



# POSGRADOS

## MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

RPC-SO-30-No.502-2019

OPCIÓN DE  
TITULACIÓN:

PROPUESTA METODOLÓGICA

TEMA:

“PROPUESTA DE UN SISTEMA DE GESTIÓN DE RECUPERACIÓN DE CARTERA  
VENCIDA EN UNA INSTITUCIÓN DE EDUCACIÓN MEDIA PRIVADA,  
EN EL DISTRITO METROPOLITANO DE QUITO”

AUTORES:

VICTORIA NATHALY PONCE LAYEDRA

DIRECTOR:

GERMÁN GÓMEZ IÑIGUEZ

QUITO - ECUADOR  
2023

*Autora:*

**FOTO**



***Victoria Nathaly Ponce Layedra***

Psicóloga Organizacional

Candidato a Magister en Administración de Empresas: Mención

Gestión de Proyectos

vponcel@est.ups.edu.ec

*Dirigido por:*

**FOTO**



***Luis Germán Gómez Iñiguez***

Doctor en Ciencias Contables por la Universidad Central del Ecuador.

Magister en Gerencia Contable y Finanzas Corporativas

igomez@ups.edu.ec

Todos los derechos reservados.

Queda prohibida, salvo excepción prevista en la Ley, cualquier forma de reproducción, distribución, comunicación pública y transformación de esta obra para fines comerciales, sin contar con autorización de los titulares de propiedad intelectual. La infracción de los derechos mencionados puede ser constitutiva de delito contra la propiedad intelectual. Se permite la libre difusión de este texto con fines académicos investigativos por cualquier medio, con la debida notificación a los autores.

**DERECHOS RESERVADOS**

©2023 Universidad Politécnica Salesiana.

QUITO – ECUADOR – SUDAMÉRICA

PONCE LAYEDRA VICTORIA NATHALY

**PROPUESTA DE UN SISTEMA DE GESTIÓN DE RECUPERACIÓN DE CARTERA VENCIDA EN UNA INSTITUCIÓN DE EDUCACIÓN MEDIA PRIVADA, EN EL DISTRITO METROPOLITANO DE QUITO**

## RESUMEN

Esta propuesta metodológica tiene la finalidad de implementar un sistema de gestión de recuperación de cartera para una institución de educación media privada, donde existan procesos más claros tanto para el otorgamiento de ingreso a la institución como para la gestión de cobranza.

En la institución se observa que no hay una organización clara iniciando en el proceso de admisión, solicitud de documentos (ficha socio económica), esto incide en la recuperación de valores y a la vez se puede ver afectado la solvencia y rentabilidad de la institución. Quienes llevan el proceso de cartera han trabajado de una manera rutinaria, por lo que excluyen elementos que se pueden medir y se agilice la gestión de cobro y exista una disminución de cartera vencida. Esto ha provocado deficiencia en proceso administrativo que competen a tomar otros métodos de cobro y esto puede generar un alto riesgo de liquidez ya que se puede ver afectado la cancelación de toda la nómina salarial y otros gastos para el normal funcionamiento de la institución.

Para este trabajo se ha realizado investigación sobre los procesos del departamento financiero, y se establece optimar método de admisión realizando análisis de ficha socioeconómica de cada cliente, y a través de la implementación del sistema de Business Intelligence, poder organizar la información de una manera ordenada actualizada en tiempo real para la gestión de cobro de cartera.

**Palabras clave:** gestión, cartera vencida, estrategias de cobro, liquidez.

## ABSTRACT

This methodological proposal is intended to implement a portfolio recovery management system for a private secondary education institution, where there are clearer processes both for granting admission to the institution and for collection management.

In the institution it is observed that there is no clear organization starting in the admission process, requesting documents (socio-economic file), which affects the recovery of values and at the same time can affect the solvency and profitability of the institution. Those who carry out the portfolio process have worked in a routine manner, which is why they exclude elements that can be measured so that collection management is expedited and there is a reduction in past-due portfolio. This has caused deficiencies in administrative processes that compete to take collection methods and this can generate other high liquidity risk since the cancellation of all payroll and other expenses for the normal operation of the institution may be affected.

To carry out this work, research has been carried out on the processes of the financial department, and it is established to optimize the admission method by analyzing the socioeconomic file of each client, and through the implementation of the Business Intelligence system, to be able to organize the information of a ordered way updated in real time for portfolio collection management.

**Keywords:** management, overdue portfolio, collection strategies, liquidity.

## Índice

|  |    |
|--|----|
| CAPÍTULO 1. INTRODUCCIÓN.....  | 1  |
| 1.1. Situación Problemática. Antecedentes .....  | 1  |
| 1.2. Formulación del problema .....  | 4  |
| 1.2.1. Problema general.....   | 4  |
| 1.2.2. Problemas específicos .....   | 4  |
| 1.3. Justificación práctica .....  | 4  |
| 1.4. Justificación teórica .....   | 5  |
| 1.5. Objetivos.....  | 6  |
| 1.5.1. Objetivo general.....   | 6  |
| 1.5.2. Objetivos Específicos.....  | 6  |
| 1.6. Resultados esperados.....   | 6  |
| CAPÍTULO 2 MARCO TEÓRICO.....  | 7  |
| 2.1. Marco Conceptual .....  | 7  |
| 2.2. Bases Teóricas.....   | 11 |
| 2.2.1. La política de cobranza.....  | 13 |
| 2.2.2. Investigación Documental.....   | 15 |
| 2.2.3. Investigación Explicativa.....  | 15 |
| CAPÍTULO 3. METODOLOGÍA.....   | 19 |
| 3.1. Unidad de análisis .....  | 19 |
| 3.2. Población.....  | 21 |
| 3.3. Métodos para emplear.....   | 22 |
| 3.4. Técnicas e instrumentos.....  | 23 |
| 3.5. Identificación de las necesidades de información.....                             | 24 |
| 3.6. Técnicas de recolección de datos .....  | 24 |
| 3.6.1. Datos cualitativos.....   | 24 |
| 3.6.2. Datos cuantitativos.....  | 24 |
| 3.7. Herramientas utilizadas para la interpretación y el análisis de la información. . | 25 |
| CAPÍTULO 4. RESULTADOS Y DISCUSIÓN.....  | 26 |
| 4.1. Análisis, discusión e interpretación de resultados. ....                          | 26 |
| CAPÍTULO 5 ANÁLISIS DE RESULTADOS E INTERPRETACIÓN .....                               | 31 |

|   |    |
|---|----|
| 5.1. Análisis de resultados e interpretación .....                        | 31 |
| 5.1.1. Encuesta .....   | 31 |
| 5.1.2. Entrevista .....   | 41 |
| 5.2. Supuestos (lo que debe existir para la propuesta metodológica) ..... | 41 |
| 5.3. Objetivo de la propuesta metodológica .....                          | 43 |
| 5.4. Objeto (sobre qué departamento se va dar esta propuesta) .....       | 43 |
| 5.5. Plan de Actividades .....  | 44 |
| 5.6. Presupuesto en dólares americanos .....                              | 45 |
| 5.7. Matriz de actividades críticas.....                                  | 46 |
| 5.8. Comparación de tiempo de cobranza antes y después.....               | 47 |
| 5.9. Indicadores de gestión .....   | 48 |
| CONCLUSIONES.....   | 49 |
| REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....  | 51 |
| ANEXOS .....  | 53 |

## Índice de tablas

|   |    |
|---|----|
| Tabla 1. <i>diferencia en puntos porcentuales de participación global, las tasas de empleo bruto, y desempleo entre junio 2019 y junio 2020, desglosada por edad y sexo a nivel nacional.....</i> | 11 |
| Tabla 2. <i>Variables y su operacionalización .....</i>   | 17 |
| Tabla 3. <i>Cartera por año lectivo en porcentajes.....</i>   | 21 |
| Tabla 4. <i>Población.....</i>  | 22 |
| Tabla 5. <i>Pregunta 1.....</i>   | 31 |
| Tabla 6. <i>Pregunta 2.....</i>   | 32 |
| Tabla 7. <i>Pregunta 3.....</i>   | 33 |
| Tabla 8. <i>Pregunta 4.....</i>   | 34 |
| Tabla 9. <i>Pregunta 5.....</i>   | 36 |
| Tabla 10. <i>Pregunta 6.....</i>  | 37 |
| Tabla 11. <i>Pregunta 7.....</i>  | 38 |
| Tabla 12. <i>Pregunta 8.....</i>  | 39 |
| Tabla 13. <i>Pregunta 9.....</i>  | 40 |
| Tabla 14. <i>Plan de actividades .....</i>  | 44 |
| Tabla 15. <i>Presupuesto aproximado en dólares americanos .....</i>   | 45 |

## Índice de figuras

|   |    |
|---|----|
| Figura 1. Business Intelligence .....   | 9  |
| Figura 2. Histórico de cartera vencida. Fuente: Institución de educación media..... | 20 |
| Figura 3. Flujograma ingreso estudiantes nuevos.....                                | 27 |
| Figura 4. Ficha socio económica.....  | 28 |
| Figura 5. Cartera total en porcentaje.....  | 30 |
| Figura 6. Pregunta 1.....   | 31 |
| Figura 7. Pregunta 2.....   | 32 |
| Figura 8. Pregunta 3.....   | 33 |
| Figura 9. Pregunta 4.....   | 35 |
| Figura 10. Pregunta 5.....  | 36 |
| Figura 11. Pregunta 6.....  | 37 |
| Figura 12. Pregunta 7.....  | 38 |
| Figura 13. Pregunta 8.....  | 39 |
| Figura 14. Pregunta 9.....  | 40 |



## Índice de anexos

|   |    |
|---|----|
| Anexo 1. Información cuentas por cobrar institución media privada 2019-2020 ..... | 53 |
| Anexo 2. Información cuentas por cobrar institución media privada 2020-2021. .... | 54 |
| Anexo 3. Información cuentas por cobrar institución media privada 2021-2022. .... | 55 |
| Anexo 4. Encuesta .....   | 56 |

## **CAPÍTULO 1. INTRODUCCIÓN**

### **1.1. Situación Problemática. Antecedentes**

Esta metodología surge carecer de un sistema de gestión de recuperación de cartera vencida en una institución de educación media privada, en la ciudad de Quito.

A través de su historia, Ecuador ha experimentado cambios significativos en el progreso de la educación. Desde su independencia en 1830, el país ha implementado transformaciones educativas continuas, comenzando con iniciativas de alfabetización y estableciendo escuelas e instituciones educativas en todo el territorio. Este proceso ha sido fundamental para iniciar un cambio constante y esencial en la educación ecuatoriana (Moreira, 2013).

La Constitución del Ecuador, en sus artículos 26 al 29, en la quinta sección que se refiere a la educación, determina que:

La educación es un derecho de las personas a lo largo de su vida y un deber ineludible e inexcusable del Estado. Constituye un área prioritaria de la política pública y de la inversión estatal, garantía de la igualdad e inclusión social y condición indispensable para el buen vivir. Las personas, las familias y la sociedad tienen el derecho y la responsabilidad de participar en el proceso educativo (Asamblea Nacional, 2008, p. 17).

El artículo 27 enfatiza que:

La educación se centrará en el ser humano y garantizará su desarrollo holístico, en el marco del respeto a los derechos humanos, al medio ambiente sustentable y a la democracia; será participativa, obligatoria, intercultural, democrática, incluyente y diversa, de calidad y calidez; impulsará la equidad de género, la justicia, la solidaridad y la paz; estimulará el sentido crítico, el arte y la cultura física, la iniciativa individual y comunitaria, y el desarrollo de competencias y capacidades para crear y trabajar (Asamblea Nacional, 2008, p. 17).

La educación es un aspecto vital para la adquisición de conocimientos, el ejercicio de los derechos y el fomento de la soberanía de un país. Por tanto, se considera un aspecto clave en la promoción del desarrollo nacional (Asamblea Nacional, 2008).

La educación es un derecho para los ciudadanos ecuatorianos y un deber del Estado contribuir y además necesaria para el buen vivir, sin embargo, el Estado no tiene una correcta asignación del presupuesto y tampoco un desarrollo de mejoras y actualizaciones educativas. Por el cual la colegiatura privada es la respuesta ante los problemas del sistema público.

Por una parte, los estudiantes de la educación privada son quienes sostienen a la educación privada, quienes a su vez dependen económicamente de sus propios padres o tutores, quienes pagan una cuota mensual y, en ocasiones, una matrícula al inicio de cada año escolar. Sin embargo, la falta de recursos económicos no debería impedir que alguien acceda a la educación ni generar diferencias en las oportunidades de estudio (Paredes, 2019).

Por otro lado, las escuelas públicas son financiadas por los impuestos que abona la ciudadanía. El propósito de este tipo de sistema es democratizar la educación y garantizar que no haya desigualdades en el acceso a la misma. En otras palabras, todos los habitantes del país, sin importar su situación económica, deben tener la misma oportunidad de desarrollo y acceso a la educación que aquellos que pueden costear una educación privada (Paredes, 2019).

Según el dato proporcionado por la plataforma digital del ministerio de educación existen 809 instituciones privadas dentro del territorio que comprende el Distrito Metropolitano de Quito (MEC, 2022).

La investigación se realiza a una institución privada ubicada en el norte de Quito, quien desea seguir brindado el servicio de educación con calidad, se debe recuperar la cartera vencida que mantiene actualmente, para esto se quiere proponer un sistema de gestion de recuperacion de cartera analizando e implementando Business Intelligence. Mediante esta investigación se propondrá una solución para abordar estos

problemas, ofreciendo respuestas y estableciendo prioridades para la gestión de la cartera de manera inmediata para cada uno de los clientes.

Su importancia radica en la necesidad de proporcionar información precisa al departamento financiero para la recuperación de los pagos pendientes, a fin de mejorar los procesos de la institución y ofrecer servicios de alta calidad tanto para los clientes internos como externos.

La cartera vencida son las cuentas por cobrar que tiene una institución bancaria o una empresa cuya fecha de pago ya venció y no se han cobrado. Cuando un deudor tiene atraso de pago por más de un día en su fecha de vencimiento se le empieza a considerar como cliente moroso pero dependiendo del tipo de crédito y de las condiciones de este, cuando el deudor se empieza a atrasar en promedio por más de dos o tres meses, el acreedor empieza a considerar que su dinero está en riesgo de pago, no solo los meses adeudados, si no, la deuda total del crédito y es cuando se le llama cartera vencida al adeudo que el cliente tienen con el acreedor, después de alrededor de 90 días la deuda pasa a ser cartera castigada (Generamas, 2023).

A pesar que la institución de educación media privada existe varias transacciones generadas, unas cobradas a tiempo, otras con un acuerdo de cobro en un corto plazo y las que no se cancelaron a la fecha de su vencimiento, las cuales de la última referencia son las que han generado la cartera vencida.

La cartera Vencida en la institución de educación media privada se incrementó a partir de la PANDEMIA (Covid 2019) donde se dio el desempleo, baja de sueldos, etc. Las personas dieron prioridad a los gastos de necesidades básicas dejando de lado los valores pendientes por educación. Esto generó que la cartera vencida no pueda ser recuperada y se requiere obtener la información necesaria para el análisis, esto lo obtendremos por medio de una encuesta dirigida a los padres de familia para conocer porque se retrasan en los pagos educativos.

