

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



**Estrategias de control para la gestión de las cuentas por cobrar y su
incidencia en la liquidez de la Institución Educativa Santo Toribio de
Mogrovejo 2019–2021**

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

AUTOR

Anghi Marjorie Diaz Diaz

ASESOR

Flor de Maria Beltran Portilla

<https://orcid.org/0000-0002-7161-4208>

Chiclayo, 2023

Estrategias de control para la gestión de las cuentas por cobrar y su incidencia en la liquidez de la Institución Educativa Santo Toribio de Mogrovejo 2019–2021

PRESENTADA POR
Anghi Marjorie Diaz Diaz

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

CONTADOR PÚBLICO

APROBADA POR

Pedro Jesús Cuyate Reque
PRESIDENTE

Rosita Catherine Campos Diaz
SECRETARIO

Flor de Maria Beltran Portilla
VOCAL

ESTRATEGIAS DE CONTROL PARA LA GESTIÓN DE LAS CUENTAS POR COBRAR Y SU INCIDENCIA EN LA LIQUIDEZ DE STO TORIBIO DE MOGROVEJO

INFORME DE ORIGINALIDAD

9%

INDICE DE SIMILITUD

8%

FUENTES DE INTERNET

1%

PUBLICACIONES

1%

TRABAJOS DEL ESTUDIANTE

FUENTES PRIMARIAS

1	hdl.handle.net Fuente de Internet	2%
2	www.grafiati.com Fuente de Internet	1%
3	tesis.usat.edu.pe Fuente de Internet	1%
4	1library.co Fuente de Internet	<1%
5	repositorio.unprg.edu.pe Fuente de Internet	<1%
6	idoc.pub Fuente de Internet	<1%
7	Submitted to Instituto Superior de Artes, Ciencias y Comunicación IACC Trabajo del estudiante	<1%
8	www.coursehero.com Fuente de Internet	<1%
9	Submitted to Universidad Cesar Vallejo Trabajo del estudiante	<1%
10	repositorio.ulasamericas.edu.pe Fuente de Internet	<1%
11	www.lasallista.edu.co Fuente de Internet	<1%
12	fr.slideshare.net Fuente de Internet	<1%
13	repositorio.ucv.edu.pe Fuente de Internet	<1%
14	www.schoolandcollegelistings.com Fuente de Internet	<1%
15	www.scribd.com Fuente de Internet	<1%
16	www.ciemor.gob.mx Fuente de Internet	<1%
17	www.slideshare.net Fuente de Internet	<1%
18	moam.info Fuente de Internet	<1%
19	repositorio.uladech.edu.pe Fuente de Internet	<1%
20	repositorio.utn.edu.ec Fuente de Internet	<1%

Índice

Resumen	5
Abstract	6
Introducción	7
Revisión de Literatura	9
Materiales y métodos	19
Resultados y discusión	24
Conclusiones	45
Recomendaciones.....	46
Referencias.....	47
Anexos.....	51

Resumen

En la investigación se planteó como objetivo principal llevar a cabo la elaboración de estrategias de control para la gestión de las cuentas por cobrar y de esta manera poder determinar la incidencia que presenta en la liquidez de la I.E.P “Santo Toribio de Mogrovejo” en los periodos 2019 – 2021, esto con la finalidad de realizar una gestión eficiente en lo que respecta a la gestión de cuentas por cobrar. Metodológicamente es una investigación aplicada presentando un enfoque mixto y diseño tipo no experimental con lo que se busca analizar nuestras variables en los distintos periodos. En los resultados se determinó que la institución no posee un área encargada de la cobranza, ni tiene establecido procesos de control de las cuentas por cobrar, además, en el análisis que se realizó a sus estados financieros, se obtuvo que de las tasas de morosidad que presentaba en un inicio al aplicar las estrategias y políticas establecidas ha presentado una mejora. Asimismo, se concluye que cuando la institución educativa no contaba con políticas establecidas para llevar a cabo el control generó una afectación en el desarrollo de la actividad debido a los problemas de liquidez, impidiendo que se pueda realizar inversiones de mejora para el servicio educativo. De esta manera queda demostrado que la aplicación de estrategias y políticas para gestionar las cuentas por cobrar presenta una implicancia directa respecto a los índices de liquidez.

Palabras clave:

Estrategias de control, Gestión, cuentas por cobrar, liquidez

Abstract

In the investigation, the main objective was to carry out the elaboration of control strategies for the management of accounts receivable and in this way to be able to determine the incidence that it presents in the liquidity of the I.E.P "Santo Toribio de Mogrovejo" in the periods 2019 - 2021, this in order to carry out efficient management in regards to the management of accounts receivable. Methodologically it is an applied research presenting a mixed approach and a non-experimental type design with which it seeks to analyze our variables in the different periods. In the results, it will be suspended that the institution does not have an area in charge of collection, nor does it have established control processes for accounts receivable, in addition, in the analysis that was carried out on its financial statements, it was obtained that from the delinquency rates that it presented at the beginning when applying the established strategies and policies has presented an improvement. Likewise, it is concluded that when the educational institution did not have established policies to carry out the control, there will be an affectation in the development of the activity due to liquidity problems, preventing improvement investments for the educational service. In this way, it is demonstrated that the application of strategies and policies to manage accounts receivable has a direct implication with respect to liquidity indices.

Keywords:

Control strategies, Management, accounts receivable, liquidity

Introducción

En la actualidad el sector educativo privado presenta un gran incremento en su demanda y en la competencia, por lo que buscan estrategias para permanecer en el mercado, sin embargo, no realizan una adecuada gestión de sus cuentas por cobrar, generando altos niveles de morosidad, así como, iliquidez dentro de las mismas.

A nivel internacional, el diario ecuatoriano El Universo redactado por Zambrano (2018) hace mención que el ministerio de educación está en desacuerdo con la aplicación de medidas ante morosidad, como la prohibición de la asistencia a padres deudores, indicándose que no se realizaría la matrícula de estudiantes morosos. Así mismo, Daniel Serrano, subsecretario de Educación, indicó que no es requerimiento el certificado de no adeudo y que tampoco se puede impedir la matrícula de los estudiantes y evitar que estos culminen sus estudios en distintas instituciones.

En el ámbito peruano el diario El Comercio (2018), expone que las medidas que realiza INDECOPI a las instituciones educativas con el propósito de impedir que estas realicen cobros excesivos y condicionen las matrículas, buscando que no se vulneren los derechos de los estudiantes, asegurando que reciba un servicio de calidad; sin embargo, genera problemas a las instituciones debido a que prohíbe que estas utilicen la restricción a las instalaciones o el impedimento de evaluar a los estudiantes que cuenten con morosidad como políticas de cobranza.

Actualmente, debido a la situación actual que afronta el Perú por la pandemia COVID-19, según el diario el Comercio (2020), los colegios y universidades presentan problemas en los pagos de las pensiones a pesar de realizarse reducciones, lo cual es insuficiente para que estas cumplan con sus obligaciones, como pago de planilla de trabajadores y proveedores; generando que entre el 60% y 70% de las entidades se encuentren impedidas de mantener sus operaciones conllevando al cierre de las mismas.

La Institución Educativa Santo Toribio de Mogrovejo, presenta una falta de controles en sus procesos generando dificultades en el manejo de fondos por parte de la gestión administrativa; asimismo, posee un nivel porcentual del 60% de morosidad, así como, la dificultad para su recuperación, generando falta de liquidez para afrontar sus obligaciones y viéndose obligados a solicitar préstamos. Esta situación afecta de manera negativa en la institución porque no puede implementar políticas restrictivas a las familias morosas por las leyes establecidas por INDECOPI y el Tribunal Constitucional, contribuyendo a que los padres de familia incumplan con el pago, lo cual se ha incrementado en la pandemia COVID-19, puesto que los padres de familia han visto sus ingresos reducidos generando que el nivel de morosidad del periodo 2019

al 2020 vaya incrementándose de un 40% a un 50%, y para el 2021 a un 60%, lo cual causa preocupación para los encargados debido a la falta de liquidez que esto genera. Todo esto repercute en la toma de decisiones, porque no se cuenta con la certeza de cubrir fuertes inversiones a largo plazo que permitan optimizar la calidad del servicio educativo.

Por lo antes mencionado se formuló como problemática ¿Cuál es la incidencia que presentan las estrategias de control en la gestión de las cuentas por cobrar en la liquidez de la IE “Santo Toribio De Mogrovejo” en los periodos 2019 - 2021? Para la solución de esta investigación, se planteó como objetivo general elaborar estrategias de control para la gestión de las cuentas por cobrar y determinar su incidencia en la liquidez de la I.E.P “Santo Toribio de Mogrovejo” en los periodos 2019 –2021 mediante un análisis documental y entrevistas. Para esto se determinó como objetivos específicos, realizar la descripción de los aspectos generales de la institución, posteriormente se describe el proceso actual de cobranza de pensiones y analiza sus políticas de recuperación, esto permite realizar el reconocimiento de deficiencias, causas y las consecuencias en el proceso de cobranza. Posteriormente, se realiza el diagnóstico de liquidez y gestión de las cuentas por cobrar actual mediante indicadores de gestión. Luego, se realiza la elaboración de políticas y procedimiento para diseñar las estrategias de control. Finalmente, simular la incidencia que representa la aplicación de estrategias sobre la liquidez.

