a los celulares
 - d) Realizan llamadas telefónicas.
6. ¿En algún momento se ha retrasado en la cancelación de sus mensualidades? Si su respuesta es NO, pase a la pregunta 10
- a) Sí
 - b) No
7. ¿Cuáles son las causas por el cual usted no ha logrado cancelar la pensión?
- a) Falta de trabajo
 - b) Se olvida de cancelarlas
 - c) Prefiere pagar sus servicios de agua, luz o canasta familiar
8. ¿En el momento que no cancela las mensualidades, la institución qué tipo de solución le brinda?
- a) Le pide que se acerque personalmente para conversar
 - b) Les brinda más tiempo
 - c) No hacen nada
9. ¿Qué acciones toma el colegio cuando los apoderados demoran con el pago de las mensualidades escolares?
- a) Envía citaciones haciendo recordar que se acerque a cancelar
 - b) Realiza llamadas telefónicas
 - c) Permite que los hijos de los deudores den examen, pero no les entregan notas
 - d) No permiten que el alumno rinda exámenes
10. ¿Usted a quién cancela la pensión de su hijo?
- a) La directora
 - b) Al promotor

ANEXO 02

ENTREVISTA

Nombre del entrevistado: Jorge Benjamín Solís Alberca

Cargo: Contador externo

Fechas del entrevistado: 27 de mayo

Instrucciones: La guía de entrevista fue evaluada por el Mg. Eduardo Espinoza Tello, quien verificó y dio conformidad al instrumento empleado, Tiene como fin poder obtener información en relación al cobro y los procesos que realizan para lograr recaudar las mensualidades escolares. Con los resultados se logró desarrollar el primer objetivo: Diagnosticar la situación actual de las cuentas por cobrar del colegio María José Sime Barbadillo de Jayanca, 2018-2020; así mismo se realizó el FODA CRUZADO.

1. ¿El colegio se ha visto afectado económicamente a raíz de la pandemia que se está viviendo COVID-19? ¿De qué manera?

Ante esta situación, el contador menciona que un 4% del total de apoderados han decidido retirar a sus hijos debido a que se sienten inconformes con la enseñanza que sus hijos están llevando de manera virtual, los cuales alegan que las clases no son tan efectivas como las presenciales, además mencionan que, el monto es alto, a pesar de que ya les ha hecho un promedio del 30% de descuento.

2. ¿Sabe usted de qué manera la institución realiza la cobranza de pensiones?

Sí, el padre de familia se acerca a la institución a cancelar la mensualidad por el servicio que le brindan a su hijo, quien lo atiende es la directora o el promotor, este registra la cobranza en un cuaderno en donde marca la fecha, hora que se está cancelando y el nombre del alumno.

3. ¿Qué acciones toman para poder recuperar las cuentas por cobrar provenientes de las deudas de las mensualidades?

La persona encargada envía comunicados al apoderado después de 10 días en el que la deuda ha vencido, y especifica que se acerque al colegio a cancelar la mensualidad.

Si este no se acerca y continúa sin cancelar optan por no tomarles el examen trimestral.

4. ¿Por qué cree usted que los apoderados demoran en cancelar las pensiones escolares?
El contador menciona que la demora de la cancelación de las mensualidades escolares es a causa de muchos motivos. Uno de ellos es que un grupo de padres de familia se encuentran ocupados trabajando y se olvidan que tienen obligaciones por cumplir, otros que prefieren pagar sus servicios de luz, agua, teléfono, internet. No solo eso sucede, sino que cierto grupo de padres de familia tienen problemas económicos a causa de problemas inesperados, y prefieren darle solución dejando de lado el pago de las mensualidades escolares.
5. ¿Este problema ha hecho que el colegio tenga problemas de liquidez?
El colegio si presenta problemas de liquidez, esto se ve reflejado en la demora del salario al personal que labora, así mismo no cuenta con efectivo para realizar gastos fortuitos que se le presentan.
6. ¿Quién es la persona que se encarga de realizar el cobro de las mensualidades y de la matrícula escolar?
Quien realiza el cobro es la directora o el promotor del colegio debido a que estas personas son los dueños del centro educativo y prefieren llevar el control a su manera. Por ello no han pensado en solicitar los servicios de un personal capacitado en la gestión de cobranzas.
7. ¿El colegio ha tenido dificultades para realizar el cobro de pensiones?
El contador menciona que el colegio no cuenta con personal capacitado que realice bien las cobranzas, no emplea estrategias de gestión de cobranzas, y no cuenta con un área específica para el cobro. Así mismo menciona que a raíz de este problema, el colegio paga a destiempo sus administrativos, sus servicios, entre otros, y, para poder solucionar este problema de liquidez inmediata el colegio recurre a préstamos.
8. ¿En qué condición y en qué porcentaje se encuentran las mensualidades escolares?
Las cobranzas de las mensualidades son: El 40 % están en buena condición de cobro,