El SARS-CoV-2 es un virus altamente contagioso que puede causar la enfermedad del COVID-19. Esta patología afecta principalmente al sistema respiratorio y se cree que se propaga a través de gotículas que se liberan al hablar, toser o estornudar entre personas. Aunque menos frecuente, también es posible contraer el virus tocando una superficie infectada y posteriormente llevándose las manos al rostro (OMS, 2020).

“Desempleo forzoso, llamado también desocupación, paro o cesantía, es el resultado de la falta de oportunidades de trabajo en una sociedad que obliga a parte de su población económicamente activa (PEA) al paro obligado, al subempleo o al ejercicio de actividades de economía informal” (Borja, 2019, p. 4).

## **1.2. Formulación del problema**

### **1.2.1. Problema general**

¿Se puede optimizar la recuperación de cartera vencida con la propuesta de un sistema de gestión basada en técnicas BI?

### **1.2.2. Problemas específicos**

1.- ¿Cómo un business intelligence ayudará en el manejo de los procesos internos de la institución para la recuperación de la cartera?

2.- ¿Es posible que identificando los procesos de la cadena de valor de una institución de educación media privada ayude a mejorar la cartera?

3.- ¿Mediante el historial de datos de cartera, ventas y clientes es posible manejar una herramienta de mejora continua para la toma de decisiones?

## **1.3. Justificación práctica**

La institución de educación media privada requiere que los padres de familia cancelen las pensiones dentro de los diez primeros días del mes para cubrir el presupuesto, cancelar toda la nómina salarial y afrontar otros gastos que garanticen el desarrollo institucional.

En la propuesta del sistema de gestión para recuperar la cartera vencida en una institución de educación media privada, se conocerá la normativa y reglamentos educativos emitidos por el ente regulador MINEDUC, para una convivencia sana entre los representantes y la unidad educativa en relación al pago de pensiones, que se basará en procesos, procedimientos, documentos y responsables claramente definidos en una cadena de valor que arrojará datos e información para ser interpretados en una herramienta de inteligencia de negocio, es necesario realizar una segmentación de la cartera, para que puedan tomar medidas adecuadas según el riesgo que cada una de estas pueda presentar, considerando los valores y los plazos establecidos, y así mejorar la eficiencia de la gestión de cobranza.

#### **1.4. Justificación teórica**

Este estudio, nace por la necesidad de que la institución de educación media privada desarrolle un control sobre las cuentas por cobrar, que optimicen y regulen los procesos de recuperación de cartera con variables principales de cantidad de dinero y tiempo, y mejorar así la gestión de cobranza, logrando un mayor movimiento de efectivo y una institución con mejor liquidez.

Al implementar una herramienta de apoyo como Business Intelligence se podrá controlar las acciones administrativas que se desarrollen dependiendo de cada cliente.

Las cuentas por cobrar son consideradas como parte del activo circulante de una empresa, independientemente del tipo de actividad que desarrolle. La venta de un producto o servicio solo se considera concluida cuando se ha efectuado el cobro correspondiente. Mantener una óptima recuperación de las cuentas por cobrar es fundamental para asegurar que el efectivo fluya de una manera estable, lo que a su vez permite a la empresa aprovechar oportunidades financieras (Rizo, 2014).

Las empresas pueden conocer su situación financiera gracias a la contabilidad y las finanzas, lo que les permite tomar decisiones estratégicas para invertir, obtener financiamiento, expandirse y lograr un desarrollo sostenible (Zuluaga, 2007).

## **1.5. Objetivos**

### **1.5.1. Objetivo general**

Proponer un sistema de gestión de recuperación de cartera vencida en una institución de educación media privada, en el Distrito Metropolitano de Quito.

### **1.5.2. Objetivos Específicos**

- Verificar la cartera de una institución de educación media basada en un sistema de gestión.
- Identificar los procesos para la recuperación de cartera en una institución de educación media privada.
- Establecer mecanismos de mejora a través de una herramienta que permita la extracción, transformación y carga de los datos para evidenciar en tiempo real la cartera vencida.

## **1.6. Resultados esperados**

- Generar una propuesta para optimizar el proceso de cobranza.
- La herramienta de business intelligence permitirá mantener un registro histórico de los clientes, brindando información precisa, efectiva y organizada y así mejorar en la toma de decisiones.

## CAPÍTULO 2 MARCO TEÓRICO

### 2.1. Marco Conceptual

El desarrollo de este trabajo está orientado a proponer un sistema de gestión para recuperar la cartera vencida en una unidad educativa ubicada en la ciudad de Quito. cuyo principal problema radica en el alto índice de morosidad en su cartera.

En este trabajo, se considera cartera vencida a aquellos préstamos concedidos por instituciones financieras que no han sido pagados en los plazos acordados. Este problema es grave debido a que, además de los intereses regulares que genera el préstamo, el vencimiento produce intereses moratorios sobre los saldos pendientes, lo que aumenta continuamente la deuda (Sandoval, 2008).

**Crédito comercial:** es un mecanismo mediante el cual una empresa otorga a un cliente la posibilidad de postergar el pago de bienes o servicios adquiridos por un período acordado previamente, el cual suele ser de corto plazo. Esta práctica permite al cliente adquirir los bienes o servicios necesarios sin tener que desembolsar la totalidad del dinero en el momento de la compra, y a la empresa vendedora tener un flujo de efectivo constante (Fleebe, 2020).

**Cuentas por cobrar:** son los montos pendientes de los clientes hacia la empresa por concepto de ventas a crédito. Si se espera que estas cuentas sean canceladas en un plazo menor a un año, se consideran como activos circulantes en el balance general de la empresa (Warren, 2006).

Las cuentas por cobrar son un aspecto dinámico en el funcionamiento de una empresa y pueden cambiar constantemente debido a diversos procesos. Las ventas a crédito pueden incrementar el saldo de las cuentas por cobrar, y los pagos efectuados por los clientes pueden reducirlas. Además, el nivel de ventas también puede tener un impacto en el saldo de las cuentas por cobrar, por lo que es esencial recuperarlas lo antes posible. Los fondos generados por la cobranza pueden ser destinados a diversas operaciones, como la adquisición de bienes, el pago de dividendos a los accionistas o



las inversiones financieras. Recuperar las cuentas por cobrar de manera oportuna también ayuda a reducir el riesgo de cuentas incobrables (Warren, 2006).

### **Business Intelligence BI.**

BI se refiere a la habilidad de convertir datos en información y luego en conocimiento, mejorando así el proceso de toma de decisiones en las compañías (Reyes, 2012).

BI se describe como un conjunto de procesos, herramientas y técnicas que facilitan la extracción, limpieza y transformación de datos de sistemas transaccionales y de información no estructurada, convirtiéndolos en información estructurada, para su uso inmediato o análisis posterior y transformación en conocimiento útil para la toma de decisiones empresariales. El BI se utiliza para apoyar la toma de decisiones empresariales mediante el análisis y la interpretación de datos de manera efectiva y eficiente (Reyes, 2012).

Los sistemas y componentes de BI tienen diferencias con los sistemas operativos, ya que están diseñados para consultar y generar informes a partir de datos.

Es decir, están diseñados para permitir consultas de alto rendimiento en las bases de datos, por otro lado, los sistemas operativos generalmente se ordenan para admitir operaciones secuenciales de inserción, modificación y eliminación de datos.

### **Power BI.**

Power BI es una plataforma en línea gratuita de análisis de negocios y visualización de datos comerciales basado en la nube, esta herramienta de inteligencia comercial se ha incorporado a la suite productiva de Microsoft Office 365 (Arimemetrics, 2023).

Power BI se compone de dos elementos principales: un software de escritorio para Windows descargable y un servicio en línea basado en la nube. Ambos ofrecen funcionalidades superpuestas para la creación, visualización y análisis de informes y paneles de datos. Además, Power BI cuenta con aplicaciones para dispositivos móviles, lo que permite a los usuarios acceder y visualizar informes y paneles en cualquier momento y lugar (Arimemetría, 2023).

En la actualidad cuentan más de 5 millones los usuarios y alrededor de 200.000 empresas que utilizan sus servicios. Entre estas empresas se destacan agencias de análisis de datos y empresas que se especializan en BI (Arimemetrics, 2023).



Figura 1. Business Intelligence

Power BI es una aplicación de visualización de datos en tiempo real como rendimiento de la cartera que vamos a utilizar en la recuperación de cartera en una institución privada. Esta herramienta permite a los usuarios analizar y comprender mejor sus datos, pueden ver los cambios en los niveles de vencimiento, los montos adeudados y los patrones de pagos de los clientes. lo que les permite tomar decisiones más encaminadas. Esto puede ayudar a las empresas a reducir sus prácticas de cobro ineficientes y aumentar la efectividad de la recuperación de cartera.

La recuperación de cartera, una parte crítica del negocio. Las empresas necesitan una manera eficiente y efectiva de rastrear las cuentas por cobrar, identificar las áreas problemáticas y establecer procesos para recuperar el dinero adeudado. Power BI se basa en el análisis de datos que permite monitorear y analizar la cartera eficientemente. Esta herramienta brinda gran cantidad de características que permiten realizar un seguimiento de las tendencias de la cartera.

**Capacidad:** Se refiere a la posibilidad económica que tiene el cliente de cumplir con sus obligaciones. Esto tiene que ver con la historia que mantiene como deudor y la conducta que presenta en atención a sus compromisos, así como las limitaciones que pueden presentar sus negocios, métodos y prácticas comerciales. A menudo, los clientes no miden sus niveles de deuda y les resulta difícil vincular su capacidad con su disposición a pagar., es necesario evaluar diversos factores, como su edad, ocupación,

estabilidad laboral, ganancias y estabilidad de la empresa a la que pertenece, entre otros aspectos relevantes

### **Tipos de deudores se establece los siguientes:**

Los morosos intencionales: Se caracterizan por poder pagar, pero no quieren pagar. Hay dos subtipos de tales deudores: aquellos que finalmente pagan sus deudas eventualmente (con retrasos, pero eventualmente); se benefician de la financiación gratuita a costa de los acreedores (Brachfiend, 2014).

Para esta institución de educación media privada, si tenemos este tipo de deudores, el cual no cancelan durante todo el año lectivo, pero al finalizar el ciclo escolar realizan el pago, considerando que no se genera ningún valor adicional, a pesar de que esto nos afecta en la parte contable.

Morosos profesionales: Quienes se caracterizan por nunca cumplir con los pagos (comprar o pedir prestado por no cancelación salvo obligación judicial) (Brachfiend, 2014).

En estas instituciones se mantiene este tipo de deudores, que no cancelan las pensiones de todo el año lectivo, y finalizan con la deuda llegando a tener juicios por valores pendientes.

Los deudores fortuitos o sobrevenidos: Son personas que pretenden pagar, pero no puede por falta de liquidez. Si estos deudores tienen suficientes recursos, pagarán. Si les da suficiente tiempo y conveniencia para pagar lo que deben, eventualmente pagarán su deuda cuando tengan el dinero. (Brachfiend, 2014).

Este tipo de deudores se tienen en las instituciones de educación media privada, donde a pesar de no tener para cancelar llegan acuerdos de pago en corto plazo con el departamento financiero, teniendo un porcentaje bajo de cumplimiento.

Los deudores circunstanciales: Son los que pueden pagar, aunque no lo hacen por mantener un litigio con sus acreedores. Estos tienen voluntad de cumplir sus obligaciones al solucionarse estos litigios con los acreedores (Brachfiend, 2014).

Dentro de las instituciones de educación media privada existe y existirá la cartera vencida, puntualmente por los tipos de deudores mencionados a pesar de las facilidades de pago u otros convenios y descuentos que brindan las mismas.

## 2.2. Bases Teóricas

Considerando los efectos del COVID-19 y basándonos en datos proporcionados por el Banco Central del Ecuador desde marzo 2020 se evidencio una deflación promedio anual de 0.33% por tal razón se genera una contracción en el gasto de las familias (BCE, 2020).

Durante el período comprendido de junio de 2019 a junio de 2020, empleo bruto disminuyó un 11,1% hasta situarse en un 52,8% (ver tabla 1). Debido a que la reintegración laboral durante una crisis es imposible, muchas personas que perdieron sus trabajos decidieron abandonar el mercado laboral. Es así que, la tasa de participación global (TPG) disminuyó del 66,8% al 60,9%, así, 801.140 ciudadanos más se consideran inactivas.

**Tabla 1.**

*diferencia en puntos porcentuales de participación global, las tasas de empleo bruto, y desempleo entre junio 2019 y junio 2020, desglosada por edad y sexo a nivel nacional.*

| Grupos de edad  | Variación tasas de participación global (TPG) |             |             | Variación tasas de empleo bruto |              |              | Variación tasas de desempleo |            |             |
|-----------------|---|-------------|-------------|---------------------------------|--------------|--------------|------------------------------|------------|-------------|
|                 | Total   | Hombres     | Mujeres     | Total                           | Hombres      | Mujeres      | Total                        | Hombres    | Mujeres     |
| 15-24 años      | -5.2  | -5.6        | -4.7        | -10.2                           | -11.1        | -9.3         | 14.0                         | 12.1       | 17.5        |
| 25-34 años      | -1.5  | -2.2        | -1.2        | -10.6                           | -12.4        | -9.1         | 11.6                         | 11.2       | 12.2        |
| 35-44 años      | -1.4  | -0.4        | -2.1        | -7.9                            | -6.3         | -9.3         | 8.1                          | 6.1        | 10.6        |
| 45-54 años      | -4.4  | -0.9        | -6.9        | -8.9                            | -6.3         | -10.7        | 6.0                          | 5.7        | 6.3         |
| 55-64 años      | -9.6  | -4.6        | -14.8       | -14.0                           | -9.8         | -18.3        | 7.0                          | 6.3        | 8.0         |
| 65 y mas años   | -10.7   | -9.9        | -11.5       | -11.6                           | -11.7        | -11.6        | 3.3                          | 4.6        | 0.5         |
| <b>Nacional</b> | <b>-6.0</b>                                   | <b>-4.8</b> | <b>-7.0</b> | <b>-11.1</b>                    | <b>-10.5</b> | <b>-11.6</b> | <b>8.8</b>                   | <b>8.0</b> | <b>10.1</b> |

Fuente: ENEMDU junio 2019, ENEMDU mayo-junio 2020 telefónica

Durante el periodo junio 2019 a junio 2020, se registró una pérdida de alrededor 1.270.180 empleos, lo que representa una disminución interanual del 16,1% en el número de personas empleadas en términos absolutos (Esteves, 2020).

Karen Mejía, quien representa a la Federación de Establecimientos de Educación Particular Laica que incluye a 83 instituciones privadas en la Sierra y Amazonía, expresó su preocupación por la crisis que están enfrentando los centros educativos.

Para Mejía, muchos establecimientos tienen una gran cantidad de deudas vencidas, incluso después de aplicar descuentos a los estudiantes, lo que ha llevado a la entrega de ayuda financiera a aquellos que han informado sobre su crisis económica.

El rector de una escuela privada en Tumbaco, quien pidió que se mantenga su identidad en reserva, declaró al Diario El Comercio que ha habido una deserción del 20% de los alumnos.