Teóricamente se justificó por el estudio del proceso de control y establecimiento de políticas y estrategias de control de las cuentas por cobrar las cuales permitieron su recuperación, contribuyendo así en la determinación de la incidencia que representa en la liquidez, con la aplicación de indicadores de medición. Para esto, se aplicó entrevistas que permitieron conocer el proceso de administración para la recuperación de las cuentas, considerando como variables estrategias de control, gestión de cuentas por cobrar y liquidez. Como aporte práctico se realizó un análisis de la realidad en cómo maneja la administración sus cuentas, para establecer estrategias de control que permita llevar un registro y control adecuado, así como, optimizar los procesos de cobranza y el almacenamiento de la información proporcionando un control eficiente de las cuentas por cobrar, lo cual beneficia al realizar consultas y reportes de la información registrada.

Finalmente, en los resultados obtenidos se presenta la deficiencia que existía al gestionar sus cuentas por cobrar, así como, la mejora que presentó la liquidez al establecer políticas y estrategias para su controlar sus cuentas.

Revisión de Literatura

Antecedentes

Para el desarrollo de esta investigación se revisó artículos científicos y tesis de repositorios referentes a las variables de estudio, teniendo en cuenta los siguientes:

Vera (2021) al desarrollar su investigación tiene por objetivo demostrar la afectación que presentan en una empresa las políticas de gestión y recaudación tanto en el aspecto financiero como en el organizacional. La investigación utilizó una metodología cualitativa, explicativa y descriptiva, permitiendo que la información recopilada pueda ser analizada detalladamente contribuyendo en la determinación de las deficiencias de la recaudación de la cartera por cobrar, obteniéndose como resultado herramientas de gestión mediante políticas que permitan una adecuada recaudación, de tal forma que le permita cumplir con las metas establecidas por la empresa y ser un soporte al momento de tomar de decisiones.

Por otro lado, Alarcón, Torres y Zapana (2022) en su estudio realizado presenta como objetivo principal llevar a cabo un estudio respecto a la gestión de cobros que le permita determinar las falencias existentes en el manejo de cuentas por cobrar, aplicando una investigación de tipo descriptiva – cuantitativa, basado en revisiones de artículos y trabajos de investigación relacionados a la temática y documentos contables. Permitiendo tener como resultado que para el desarrollo de sus operaciones como institución es importante poseer un plan de gestión en los procesos de cobranza que contribuya al cumplimiento de objetivos.

Asimismo, Romero, Torres y Vásquez (2021) en su artículo tienen por objetivo llevar a cabo la implementación de una propuesta que les permita una gestión sistematizada en su proceso de cobranza, de tal forma que contribuya en el control de la morosidad en las instituciones de educación básica. Para esto, se realizó un estudio de tipo analítico, descriptivo, presentado un diseño no experimental y transversal. Asimismo, aplicó una técnica de entrevista y el análisis documental respecto al contexto financiero de la institución en estudio. Concluyendo en que existen distintos factores que inciden en la morosidad, tales como, departamentos de finanzas con ineffectividad en cobranzas, desinformación al deudor (inicio contrato hasta su morosidad) por falta de seguimiento y olvido de pago; por lo que, la implementación de un sistema en los procesos financieros del colegio contribuye en el control para la reducción de la morosidad.

De la misma forma, Ayala (2019) determinó la influencia que presenta sobre la liquidez la aplicación de las estrategias de cobranza en el establecimiento Limatambo Cajamarca S.A.C. Para eso se aplicó una investigación de tipo aplicada - correlacional, con un nivel cualitativo-descriptivo. Obteniéndose como resultado que para que un negocio sea eficiente y eficaz en el desarrollo de sus operaciones debe contar con un área específica para los procedimientos y

estrategias de gestión de sus cuentas contribuyendo en la recuperación de su efectivo en corto tiempo y evitar que se generen problemas de liquidez.

De acuerdo con Rodríguez y Rodríguez (2020) su investigación pretende determinar la incidencia que representa en la liquidez de una empresa la aplicación de procesos para gestionar sus cuentas por cobrar. Por lo que aplicaron un enfoque no experimental, transversal, descriptiva – relacional, lo cual permitió recopilar evidencia sobre la incidencia significativa que representa la gestión de las cuentas. La investigación tuvo como resultado diversos componentes que contribuyen en una adecuada gestión de dichas cuentas, además, se estipulan los indicadores a considerar para medir la efectividad de esta gestión, lo cual es fundamental para que toda entidad pueda llevar a cabo sus operaciones y desarrollarse.

Además, Briones (2021) en su investigación plantea establecer un modelo acerca de un plan de gestión el cual contribuye con la administración referente a las cuentas por cobrar, para este estudio se utilizó un enfoque descriptivo, aplicativo y no experimental lo cual tiene por finalidad determinar las causas que generan la morosidad. Así mismo, su resultado fue un modelo adecuado que contribuya al gestionar las cuentas por cobrar en una institución permitiendo que esta pueda disponer y utilizar sus recursos económicos de manera eficiente.

Finalmente, Acuña (2021) en su investigación tiene por objetivo determinar la relación entre la liquidez y una adecuada gestión de cuentas por cobrar, y cómo contribuye en la recuperación de dichas cuentas mediante la aplicación de indicadores, asimismo, presenta un enfoque cuantitativo, tipo correlacional, básica, analítica- deductiva y utilizó como instrumentos de recolección las encuestas. Por otro lado, concluye que un adecuado control en el área de cobranza contribuye positivamente para la recuperación de las cuentas.

Bases Teóricas

A continuación, se procede a explicar las distintas bases teórico científicas relacionadas a las variables del objeto de estudio. Estas bases teóricas son fundamentadas de la siguiente manera:

Estrategias de control

Estrategias

Gamble, Peteraf, Thompson, y Strickland (2012) indican que las estrategias que aplican las empresas consisten en medidas competitivas y planteamientos comerciales utilizadas por los administradores con la finalidad de hacer crecer a la empresa, asimismo, buscan que las necesidades que presentan los clientes sean satisfechas de manera eficiente y así mostrarse atractivos a posibles clientes. Además, la aplicación de las estrategias va permitir que las operaciones se realicen de manera adecuada y cumplan con los estándares deseados.

Tal como indican Gonzales, Castañeda y Maytorena (2006) las estrategias se definen como un procedimiento el cual se encuentra direccionado al cumplimiento de objetivos componiéndose por medidas y tácticas relacionadas a la finalidad del procedimiento, lo cual sirve de soporte al momento de tomar decisiones y alcanzar los resultados esperados de manera óptima. Por otro lado, las estrategias son flexibles debido a que se implementan en distintos niveles, pero al mismo momento, por lo que deben tener la capacidad de adaptación frente a las circunstancias.

Además, si una institución educativa cuenta con estrategias adecuadas contribuye en la mejora de su proceso para gestionar sus cuentas de cobro, así como, su recupero de aquellas que ya vencieron tal como refiere el autor, se tiene por finalidad cumplir los objetivos financieros, así como, la misión de las entidades.

Control

Sánchez (2017) define al control como una serie de elementos interrelacionados que permiten que los procesos se ejecuten con autorregulación permitiendo que se pueda cumplir con los objetivos que se han planteado. Estos controles va permitir que la empresa pueda mantenerse en el tiempo y saber cómo contrarrestar distintos factores externos debido a los escenarios que se susciten.

Control estratégico

Quiroa (2020), menciona que el control estratégico forma parte de aquellos procesos realizados con la finalidad de evaluar y medir cómo es que se han ido desarrollando las operaciones, de tal forma que permita identificar falencias y determinar las medidas correctivas a aplicar para un adecuado proceso. Este tipo de control se ejecuta con la siguiente finalidad:

Comprobar que los objetivos estipulados por la empresa se cumplan.

Buscar que la empresa cumpla sus objetivos al menor costo, permitiendo que esta utilice sus recursos de manera eficiente.

Realizar actividades que incentiven el compromiso del personal para con la empresa, y así contribuir en el cumplimiento de metas según el plan.

Control de gestión

Estupiñán (2020) menciona que el control de gestión es aquel que realiza un análisis respecto a la gestión de una empresa a nivel global con la finalidad de proporcionar la certeza de que el desarrollo de las operaciones, así como, lo referente a la toma de decisiones se realicen según lo establecido. Asimismo, permite identificar las falencias existentes permitiendo determinar las medidas correctivas de manera oportuna, para esto se realiza un estudio del proceso y los principales indicadores de gestión financiera, no financiera y de procesos.

Fases del proceso de control

Para la implementación de un proceso de control se debe tener en consideración las siguientes fases de implementación:

Paso 1. Establecer los estándares

Esta primera fase tiene por finalidad establecer cuáles serán los parámetros de medición o evaluación a utilizar durante el proceso, para lo cual se considera estándares, tales como, calidad, cantidad, tiempo y costos.

Paso 2. Evaluación de desempeño

Lo que se busca con la evaluación del desempeño, es conocer y analizar la operacionalización cada proceso organizacional.

Paso 3. Comparar los desempeños

Se procede a comparar lo que se esperaba lograr con la implementación del control y lo que se ha obtenido, es decir, se realiza la comparación de los estándares iniciales con la finalidad de determinar si ha cumplido con los propuesto o existe error.

Paso 4. Acción correctiva

Finalmente, se emite el informe con el registro de todo el proceso y se indican las acciones que se deben realizar para la mejora o perfeccionamiento del proceso. Asimismo, se indica cuáles son las falencias y las posibles soluciones.