el 30% son regulares y el otro 30% son malas.

9. ¿Usted sabe qué porcentaje de padres de familia se acerca a pagar personalmente al colegio y cuántos cancelan a través de la cuenta corriente del colegio?

Un promedio del 83% paga en efectivo y el 17% lo hacen por cuenta corriente

10. ¿Cuál es la antigüedad de las cuentas por cobrar?

El 30 % son cobradas con un retraso de 60 días, el 44 % tienen un retraso de 60 días, pero el 36% es mayor de 120 días.

11. ¿Cuál es la relación de alumnos que pagan al contado y al crédito? ¿De los que pagan al crédito que porcentaje han cancelado y quienes deben hasta la fecha?

Los que pagan al contado es un promedio del 34% pagan al contado y el 66% pagan al crédito. De los cuales, el 75 % han sido recuperadas y el 25% aún se encuentran en espera.

ANEXO 3:

2018

GASTOS ADMINISTRATIVOS ANUALES			
PERSONAL	COSTO POR MES	NÚMERO DE MESES	COSTO ANUAL
DirectorA de I.E	S/ 1,400.00	12	S/ 16,800.00
PROMOTOR	S/ 2,100.00	10	S/ 21,000.00
Contador externo	S/ 300.00	12	S/ 3,600.00
Personal de limpieza	S/ 790.00	11	S/ 8,690.00
Auxiliar- COORDINADOR	S/ 790.00	10	S/ 7,900.00
DOCENTES:			
INICIAL	S/ 2,430.00	10	S/ 24,300.00
PRIMARIA	S/ 6,880.00	10	S/ 68,800.00
SECUNDARIA	S/ 9,500.00	10	S/ 95,000.00
TOTAL DE GASTOS ADMINISTRATIVOS	S/ 24,190.00		S/ 246,090.00

GASTOS FIJOS ANUALES DEL SERVICIO:

GASTOS	COSTO MENSUAL	CANTIDAD DE MESES	COSTO ANUAL
ALQUILER DE LOCAL	S/ 2,000.00	9	S/ 18,000.00
ENERGÍA ELECTRICA	S/ 230.00	12	S/ 2,760.00
AGUA	S/ 50.00	12	S/ 600.00
TELEFONIA MOVIL + INTERNET	S/ 99.00	12	S/ 1,188.00
FUMIGACIÓN	S/ 25.00	2	S/ 50.00
			S/ -
INVERSIÓN TOTAL	S/ 2,404.00		S/ 22,598.00

TOTAL DE GASTOS - 2018: S/ 268,688.00

2019

GASTOS ADMINISTRATIVOS ANUALES			
PERSONAL	COSTO POR MES	NÚMERO DE MESES	COSTO ANUAL
DirectorA de I.E	S/ 1,600.00	12	S/ 19,200.00
PROMOTOR	S/ 2,300.00	10	S/ 23,000.00
Contador externo	S/ 300.00	12	S/ 3,600.00
Personal de limpieza	S/ 850.00	11	S/ 9,350.00
Auxiliar- COORDINADOR	S/ 850.00	10	S/ 8,500.00
DOCENTES:			
INICIAL	S/ 2,610.00	10	S/ 26,100.00
PRIMARIA	S/ 8,000.00	10	S/ 80,000.00
SECUNDARIA	S/ 12,650.00	10	S/ 126,500.00
TOTAL DE GASTOS ADMINISTRATIVOS	S/ 29,160.00		S/ 296,250.00