En el inicio del periodo escolar, el centro educativo contaba con una población estudiantil de 600 alumnos, que abarcan desde preescolar hasta la secundaria. Además, una de las inquietudes actuales es la morosidad, ya que el 35% de los estudiantes no ha realizado el pago de sus pensiones debido a la situación de emergencia. Asimismo, la institución tiene dos préstamos pendientes, por un valor total de USD 1,1 millones, que se destinaron a la construcción de espacios y la adquisición de material tecnológico previo a la pandemia. El rector enviará una carta a su distrito de educación, en la que plantea la posibilidad de cerrar el plantel.

En la Sierra y Amazonía, existen 1.461 centros educativos privados y, hasta el 3 de junio, 14 habían presentado solicitudes de cierre, incluyendo nueve en Quito, cuyas solicitudes están en trámite. Uno de ellos ya cerró en Rumiñahui, después de obtener la aprobación correspondiente.

### **Investigación Descriptiva**

La investigación descriptiva se enfoca en recolectar datos que describen los eventos o fenómenos, y posteriormente, organizar, tabular, representar y describir dichos datos.

Esta metodología de investigación puede ser utilizada tanto en estudios cuantitativos como cualitativos, dependiendo de la pregunta de investigación, el diseño y el análisis de datos aplicado a un tema en particular. La estadística descriptiva es una herramienta utilizada en la investigación descriptiva para responder preguntas sobre quién, qué, cuándo, dónde y cómo se presentan los datos recolectados (Abreu, 2012).

En este estudio se buscará definir claramente responsabilidades y alcances de cada colaborador en el área financiera para que sea un sistema dinámico, sin trabas y obviamente eficiente durante todos los días del mes, especialmente los diez primeros días del mismo se planifique gastos e ingresos a través de inteligencia de negocio, la cual nos brindará información en tiempo real, confiable y visible desde cualquier lugar del mundo.

### **2.2.1. La política de cobranza**

La política de cobranza es fundamental para el éxito financiero de una empresa. Esta política establece los procesos que se llevarán a cabo para la recuperación de los pagos pendientes de los clientes. La política de cobranza ayuda a reducir las cuentas incobrables, a registrar los pagos de manera eficiente, a tomar medidas inmediatas en caso de facturas vencidas y a asegurar que los ajustes a las cuentas de los clientes solo se hagan según los procedimientos internos y con la autorización del departamento de financiero. Las empresas utilizan varias técnicas de cobranza para ser más efectivas según el tiempo que transcurre en la gestión de cobro.

Para que un proceso de recuperación sea eficiente debe ser planificado de antemano y contar con etapas definidas que permitan obtener el pago y minimizar las pérdidas. Este proceso se compone de cuatro etapas fundamentales que deben ser seguidas para lograr una gestión efectiva de la cobranza.

- El recordatorio
- Exigir respuesta
- La insistencia, y
- Acciones drásticas. (Créditos y Cobranza, 2010)

Es recomendable enviar un recordatorio al cliente antes de que venza el plazo de pago, con el objetivo de evitar retrasos en el pago. Esta forma de comunicación se debe ejecutar de forma impersonal y general, para que el cliente no perciba una amenaza. Cuando el cliente está en mora, se puede exigir una respuesta con pocos días de vencimiento del plazo, recordándole que se encuentra en esta situación y animándolo a que explique las razones del retraso.

El propósito de esta acción es encontrar una solución para el pago inmediato, y si el cliente presenta una excusa razonable como falta de liquidez, retrasos en entregas de mercancía o ventas bajas, se puede negociar un nuevo plazo y un compromiso por parte del cliente para cumplir con su obligación en los próximos días.

Cuando los métodos previos para asegurar el pago han fracasado, se debe intensificar el proceso de cobro, ya que en esta etapa se puede poner en duda la intención del cliente de saldar su deuda. Si se cuenta con garantías o avales, se puede recurrir a ambos para presionar al cliente a que realice el pago.

Sin embargo, antes de tomar medidas más drásticas, se debe realizar una última evaluación del cliente y categorizarlo según su situación y comportamiento actual. A partir de esta evaluación se pueden decidir las acciones a tomar para garantizar el pago de la deuda.

Si un cliente muestra disposición para pagar su deuda, pero se enfrenta a dificultades temporales para hacerlo, entonces se puede considerar ofrecerle opciones de refinanciamiento o acuerdos de pago. De esta manera, el cliente puede cumplir con su obligación y mantener una buena relación comercial con la empresa.

Si el cliente no muestra intención de pagar su deuda y se comprueba que tiene la capacidad de hacerlo, se deben tomar medidas coercitivas, las cuales pueden aumentar en intensidad dependiendo del tiempo que haya transcurrido y del monto adeudado. Por lo general, la primera acción es registrar al cliente en una central de riesgo o buró, lo que afectará su calificación crediticia y condicionará la obtención de futuros créditos, ya sea en la misma empresa o en otras. El historial de pagos del

cliente es un factor importante que se tiene en cuenta al otorgar créditos. Si la situación persiste sin respuesta positiva, se puede recurrir a la mediación o a términos legales, siempre considerando el costo/beneficio que implica. Otra solución común es vender la deuda a una empresa de cobranza para mitigar la pérdida.

### **2.2.2. Investigación Documental.**

Es un proceso, permite examinar y analizar datos ya existentes, observaciones y registros, con el objetivo de obtener conocimientos y conclusiones relevantes para el tema de investigación (Salinas, 2015).

Se buscará en fuentes primarias como: sitios webs especializados, repositorios e información de cartera real de la institución de educación media privada.

### **2.2.3. Investigación Explicativa.**

Tiene como finalidad explicar el porqué de un fenómeno o problema en específico, y va más allá de las investigaciones exploratorias y descriptivas. Su enfoque se centra en identificar cuáles son las causas y factores que actúan sobre la figura de estudio. En este estilo de investigación, se tiene como objetivo comprender las razones detrás de los hechos y fenómenos estudiados (Abreu, 2012).

Las razones primordiales para la institución de educación media privada definitivamente es conocer con que capital cuenta durante cada mes del año lectivo, con la finalidad de programar gastos, considerar inversiones para mejorar la calidad académica, mantener y aumentar su imagen educativa, mantener el bienestar económico de cada colaborador de la institución y su familia; y finalmente permanecer en el tiempo.

## **Tecnológica**

La tecnología se compone de conocimientos técnicos y organizados que permiten crear maquinaria y objetos que satisfagan la necesidad humana y adaptar el entorno. Aunque hay diversas tecnologías, a menudo se usa en singular para hacer referencia a una en particular o a un conjunto de ellas.



La disciplina académica encargada de investigar los principios y conocimientos comunes a todas las tecnologías es conocida como tecnología, mientras que la educación enfocada en la tecnología busca brindar a los estudiantes un conocimiento profundo de las tecnologías más importantes. El uso de las tecnologías puede generar impactos positivos en el progreso social y económico, aunque también es importante reconocer que su uso inadecuado puede contribuir a la degradación del medio ambiente. Para garantizar la sostenibilidad de un recurso material o energético, es necesario fomentar una buena educación en tecnología en la enseñanza media y divulgar adecuadamente los problemas, diagnósticos y soluciones propuestas en los medios de comunicación.

### **Sistema informático**

Un sistema informático se compone de diversas partes interconectadas, tales como hardware, software y personal humano (humanware), que en conjunto hacen posible el almacenamiento, procesamiento y gestión de la información. En tanto, el hardware comprende los dispositivos electrónicos inteligentes, como computadoras, dispositivos móviles, servidores, entre otros, que están integrados por procesadores, memorias y dispositivos de almacenamiento. El software abarca tanto el sistema operativo como las aplicaciones y programas que se utilizan en el sistema, incluyendo sistemas de gestión de bases de datos y otras herramientas específicas. Por último, el aspecto humano se encuentra en el desarrollo técnico, encargado del diseño, desarrollo y mantenimiento del sistema, como analistas, programadores, operarios, entre otros, así como a los usuarios que hacen uso del sistema.

**Tabla 2.**  
*Variables y su operacionalización*

| <b>Variable</b>                        | <b>Concepto</b>   | <b>Indicadores</b>   | <b>Instrumento o técnica</b>     |
|--|---|--|----------------------------------|
| <b>Recuperación de cartera vencida</b> | Evitar las consecuencias adversas que resultan del no pago o incumplimiento de las responsabilidades financieras de los representantes que permite mantener una correcta gestión del flujo de caja. | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Por estudiante</li> <li>• Por colectora</li> <li>• Por cantidad recaudada</li> <li>• Por demanda</li> </ul> | Encuesta virtual socioeconómica. |

### **2.2.3.1. Factores externos**

Los factores que pueden impedir que se logren con los objetivos de este trabajo, la modificación o sustitución de políticas son principalmente dos:

- a) La situación social y económica, y la estabilidad financiera del país en el momento en que se tomen estas medidas.
- b) El estado actual del mercado, incluyendo la situación de la competencia, proveedores y clientes.

### **2.2.3.2. Factores internos**

Los factores internos son aquellas variables que la gerencia financiera debe considerar al momento de establecer objetivos empresariales, tales como:

- a) La inducción al mercado, la introducción de nuevos servicios, la captación de nuevos clientes, entre otros.
- b) Se debe prestar atención a la rentabilidad, pues de ella depende el porcentaje de cobrabilidad admisible en función de la dimensión del negocio.

- c) Es necesario contar con un capital suficiente que permita proteger el servicio educativo ante posibles faltas de pago de los representantes.
- d) También es importante tomar en cuenta la responsabilidad sobre el manejo de los fondos y el entorno financiero. A su vez, es importante considerar otros factores tanto internos como externos que puedan condicionar la política de crédito, lo que podría llevar a una transformación de la misma de forma más liberal o conservadora, dependiendo de las condiciones económicas y sociales del entorno.

Se puede fortalecer la política de crédito y reducir el riesgo al establecer procedimientos de cobro oportunos en caso de que los clientes presenten dificultades para realizar los pagos, gestionar adecuadamente las cuentas por cobrar y administrar de forma eficiente la forma de asignar créditos (Créditos y Cobranzas, 2010).

## CAPÍTULO 3. METODOLOGÍA

### 3.1. Unidad de análisis

La gestión en cartera vencida es un tema importante para toda empresa, incluyendo las instituciones de educación privada. La cartera vencida representa un problema para la institución, ya que implica una pérdida financiera y una disminución en la calidad del servicio educativo ofrecido. En este sentido, es importante manejar un sistema de gestión en recuperación de cartera vencida haga posible que la institución mejore su situación financiera.

La gestión de cartera vencida implica la recuperación de los pagos atrasados de los clientes. En los casos de este tipo de instituciones, es la recuperación de las cuotas mensuales de los estudiantes que se encuentran en mora. La gestión de cartera vencida es importante para la institución, ya que permite mejorar su situación financiera, reducir la carga de deuda y mejorar el servicio educativo ofrecido.

Para generar un sistema para la recuperación de cartera vencida, es importante considerar los siguientes puntos:

- **Identificación de la cartera vencida:** El primer paso es identificar la cartera vencida de la institución. Esto se puede hacer mediante la revisión de los registros contables y la identificación de los estudiantes que se encuentran en mora.
- **Establecimiento de políticas de recuperación:** Una vez identificada la cartera vencida, es importante establecer políticas de recuperación claras y precisas. Estas políticas deben incluir la definición de los plazos de pago, las consecuencias de la mora y los procedimientos de recuperación.
- **Comunicación:** La comunicación es clave para la recuperación de la cartera vencida. Es importante establecer canales de comunicación efectivos que permitan a los representantes conocer su situación de mora y los procedimientos para regularizarla.

- **Automatización del proceso:** La automatización de este proceso puede ayudar a la institución a mejorar la eficiencia del proceso y reducir costos. Esto se puede hacer mediante el uso de software especializados en la gestión de cartera vencida.
- **Gestión de cobro con la parte legal:** Si los representantes no cumplen con los términos de pago, es importante que la institución tenga acceso u asesoría legal para abordar la situación. Los abogados pueden ayudar en la redacción y el envío de cartas de advertencia y de demanda de pago, la negociación de acuerdos de pago y la representación de la institución en litigios relacionados con la recuperación de pagos pendientes.

La información que se utilizó para este trabajo se adquiere de las cuentas por cobrar de una institución de educación media privada, en la ciudad de Quito, que corresponde a la parte financiera de la institución en la que se obtiene los siguientes datos:

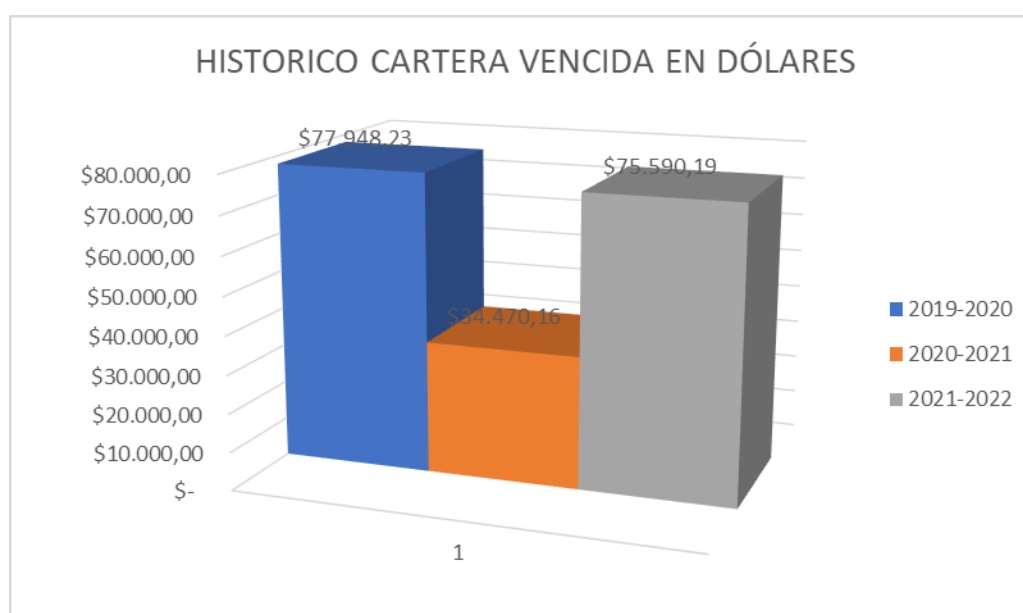


Figura 2. Histórico de cartera vencida. Fuente: Institución de educación media

Como se puede observar el histórico se encuentra vencido dentro de los tiempos establecidos que son los periodos a los años lectivos que corresponde a los meses de septiembre a junio de cada año lectivo.

La institución de educación media privada mantiene varios métodos de cobro denominadas pronto pago, descuento de hermanos, descuentos por pagos en efectivo de todo el año escolar, entre otros; los cuales han sido tomados por algunos padres de familia, sin embargo, no han sido suficientes para tener una cartera baja y cumplir con el presupuesto.

**Tabla 3.**  
*Cartera por año lectivo en porcentajes.*

| <b>AÑO LECTIVO</b> | <b>VALOR</b> | <b>%</b> |
|--------------------|--------------|----------|
| <b>2019-2020</b>   | \$ 77.948,23 | 41,46%   |
| <b>2020-2021</b>   | \$ 34.470,16 | 18,33%   |
| <b>2021-2022</b>   | \$ 75.590,19 | 40,21%   |
| <b>TOTAL</b>       | \$188.008,58 |          |

Elaborado por Nathaly Ponce (2023). Información compartida por una institución media privada.