Gestión de cuentas por cobrar

Cuentas por cobrar

Stevens (2021), define a cuentas por cobrar como aquel activo de gran relevancia dentro de una empresa, debido a que se considera el activo más líquido que esta puede tener después del efectivo. Además, estas cuentas equivalen a derechos exigibles a favor de la empresa. Meza (1996) expresa que estas cuentas por cobrar consisten en aquellos importes que terceros deben a la empresa, y que se han generado tanto por las operaciones que efectúa.

Cuando una empresa decide realizar sus ventas o prestación de un servicio al crédito establecen fechas de pago las cuales se pactan entre el cliente y la empresa, esto permite registrar las operaciones y clasificarlas según el cumplimiento del pago; lo cual le permite generar un listado de aquellos clientes que cuentan con morosidad y poder realizar las acciones necesarias para el cobro, tal como lo indica (Acosta, Benavides & Lozada, 2015).

Asimismo, Vallado (2018) refiere que las cuentas por cobrar son un medio a través del cual se ofrecen los productos, superando a la competencia debido a que proporciona mejores posibilidades de pago a favor de sus clientes, protegiendo su posición dentro del mercado.

Gestión de cuentas por cobrar

Sidney (1990) indica lo fundamental que es para una entidad contar con una gestión sus cuentas tanto en el área administrativa como financiera puesto que permite optimizar el capital de trabajo, lo cual va conllevar a maximizar el valor de la empresa debido al gran impacto que este representa en la rentabilidad, liquidez y riesgo al momento de tomar decisiones. Asimismo, la gestión de cuentas por cobrar es relevante porque permite equilibrar el incremento de las ventas que se realizan al crédito y a su vez limitar las pérdidas que se pueden generar.

Manes (2005) indica que las instituciones educativas presentan dificultades en su desarrollo debido al alto porcentaje de morosidad respecto al pago de pensiones, por lo que, es importante que estas establezcan estrategias de control que permitan llevar a cabo una eficiente recuperación de las mismas, así mismo, es necesario contar con un personal capacitado en este proceso y que cuente con dos características fundamentales:

Debe contar con un carácter amable y firme.

Realizar la identificación de las causas que generar el incumplimiento del pago de pensiones.

Llevar una lista de padres que presentan morosidad con la finalidad de enviarles una carta o correo respecto a las políticas de cobranza.

Políticas de créditos

En el desarrollo de una actividad económica se puede ofrecer sus bienes o servicios al contado, al crédito o ambas. Si ofrece ventas a plazos, es necesario que determine políticas de crédito con la finalidad de realizar una evaluación de los clientes de acuerdo a su historial, de tal forma que estos últimos ofrezcan un nivel de confianza conveniente para poder acceder a un crédito y a su vez proporcione a la empresa la certeza de poseer los medios necesarios para responder a las obligaciones que genera el crédito. Por esta razón, toda empresa debe encargarse de establecer límites de pago, los cuales deben ser revisados y evaluados periódicamente teniendo en consideración el historial de pagos. Por otro lado, el resultado del análisis debe quedar documentado, con el objetivo de que ser utilizados como respaldo al tomar decisiones. Esta revisión se basa en el monitoreo de los días de crédito, así como, la verificación del crédito otorgado y la observación del cumplimiento de pago en el periodo. (Pariona & Vega, 2017)

Fierro y Fierro (2015) indican que las políticas de créditos están conformadas por aquellas acciones que contribuyen en la decisión al momento de otorgar un crédito a los clientes y a la vez permiten la recuperación de las mismas, permitiendo elevar el rendimiento sobre la inversión realizada. Por esta razón, los autores indican ciertos criterios a aplicar:

Detallar aquellos clientes que presentan algún tipo de retraso en el pago.

Detallar aquellos clientes que pagan con anticipación a la fecha de vencimiento.

Otorgar a los clientes un formato para que realicen su solicitud de un crédito.

Realizar un análisis de las solicitudes del crédito y que su aprobación se realice a través del departamento de crédito y cobranzas.

Evaluación del crédito

Moreno (2018) indica que la evaluación del crédito se relaciona con los descuentos otorgados por el pago al contado o anticipado por parte de los clientes. Por esta razón, los encargados de las instituciones establecen las políticas de crédito que puedan contribuir con el desarrollo de la empresa, mediante un análisis de toda información relacionada a los clientes, así como, del manejo de dichas cuentas. Asimismo, existen criterios para el otorgamiento de un crédito, los mismos que deben ser establecidas por la dirección administrativa de la empresa, de tal forma que cuando las condiciones de crédito sean publicadas el área encargada de los crédito y cobranza sea capaz de realizar las operaciones según las políticas.

Análisis de riesgo de crédito

Morales y Morales (2014) refieren que el riesgo al proporcionar un crédito es un indicador de gran relevancia en la gestión de una empresa. Asimismo, estos indicadores permiten conocer las posibles pérdidas que se generarían por el retraso o incumplimiento de pago. Además, es necesario evaluar el nivel de solvencia para poder otorgar créditos de tal forma que no se vea perjudicada y a su vez cuenten con una gestión adecuada de dicha cartera de cuentas.

Políticas de cobranza

Las políticas de cobranza tal como refiere Haime (2005) consisten en una serie de procedimientos que implementan las entidades con el objetivo de recuperar aquellas cuentas por cobrar que se mantienen vigentes y aquellas que ya vencieron. Además, estas políticas deben ser establecidas acorde a la situación del sector, el segmento de clientes de la empresa, así como, los objetivos y políticas trazadas por la misma.

Asimismo, Flores y Naval (2017) hacen referencia que las empresas al llevar a cabo la administración de las mismas deben establecer controles de sus áreas, así como las políticas que permitan mantener el control mediante la aplicación de lineamientos y la evaluación de la gestión. Por lo que, Llerena (2015) indica que una política consiste en lineamientos establecidos que tienen por finalidad direccionar las operaciones y actividades, y que contribuyen en la toma de decisiones. Además, Melgar (2017) refiere que las políticas son un conjunto de pautas establecidas para ejecutar una acción, por lo que, los altos funcionarios son los encargados de definir e interpretar la aplicación de las mismas.

Por otro lado, según Molina (2005) para la implementación de políticas de cobranza se debe tener en cuenta los siguientes puntos:

Establecer los criterios para otorgar un descuento, rebaja o bonificación, e indicar quién será el responsable de este proceso.

Establecer un cronograma para los pagos en caja.

Fijar la tasa de mora en caso de incumplimiento en el pago.

Indicar si el pago solo se realizará en su totalidad o si se aceptará el fraccionamiento.

Por otro lado, Manes (2005) indica que las políticas de cobranza consisten en procesos establecidos por las instituciones, los cuales se deben seguir para permitir la eficiencia en los procesos de cobro de una institución permitiendo controlar y realizar el análisis respecto al nivel de cuentas que aún no se han cancelado hasta el momento. Estas políticas en las instituciones educativas se basan en recuperar las cuentas sin que esto afecte a los estudiantes a nivel académico. Asimismo, para llevar a cabo la gestión de cobros a través de procedimiento que se emplean en la institución, estos deben estar establecidos en su política general de cobranza, por esta razón, otorgan un plazo considerable al momento del cobro o establecen fechas límites.

Morosidad

Desde la perspectiva de Brachfield (2005), la morosidad consiste en la falta de pago de obligaciones por diversos factores. Por lo tanto, la morosidad consiste en un proceso que involucra a individuos y las circunstancias de incumplimiento de pago, para así solucionar esta realidad. Asimismo, refiere que moroso es aquella persona que ha incumplido en un pago. Esto quiere decir que, la persona morosa es quien realiza una prórroga en el pago de una obligación. Este nivel de morosidad se puede medir de la siguiente manera:

$$Tasa\ de\ morosidad = \frac{Cuentas\ por\ cobrar\ vencidas}{Total\ de\ cuentas\ por\ cobrar}$$

Tipos de políticas de cobro

Morales y Morales (2014) indican que las políticas de cobranza se refieren a aquellos procedimientos realizados a fin de recuperar créditos otorgados. Además, se puede distinguir los siguientes tipos de política:

Política restrictiva

Este tipo de políticas se caracterizan por otorgar créditos en un corto plazo considerando criterios de crédito demasiado rigurosas, así como, una política de cobranza agresiva, contribuyendo así a que la empresa reduzca las pérdidas que se puedan generar por cuentas con cobro dudoso. Sin embargo, el nivel de ventas y margen de utilidad pueden presentar un impacto negativo porque pueden reducirse, dado que el nivel de inversión es menor que aquel que se puede obtener con un nivel de ventas más elevado, utilidades y cuentas por cobrar.

Política liberal

Estas medidas otorgan los créditos considerando las políticas establecidas por la empresa respecto a la competencia, además, no se realiza un cobro exigente ni agresivo. Por otro lado, aplicar este tipo de políticas puede traer un efecto negativo para la empresa debido al incremento que se generaría en las cuentas por cobrar y el riesgo de contar con pérdidas considerables.

Política racional

Este tipo de políticas, tal como refieren Morales y Morales (2014) otorgan créditos en plazos de manera razonable, para lo cual se tiene en consideración aspectos particulares de los clientes y gastos en que incurre la entidad para realizar la cobranza. Por otro lado, este tipo de políticas proporcionan un beneficio para la empresa. Estas políticas son recomendadas porque logran producir una interrelación adecuada entre crédito y cobranza; teniendo por finalidad que los objetivos trazados a momento de gestionar las cuentas por cobrar se cumplan.