GASTOS FIJOS ANUALES DEL SERVICIO:

GASTOS	COSTO MENSUAL	CANTIDAD DE MESES	COSTO ANUAL
ALQUILER DE LOCAL	S/ 2,300.00	9	S/ 20,700.00
ENERGÍA ELECTRICA	S/ 250.00	12	S/ 3,000.00
AGUA	S/ 50.00	12	S/ 600.00
TELEFONIA MOVIL + INTERNET	S/ 99.00	12	S/ 1,188.00
FUMIGACIÓN	S/ 30.00	2	S/ 60.00
			S/ -
INVERSIÓN TOTAL	S/ 2,729.00		S/ 25,548.00

TOTAL DE GASTOS-2019: S/ 321,798.00

2020

GASTOS ADMINISTRATIVOS			
PERSONAL	COSTO POR MES	NÚMERO DE MESES	COSTO ANUAL
DirectorA de I.E	S/ 1,000.00	12	S/ 12,000.00
PROMOTOR	S/ 1,200.00	10	S/ 12,000.00
Contador externo	S/ 400.00	12	S/ 4,800.00
Personal de limpieza	S/ 500.00	11	S/ 5,500.00
Auxiliar- COORDINADOR	S/ 600.00	10	S/ 6,000.00
DOCENTES:			
INICIAL	S/ 2,400.00	10	S/ 24,000.00
PRIMARIA	S/ 4,340.00	10	S/ 43,400.00
SECUNDARIA	S/ 5,850.00	10	S/ 58,500.00
TOTAL DE GASTOS ADMINISTRATIVOS	S/ 16,290.00		S/ 166,200.00

GASTOS	COSTO MENSUAL-NORMAL	ENERO-FEBRERO	PANDEMIA			COSTO ANUAL
			CANTIDAD DE MESES	COSTO MENSUAL-PANDEMIA	TOTAL-MESES DE PANDEMIA	
ALQUILER DE LOCAL	S/ 2,500.00	S/ 5,000.00	10	S/ 1,300.00	S/ 13,000.00	S/ 18,000.00
ENERGÍA ELECTRICA	S/ 290.00	S/ 580.00	10	S/ 60.00	S/ 600.00	S/ 1,180.00
AGUA	S/ 50.00	S/ 100.00	10	S/ 30.00	S/ 300.00	S/ 400.00
TELEFONIA MOVIL + INTERNET	S/ 150.00	S/ 300.00	10	S/ 150.00	S/ 1,500.00	S/ 1,800.00
FUMIGACIÓN	S/ 35.00	S/ 35.00	3	S/ 35.00	S/ 105.00	S/ 140.00
					S/ -	S/ -
INVERSIÓN TOTAL	S/ 3,025.00	S/ 6,015.00		S/ 1,575.00	S/ 15,505.00	S/ 21,520.00

AÑO 2018

GASTO DE UTILES DE LIMPIEZA	COSTO MENSUAL	CANTIDAD POR AÑO	COSTO ANUAL
Escoba	S/ 6.00	3	S/ 18.00
Recogedor	S/ 5.00	4	S/ 20.00
Balde + trapeador	S/ 17.00	2	S/ 34.00
Trapeador repuesto	S/ 4.00	2	S/ 8.00
Limpiavidrios	S/ 7.50	2	S/ 15.00
Limpiador sanitario	S/ 9.00	3	S/ 27.00
Detergente	S/ 10.30	2	S/ 20.60
Lejía	S/ 7.20	3	S/ 21.60
Pino	S/ 14.50	2	S/ 29.00
Jabón líquido	S/ 4.50	2	S/ 9.00
Ácido muriático	S/ 5.00	3	S/ 15.00
Papel higiénico	S/ 18.00	2	S/ 36.00
Papel toalla	S/ 21.50	2	S/ 43.00
SUB TOTAL			S/ 296.20