Como se puede identificar en el año lectivo 2019 -2020 es el que más altos índices de cartera mantiene, el cual pudo ser por el inicio de pandemia que se dio a nivel mundial, el cual se vio afectado la institución y se ha complicado la recuperación de la misma hasta la actualidad.

### **3.2. Población**

Unidades de estudio, población y muestra:

La investigación será desarrollada a una Institución educativa media privada del D.M. de Quito, considerando a las personas del área financiera:

**Tabla 4.**  
*Población*

| <b>POBLACIÓN</b>           | <b>FRECUENCIA</b> |
|----------------------------|-------------------|
| <b>Jefatura financiera</b> | 1                 |
| <b>Jefatura colecturía</b> | 1                 |
| <b>Staff colecturía</b>    | 1                 |
| <b>Auditora interna</b>    | 1                 |
| <b>Padres de familia</b>   | 150               |
| <b>TOTAL</b>               | <b>154</b>        |

La población de este trabajo son clientes que mantienen valores pendientes (cartera vencida) con la institución de los años lectivos 2019-2020; 2020-2021; 2021-2022; también se implementó una encuesta a varios representantes para conocer cuáles serían los factores que pueden provocar que no cancelen las pensiones a tiempo, se realizó una entrevista con las personas encargadas del proceso de admisión y cobros de la cartera.

### **3.3. Métodos para emplear**

La técnica empleada en este trabajo se enfocará en aspectos cuantificables ya que se basa en datos medibles de cuentas por cobrar situadas en un sistema de gestión, lo que hace que se utilice una metodología con enfoque cuantitativo para el análisis y estudio de los mismos, se utilizará la recolección de datos para crear las muestras de procedimiento y así poder gestionar la política de cobro. La recuperación de cartera es un tema crítico para cualquier institución financiera. En este sentido, el enfoque cualitativo puede ser muy útil para mejorar los resultados de recuperación de una institución privada basada en un sistema de gestión.

En primer lugar, es importante analizar exhaustivamente la cartera y a los clientes, para identificar los motivos de impago. De esta manera, se pueden establecer estrategias específicas para cada caso y realizar un seguimiento personalizado de cada cliente.

En segundo lugar, es fundamental establecer una comunicación efectiva con los clientes, para entender sus necesidades y brindar soluciones adecuadas. Para ello, se puede transmitir la información por llamadas telefónicas, vía email, mensajes de texto, etc.

Por último, es necesario contar con un equipo de trabajo capacitado y comprometido, que pueda implementar las estrategias definidas de manera efectiva. Además, se deben establecer indicadores para evaluar y dar seguimiento, esto permitirá medir la efectividad de las estrategias implementadas y ajustarlas si así fuera el caso.

### **3.4. Técnicas e instrumentos.**

Las técnicas e instrumentos que se utilizará para recolectar datos serán:

- Métodos estadísticos con enfoque para análisis de datos.
- Revisión, tabulación y representación de registros hallados dentro del área financiera de la institución de educación media privada.
- Encuesta on-line a padres de familia.
- Entrevista con Jefatura Financiera.

**Sistema de Gestión.** Un sistema de gestión es una herramienta que ayuda a las empresas a lograr mejor rendimiento en su gestión de forma estructurada y ordenada. En este sentido, se presenta como una herramienta fundamental que contribuye mejoras en el desempeño organizacional eficiente y eficaz.

Estos sistemas de gestión pueden incluir toda la organización, sus funciones y áreas específicas identificadas, así como también se pueden aplicar a una o varias disciplinas, como por ejemplo la gestión de calidad, finanzas, medio ambiente, seguridad, entre otras, ya sea dentro de una única organización o en un grupo de organizaciones.

Es decir, los sistemas de gestión pueden ser muy amplios y diversos en su alcance y aplicación (Instituto de Seguridad y Bienestar Laboral, 2021).



Se requiere implementar de manera imprescindible un sistema que permita la recuperación de las deudas vencidas, por la presencia de una deficiencia en la gestión para lograr la recuperación de las pensiones en una institución media privada; este sistema deberá contar con políticas y estrategias adecuadas, y se requerirá hacer seguimiento al proceso de cobranza para asegurar su pronta recuperación. Actualmente, no se ha definido un sistema adecuado para garantizar dicho objetivo.

### **3.5. Identificación de las necesidades de información**

En esta investigación es necesario tener acceso a las principales fuentes de información, tales como una lista de los clientes con deudas vencidas, detalles de términos de pago, los montos pendientes, las fechas de emisión y vencimiento de las facturas impagas, entre otros. Estos son algunos de los datos más importantes que se deben tomar en cuenta en la investigación.

### **3.6. Técnicas de recolección de datos**

#### **3.6.1. Datos cualitativos**

La técnica utilizada la cual está basada en la observación y participación permitió realizar un seguimiento detallado del proceso de cobranza en el área administrativa de institución, lo que permitió identificar los procedimientos y su impacto en el rendimiento final con respecto al riesgo de cartera vencida.

Estos datos cualitativos obtenidos por medio de la observación y participación, son fundamentales para comprender la necesidad de establecer lineamientos claros y definidos al momento del cobro y pago de pensiones en la unidad educativa. De esta manera, se pueden mejorar los procedimientos y reducir la falta de pago de las pensiones, que brinda resultados positivos para la gestión financiera de la institución.

#### **3.6.2. Datos cuantitativos**

Para generar los datos necesarios para la investigación sobre una institución media privada, se obtuvo un listado de clientes de cuentas por pagar y se recopiló información sobre los plazos de pago, los importes pendientes de cobro, las fechas en las que se

emitieron las facturas y los plazos de vencimiento correspondientes a los clientes, esto se implementó individualmente.

Estos datos se introdujeron en una base de datos implementada en Excel y se utilizó para generar un dashboard mediante tablas dinámicas. Este panel de control permite observar datos del pasado y analizar las fluctuaciones de la cartera vencida de la empresa durante un lapso determinado. De este modo, es posible comparar la cifra de cartera vencida en relación al sistema de gestión que se basa en Business Intelligence (BI).

El uso de herramientas de BI permite una gestión más efectiva de las cuentas por cobrar, ya que se pueden analizar en tiempo real los datos y a partir de la información que a su vez es precisa y actualizada se pueden tomar decisiones. De esta manera, se pueden establecer estrategias para reducir la cartera vencida y mejorar el rendimiento financiero de la institución.

### **3.7. Herramientas utilizadas para la interpretación y el análisis de la información.**

Se desarrolló un cuadro en Excel para llevar a cabo la interpretación y el alcance de los resultados. Dicho cuadro de mando fue alimentado con la información correspondiente a las deudas pendientes por cobrar por parte de la institución.

## **CAPÍTULO 4. RESULTADOS Y DISCUSIÓN**

### **4.1. Análisis, discusión e interpretación de resultados.**

Durante el proceso de admisión de estudiantes nuevos en la institución de educación media privada se encontró el siguiente flujograma de proceso que es aplicado actualmente:

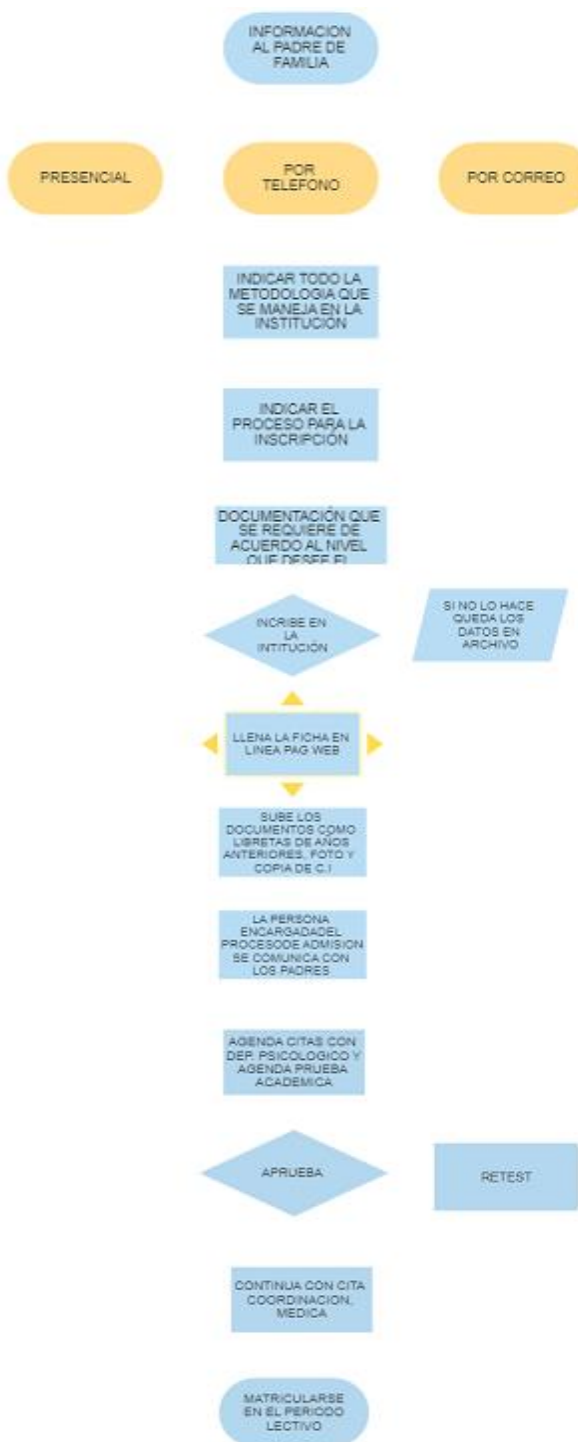


Figura 3. Flujograma ingreso estudiantes nuevos  
Elaborado por: Nathaly Ponce

La información que se recopila en la solicitud de admisión no es suficiente para analizar la situación económica de los padres. Se propone solicitar información más relevante,

para que el procedimiento de recopilación de datos del cliente sea más eficiente. Esto incluiría una ficha socioeconómica:

| FICHA SOCIO-ECONOMICA PARA INGRESO DE ESTUDIANTES NUEVOS A LA INSTITUCIÓN   |                     |   |                                       |                       |
|---|---------------------|---|---------------------------------------|-----------------------|
| <b>1.- IDENTIFICACIÓN DEL ASPIRANTE</b>   |                     |   |                                       |                       |
| Apellidos y Nombres   |                     | Nro. Cédula                                       |                                       |                       |
| Fecha y lugar de nacimiento:  |                     | Edad  | Curso actual                          |                       |
| Dirección Domiciliaria:   |                     |   | Nacionalidad:                         |                       |
| Apellidos y Nombres del representante:  |                     | E-mail  |                                       |                       |
| Teléf. Celular  | Whatsapp:           |   | Nacionalidad:                         |                       |
| <b>3.- DATOS DEL REPRESENTANTE LEGAL</b>  |                     |   |                                       |                       |
| <b>Datos del Padre:</b>   |                     | Fallecido: SI ( ) NO ( )                          | <b>Datos de la Madre:</b>             |                       |
| Nombres y Apellidos   |                     |   | Fallecida: SI ( ) NO ( )              |                       |
| Nro. Cédula   | Edad                |   | Nombres y Apellidos                   |                       |
| Estado Civil  | Nro. Compromiso     |   | Nro. Cédula                           | Edad                  |
| Profesión:  | Ocupación           |   | Estado Civil                          | Nro. Compromiso       |
| Negocio Propio SI ( ) NO ( ) ¿De qué?   |                     |   | Profesión:                            | Ocupación             |
| Nombre lugar de Trabajo   |                     |   | Negocio Propio SI ( ) NO ( ) ¿De qué? |                       |
| Cargo en el Trabajo   |                     |   | Nombre lugar de Trabajo               |                       |
| Teléfono Celular  | Teléfono Casa       |   | Cargo en el Trabajo                   |                       |
| E-mail  |                     |   | Celular                               | Teléfono Casa         |
|   |                     |   | E-mail                                |                       |
| <b>4.- COMPOSICIÓN DEL NÚCLEO FAMILIAR</b>  |                     |   |                                       |                       |
| Migración padres:   | SI ( ) NO ( )       | ¿Quién?   | Nro. De Años:                         | País Actual:          |
| Actividad a la que se dedica  |                     |   |                                       |                       |
| <b>GRUPO FAMILIAR</b> (Constituido por personas con quien convive el estudiante: desde los mayores a menores)   |                     |   |                                       |                       |
| Orden   | Apellidos y nombres | Edad  | Ocupación                             | Institución Educativa |
|   |                     |   |                                       |                       |
|   |                     |   |                                       |                       |
|   |                     |   |                                       |                       |
|   |                     |   |                                       |                       |
|   |                     |   |                                       |                       |
|   |                     |   |                                       |                       |
|   |                     |   |                                       |                       |
|   |                     |   |                                       |                       |
| <b>5.- VIVIENDA</b>   |                     |   |                                       |                       |
| Nro. Casas  | Nro. Dptos.         | Nro. Locales                                      | Nro. Oficinas                         |                       |
| Ubicación:  | Ubicación:          | Ubicación:  | Ubicación:                            |                       |
| Avalúos:  | Avalúos:            | Avalúos:  | Avalúos:                              |                       |
| Propia:   | Propia:             | Propia:   | Propia:                               |                       |
| Hipotecada:   | Hipotecada:         | Hipotecada:                                       | Hipotecada:                           |                       |
| Otros   | Otros               | Otros   | Otros                                 |                       |
| Vehículo/ Si ( ) NO ( ) ¿Cuántos?   | Año Fabr.           | Marca:  | Valor:                                |                       |
| Vehículo/ Si ( ) NO ( ) ¿Cuántos?   | Año Fabr.           | Marca:  | Valor:                                |                       |
| <b>6.- SITUACIÓN LEGAL</b>  |                     |   |                                       |                       |
| ¿Alguien en la familia mantiene juicios pendientes?   |                     | SI ( ) NO ( ) Tipo de Juicio:                     |                                       |                       |
| ¿Padre o Madre Privado de Libertad?   |                     | SI ( ) NO ( )                                     |                                       |                       |
| <b>7.- ECONOMÍA</b>   |                     |   |                                       |                       |
| <b>INGRESOS</b>   |                     |   | <b>EGRESOS</b>                        |                       |
| SUELDO BRUTO PADRE (SIN DCTOS.)   | \$0                 | EDUCACIÓN   | \$0                                   |                       |
| SUELDO BRUTO MADRE (SIN DCTOS.)   | \$0                 | SERVICIOS BÁSICOS (AGUA, LUZ, TELÉFONO, INTERNET) | \$0                                   |                       |
| Otros ingresos por relación de dependencia padre  | \$0                 | VIVIENDA  | \$0                                   |                       |
| Otros ingresos por relación de dependencia madre  | \$0                 | TRANSPORTE (COMBUSTIBLE, PASAJES)                 | \$0                                   |                       |
| Otros ingresos por libre ejercicio profesional padre  | \$0                 | SALUD (SEGURO PRIVADO, CONSULTAS, MEDICINA)       | \$0                                   |                       |
| Otros ingresos por libre ejercicio profesional madre  | \$0                 | VESTUARIO (GASTO MENSUAL)                         | \$0                                   |                       |
| Ingresos por otras actividades económicas   | \$0                 | ALIMENTACIÓN                                      | \$0                                   |                       |
| VALOR PENSION ALIMENTOS MENSUAL   | \$0                 | RECREACIÓN  | \$0                                   |                       |
| INGRESO AYUDAS OTROS FAMILIARES   | \$0                 | CRÉDITOS  | \$0                                   |                       |
| INGRESO POR PENSIONES VIUDEZ / ORFANDAD   | \$0                 | OTROS:  | \$0                                   |                       |
| INGRESO POR ARRIENDOS   | \$0                 | OTROS:  | \$0                                   |                       |
| OTROS   | \$0                 | OTROS:  | \$0                                   |                       |
| <b>TOTAL INGRESOS</b>   | \$0                 | <b>TOTAL EGRESOS</b>                              | \$0                                   |                       |
| <b>9.- AUTORIZACIÓN</b>   |                     |   |                                       |                       |
| Autorizo/autorizamos al ISM a solicitar a las personas o instituciones la documentación necesaria para comprobar la veracidad de los datos presentados. Declaro/declaramos que la información es verdadera y de existir falsedad o aduiteración, asumo/asumimos la responsabilidad y exclusión del proceso. Para constancia de lo señalado firmo/firmamos en: |                     |   |                                       |                       |
| Quito,  | de                  | de 2021.  |                                       |                       |
| Sr.   |                     |   | Sra./ta.                              |                       |
| C.C.  |                     |   | C.C.                                  |                       |
|   |                     |   |                                       |                       |
|   |                     |   |                                       |                       |
| <b>FIRMA PADRE/REPRESENTANTE</b>  |                     |   | <b>FIRMA MADRE/REPRESENTANTE</b>      |                       |
| Nombre:   |                     |   | Nombre:                               |                       |
| Nro. CC.  |                     |   | Nro. CC.                              |                       |

Figura 4. Ficha socio económica

En la institución de educación media, la determinación del cupo para los estudiantes suele realizarse de manera empírica. Sin embargo, para garantizar una gestión eficaz, es importante implementar un proceso definido y técnico. Este proceso debería considerar factores como el historial académico, la capacidad de pago. Al utilizar un proceso técnico la institución educativa puede mejorar su gestión y reducir el riesgo de impagos y pérdidas financieras. Además, un proceso claro y definido puede ayudar a los representantes a entender mejor sus opciones de pago y evitar el endeudamiento excesivo.