Estrategias de cobro

Morales y Morales (2014) las definen como aquellos mecanismos de cobro de acuerdo al segmento de las cualidades de los clientes, permitiendo determinar las mejores posibilidades de cobro según los clientes permitiendo que estos cumplan con sus obligaciones. Estas estrategias son de vital importancia porque permiten a la organización recuperar el pago de una deuda según los plazos establecidos. Dentro de estas estrategias podemos encontrar:

Cobranza Preventiva: Morales y Morales (2014), indican que este tipo de mecanismo de cobro se realiza después de realizarse una evaluación minuciosa de los clientes y determinar aquellos clientes propensos a incumplir con el pago de sus obligaciones, para esta situación de cobro se puede utilizar los correos, mensajes de texto, llamadas telefónicas para recordarles de manera empática el vencimiento de su fecha de pago, esto con el objetivo de generar en los clientes hábitos para el cumplimiento de sus obligaciones.

Cobranza Efectiva: Tal como refiere Salazar (2016), esta cobranza se relaciona directamente con la aplicación de estrategias para el cobro, ya que estos métodos son necesarios para recuperar las cuentas por cobrar, permitiéndole a las empresas optimizar sus recursos económicos.

Medios de cobro

Morales y Morales, (2014) refieren que se puede utilizar distintas opciones para realizar el cobro de las cuentas:

Correspondencia de cobranza: Dentro de las técnicas de cobro se busca que el cliente realice el pago de la deuda, pero que la relación entre la empresa y el mismo se mantenga. Por esta razón, la primera carta que se emite respecto a la morosidad debe estar correctamente planteada y formulada, así mismo, esta debe ser cordial, breve e indicar que cuenta con un concepto vencido. Esta técnica proporciona beneficios para la empresa, puesto que, permite verificar el domicilio de cliente, informarle del saldo que cuenta, realizar una invitación para que cumpla con su obligación, entre otros.

Asimismo, Gitman (2000) menciona como técnicas para proceso de cobro:

Llamadas telefónicas: Una de las técnicas para realizar el cobro de cuentas son las llamadas telefónicas con la finalidad de solicitar el pago inmediato. Además, permite que se puedan realizar arreglos entre ambas partes si en caso se desee extender el periodo de pago.

Agencias de cobro: Las empresas tienen la posibilidad de contactar con agencias de cobro o un abogado para que realice la cobranza de las cuentas incobrables.

Acciones legales: Mediante este medio se utilizan recursos legales e implica una agencia de cobro; sin embargo, es una técnica demasiado costosa y en el peor de los casos este proceso no garantiza que se realice el pago de lo adeudado.

Ratios de gestión - cuentas por cobrar

Solano (2018) argumenta que los ratios referentes a la gestión en cuentas por cobrar son los que a corto plazo puede transformarse en efectivo de una manera fácil, sin que este pierda su valor.

Por otro lado, Aching y Aching (2006) define a las cuentas por cobrar como activos que posee la empresa, los mismos que se convierten líquidos en la medida que se pueden cobrar en el tiempo, para lo cual se utiliza el siguiente cálculo que permite medir la frecuencia con que se realizar la recuperación de estas cuentas, con la finalidad de calcular el plazo promedio de créditos otorgados, así como, el estudio respecto a las políticas de crédito y cobro:

$$\text{Periodo promedio de cobranza} = \frac{\text{Cuentas por cobrar} * 365}{\text{Ventas}} \text{ días}$$

$$\text{Rotación de las cuentas por cobrar} = \frac{\text{Ventas}}{\text{Cuentas por cobrar}} \text{ veces}$$

Liquidez

Como expresa Sáenz y Sáenz (2019) la liquidez dentro del mundo empresarial hace referencia a la capacidad con que cuenta una empresa para responder a sus obligaciones económicas en un plazo corto. El nivel respecto a liquidez se relaciona de manera directa con la rapidez en que un activo se convierte en efectivo. También es importante tomar en cuenta los pasivos que tiene la empresa al corto plazo, ya de acuerdo a esto se podrá identificar si la empresa tiene un nivel bueno o no de liquidez.

Asimismo, Báez (2017) refiere que la liquidez tiene como objetivo principal medir la rentabilidad de los depósitos con los que cuenta la empresa, teniendo en cuenta el nivel de endeudamiento, la estructura del pasivo, cuál es el nivel de disponibilidad con que se cuenta en las líneas de financiamiento, además, determina efectividad de la gestión implementada en los activos y pasivos.

Liquidez General

De acuerdo con Gonzales (2020) la liquidez corriente o general es un ratio que consiste en realizar la medición de capacidad económica con que cuenta una empresa frente a sus obligaciones en el corto plazo (pasivo corriente) con sus activos que puede convertirse fácilmente en dinero (Activo corriente). Para encontrar dicho ratio se debe dividir el activo corriente sobre el pasivo corriente, lo mejor para toda empresa siempre será que el resultado sea mayor a 1, pero tampoco tan superior a este. Este ratio indicará si la empresa es capaz de generar los suficientes ingresos o no, para cubrir sus costes y también permite identificar hasta qué punto la organización está sacando provecho de sus activos para así poder generar ganancias. Asimismo, Aching y Aching (2006) refiere que la liquidez se calcula de la siguiente manera:

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

Capital de trabajo contable

Morales, Díaz y López (2011) afirma que el capital de trabajo para una empresa es vital, este puede ser el efectivo que tienen, el valor que tiene en sus cuentas por cobrar, también el valor que cuenta de su inventario y finalmente los recursos financieros con los que cuenta. Asimismo, Aching y Aching (2006) refieren la siguiente fórmula para medir el capital de trabajo:

$$\text{Capital de trabajo} = \text{Activo Corriente} - \text{Pasivo Corriente}$$

Control de liquidez

Citando a Pomalaza (2016) señala que para llevar a cabo el control de liquidez en una empresa es necesario que el gerente implemente herramientas para el flujo de caja. Cabe indicar que las empresas mantienen dinero circulante de manera constante, lo cual se genera por los pagos de las operaciones diarias por parte de los clientes.

Materiales y métodos

La investigación desarrollada presentó un enfoque mixto, es decir, cualitativo y cuantitativo. Baptista, Fernández y Hernández (2014), indica que el enfoque cualitativo es aquel que se oriente a la descripción de las características de un fenómeno, abarcando la realidad del mismo, mientras que el enfoque cuantitativo consiste en una medición numérica. Esto se refleja en la búsqueda para recopilar información acerca de estrategias de control aplicables y su gestión en cuentas por cobrar, así como, medir la liquidez de la institución educativa Santo Toribio de Mogrovejo, mediante sus indicadores.

Además, la investigación es de tipo aplicada, pues consiste en realizar un estudio respecto a características, así como, las causas a estudiar para solucionar un problema práctico tal como refieren Baptista, Fernández y Hernández (2014). Por tal motivo, en la investigación se describieron las variables de estrategias de control, gestión de cuentas por cobrar y liquidez.

Esta investigación presenta un nivel descriptivo – explicativa, ya que tal como lo explica Morales (2012) esta tiene por finalidad detallar los principales rasgos de una situación estudiada, mediante la descripción exacta de los procesos, sin limitarse únicamente a la recolección de datos. También se describió la situación actual de cómo es que se realizan los procesos sobre las cuentas por cobrar en la IE Santo Toribio de Mogrovejo con la finalidad de describir la problemática; así como, lograr determinar las causas que han generado la situación a estudiar.

Asimismo, la investigación presenta un diseño no experimental, porque no realiza manipulación de variables, y solo consiste en la observación del fenómeno en su contexto natural para su respectivo análisis, tal como indican Baptista, Fernández y Hernández (2014). Además, es longitudinal, porque se tiene en cuenta varios periodos que permitan establecer aspectos determinantes, consecuencias y cambios. Por tanto, la investigación a realizar es no experimental con un diseño metodológico longitudinal, porque considera tres periodos de tiempo que permita determinar cuál es el manejo que se da a las cuentas y conocer el nivel de

morosidad en los distintos periodos, así como, analizar cuál es la implicancia en la liquidez de la institución en cada uno de los periodos.

Por otro lado, para llevar a cabo la aplicación del instrumento se tuvo en cuenta como población a los trabajadores dentro de la IEP Santo Toribio de Mogrovejo, la cual está conformada por 120 trabajadores, de los cuales se consideró bajo el criterio de inclusión aquellos que pertenecen al área administrativa y se encuentran directamente relacionados con los procesos de cobro de cuentas (director de administración, encargado contabilidad y responsable de caja), excluyendo a los docentes, personal de limpieza, directivos y demás que no relacionados (117). También se realizó una selección de los documentos que se manejan dentro del área de caja incluyendo solo a aquellos que se relacionan con las cuentas por cobrar, así como, con su liquidez durante los periodos 2019 - 2021, lo cual permite conocer el nivel de morosidad que se presenta en la institución y su liquidez.