GASTO DE UTILES DE ESCRITORIO	COSTO MENSUAL	CANTIDAD POR AÑO	COSTO ANUAL
Papel Bond A4	S/ 9.50	2	S/ 19.00
Lapiceros	S/ 0.70	5	S/ 3.50
Tóner	S/ 75.00	3	S/ 225.00
Pizarras acrílicas	S/ 54.00	5	S/ 270.00
Tintas 306	S/ 6.50	16	S/ 104.00
Tinta de impresora	S/ 37.50	2	S/ 75.00
Plumones	S/ 5.00	28	S/ 140.00
Motas	S/ 5.00	14	S/ 70.00
Perforador	S/ 11.00	2	S/ 22.00
Sellos	S/ 7.00	3	S/ 21.00
SUB TOTAL			S/ 949.50

Botiquín Grande	S/ 38.00	1	S/ 38.00
Gasa	S/ 4.00	2	S/ 8.00
Esparadrapo	S/ 2.50	2	S/ 5.00
Curitas	S/ 0.10	40	S/ 4.00
Alcohol	S/ 5.50	2	S/ 11.00
Termómetro	S/ 6.00	1	S/ 6.00
Panadol	S/ 0.90	20	S/ 18.00
SUB TOTAL			S/ 90.00

GASTO TOTAL= S/1,335.70

AÑO 2019

GASTO DE UTILES DE LIMPIEZA	COSTO MENSUAL	CANTIDAD POR AÑO	COSTO ANUAL
Escoba	S/ 8.00	3	S/ 24.00
Recogedor	S/ 8.00	3	S/ 24.00
Balde + trapeador	S/ 20.00	2	S/ 40.00
Trapeador repuesto	S/ 5.00	3	S/ 15.00
Limpiavidrios	S/ 9.00	2	S/ 18.00
Limpiador sanitario	S/ 8.00	3	S/ 24.00
Detergente	S/ 12.50	3	S/ 37.50
Lejía	S/ 8.50	4	S/ 34.00
Pino	S/ 17.00	3	S/ 51.00
Jabón líquido	S/ 5.00	3	S/ 15.00
Ácido muriático	S/ 6.00	3	S/ 18.00
Papel higiénico	S/ 20.00	3	S/ 60.00
Papel toalla	S/ 23.00	2	S/ 46.00
SUB TOTAL			S/ 406.50

GASTO DE UTILES DE ESCRITORIO	COSTO MENSUAL	CANTIDAD POR AÑO	COSTO ANUAL
Papel Bond A4	S/ 10.00	3	S/ 30.00
Lapiceros	S/ 1.00	5	S/ 5.00
Tóner	S/ 80.00	4	S/ 320.00
Pizarras acrílicas	S/ 60.00	6	S/ 360.00
Tintas 306	S/ 7.00	18	S/ 126.00
Tinta de impresora	S/ 40.00	3	S/ 120.00
Plumones	S/ 6.50	28	S/ 182.00
Motas	S/ 4.50	14	S/ 63.00
Perforador	S/ 13.00	3	S/ 39.00
Sellos	S/ 8.50	4	S/ 34.00
SUB TOTAL			S/1,279.00

Botiquín Grande	S/ 45.00	1	S/ 45.00
Gasa	S/ 4.50	2	S/ 9.00
Esparadrapo	S/ 3.00	2	S/ 6.00
Curitas	S/ 0.10	50	S/ 5.00
Alcohol	S/ 6.00	2	S/ 12.00
Termómetro	S/ 8.00	3	S/ 24.00
Panadol	S/ 1.20	20	S/ 24.00
SUB TOTAL			S/ 125.00

GASTO TOTAL= S/1,810.50

AÑO 2020

GASTO DE UTILES DE LIMPIEZA	COSTO MENSUAL	CANTIDAD POR AÑO	COSTO ANUAL
Escoba	S/ 10.00	2	S/ 20.00
Recogedor	S/ 8.00	2	S/ 16.00
Balde + trapeador	S/ 20.00	2	S/ 40.00
Trapeador repuesto	S/ 5.00	2	S/ 10.00
Limpiavidrios	S/ 10.00	2	S/ 20.00
Limpiador sanitario	S/ 9.00	1	S/ 9.00
Detergente	S/ 12.00	2	S/ 24.00
Lejía	S/ 10.00	3	S/ 30.00
Pino	S/ 17.00	1	S/ 17.00
Jabón líquido	S/ 6.00	5	S/ 30.00
Ácido muriático	S/ 8.00	3	S/ 24.00
Papel higiénico	S/ 22.00	2	S/ 44.00
Papel toalla	S/ 25.50	1	S/ 25.50
SUB TOTAL			S/ 309.50