- Falta de regularización de documentos.
- Solo se solicita documentos del estudiante de las anteriores instituciones, estos documentos no permiten calcular la capacidad económica.

Además, se considera el proceso de recuperación, que evidencia lo que se indica a continuación:

- La información se presenta desordenada y no se puede priorizar el cobro.
- El análisis de la cartera presenta un problema, ya que la información se lleva bajo un documento de Excel, la información dada por el cliente del porque no paga a tiempo y una fecha de pago, la cual no se cumple.
- Limitación al llamar al cliente, solo se puede comunicar con el representante legal ya que no se cuenta con otros datos.

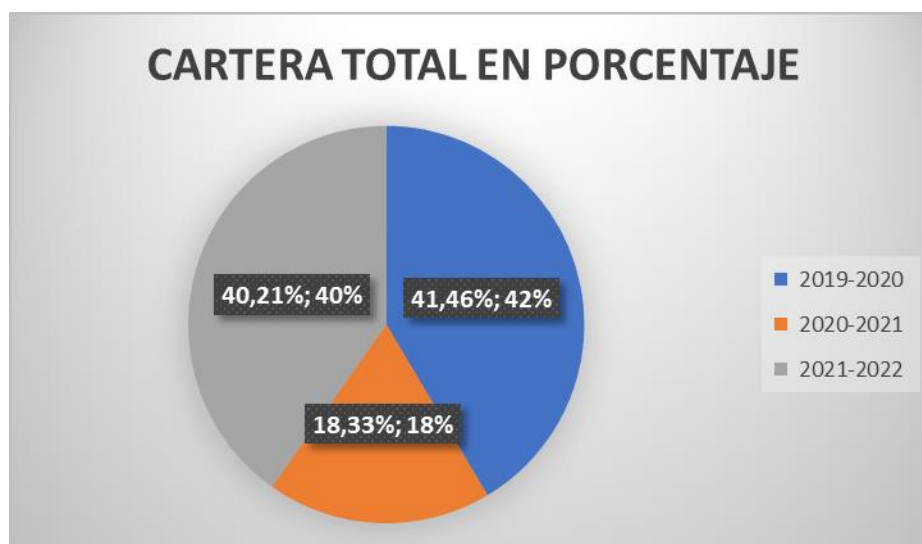


Figura 5. Cartera total en porcentaje  
Elaborado por: Nathaly Ponce (2023)

### Técnicas e Instrumentos

Para recolectar información en esta metodología se tomaron en cuenta dos factores:

- Encuesta
- Entrevista

La información se obtuvo a partir de los registros de las cuentas pendientes a favor de la institución (Anexo 1) y se aplicó encuestas a los representantes, relacionadas con los pagos a tiempo.

Los datos que se obtenga de la entrevista se analizarán si los objetivos de un sistema de gestión para la recuperar la cartera ayudará a la toma de decisiones rápidas y oportunas llevando un histórico actualizado.

## CAPÍTULO 5 ANÁLISIS DE RESULTADOS E INTERPRETACIÓN

### 5.1. Análisis de resultados e interpretación

#### 5.1.1. Encuesta

#### Pregunta N°1

¿A qué nivel pertenece su representado?

**Tabla 5.**  
*Pregunta 1*

| OPCIONES           | TOTAL      | %              |
|--------------------|------------|----------------|
| PREPARATORIA       | 8          | 5.33%          |
| BÁSICA MEDIA (PEP) | 49         | 32.66%         |
| PAI                | 57         | 38.00%         |
| DIPLOMA            | 36         | 24.00%         |
| <b>TOTAL</b>       | <b>150</b> | <b>100.00%</b> |

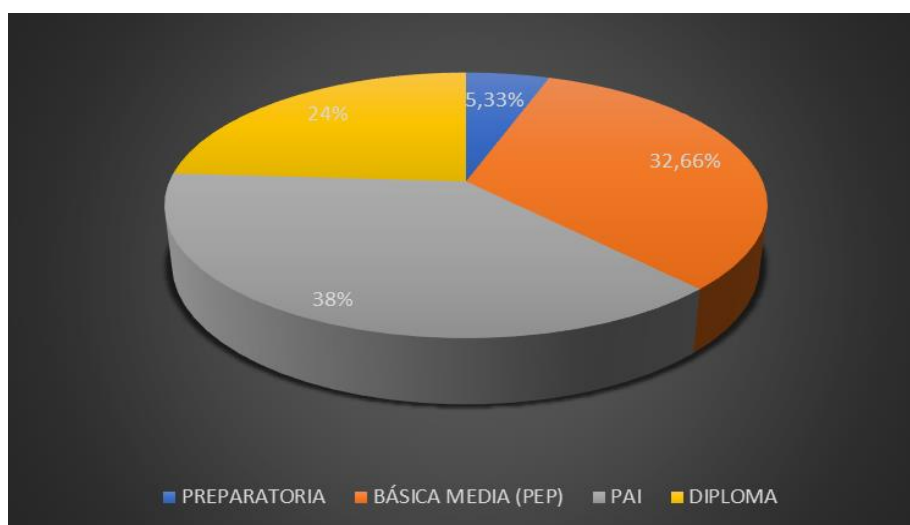


Figura 6. Pregunta 1  
Elaborado por: Nathaly Ponce



## Interpretación

Por medio de la encuesta en la pregunta uno se pudo apreciar que los representantes en el nivel de PAI y Básica media son los que mayor porcentaje de deuda mantienen con la institución, sin embargo, en cada nivel existe porcentajes de endeudamiento el cual se puede ver afectada la rentabilidad de la misma, por este motivo se recomienda el uso del sistema de gestión de BI para tener un mejor control, con datos actualizados de forma inmediata y tomar decisiones oportunas para la gestión de cartera.

## Pregunta N°2

**¿Conoce o le han informado del beneficio del pronto pago?**

**Tabla 6.**  
*Pregunta 2*

| OPCIONES | TOTAL | %      |
|----------|-------|--------|
| SI       | 112   | 76%    |
| NO       | 38    | 25.33% |

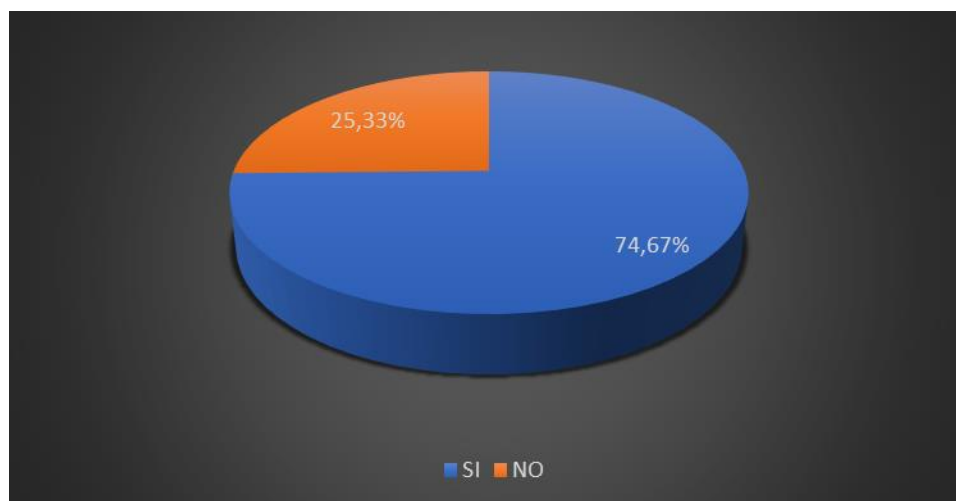


Figura 7. Pregunta 2  
Elaborado por: Nathaly Ponce

## Interpretación

Los resultados de la pregunta dos evidencian que la mayoría de padres conoce del beneficio, pero es importante que todos los representantes sepan del mismo ya que esto podría ayudar a bajar la cartera vencida considerando que con este beneficio gozarán de un descuento en su mensualidad y creará una cultura de pronto pago.

## Pregunta N°3

¿A través de que mecanismo recibe el comprobante de pago?

**Tabla 7.**  
*Pregunta 3*

| OPCIONES | TOTAL | %      |
|----------|-------|--------|
| CORREOS  | 110   | 73,34% |
| MENSAJES | 7     | 4,67%  |
| LLAMADAS | 28    | 18,66% |
| NINGUNA  | 5     | 3,33%  |



Figura 8. Pregunta 3  
Elaborado por: Nathaly Ponce

## Interpretación

Los resultados de la pregunta tres evidencian que la información brindada al representante es recibida a través de los mecanismos utilizados por la institución, sin embargo, existe un porcentaje que indica no recibir, es importante asegurar que la información sobre los comprobantes de pago llegue a todas las personas.

Con la propuesta de un sistema de gestión BI se podrá observar la incidencia de pagos tardíos y dar seguimiento, corroborando que el canal de verificación sea el correcto y que los datos en el sistema estén actualizados.

## Pregunta N°4

¿Por qué no realiza el pago de la pensión en los 10 primeros días de cada mes?

**Tabla 8.**  
*Pregunta 4*

| <b>OPCIONES</b>                          | <b>TOTAL</b> | <b>%</b> |
|--|--------------|----------|
| <b>NO SE ACUERDA</b>                     | 6            | 4,00%    |
| <b>NO CUENTA CON AHORROS</b>             | 8            | 5,33%    |
| <b>NO LE CANCELAN EL SALARIO PUNTUAL</b> | 42           | 28,00%   |
| <b>SE QUEDÓ SIN EMPLEO</b>               | 3            | 2,00%    |
| <b>OTRAS PRIORIDADES</b>                 | 52           | 35.00%   |
| <b>PROBLEMAS FAMILIARES</b>              | 39           | 26,00%   |

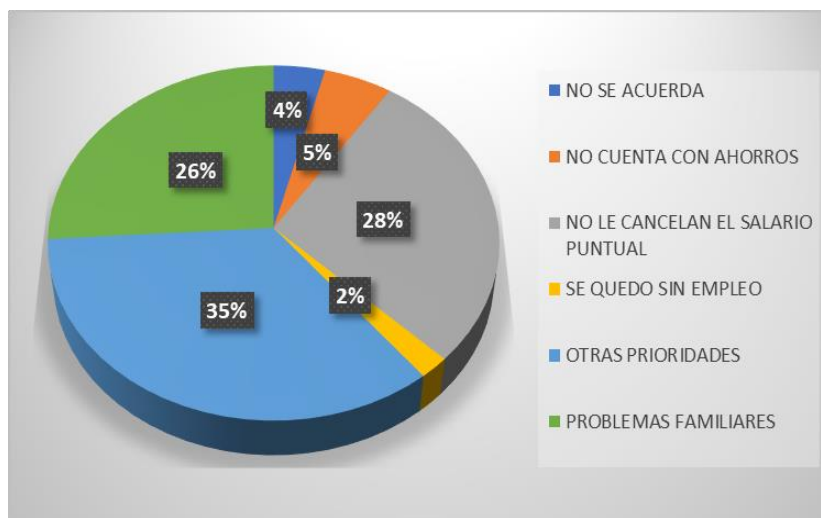


Figura 9. Pregunta 4  
Elaborado por: Nathaly Ponce

### Interpretación

Los resultados de la pregunta cuatro evidencia que los representantes no realizan los pagos en la fecha con beneficios, esta información determina que el mecanismo utilizado por el departamento financiero de la institución no es correcto para lograr el cobro efectivo, de tal manera no se dispone de la información exacta acerca del endeudamiento, por lo que no se puede tomar medidas oportunas.

## Pregunta N°5

¿Mediante que alternativa usted realiza la cancelación de las pensiones?

**Tabla 9.**  
*Pregunta 5*

| OPCIONES                 | TOTAL | %      |
|--------------------------|-------|--------|
| TODO EL AÑO              | 0     | 0,00%  |
| MENSUAL                  | 10    | 6,67%  |
| CADA 3 MESES             | 75    | 50,00% |
| ACUERDOS DE PAGO         | 43    | 28,67% |
| FINALIZAR EL AÑO LECTIVO | 22    | 14,66% |

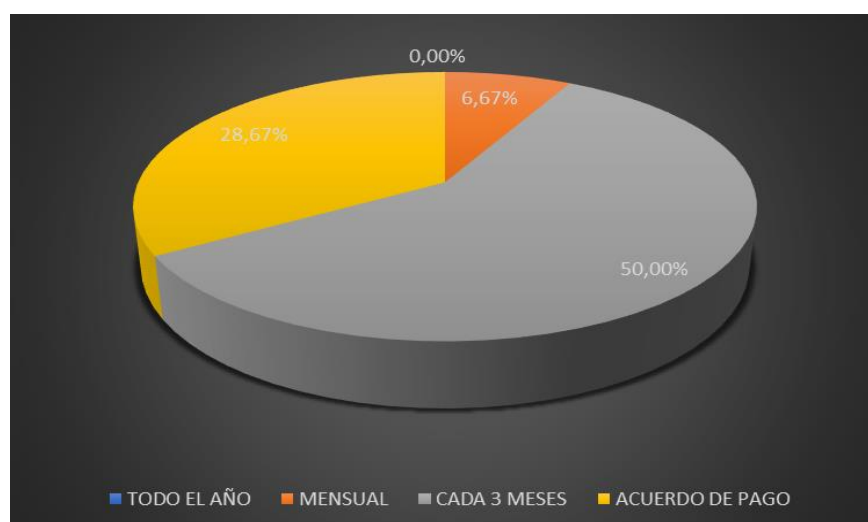


Figura 10. Pregunta 5  
Elaborado por: Nathaly Ponce

## Interpretación

Los resultados de la pregunta cinco evidencian que los pagos acumulados o fuera del tiempo establecido genera incertidumbre de cómo y cuándo se va cancelar los valores, con la propuesta del sistema de gestión de cartera vencida se podrá observar la

incidencia de los deudores y se podrá dar una sanción desde el departamento financiero generando una política de cobro y haciendo cumplir los acuerdos de pago.