Operacionalización de variables

Tabla 1:

Tabla de operacionalización de variables

Variable	Definición conceptual	Definición operacional	Dimensiones	Indicadores	Técnica e Instrumento	Objetivos Específicos
Estrategias de control	Gamble, Peteraf, Thompson, y Strickland (2012) indican que las estrategias que aplican las empresas consisten en medidas competitivas y planteamientos comerciales utilizadas por los administradores con la finalidad de hacer crecer a la empresa. Sánchez (2017) define al control como una serie de elementos interrelacionados que permiten que los procesos se ejecuten con autorregulación permitiendo que se pueda cumplir con los objetivos	Gamble, Peteraf, Thompson, y Strickland (2012) refieren que las estrategias de control permiten que las operaciones se realicen de manera adecuada y cumplan con los estándares deseados del desempeño organizacional.	Estrategias	Grado en que las estrategias establecidas por la entidad son reguladas	Entrevista	Realizar el reconocimiento las falencias, causas y las consecuencias en el proceso de cobranza.
				Estrategias implementadas		
				Total de estrategias		
			Control	Control estratégico		
				Control de gestión		
				Fases del proceso de control		
Gestión de cuentas por cobrar	Sidney (1990) define a la gestión de cuentas por cobrar como una herramienta que permite optimizar el capital de trabajo, lo cual va conllevar a maximizar el valor de la empresa debido al gran impacto que este representa en la rentabilidad, liquidez y riesgo al momento de tomar decisiones. Asimismo, permite el equilibrio entre el incremento de ventas al crédito y la limitación de pérdidas en cuentas incobrables.	Génesis, Sabana y Campos (2019) indican que se debe evaluar el comportamiento de una cartera que ha vencido, de tal forma que permita medir la eficacia de los métodos utilizados para la gestión de las cuentas por cobrar lo cual permite minimizar los riesgos de pérdidas por el incumplimiento de pagos.	Políticas de crédito	Evaluación del crédito	Entrevista Observación: Análisis documental	Describir el proceso actual de la cobranza de pensiones de la institución educativa y analizar sus políticas de recuperación. Elaborar políticas y procedimiento para diseñar las estrategias de control. Diagnosticar la liquidez y gestión de las cuentas por cobrar actual de la Institución Educativa “Santo Toribio de Mogrovejo” mediante indicadores de gestión.
				Análisis de riesgo		
			Políticas de cobranza	Morosidad		
				Tipos de política de cobranza		
				Estrategias de cobro		
			Ratios de gestión - cuentas por cobrar	Medios de cobro		
				Cuentas por cobrar		
				Rotación de cuentas por cobrar		
Liquidez	Gonzales (2020) define la liquidez corriente o general es un ratio que consiste en realizar la medición de capacidad económica que posee una empresa para afrontar sus obligaciones en el corto plazo.	Vera, Melgarejo y Mora (2014) indican que la liquidez se mide mediante sus indicadores de liquidez, la rentabilidad que genera en la gestión de la empresa.	Ratio de liquidez circulante	Activo Corriente	Entrevista Observación: Análisis documental	Simular la incidencia que representa la aplicación de estrategias sobre la liquidez.
				Pasivo Corriente		
			Ratio de capital de trabajo	Activo Corriente		
				Pasivo Corriente		

Fuente: Elaboración propia

Asimismo, para la investigación se realizó la aplicación de una entrevista respecto a los distintos indicadores de las cuentas por cobrar y la liquidez. Dicha entrevista se distribuyó en 16 ítems referentes a las tres variables de estudio, que contribuyó a la determinación de la influencia que presenta la gestión de las cuentas por cobrar sobre el nivel de liquidez de la I.E.P “Santo Toribio de Mogrovejo”. Además, el instrumento ha sido validado por 3 expertos y mediante la aplicación V-AIKEN la cual arrojó un resultado de 0.76 siendo con este valor válido para la aplicación del instrumento.

Cabe indicar que para realizar el estudio de las variables de investigación, la información fue obtenida mediante un análisis documental, el mismo que permitió recopilar información de la I.E.P Santo Toribio de Mogrovejo que se encuentra en su página web, así como, el conocer los indicadores que presenta la institución en referencia a su liquidez. Asimismo, se aplicó entrevistas al personal (caja, contabilidad y administrador), con la finalidad de conocer el proceso actual de la cobranza de matrícula y pensiones, lo cual permitió analizar las políticas implementadas por la institución para gestionar sus cuentas y así poder determinar las deficiencias que este presenta, así como, las causas que generan el problema en la cobranza y las consecuencias que esto genera para la empresa.

Después de la ejecución de todo el procedimiento donde se recopiló toda información y se realizó el análisis documental de la información contable (ESF. 2019-2021), se procesó mediante herramientas como Excel, lo cual permitió realizar el cálculo de los ratios de liquidez y cuentas por cobrar, contribuyendo al análisis que permite determinar la incidencia que presenta la gestión de las cuentas por cobrar en la liquidez de la Institución Educativa Particular “Santo Toribio de Mogrovejo”, para lo cual se tuvo en consideración las diferencias existentes entre los ratios de los periodos históricos con el actual.

Matriz de consistencia

Tabla 2:

Matriz de consistencia

Problema principal	Objetivo Principal	Hipótesis	Variables	
¿Cuál es la incidencia que presentan las estrategias de control en la gestión de las cuentas por cobrar en la liquidez de la IEP “Santo Toribio De Mogrovejo” en los periodos 2019 - 2021?	Elaborar estrategias de control para la gestión de las cuentas por cobrar y determinar su incidencia en la liquidez de la I.E.P “Santo Toribio de Mogrovejo” en los periodos 2019 – 2021	La aplicación de estrategias de control en la gestión de las cuentas por cobrar incide directamente en la liquidez de la IEP “Santo Toribio De Mogrovejo” en los periodos 2019 -2021	Estrategias de control Gestión de cuentas por cobrar Liquidez	
	Objetivos específicos		Dimensiones	Indicadores
	1. Describir los aspectos generales de la Institución Educativa Santo Toribio de Mogrovejo		Variable 1: Estrategias de control	
	2. Describir el proceso actual de la cobranza de pensiones de la institución educativa y analizar sus políticas de recuperación.		Estrategias	Grado en que las estrategias establecidas por la entidad son reguladas Estrategias implementadas Total de estrategias
	3. Realizar el reconocimiento las deficiencias, causas y las consecuencias en el proceso de cobranza.		Control	Control estratégico Control de gestión Fases del proceso de control
	4. Diagnosticar la liquidez y gestión de las cuentas por cobrar actual de la Institución Educativa “Santo Toribio de Mogrovejo” mediante indicadores de gestión.		Variable 2: Gestión de cuentas por cobrar	
	5. Elaborar políticas y procedimiento para diseñar las estrategias de control.		Políticas de crédito	Evaluación del crédito Análisis de riesgo
	6. Simular la incidencia de la aplicación de estrategias sobre la liquidez.		Políticas de cobranza	Morosidad Tipos de política de cobranza Estrategias de cobro Medios de cobro
			Ratios de gestión de cuentas por cobrar	Cuentas por cobrar Rotación de cuentas por cobrar
			Variable 3: Liquidez	
			Ratio de liquidez circulante	Activo Corriente Pasivo Corriente
			Ratio de capital de trabajo	Activo Corriente Pasivo Corriente
	Enfoque, tipo, nivel y diseño investigación		Población, muestra, muestreo	Procedimiento y procesamiento de datos
	Enfoque: Mixto Tipo: Aplicada Nivel: Descriptivo-explicativo Diseño: No experimental, longitudinal		La población y muestra para la investigación es la misma, conformada por los trabajadores de la IEP Santo Toribio de Mogrovejo, 120 trabajadores, de los cuales se consideró bajo el criterio de inclusión aquellos que pertenecen al área administrativa y se encuentran directamente relacionados con los procesos de administración de cuentas por cobrar (director de administración, encargado de contabilidad y responsable de caja). También se realizó una selección de los documentos que se manejan dentro del área de caja incluyendo solo aquellos relacionados con las cuentas por cobrar y liquidez durante los periodos 2019 - 2021, lo cual permite conocer el nivel de morosidad que se presenta en la institución.	La información se recopiló mediante entrevistas, encargado de administración, contabilidad y caja lo que permite mantener un contacto directo con la realidad de los hechos, además se realizó un análisis documental de la información contable (ESF. 2019-2021). El procesamiento de la información se realiza mediante herramientas como Excel para el cálculo de ratios de liquidez y cuentas por cobrar. Posteriormente se realiza un análisis que permita determinar la incidencia que presenta la gestión de las cuentas por cobrar en la liquidez de la I.E.P “Santo Toribio de Mogrovejo”, considerando las diferencias existentes entre los ratios de los periodos históricos con el actual.

Fuente: Elaboración propia

Asimismo, como responsable de llevar a cabo el estudio me comprometo en respetar la confidencialidad, originalidad y veracidad de la información presentada, lo cual permite que el análisis de la información se desarrolle de manera imparcial; además, se realizó la cita de las distintas fuentes bibliográficas utilizadas para la ejecución de la investigación, finalmente tener la certeza de que la información que se presenta es verídica, permitiendo el cumplimiento académico. Por otro lado, se ha mantenido la confidencialidad de las fuentes primarias y secundarias, a fin de que no exista un conflicto de intereses.

Resultados y discusión

4.1 Resultados

4.1.1 Descripción de los aspectos generales de la I.E.P “Santo Toribio de Mogrovejo”

Para llevar a cabo el desarrollo de este primer objetivo, se procedió a realizar la revisión respecto a la entidad en la página web institucional (web.stm.edu.pe), en la cual indica que la I.E.P Santo Toribio de Mogrovejo fue fundada el 17 de noviembre de 1987 y está dirigida al sector educativo en los niveles inicial, primaria y secundaria.