GASTO DE UTILES DE ESCRITORIO	COSTO MENSUAL	CANTIDAD POR AÑO	COSTO ANUAL
Papel Bond A4	S/ 11.20	2	S/ 22.40
Lapiceros	S/ 1.50	7	S/ 10.50
Tóner	S/ 85.00	5	S/ 425.00
Pizarras acrílicas	S/ 65.00	2	S/ 130.00
Tintas 306	S/ 9.00	11	S/ 99.00
Tinta de impresora	S/ 40.00	2	S/ 80.00
Plumones	S/ 8.00	9	S/ 72.00
Motas	S/ 5.50	4	S/ 22.00
Perforador	S/ 15.00	2	S/ 30.00
Sellos	S/ 10.00	2	S/ 20.00
SUB TOTAL			S/ 910.90

Botiquín Grande	S/ 50.00	1	S/ 50.00
Gasa	S/ 5.00	4	S/ 20.00
Esparadrapo	S/ 4.00	5	S/ 20.00
Curitas	S/ 0.10	60	S/ 6.00
Alcohol	S/ 8.50	3	S/ 25.50
Termómetro	S/ 11.00	4	S/ 44.00
Panadol	S/ 1.50	23	S/ 34.50
SUB TOTAL			S/ 200.00

GASTO TOTAL= S/1,420.40

SUELDOS 2018

CANTIDAD	CARGO U OCUPACIÓN	INGRESOS DEL TRABAJADOR	TOTAL DE INGRESOS DEL TRABAJADOR
1	Directora de I. E	S/ 1,400.00	S/ 1,400.00
1	PROMOTOR	S/ 2,100.00	S/ 2,100.00
1	Servicios de limpieza	S/ 790.00	S/ 790.00
1	Auxiliar- COORDINADOR	S/ 790.00	S/ 790.00
1	Contador externo	S/ 300.00	S/ 300.00
3	Docentes nivel INICIAL (3, 4, 5 años)	S/ 810.00	S/ 2,430.00
8	Docentes de nivel PRIMARIO	S/ 860.00	S/ 6,880.00
10	Docentes de nivel SECUNDARIO	S/ 950.00	S/ 9,500.00
TOTAL			S/ 24,190.00

SUELDOS 2019

CANTIDAD	CARGO U OCUPACIÓN	INGRESOS DEL TRABAJADOR	TOTAL DE INGRESOS DEL TRABAJADOR
1	Directora de I. E	S/ 2,300.00	S/ 2,300.00
1	PROMOTOR	S/ 1,600.00	S/ 1,600.00
1	Servicios de limpieza	S/ 850.00	S/ 850.00
1	Auxiliar- COORDINADOR	S/ 850.00	S/ 850.00
1	Contador externo	S/ 300.00	S/ 300.00
3	Docentes nivel INICIAL (3, 4, 5 años)	S/ 870.00	S/ 2,610.00
8	Docentes de nivel PRIMARIO	S/ 1,000.00	S/ 8,000.00
11	Docentes de nivel SECUNDARIO	S/ 1,150.00	S/ 12,650.00
TOTAL			S/ 29,160.00

SUELDOS 2020

CANTIDAD	CARGO U OCUPACIÓN	INGRESOS DEL TRABAJADOR	TOTAL DE INGRESOS DEL TRABAJADOR
1	Directora de I. E	S/ 2,500.00	S/ 2,500.00
1	PROMOTOR	S/ 1,700.00	S/ 1,700.00
1	Servicios de limpieza	S/ 500.00	S/ 500.00
1	Auxiliar- COORDINADOR	S/ 600.00	S/ 600.00
1	Contador externo	S/ 400.00	S/ 400.00
4	Docentes nivel INICIAL (3, 4, 5 años)	S/ 600.00	S/ 2,400.00
7	Docentes de nivel PRIMARIO	S/ 620.00	S/ 4,340.00
9	Docentes de nivel SECUNDARIO	S/ 650.00	S/ 5,850.00
TOTAL			S/ 18,290.00