### Pregunta N°6

¿Considera que el sistema de cobro es eficiente en tiempo, comunicación, fechas?

**Tabla 10.**  
*Pregunta 6*

| OPCIONES | TOTAL | %      |
|----------|-------|--------|
| SI       | 142   | 94,66% |
| NO       | 8     | 5,34%  |

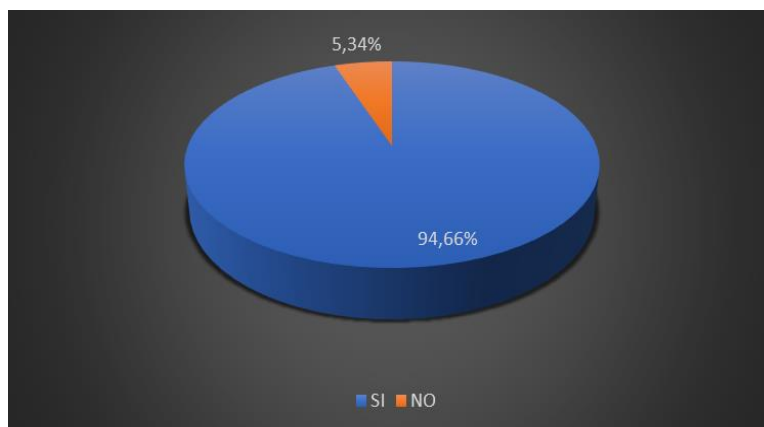


Figura 11. Pregunta 6  
Elaborado por: Nathaly Ponce

### Interpretación

Los resultados de la pregunta seis evidencian que la institución si realiza un proceso de cobro eficiente, pero esto no garantiza que realicen el pago a tiempo. La propuesta del sistema de gestión formará un instrumento muy importante para tener un proceso de cobro más robusto y eficiente en control, para de esta manera minimizar la cartera vencida.

## Pregunta N°7

¿Usted trabaja en empresa?

**Tabla 11.**  
*Pregunta 7*

| OPCIONES      | TOTAL | %      |
|---------------|-------|--------|
| PUBLICA       | 48    | 32,00% |
| PRIVADA       | 90    | 60.00% |
| INDEPENDIENTE | 12    | 8,00%  |

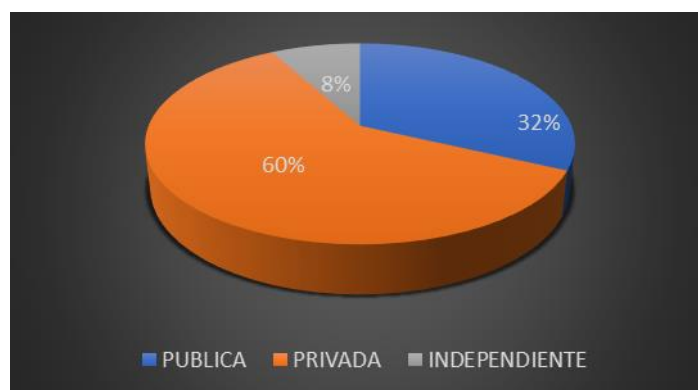


Figura 12. Pregunta 7  
Elaborado por: Nathaly Ponce

## Interpretación

Los resultados de la pregunta seis refleja que todos los padres son laboralmente activos, pero no se puede determinar el valor de ingreso y egreso. Se sugiere que el documento Ficha socioeconómica sea de carácter obligatorio para conocer la capacidad de pago, comportamiento mensual de la economía del padre y así evitar la morosidad.

## Pregunta N°8

¿Mantiene usted deudas atrasadas con la institución?

**Tabla 12.**  
*Pregunta 8*

| OPCIONES | TOTAL | %      |
|----------|-------|--------|
| SI       | 143   | 95.33% |
| NO       | 7     | 4.67%  |

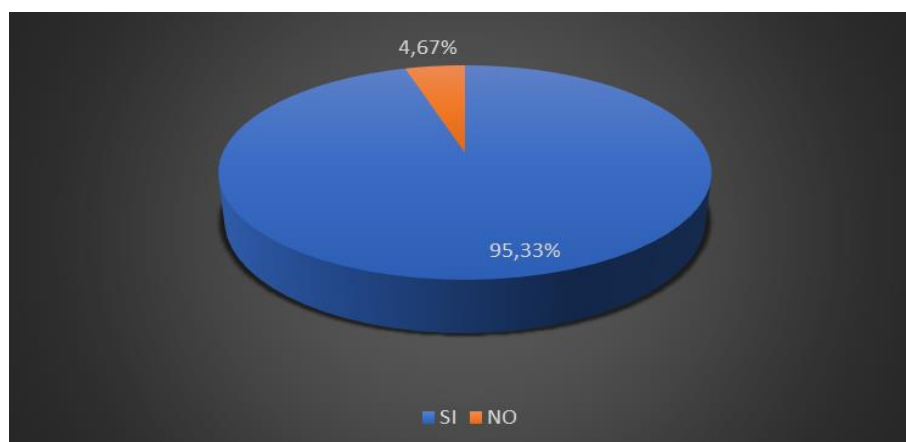


Figura 13. Pregunta 8  
Elaborado por: Nathaly Ponce

### Interpretación

Los resultados de la pregunta ocho evidencia que la mayoría de personas mantienen valores pendientes con la institución ya sea por meses o por todo un año lectivo. La propuesta de BI es lo que busca este estudio, donde el orden, tratamiento de la data, interpretación e ideas para ejecución harán la diferencia ante los actuales procesos de cobro.



## Pregunta N°9

¿Qué solución o alternativa busca para cubrir la deuda?

**Tabla 13.**  
*Pregunta 9*

| OPCIONES          | TOTAL | %      |
|-------------------|-------|--------|
| PRÉSTAMO BANCO    | 51    | 34,00% |
| PRÉSTAMO FAMILIAR | 48    | 32,00% |
| AHORROS           | 15    | 10,00% |
| VENDE BIENES      | 36    | 24,00% |

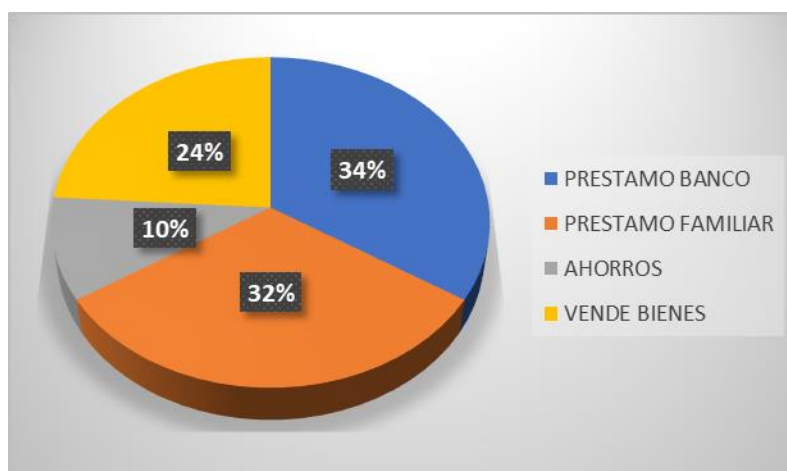


Figura 14. Pregunta 9  
Elaborado por: Nathaly Ponce

## Interpretación

Los resultados de la pregunta nueve nos muestra que las personas que mantienen valores pendientes con la institución educativa si buscan alternativas para cancelar, sin embargo, esto afecta directamente a la institución ya que no se cuenta con presupuesto real para las actividades anuales planificadas.

### **5.1.2. Entrevista**

En la entrevista realizada al jefe Financiero de la Institución de educación media ubicada en la ciudad de Quito, al cual se le compartió el tema de esta metodología se obtuvieron las siguientes conclusiones:

- El jefe financiero demostró su gran interés ante esta nueva herramienta sugerida, considerando que el Business Intelligence brinda datos reales, en línea y prácticos, ante lo cual facilita su gestión financiera y toma de decisiones.
- Business Intelligence ayudara tener información a la mano y en cualquier lugar que se encuentre.
- Esta herramienta ayudara al jefe financiero a categorizar los deudores y de esta manera presentar planes de acción a la Junta Directiva.
- Incluso se atrevería a sugerir que por la cantidad de valores retenidos en cartera se genere un puesto laboral para analizar las categorías mencionadas y como se mencionó anteriormente generar planes de acción oportunos y los tiempos de recuperación de cartera sean eficientes.

### **5.2. Supuestos (lo que debe existir para la propuesta metodológica)**

La propuesta se enfoca en el modelo operativo de un sistema de gestión como es el Business Intelligence a través de un plan estratégico donde se gestione recursos tecnológicos, procesos y capacitaciones iniciales y constantes, ya que incluso el Trato al cliente (Servicio al cliente) en una llamada telefónica puede ser determinante para cobrar o no.

El principal inconveniente en la institución de educación media, es la incorrecta interpretación de la data debido al gran volumen, esto lastimosamente hace que se pierda:

- Ineficiencia en la distribución de clientes.
- Confusión en las personas que laboran en el departamento de colecturía.

- Pérdida de dinero asignado a la gestión y a los recursos anexos, y principalmente
- Pérdida del tiempo que la institución asigna a todo este proceso.

En la actualidad existe gran variedad de softwares para la gestión de cobro de cartera, entre ellos se propone el sistema de gestión basado en Business Intelligence donde se recolectará, interpretará y reportará las siguientes funciones:

- Control de gestiones (Quién realizó la llamada, cuándo lo hizo, etc.).
- Evaluación de cartera vencida.
- Cumplimiento y control de acuerdos de pagos.
- Cobro de cartera.
- Reportes estadísticos
- Resultados de gestión vs pagos realizados.
- Los resultados serán actualizados de manera:
  - ✓ Diaria      ✓ semanal      ✓ Mensual      ✓ Anual

El proceso se debe mejorar desde las admisiones:

De acuerdo al flujograma (Figura 3) se requiere mejorar este proceso de la siguiente forma:

- Se necesita designar una persona que sea la responsable del proceso y no varias como actualmente funciona en la institución de educación media, lastimosamente de esta manera se pierde trazabilidad.
- Se requiere documentos adicionales, a los que se solicitan en el proceso como una ficha socio económica (Figura 4), con esta información se podrá tener clara la capacidad de pago.
- Detallar al cliente las formas de pago con fechas límites en este proceso.
- Verificar la documentación antes que el padre ingrese al sistema de inscripción ya que el mismo no informa si algún documento no es el solicitado simplemente

pasa al siguiente proceso, y la persona encargada se debe comunicar para informar el error y se debe esperar más tiempo para seguir con los siguientes pasos del proceso.

- Por último, la persona encargada deberá mantener al día la información y documentación que le respalden su proceso.

### **5.3. Objetivo de la propuesta metodológica**

Proponer esta herramienta para optimizar los procesos de ingreso, gestión de cobranza y reporte estratégico para que no influyan en la solvencia, presupuesto y rentabilidad de la institución.

### **5.4. Objeto (sobre qué departamento se va dar esta propuesta)**

Departamento Financiero. – Será quien planteará un plan de restructuración de los procesos, procedimientos, indicadores y responsables. Siendo el responsable de:

- Otorgar los acuerdos de pago.
- Analizar el estado financiero.
- Apoyar en la gestión de cartera vencida.
- Revisar pagos y actualización del sistema.
- Reportar retrasos o soluciones de pago.
- Elaborar el convenio al momento de llegar a términos de mediación o legales con el cliente.
- Realizar el informe mensual a la Junta Directiva sobre movimiento de cartera vencida y clientes nuevos.

## 5.5. Plan de Actividades

**Tabla 14.**

*Plan de actividades*

|                                       |  |
|---------------------------------------|--|
| <b>Gestión de base de datos</b>       | <i>Reunir toda la información por cliente.</i>       |
|                                       | <i>Estructurar la base de datos .</i>                |
|                                       | <i>Crear el flujograma de proceso.</i>               |
|                                       | <i>Crear el sistema de gestión de base de datos.</i> |
|                                       | <i>Generar indicadores de gestión.</i>               |
| <b>Equipo para gestión de cartera</b> | <i>Crear los perfiles de funciones.</i>              |
|                                       | <i>Capacitar al equipo sobre el nuevo sistema.</i>   |
|                                       | <i>Control y seguimiento al equipo.</i>              |
| <b>Equipo atención al Cliente</b>     | <i>Prospectar y Fidelizar clientes.</i>              |
|                                       | <i>Ofrecer información y solucionar dudas.</i>       |
|                                       | <i>Acortar los tiempos del servicio.</i>             |
|                                       | <i>Recibir y gestionar solicitudes y reclamos.</i>   |

## 5.6. Presupuesto en dólares americanos

**Tabla 15.**  
*Presupuesto en dólares americanos*

| <b>ACTIVIDAD</b>  | <b>RESPONSABLE</b>       | <b>OBJETIVO</b>  | <b>ALCANCE</b>   | <b>PRESUPUESTO</b> | <b>TIEMPO</b> |
|---|--------------------------|--|--|--------------------|---------------|
| <b>Reunir toda la información por cliente</b>                         | Jefatura de Sistemas     | Mejorar los procesos de cobranza y atención al cliente para cada usuario                           | Tener un sistema de información con todos los clientes según su historial.   | \$500              | 3 MESES       |
| <b>Estructurar la información en el sistema de gestión</b>            |                          |  |  |                    |               |
| <b>Automatizar el procedimiento de recuperación de cartera</b>        | Jefatura de Sistemas     | Mejorar la eficiencia el proceso de recuperación de cartera  | Establecer los nuevos procesos, asignación por cliente y recuperación de cartera                                     | \$1200             | 6 MESES       |
| <b>Crear el flujograma del proceso conforme al procedimiento</b>      | Departamento Financiero  | Ajustar los procesos para la administración de cartera vencida con los departamentos relacionados. | Alcanzar que todos los departamentos sigan el mismo lineamiento y dirección del nuevo Sistema de gestión de cartera. | \$450              | 3 MESES       |
| <b>Realizar la capacitación para el manejo del sistema de gestión</b> |                          |  |  |                    |               |
| <b>Crear el equipo de apoyo para cada área</b>                        |                          |  |  |                    |               |
| <b>Crear los indicadores necesarios dentro del sistema de gestión</b> | Departamento de Procesos | Manejar un vínculo sólido de los indicadores   | Desplegar indicadores de control, seguimiento, resultados y mejora continua  | \$450              | 6 MESES       |
| <b>Programar el informe de Indicadores en el sistema de gestión</b>   |                          |  |  |                    |               |