Asimismo, esta institución educativa es un Colegio diocesano perteneciente al Obispado de Chiclayo, de Educación Básica Regular y presenta como misión brindar una formación integral de excelencia, que vaya acorde con los principios y valores que promueve la Iglesia Católica, lo cual contribuye al desarrollo personal tanto de estudiantes como de sus familias, en bien de la sociedad.

Además, presenta como visión ser en la región una Institución Educativa consolidada la misma que busca formar humanista e integralmente a sus estudiantes fomentando el amor y respeto a la dignidad humana, la familia y el cuidado de la Casa común, a través de la orientación educativa y evangelizadora en un mundo tecnológico y social.

Por otro lado, tiene dentro de sus valores institucionales: la prudencia, la justicia, fortaleza, templanza. Presenta también los siguientes valores operativos: responsabilidad, respeto, generosidad y honestidad.

Organigrama institucional

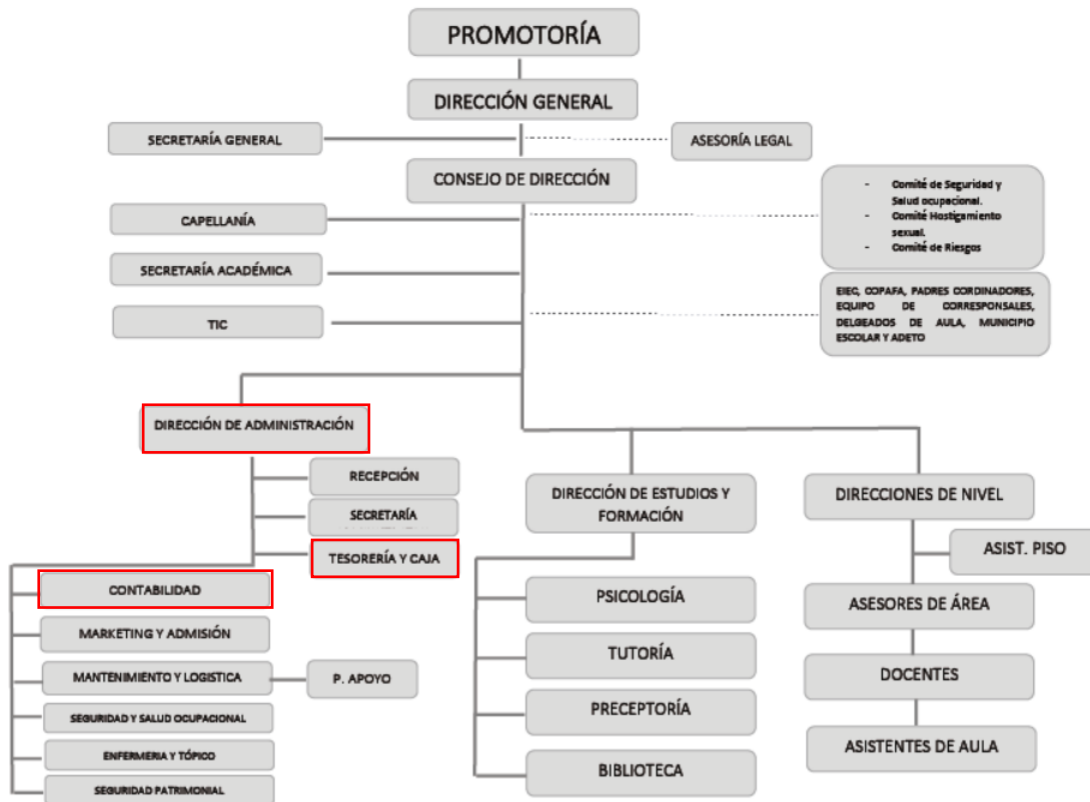


Figura 1: Organigrama institucional de la I.E.P. "Santo Toribio de Mogrovejo", Chiclayo - Perú

En la Figura 1, se presenta el organigrama institucional en el que se puede observar las 3 áreas de estudio: administración, caja y contabilidad. Asimismo, se observa que tanto caja como contabilidad dependen directamente de Administración; además, el área de caja proporciona información al área de contabilidad y permite que la institución pueda cumplir con el desarrollo de las actividades de las demás áreas, puesto que, todo lo que se recauda mediante caja sirve para que la institución pueda adquirir distintos insumos de las demás áreas y el cumplimiento de las obligaciones con el personal.

4.1.2 Descripción del proceso actual de la cobranza de pensiones de la institución educativa y analizar sus políticas de recuperación.

Para llevar a cabo la descripción del proceso de cobranza de pensiones con que cuenta la institución, se llevó a cabo la aplicación de la entrevista a los distintos encargados de caja, contabilidad y administración de la IEP “Santo Toribio de Mogrovejo” respecto a la gestión y estrategias que aplica el colegio para la recuperación de sus cuentas por cobrar. De esta aplicación se obtuvo que la institución principalmente se comunica mediante llamadas telefónicas con los padres de familia y que no se ha obtenido buenos resultados para el recupero de las cuentas, a pesar de que los padres de familia cuentan con el cronograma de pagos que se les proporciona mediante el Contrato de Prestación del Servicio.

Por otro lado, se indica que los factores que generan el retraso o incumplimiento en la cancelación de las pensiones por parte del responsable de pago se debe a factores económicos o gastos extras que le pueden surgir a las familias ya sea por enfermedad, fallecimiento u algún otro problema que afecte sus ingresos; sin embargo, también se explicó que muchas de las situaciones de incumplimiento no es porque los padres de familia presenten una afectación económica para su cumplimiento, sino por el desinterés de los padres de familia para cumplir con el pago de las pensiones, incluso se han presentado casos en los que realizan el pago total de 4 o 5 hijos al finalizar el año, lo cual a pesar de que se logra recuperar en su momento perjudica a la empresa ya que mensualmente no percibe dichos ingresos y debe agenciarse de otros medios de ingreso para cumplir con sus obligaciones.

Así mismo, se ha obtenido que la institución educativa ofrece capacitaciones a su personal de cobranza, pero a pesar de ello no se ha generado resultados totalmente positivos, puesto que, no poseen indicadores que les permita medir el desempeño de los mismos; además, según la entrevista no existe una persona que se encargue específicamente del cobro de las pensiones retrasadas, sino que dicha función es realizada por la encargada de caja. Todo esto ha generado problemas de liquidez, ya que la institución posee diversos gastos como la adquisición de materiales educativos, mejorar infraestructura, pago de planilla (docentes y administrativos), etc.

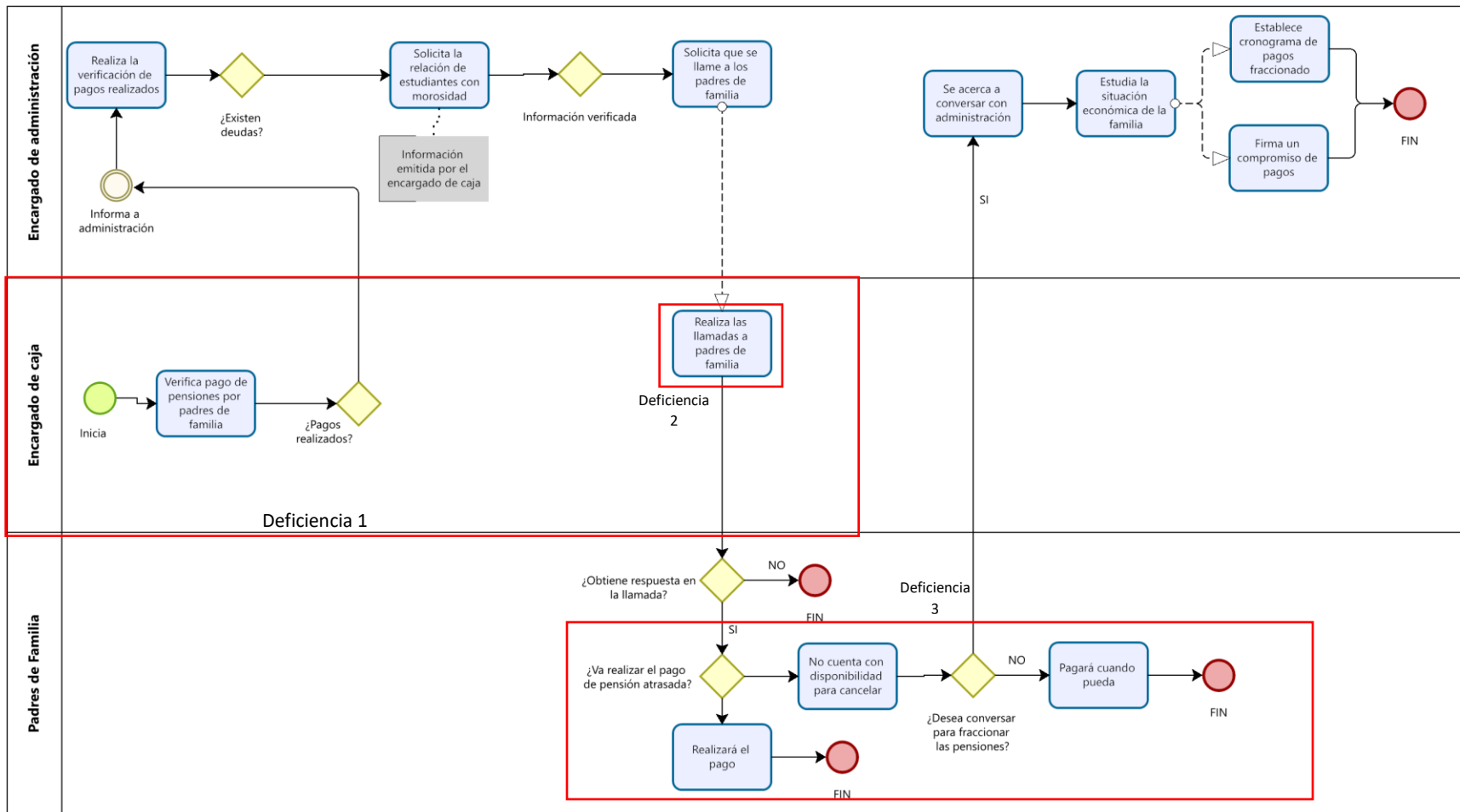


Figura 2: Proceso de cobro de pensiones en la I.E.P “Santo Toribio de Mogrovejo”

4.1.3 Reconocimiento de las deficiencias, causas y las consecuencias en el proceso de cobranza de la I.E.P “Santo Toribio de Mogrovejo.”