## 5.7. Matriz de actividades críticas

**Tabla 166.**

*Matriz de actividades críticas*

| <b>PUESTO</b>                       | <b>ACTIVIDADES CRÍTICAS</b>  |
|-------------------------------------|--|
| <b>JEFATURA FINANCIERA</b>          | <p>Implementar indicadores de gestión para gestionar y controlar estratégicamente el sistema propuesto.</p> <p>Contratar o asignar a un colaborador como gestor del sistema, de esta manera los colaboradores que realizan la gestión de cartera tengan información real y no errónea (matriz Excel) como sucede actualmente.</p> <p>Supervisión diaria al equipo de cartera y todas las actividades detalladas en el punto 5.4 de este trabajo.</p> |
| <b>JEFATURA DE SISTEMAS</b>         | <p>Será el encargado de subir la información de los clientes al sistema de forma diaria.</p>   |
| <b>ATENCION AL CLIENTE</b>          | <p>Constante seguimiento de requerimientos de los clientes internos y externos para cumplir las actividades detalladas (Tabla 14.)</p>   |
| <b>EQUIPO DE GESTIÓN DE CARTERA</b> | <p>Realizar diariamente seguimientos a la información que genere el sistema de gestión, y mantener actualizada la misma para un control eficiente.</p>   |

### 5.8. Comparación de tiempo de cobranza antes y después de la propuesta de mejora.

Tabla 177.

| ACTIVIDAD   | SISTEMA           | SISTEMA DE        | EFICIENCIA DE |
|---|-------------------|-------------------|---------------|
|   | TRADICIONAL EXCEL | GESTIÓN BI        |               |
|   | ANTES             | DESPUES           |               |
|   | (días laborables) | (días laborables) | (%)           |
| Otorgar los acuerdos de pago.   | 10                | 5                 | 200           |
| Analizar el estado financiero.  | 5                 | 1                 | 500           |
| Apoyar en la gestión de cartera vencida.  | 5                 | 3                 | 167           |
| Revisar pagos y actualización del sistema.  | 4                 | 2                 | 200           |
| Reportar retrasos o soluciones de pago.   | 5                 | 2                 | 250           |
| Realizar el informe mensual a la Junta Directiva sobre movimiento de cartera vencida y clientes nuevos. | 5                 | 2                 | 250           |
| <b>TOTAL</b>  |                   | 261,11            |               |



## 5.9. Indicadores de gestión

Los indicadores que se utilizarán para el cumplimiento de esta propuesta serán:

**Rotación de cartera:** Es el tiempo que toma a la institución cobrar las deudas a los clientes.

$$\text{Rotación de cartera} = \frac{\text{Ventas Netas}}{\text{Cuentas por cobrar}}$$

Se obtiene mediante la división del valor facturado sobre los valores pendientes, siendo estas últimas los valores adeudados por los padres de familia.

**Periodo promedio de cobro:** Es el tiempo que se toma la institución en cobrar a los padres de familia a partir del día 11 del mes transcurrido.

$$\text{Periodo promedio de cobro} = \frac{\text{Periodo en días}}{\text{Rotación de cartera}}$$

Se obtiene dividiendo el número de días transcurridos posterior al día 10 de cada mes, para la rotación de cartera.

**Morosidad de cartera:** Mide el porcentaje de la cartera total que tiene valores vencidos y no genera ni ingresos ni intereses.

$$\text{Morosidad de cartera} = \frac{\text{Cartera en mora}}{\text{Ventas Netas}}$$

Mide la parte de cartera que no rota sobre la cartera total.

## CONCLUSIONES

- Existe un sistema de gestión en la institución de educación media que está implantado desde el 2012, y que no se enfoca al área financiera en el plan de auditorías, procedimientos más claros de recuperación de cartera e indicadores que permitan tomar decisiones en el área mencionada.
- La cadena de valor que consta en este sistema de la institución de educación media presenta procesos como finanzas, servicio al cliente y trabajo social que no tienen una interrelación fuerte entre sí, cada uno aporta a la cadena mencionada, pero se observa una falta de sinergia horizontal.
- Actualmente existe herramientas de control de cartera vencida en la institución de educación media, las cuales se han gestionado durante varios años atrás, en la actualidad ya existen nuevas opciones tecnológicas tanto de Business Intelligence como de archivos en la nube las cuales brindan una visualización rápida, eficiente y en línea de los valores que se desee consultar en referencia a cartera vencida.

## RECOMENDACIONES

- El sistema de gestión debe tener un enfoque a procesos con el cual se obtendrá resultados mejorados, coherentes y predecibles, el mismo que hará que cada actividad interna tenga un valor apreciado, sea medible y así ayude a identificar donde esta débil un proceso.
- Se debe contar con procedimientos actualizados, con responsables claramente definidos y mantener una comunicación eficiente entre todas áreas involucradas, para estar alineados con los objetivos, alcance y grado de complejidad de la organización.
- Se recomienda la utilización de Business Intelligence, así como la capacitación a toda el área de colecturía para un mejor control y visualización de cartera vencida por parte del área financiera con lo cual ayudará a tomar decisiones socioeconómicas a corto plazo.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Abreu, J. L. (2012). *Hipótesis, Método & Diseño de Investigación*. México: CreateSpace Independent Publishing Platform.
- Arimemetrics. (2023). *ARIMETRICS*. Obtenido de <http://www.aritmetrics.com/glosario-digital/presencial-online>
- Asamblea Nacional. (2008, 10 20). *Constitución de la Republica del Ecuador*. Retrieved from Registro Oficial 449: [https://www.defensa.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2021/02/Constitucion-de-la-Republica-del-Ecuador\\_act\\_ene-2021.pdf](https://www.defensa.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2021/02/Constitucion-de-la-Republica-del-Ecuador_act_ene-2021.pdf)
- BCE. (2020). *Evaluación Impacto macroeconomico del COVID-19 en la Economía Ecuatorian*. Quito.
- Borja, R. (2019). *Desempleo*. Retrieved from Derecho Ecuador: <https://derechoecuador.com/desempleo/>
- Brachfiend. (Diciembre de 2014). *Los Seis Grandes Tipos de Deudores*. Obtenido de <https://perebrachfield.com/>
- Créditos y Cobranzas. (2010). *El Crédito Comercial*. Obtenido de <https://creditoscobranzasdinero.blogspot.com/2010/02/creditocomercial.html>
- El Comercio. (2020, NOVIEMBRE 11). Cierre de Unidades Educativas Particulares por Crisis Económica. 9 Instituciones Particulares cerraron este año por Crisis Economica.
- Esteves, A. (2020). El Impacto del COVID-19 en el mercado de trabajo del Ecuador. *Mundos Plurales*, 35-36.
- Fleebe. (2020, 03 10). *Crédito comercial*. Retrieved from Numdea: <https://numdea.com/credito-comercial.html#:~:text=Se%20conoce%20como%20cr%C3%A9dito%20comercial,se%2>

- Generamas. (2023). *Definición de Cartera vencida*. Retrieved from <https://generamas.com/definiciones/cartera-vencida/>
- Istituto de Seguridad y Bienestar Laboral, I. (01 de FEBRERO de 2021). *Que es un Sistema de Gestión y para que sirve*.
- MAE. (2014). *Estadísticas de Biocomercio en Ecuador*.
- MEC. (JUNIO de 2022). <https://educacion.gob.ec/base-de-datos/>.
- Mokate, K. (Junio de 1999). *EFICACIA, EFICIENCIA, EQUIDAD Y SOSTENIBILIDAD: ¿QUÉ QUEREMOS DECIR?* Obtenido de [https://www.cepal.org/ilpes/noticias/paginas/9/37779/gover\\_2006\\_03\\_eficacia\\_eficiencia.pdf](https://www.cepal.org/ilpes/noticias/paginas/9/37779/gover_2006_03_eficacia_eficiencia.pdf)
- Moreira, P. (25 de 10 de 2013). <https://www.monografias.com/trabajos98/historia-del-sistema-educativo-del-ecuador/historia-del-sistema-educativo-del-ecuador>.
- OMS. (11 de 03 de 2020). Obtenido de [https://www3.paho.org/hq/index.php?option=com\\_content&view=article&id=15756:who-characterizes-covid-19-as-a-pandemic&Itemid=0&lang=es#gsc.tab=0](https://www3.paho.org/hq/index.php?option=com_content&view=article&id=15756:who-characterizes-covid-19-as-a-pandemic&Itemid=0&lang=es#gsc.tab=0)
- Paredes, M. (05 de 2019). Obtenido de <https://significado.com/escuela-publica-privada>
- Reyes, A. F. (24 de 04 de 2012). *Master Executive Supply Chain Management*. Obtenido de <https://www.eoi.es/blogs/scm/2012/04/24/business-intelligence-bi/>
- Rizo, S. B. (2014). *Política de Crédito y Cobranza - Guía Práctica*. California.
- Salinas, P. J. (2015). *Metodología de la investigación científica*. Merida: Ciencias Médicas.
- Sandoval, S. (2008). *El Origen y las Causas de la Cartera Vencida en México*. Mexico: Carta Economica Regional.
- Warren, C. S. (2006). *Contabilidad Financiera*. Mexico: International Thomson Learning.
- Zuluaga, R. (2007). *Creación Consolidada de Empresas*. Bogotá: ECOE,.

## ANEXOS

## Anexo 1. Información cuentas por cobrar institución media privada 2019-2020

| CARTERA VENCIDA AÑO LECTIVO 2019-2020 |     |                                     |              |              |         |             |
|---------------------------------------|-----|-------------------------------------|--------------|--------------|---------|-------------|
| Curso                                 | Par | Alumno                              | Total        | Saldo        | Colegic | Año Lectivo |
| 2DO. DE BÁSICA                        | V2  |                                     | \$ 34,42     | \$ 34,42     | AQ      | 2019 - 2020 |
| 3RO. DE BACHILLERATO                  | B   |                                     | \$ 6.344,13  | \$ 6.344,13  | AQ      | 2019 - 2020 |
| 4TO. DE BÁSICA                        | E   |                                     | \$ 3.536,59  | \$ 3.536,59  | AQ      | 2019 - 2020 |
| 3RO. DE BÁSICA                        | E   |                                     | \$ 1.348,00  | \$ 1.348,00  | AQ      | 2019 - 2020 |
| 2DO. DE BÁSICA                        | B   |                                     | \$ 987,32    | \$ 987,32    | AQ      | 2019 - 2020 |
| 2DO. DE BÁSICA                        | B   |                                     | \$ 2.057,31  | \$ 2.057,31  | AQ      | 2019 - 2020 |
| 5TO. DE BÁSICA                        | C   |                                     | \$ 10,51     | \$ 10,51     | AQ      | 2019 - 2020 |
| 7MO. DE BÁSICA                        | A   |                                     | \$ 1.344,83  | \$ 1.344,83  | AQ      | 2019 - 2020 |
| 9NO. DE BÁSICA                        | A   |                                     | \$ 394,53    | \$ 394,53    | AQ      | 2019 - 2020 |
| 3RO. DE BACHILLERATO                  | D   |                                     | \$ 1.328,82  | \$ 1.028,82  | AQ      | 2019 - 2020 |
| 4TO. DE BÁSICA                        | B   |                                     | \$ 964,45    | \$ 964,45    | AQ      | 2019 - 2020 |
| 7MO. DE BÁSICA                        | B   |                                     | \$ 964,45    | \$ 964,45    | AQ      | 2019 - 2020 |
| 3RO. DE BÁSICA                        | C   |                                     | \$ 1.164,35  | \$ 1.164,35  | AQ      | 2019 - 2020 |
| 2DO. DE BÁSICA                        | C   |                                     | \$ 2.184,65  | \$ 2.184,65  | AQ      | 2019 - 2020 |
| 10MO. DE BÁSICA                       | B   |                                     | \$ 121,64    | \$ 121,64    | AQ      | 2019 - 2020 |
| 9NO. DE BÁSICA                        | E   |                                     | \$ 1.221,23  | \$ 1.221,23  | AQ      | 2019 - 2020 |
| 4TO. DE BÁSICA                        | E   |                                     | \$ 7,50      | \$ 7,50      | AQ      | 2019 - 2020 |
| 4TO. DE BÁSICA                        | A   |                                     | \$ 10,08     | \$ 10,08     | AQ      | 2019 - 2020 |
| 3RO. DE BÁSICA                        | C   |                                     | \$ 1.675,22  | \$ 1.632,65  | AQ      | 2019 - 2020 |
| 9NO. DE BÁSICA                        | D   |                                     | \$ 2.055,79  | \$ 1.594,89  | AQ      | 2019 - 2020 |
| 7MO. DE BÁSICA                        | E   |                                     | \$ 334,99    | \$ 334,99    | AQ      | 2019 - 2020 |
| 8VO. DE BÁSICA                        | B   |                                     | \$ 1.332,36  | \$ 1.332,36  | AQ      | 2019 - 2020 |
| 6TO. DE BÁSICA                        | C   |                                     | \$ 1.373,03  | \$ 1.373,03  | AQ      | 2019 - 2020 |
| 9NO. DE BÁSICA                        | A   |                                     | \$ 1.878,66  | \$ 1.878,66  | AQ      | 2019 - 2020 |
| 7MO. DE BÁSICA                        | A   |                                     | \$ 1.969,82  | \$ 1.969,82  | AQ      | 2019 - 2020 |
| 4TO. DE BÁSICA                        | B   |                                     | \$ 739,61    | \$ 739,61    | AQ      | 2019 - 2020 |
| 2DO. DE BÁSICA                        | E   |                                     | \$ 12,00     | \$ 12,00     | AQ      | 2019 - 2020 |
| 3RO. DE BÁSICA                        | E   |                                     | \$ 328,30    | \$ 328,30    | AQ      | 2019 - 2020 |
| 2DO. DE BÁSICA                        | C   |                                     | \$ 1.688,12  | \$ 1.688,12  | AQ      | 2019 - 2020 |
| 4TO. DE BÁSICA                        | A   |                                     | \$ 3.727,85  | \$ 3.727,85  | AQ      | 2019 - 2020 |
| 6TO. DE BÁSICA                        | D   |                                     | \$ 936,45    | \$ 140,97    | AQ      | 2019 - 2020 |
| 1RO. DE BÁSICA                        | E   |                                     | \$ 7,50      | \$ 7,50      | AQ      | 2019 - 2020 |
| 7MO. DE BÁSICA                        | B   |                                     | \$ 1.399,79  | \$ 1.399,79  | AQ      | 2019 - 2020 |
| 1RO. DE BACHILLERATO                  | B   |                                     | \$ 24,00     | \$ 24,00     | AQ      | 2019 - 2020 |
| 3RO. DE BACHILLERATO                  | C   |                                     | \$ 287,26    | \$ 287,26    | AQ      | 2019 - 2020 |
| 9NO. DE BÁSICA                        | A   |                                     | \$ 675,40    | \$ 675,40    | AQ      | 2019 - 2020 |
| 9NO. DE BÁSICA                        | E   |                                     | \$ 857,50    | \$ 140,98    | AQ      | 2019 - 2020 |
| 4TO. DE BÁSICA                        | E   |                                     | \$ 2.449,76  | \$ 2.449,76  | AQ      | 2019 - 2020 |
| 3RO. DE BÁSICA                        | B   |                                     | \$ 2.537,07  | \$ 2.537,07  | AQ      | 2019 - 2020 |
| 4TO. DE BÁSICA                        | A   |                                     | \$ 7,50      | \$ 7,50      | AQ      | 2019 - 2020 |
| 6TO. DE BÁSICA                        | B   |                                     | \$ 2.683,89  | \$ 2.683,89  | AQ      | 2019 - 2020 |
| 2DO. DE BÁSICA                        | D   |                                     | \$ 674,00    | \$ 674,00    | AQ      | 2019 - 2020 |
| 2DO. DE BÁSICA                        | F   |                                     | \$ 1.450,01  | \$ 718,57    | AQ      | 2019 - 2020 |
| 4TO. DE BÁSICA                        | D   |                                     | \$ 7,50      | \$ 7,50      | AQ      | 2019 - 2020 |
| 8VO. DE BÁSICA                        | D   |                                     | \$ 2.464,68  | \$ 2.464,68  | AQ      | 2019 - 2020 |
| 2DO. DE BÁSICA                        | C   |                                     | \$ 36,50     | \$ 36,50     | AQ      | 2019 - 2020 |
| 3RO. DE BACHILLERATO                  | E   |                                     | \$ 1.003,12  | \$ 1.003,12  | AQ      | 2019 - 2020 |
| 2DO. DE BÁSICA                        | A   |                                     | \$ 1.046,00  | \$ 1.046,00  | AQ      | 2019 - 2020 |
| 4TO. DE BÁSICA                        | A   |                                     | \$ 454,00    | \$ 454,00    | AQ      | 2019 - 2020 |
| 2DO. DE BÁSICA                        | A   |                                     | \$ 657,25    | \$ 657,25    | AQ      | 2019 - 2020 |
| 3RO. DE BÁSICA                        | B   |                                     | \$ 7,50      | \$ 7,50      | AQ      | 2019 - 2020 |
| 1RO. DE BACHILLERATO                  | A   |                                     | \$ 710,32    | \$ -         | AQ      | 2019 - 2020 |
| 8VO. DE BÁSICA                        | B   |                                     | \$ 2.235,83  | \$ 2.235,83  | AQ      | 2019 - 2020 |
| 4TO. DE BÁSICA                        | B   |                                     | \$ 8,61      | \$ 8,61      | AQ      | 2019 - 2020 |
| 10MO. DE BÁSICA                       | C   |                                     | \$ 3.756,30  | \$ 3.756,30  | AQ      | 2019 - 2020 |
| 1RO. DE BÁSICA                        | D   |                                     | \$ 7,50      | \$ 7,50      | AQ      | 2019 - 2020 |
| 4TO. DE BÁSICA                        | B   |                                     | \$ 4.022,23  | \$ 4.022,23  | AQ      | 2019 - 2020 |
| 4TO. DE BÁSICA                        | C   |                                     | \$ 423,75    | \$ 121,56    | AQ      | 2019 - 2020 |
| 1RO. DE BÁSICA                        | A   |                                     | \$ 467,97    | \$ 197,42    | AQ      | 2019 - 2020 |
| 3RO. DE BÁSICA                        | D   |                                     | \$ 3.760,68  | \$ 3.760,68  | AQ      | 2019 - 2020 |
| 4TO. DE BÁSICA                        | E   |                                     | \$ 3.806,96  | \$ 3.806,96  | AQ      | 2019 - 2020 |
| 7MO. DE BÁSICA                        | A   |                                     | \$ 1.928,69  | \$ -         | AQ      | 2019 - 2020 |
| 8VO. DE BÁSICA                        | D   |                                     | \$ 1.000,00  | \$ 666,66    | AQ      | 2019 - 2020 |
| 2DO. DE BÁSICA                        | B   |                                     | \$ 1.604,35  | \$ 1.604,35  | AQ      | 2019 - 2020 |
| 5TO. DE BÁSICA                        | A   |                                     | \$ 602,05    | \$ -         | AQ      | 2019 - 2020 |
|                                       |     | <b>SUMATORIA</b>                    | \$ 85.142,48 | \$ 77.948,23 |         |             |
|                                       |     | INGRESOS                            | 7.194,25     |              |         |             |
|                                       |     | CARTERA VENCIDA AL 30 DE JUNIO 2022 | 77.948,23    |              |         |             |