Tabla 3:

Deficiencias, causas y consecuencias del proceso de cobranza

Deficiencias	Causas	Consecuencias
La persona encargada de caja realiza multifunciones.	La institución no ha considerado dentro de sus recursos humanos asignar una persona para que realice una función específica considerando que el encargado de caja puede realizar todos los procesos.	Mal manejo de documentos Reportes deficientes. Pérdida y robo de dinero El encargado de caja presenta demasiadas actividades.
No se realizan arquezos de caja.	La institución no ha determinado criterios para realizar los arquezos de caja ni las revisiones respecto a los movimientos que se dan en la institución	No se logra la recuperación del 100% de la cartera vencida.
No se supervisan las liquidaciones de ingresos diarios		
Una gestión de cuentas por cobrar ineficiente.	Solo hay una persona encargada en caja.	
La institución no presenta políticas ni estrategias de cobranza.	El encargado de caja no posee las herramientas idóneas para llevar a cabo el proceso de cobranza, puesto que solo se cuenta con las llamadas telefónicas como único medio de comunicación. La institución no presenta políticas de cobranza para realizar el cobro correspondiente o aviso respecto al pago de pensiones, por ejemplo, correo electrónico, mensajes de texto avisando fechas de pago, entre otros	Las llamadas a padres de familia muchas veces no son atendidas y no se logra concretar la comunicación. Incremento de las cuentas incobrables. Menos liquidez en caja para hacer frente a las obligaciones. No se ha logrado un recupero del 100% de las cuentas por cobrar y el índice de morosidad ha incrementado.
La data del directorio de las familias no está actualizada.	La institución solo solicita el llenado de datos al momento de la matrícula, exigiéndose en el llenado para el proceso, sin embargo, no se valida si posteriormente han surgido cambios.	No se cuenta con data actualizada del directorio de los padres de familia para poder realizar el cobro o seguimiento.

Fuente: Entrevista a trabajadores de la I.E.P “Santo Toribio de Mogrovejo”

Del análisis referente a las deficiencias encontradas durante el proceso de cobranza se puede destacar que la institución pese a las capacitaciones que proporciona a su personal de caja, no tiene asignado a un encargado que solamente se dedique a realizar el seguimiento de las cuentas por cobrar o comunicarse con los padres de familia con la finalidad de darle a conocer los distintos medios para realizar la cancelación de las pensiones, así como, el de informar los plazos de vencimiento de las pensiones, lo cual repercute al gestionar las cuentas por cobrar generando que no pueda recuperar el 100% de toda la cartera establecida.

Por otro lado, la institución no cuenta con la data actualizada para contactarse con los padres de familia ya que a lo largo del año solo solicitan el número celular al realizar el proceso de matrícula, sin embargo, no solicitan que estos realicen las actualizaciones de sus contactos en caso cambien de celular afectando directamente en la comunicación que puede establecer la institución con los padres de familia.

Además, de acuerdo al estudio realizado al proceso de cobranzas de la institución se pudo determinar que no se cuentan con políticas ni procedimientos establecidos para que el encargado de caja, quien realiza todos los procesos tanto de cobranza como caja, pueda seguir para realizar los cobros a las familias; asimismo, no estipulan los plazos a considerar para que las familias puedan cancelar las pensiones adeudadas. Cabe indicar que la institución tampoco maneja parámetros establecidos para permitir que las familias pacten pagar las deudas que presentan con la institución en los plazos que pactan con una carta compromiso, sino que, solo consideran el hecho que la familia se acerque a conversar para poder otorgarles dicho beneficio.

4.1.4 Diagnóstico de la liquidez y gestión de las cuentas por cobrar actual de la Institución Educativa “Santo Toribio de Mogrovejo” mediante indicadores de gestión en los periodos 2019 - 2021.

Para llevar a cabo el diagnóstico, se aplicó un análisis documental, el mismo que permitió revisar los estados financieros del colegio, obteniéndose lo siguiente:

Análisis del nivel de liquidez general

$$\text{Liquidez general} = \frac{\text{Activo corriente}}{\text{Pasivo corriente}}$$

Tabla 4:

Liquidez general en los periodos 2019-2021

Periodos	2019	2020	2021
Activo Corriente	S/ 5,650,000.00	S/ 3,320,000.00	S/ 4,981,500.00
Pasivo Corriente	S/ 4,500,000.00	S/ 3,200,000.00	S/ 4,000,000.00
Liquidez	1.26	1.04	1.25

Fuente: Estados Financieros de la I.E.P “Santo Toribio de Mogrovejo” periodo 2019-2021

En la tabla 3, se observa el cálculo de la liquidez en los periodos comprendidos del 2019 al 2021 mediante la aplicación de la fórmula que permite conocer la liquidez corriente. Asimismo, se observa que en el periodo 2019 la liquidez fue de 1.26 lo que significa que el colegio contaba con 1 sol y veintiséis para hacer frente a sus obligaciones; sin embargo, para el periodo 2020, época de pandemia el nivel de liquidez disminuyó de manera considerable y que a pesar de la disminución que presentó el pasivo corriente, el activo corriente presentó una gran disminución debido al retiro de muchos estudiantes de la institución ocasionado por la crisis económica que se presentó por el COVID-19, generando que la institución no cuente con una buena liquidez, a pesar del reactiva al que se pudo acceder por las políticas establecidas por el gobierno, el mismo que sirvió para cubrir la planilla básica de la institución. Por otro lado, para el periodo 2021 podemos observar que existió una ligera recuperación respecto al nivel de liquidez de la institución.

Análisis del nivel de liquidez inmediata

Tabla 5:

Liquidez inmediata

Periodos	2019	2020	2021
Disponible	S/ 3,000,000.00	S/ 1,695,000.00	S/ 2,970,000.00
Pasivo Corriente	S/ 4,500,000.00	S/ 3,200,000.00	S/ 4,000,000.00
Liquidez	0.67	0.53	0.74

Fuente: Estados Financieros de la I.E.P “Santo Toribio de Mogrovejo” periodo 2019-2021

En la tabla 4 se observa que, aplicando la liquidez inmediata, en la cual se analiza el dinero disponible con que cuenta la institución educativa para hacer frente a sus obligaciones en los periodos 2019 al 2021, se obtiene como resultados que la institución no cuenta con la capacidad que le permita cubrir sus deudas a corto plazo con su efectivo disponible. Esto quiere decir que, la institución educativa ha generado un alto nivel de ingresos en los periodos analizados, sin embargo, no presenta una gestión eficiente de cobranza, ya que en sus cuentas por cobrar presenta un alto nivel de retraso, lo cual ha traído consigo que la institución educativa no pueda cubrir sus obligaciones a corto plazo (pago a docentes, administrativos, servicios básicos, etc.) con su efectivo disponible y ha conllevado a que incurra en préstamos a distintas instituciones.

Análisis de la rotación de las cuentas por cobrar

$$\text{Rotación de las cuentas por cobrar} = \frac{\text{Ventas}}{\text{Cuentas por cobrar}} \text{ veces}$$

Tabla 6:

Rotación de las cuentas por cobrar del periodo 2019 - 2021

Periodos	2019	2020	2021
Ventas	S/ 4,103,500.00	S/ 3,636,500.00	S/ 3,481,500.00
Cuentas por cobrar	S/ 1,641,400.00	S/ 1,818,250.00	S/ 2,088,900.00
Rotación cuentas por cobrar	2.50	2.00	1.67

Fuente: Estados Financieros de la I.E.P “Santo Toribio de Mogrovejo” periodo 2019-2021

En la tabla 6 se puede observar la rotación de las cuentas por cobrar durante 2019 – 2021, para este análisis se ha considerado las ventas de la institución, específicamente los montos totales de las pensiones que esta debe recabar durante el periodo escolar, de esto se observa que el índice de la rotación de las cuentas por cobrar ha ido disminuyendo en los distintos periodos presentando una gran disminución en el periodo 2021, año en el que las pensiones de los estudiantes se redujeron en un nivel porcentual del 30% en los distintos niveles.

Asimismo, las cuentas por cobrar en referencia a las pensiones de los estudiantes se vieron incrementadas, tal como se observa para el 2021 se cuenta con S/ 2'088,900.00, pese a que en dicho periodo las pensiones se redujeron y se ofrecieron distintas facilidades a los padres de familia debido a la crisis coyuntural.