## Anexo 2. Información cuentas por cobrar institución media privada 2020-2021.

| CARTERA VENCIDA AÑO LECTIVO 2020-2021 |     |                                     |                               |                               |        |           |
|---------------------------------------|-----|-------------------------------------|-------------------------------|-------------------------------|--------|-----------|
| Curso                                 | Par | Alumno                              | SALDO AL 30 DE JULIO DEL 2021 | SALDO AL 30 DE JUNIO DEL 2021 | CAMPUS | Período   |
| 8VO. DE BÁSICA                        | A   |                                     | \$ 1.864,60                   | \$ 442,58                     | AQ     | 2020-2021 |
| 3RO. DE BÁSICA                        | B   |                                     | \$ 3.783,25                   | \$ 3.783,25                   | AQ     | 2020-2021 |
| 7MO. DE BÁSICA                        | C   |                                     | \$ 2.286,00                   | \$ 2.286,00                   | AQ     | 2020-2021 |
| 6TO. DE BÁSICA                        | B   |                                     | \$ 2.037,82                   | \$ 2.037,82                   | AQ     | 2020-2021 |
| 7MO. DE BÁSICA                        | C   |                                     | \$ 3.498,33                   | \$ 3.498,33                   | AQ     | 2020-2021 |
| 7MO. DE BÁSICA                        | B   |                                     | \$ 0,17                       | \$ 0,17                       | AQ     | 2020-2021 |
| 9NO. DE BÁSICA                        | A   |                                     | \$ 1.309,12                   | \$ 122,74                     | AQ     | 2020-2021 |
| 8VO. DE BÁSICA                        | C   |                                     | \$ 2.697,54                   | \$ 484,57                     | AQ     | 2020-2021 |
| 3RO. DE BÁSICA                        | C   |                                     | \$ 2.678,79                   | \$ -                          | AQ     | 2020-2021 |
| 2DO. DE BACHILLERATO                  | A   |                                     | \$ 2.745,65                   | \$ 1.932,04                   | AQ     | 2020-2021 |
| 3RO. DE BACHILLERATO                  | E   |                                     | \$ 2.164,78                   | \$ 1.544,99                   | AQ     | 2020-2021 |
| 3RO. DE BACHILLERATO                  | B   |                                     | \$ 2.719,50                   | \$ 2.719,50                   | AQ     | 2020-2021 |
| 1RO. DE BÁSICA                        | C   |                                     | \$ 2.788,49                   | \$ 2.788,49                   | AQ     | 2020-2021 |
| 5TO. DE BÁSICA                        | D   |                                     | \$ 1.925,18                   | \$ 1.460,52                   | AQ     | 2020-2021 |
| 3RO. DE BÁSICA                        | A   |                                     | \$ 1.975,78                   | \$ 1.463,66                   | AQ     | 2020-2021 |
| 7MO. DE BÁSICA                        | A   |                                     | \$ 1.436,00                   | \$ -                          | AQ     | 2020-2021 |
| 1RO. DE BÁSICA                        | B   |                                     | \$ 90,64                      | \$ 90,64                      | AQ     | 2020-2021 |
| 8VO. DE BÁSICA                        | C   |                                     | \$ 3.157,36                   | \$ -                          | AQ     | 2020-2021 |
| 5TO. DE BÁSICA                        | E   |                                     | \$ 47,74                      | \$ 47,74                      | AQ     | 2020-2021 |
| 7MO. DE BÁSICA                        | A   |                                     | \$ 2.508,23                   | \$ 2.147,79                   | AQ     | 2020-2021 |
|                                       | B   |                                     | \$ 746,92                     | \$ 746,92                     | AQ     | 2020-2021 |
| 8VO. DE BÁSICA                        | B   |                                     | \$ 2.859,86                   | \$ 2.859,86                   | AQ     | 2020-2021 |
| 4TO. DE BÁSICA                        | D   |                                     | \$ 1.460,52                   | \$ 191,59                     | AQ     | 2020-2021 |
| 6TO. DE BÁSICA                        | E   |                                     | \$ 247,53                     | \$ 247,53                     | AQ     | 2020-2021 |
| 7MO. DE BÁSICA                        | A   |                                     | \$ 3.771,38                   | \$ 3.573,43                   | AQ     | 2020-2021 |
|                                       |     | <b>SUMATORIA</b>                    | \$ 50.801,18                  | \$ 34.470,16                  |        |           |
|                                       |     | INGRESOS                            | 16.331,02                     |                               |        |           |
|                                       |     | CARTERA VENCIDA AL 30 DE JUNIO 2022 | 34.470,16                     |                               |        |           |

### Anexo 3. Información cuentas por cobrar institución media privada 2021-2022.

| CARTERA VENCIDA AÑO LECTIVO 2021 - 2022 |     |                                     |                |        |             |
|---|-----|-------------------------------------|----------------|--------|-------------|
| Curso                                   | Par | Alumno                              | Saldo AL 30 DE | Campus | Período     |
| 2DO. DE BACHILLERATO                    | C   |                                     | 4.086,66       | AQ     | 2021 - 2022 |
| 1RO. DE BACHILLERATO                    | VB  |                                     | 3.381,07       | AQ     | 2021 - 2022 |
| 2DO. DE BÁSICA                          | B   |                                     | 2.956,50       | AQ     | 2021 - 2022 |
| 3RO. DE BACHILLERATO                    | A   |                                     | 2.898,06       | AQ     | 2021 - 2022 |
| 3RO. DE BÁSICA                          | G   |                                     | 2.753,64       | AQ     | 2021 - 2022 |
| 2DO. DE BACHILLERATO                    | C   |                                     | 2.618,43       | AQ     | 2021 - 2022 |
| 1RO. DE BÁSICA                          | E   |                                     | 2.481,28       | AQ     | 2021 - 2022 |
| 7MO. DE BÁSICA                          | B   |                                     | 2.369,30       | AQ     | 2021 - 2022 |
| 6TO. DE BÁSICA                          | B   |                                     | 2.233,71       | AQ     | 2021 - 2022 |
| 7MO. DE BÁSICA                          | V2  |                                     | 2.190,78       | AQ     | 2021 - 2022 |
| 3RO. DE BÁSICA                          | D   |                                     | 2.078,62       | AQ     | 2021 - 2022 |
| 8VO. DE BÁSICA                          | V2  |                                     | 2.069,57       | AQ     | 2021 - 2022 |
| 10MO. DE BÁSICA                         | B   |                                     | 2.060,26       | AQ     | 2021 - 2022 |
| 1RO. DE BACHILLERATO                    | B   |                                     | 1.999,76       | AQ     | 2021 - 2022 |
| 9NO. DE BÁSICA                          | V1  |                                     | 1.985,62       | AQ     | 2021 - 2022 |
| 1RO. DE BACHILLERATO                    | D   |                                     | 1.932,16       | AQ     | 2021 - 2022 |
| 2DO. DE BÁSICA                          | A   |                                     | 1.905,69       | AQ     | 2021 - 2022 |
| 8VO. DE BÁSICA                          | V1  |                                     | 1.870,86       | AQ     | 2021 - 2022 |
| 3RO. DE BACHILLERATO                    | B   |                                     | 1.839,95       | AQ     | 2021 - 2022 |
| 6TO. DE BÁSICA                          | V   |                                     | 1.825,65       | AQ     | 2021 - 2022 |
| 5TO. DE BÁSICA                          | V   |                                     | 1.805,78       | AQ     | 2021 - 2022 |
| 3RO. DE BACHILLERATO                    | B   |                                     | 1.675,47       | AQ     | 2021 - 2022 |
| 3RO. DE BACHILLERATO                    | A   |                                     | 1.579,96       | AQ     | 2021 - 2022 |
| 8VO. DE BÁSICA                          | B   |                                     | 1.559,64       | AQ     | 2021 - 2022 |
| 1RO. DE BACHILLERATO                    | C   |                                     | 1.551,04       | AQ     | 2021 - 2022 |
| 3RO. DE BÁSICA                          | V   |                                     | 1.500,52       | AQ     | 2021 - 2022 |
| 2DO. DE BÁSICA                          | F   |                                     | 1.488,47       | AQ     | 2021 - 2022 |
| 3RO. DE BACHILLERATO                    | A   |                                     | 1.486,02       | AQ     | 2021 - 2022 |
| 4TO. DE BÁSICA                          | C   |                                     | 1.460,52       | AQ     | 2021 - 2022 |
| 9NO. DE BÁSICA                          | V1  |                                     | 1.460,52       | AQ     | 2021 - 2022 |
| 1RO. DE BACHILLERATO                    | C   |                                     | 1.411,80       | AQ     | 2021 - 2022 |
| 3RO. DE BÁSICA                          | E   |                                     | 1.356,37       | AQ     | 2021 - 2022 |
| 9NO. DE BÁSICA                          | C   |                                     | 1.335,79       | AQ     | 2021 - 2022 |
| 9NO. DE BÁSICA                          | V1  |                                     | 1.334,01       | AQ     | 2021 - 2022 |
| 7MO. DE BÁSICA                          | B   |                                     | 1.302,18       | AQ     | 2021 - 2022 |
| 4TO. DE BÁSICA                          | C   |                                     | 1.253,94       | AQ     | 2021 - 2022 |
| 9NO. DE BÁSICA                          | V2  |                                     | 1.175,39       | AQ     | 2021 - 2022 |
| 6TO. DE BÁSICA                          | V   |                                     | 1.135,39       | AQ     | 2021 - 2022 |
| 5TO. DE BÁSICA                          | V1  |                                     | 1.109,00       | AQ     | 2021 - 2022 |
| 1RO. DE BACHILLERATO                    | B   |                                     | 1.070,81       | AQ     | 2021 - 2022 |
|   |     | <b>SUMATORIA</b>                    | \$ 75.590,19   |        |             |
|   |     | INGRESOS                            | 0,00           |        |             |
|   |     | CARTERA VENCIDA AL 30 DE JUNIO 2022 | 75.590,19      |        |             |



#### Anexo 4. Encuesta

1.- ¿A qué nivel pertenece su representado?

PREPARATORIA ( )

BASICA MEDIA ( )

PAI ( )

DIPLOMA ( )

2.- ¿Conoce o le han informado del beneficio del pronto pago?

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

3.- ¿Usted paga la pensión mensual a tiempo?

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

3.- ¿A través de que mecanismo recibe el comprobante de pago?

Correo \_\_\_\_\_ Mensajes \_\_\_\_\_ Llamadas \_\_\_\_\_ Ninguna \_\_\_\_\_

4.- ¿Por qué no realiza el pago de la pensión en los 10 primeros días de cada mes?

- NO SE ACUERDA
- NO CUENTA CON AHORROS
- NO LE CANCELAN EL SALARIO PUNTUAL
- SE QUEDO SIN EMPLEO
- OTRAS PRIORIDADES
- PROBLEMAS FAMILIARES

5.- ¿Mediante que alternativa usted, realiza la cancelación de las pensiones mensuales?

- Cancela todo el año lectivo
- Mensual (cada mes)
- Acuerdos de pago
- Cada 3 meses
- Finalizar el año

6.- ¿Considera que el sistema de cobro es eficiente en tiempo, comunicación, fechas?

Si ( ) No ( )

7.- ¿Usted trabaja en empresa?

Publica ( )

Privada ( )

Independiente ( )

8.- ¿Mantiene usted deudas atrasadas con la institución?

Si ( ) No ( )

9.- ¿Qué solución o alternativa busca para cubrir la deuda?

Préstamo en Bancos ( )

Préstamo Familiar ( )

Ahorros ( )

Vende Bienes ( )