Análisis de las cuentas incobrables

Tabla 7:

Nivel de cuentas incobrables periodo 2019 -2021

Periodos	2019	2020	2021
Cuentas incobrables	S/ 416,324.70	S/ 520,801.35	S/ 722,327.00
Cuentas por cobrar	S/ 1,641,400.00	S/ 1,818,250.00	S/ 2,088,900.00
Rotación cuentas por cobrar	25.36%	28.64%	34.58%

Fuente: Estados Financieros de la I.E.P "Santo Toribio de Mogrovejo" periodo 2019-2021

En la tabla 7, se puede apreciar el porcentaje de las cuentas incobrables que presentaba la institución durante los periodos 2019 -2021 permite determinar que del 25.36% de incobrabilidad en el 2019 ha incrementado para el periodo 2021 a un 34.58%, esto se ha generado principalmente debido a la crisis económica por la que pasaron muchas familias a través de la pandemia, lo cual generó que retiren a sus hijos de la Institución Educativa sin tener la posibilidad de realizar el pago correspondiente de sus deudas trasladando a sus menores a instituciones públicas o a las cuales presentan un mayor acceso económico.

Tabla 8:

Cuadro resumen

		Periodos		
		2019	2020	2021
Liquidez General	Activo Corriente	S/ 5,650,000.00	S/ 3,320,000.00	S/ 4,981,500.00
	Pasivo Corriente	S/ 4,500,000.00	S/ 3,200,000.00	S/ 4,000,000.00
		1.26	1.04	1.25
Liquidez inmediata	Disponible	S/ 3,000,000.00	S/ 1,695,000.00	S/ 2,970,000.00
	Pasivo Corriente	S/ 4,500,000.00	S/ 3,200,000.00	S/ 4,000,000.00
		0.67	0.53	0.74
Rotación cuentas por cobrar	Ventas	S/ 4,103,500.00	S/ 3,636,500.00	S/ 3,481,500.00
	Cuentas por cobrar	S/ 1,641,400.00	S/ 1,818,250.00	S/ 2,088,900.00
		2.50	2.00	1.67
Cuentas incobrables	Cuentas incobrables	S/ 416,324.70	S/ 520,801.35	S/ 722,327.00
	Cuentas por cobrar	S/ 1,641,400.00	S/ 1,818,250.00	S/ 2,088,900.00
		0.25	0.29	0.35

Fuente: Estados Financieros de la I.E.P "Santo Toribio de Mogrovejo" periodo 2019-2021

De los análisis realizados en la institución en referencia a la liquidez, gestión de las cuentas por cobrar y las cuentas incobrables se determinó que la institución no presenta un manejo adecuado de las cuentas lo cual ha generado situaciones de incertidumbre para el desarrollo

de sus operaciones, ya que a pesar de que esta debería contar con un buen nivel de ingresos debido a la gran cantidad de estudiantes que posee; sin embargo, no logra realizar un recupero eficiente de sus cuentas por cobrar afectando su nivel de liquidez y conllevando a situaciones en que estas cuentas se vuelvan incobrables.

Además, como se aprecia en la tabla 8 el nivel de liquidez si bien es cierto está por encima del indicador 1 y le permite cubrir las obligaciones, cuando se analiza únicamente el efectivo disponible de la institución esta no logra responder a sus obligaciones a corto plazo presentando indicadores durante los periodos 2019, 2020 y 2021 de un 0.67, 0.53 y 0.74 respectivamente que si bien es cierto parece que mejoró en el 2021 pero se mantuvo por debajo de 1 lo cual indica que no es capaz de tener liquidez para sus obligaciones. Por otro lado, el nivel de la cartera de cuentas incobrables al comparar los tres periodos ha ido incrementando de un 0.25 durante el periodo 2019 a un 0.35 para el periodo 2021.

4.1.5 Elaboración de las políticas y procedimiento para diseñar las estrategias de control.

En este apartado se pretende elaborar políticas y procedimientos que contribuyan al desarrollo eficiente en el manejo de las cuentas por cobrar, permitiendo el recupero eficaz.

I.E.P “Santo Toribio de Mogrovejo”.

Manual del Políticas y Procedimientos de Cobranza

Documento de Gestión del Área de Cobranza

Introducción

La I.E.P “Santo Toribio de Mogrovejo”, es un colegio de educación básica regular particular, que se financia con el pago que realizan las familias a través de los conceptos como cuota de ingreso, matrícula, pensiones y talleres extracurriculares.

Cabe resaltar que toda institución educativa para su buen funcionamiento necesita hacer uso de sus recursos de manera eficiente mediante la incorporación de tecnología que permita estar a la vanguardia en el servicio educativo. Por esta situación, surge la necesidad de que la gestión de los recursos financieros se realice responsablemente por parte del colegio y familias comprometidas con la realización de los pagos respectivos.

El presente manual de políticas y procedimientos de cobranza de la I.E.P “Santo Toribio de Mogrovejo” se ha elaborado con el propósito de proporcionar una información coherente, fidedigna y precisa respecto a los procesos establecidos internamente para llevar a cabo el proceso de cobranza, así como, el control y registro de las cuentas que presentan saldo de cada una de las familias que forman parte de la institución y el otorgamiento del crédito en las pensiones.

Objetivo

El objetivo del presente manual es contribuir positivamente en la gestión de cobranza de las pensiones escolares, permitiendo la recuperación de las mismas e incrementar su nivel de liquidez sin que la cartera de clientes se vea afectada. Así mismo, contribuir en el cumplimiento de pago de sus obligaciones a corto plazo y mantener su actividad en marcha.

Justificación

El presente manual establece las políticas y procedimientos que debe realizar el encargado de cobranza con el propósito de mejorar los procedimientos de recuperación de las pensiones vencidas en la I.E.P “Santo Toribio de Mogrovejo” mediante un monitoreo eficiente que evite el incremento de la cartera vencida.

Alcance

Movimiento de caja, cuentas por cobrar, fondo fijo

Políticas Generales

1. Se ha establecido el monto mínimo de 1500 soles como uso en efectivo para las operaciones realizadas con caja.
2. Realizar arquezos de caja de manera semanal, así como, de manera inopinada.
3. Realizar la entrega de los reportes de las liquidaciones de cobranza diariamente.
4. Conciliación de movimientos en bancos semanales.

Estrategias para la cobranza

La IEP “Santo Toribio de Mogrovejo” busca que los padres de familia realicen la cancelación de las pensiones en el plazo establecido, para lo cual se establece medidas para prevenir la morosidad, por lo que establece el envío de mensajes y correos electrónicos con alertas de pago, en los que refiere la fecha de vencimiento de pensión y los beneficios que obtendrían con un pago oportuno de la pensión. Cabe indicar que para llevar a cabo esta medida la institución requiere información actualizada de los padres de familia, por lo cual aplica las siguientes estrategias.

1. Actualización de la información de la base de datos de familias

Para este proceso se tendrá en cuenta el proceso de matrícula, en el que se solicitará el llenado de toda la información de las familias de manera fidedigna y se establecerá indicar el contacto de la persona responsable del pago de pensiones y para la verificación se enviará un mensaje con un código que le permita confirmar el proceso de matrícula, asimismo, en la información requerida se solicita indicar el correo electrónico de los padres de familias y apoderados con la finalidad de poder mantener una mayor cantidad de medios de contacto para el envío de mensajes respecto a los vencimientos.

También se implementará la opción de una actualización bimestral con el apoyo de los tutores, para lo cual se requerirá a los padres de familia indicar el número de contacto al que

le debe llegar un mensaje con un código para que proceda a descargar la libreta de notas de su menor.

2. Incentivo por pronto pago de pensiones

La IEP “Santo Toribio de Mogrovejo” proporciona descuentos a aquellas familias que realizan los pagos a tiempo, con el objetivo de prevenir la morosidad por parte de los padres de familia. Para esto se establece la modalidad del pago adelantado de todas las pensiones del año escolar mediante una solicitud que presentan las familias otorgándoles un 50% de descuento en la última pensión, y por otro lado por pagar antes la fecha de vencimiento consecutivamente se les otorga un 3% de descuento del valor mensual de la pensión.

Tabla 9:

Incentivos por pronto pago

		Pensión		Descuento		Pensión	
		Mensual	Anual	Mensual	Pago Anual	Mensual	Anual
Inicial	3 - 5 años	S/ 700.00	S/ 7,000.00	S/ 679.00	S/ 6,650.00	S/ 21.00	S/ 350.00
Primaria	1 - 6to	S/ 750.00	S/ 7,500.00	S/ 727.50	S/ 7,125.00	S/ 22.50	S/ 375.00
Secundaria	1 - 5to	S/ 750.00	S/ 7,500.00	S/ 727.50	S/ 7,125.00	S/ 22.50	S/ 375.00

Fuente: Documentación I.E.P “Santo Toribio de Mogrovejo”

3. Alertas de fechas de vencimiento mediante Mensajes de texto

Con el envío de mensajes se buscan enviar masivamente a aquellos padres de familia que aún no hayan realizado el pago de las pensiones previamente a la fecha de vencimiento un mensaje recordatorio de los incentivos que la institución ofrece por realizar los pagos a tiempo e indicar la fecha en que vence la pensión. Para este proceso se considera 7 días y 2 días previos al vencimiento de la pensión; además, se ha establecido el siguiente modelo de mensaje de texto:

“Estimada familia toribiana, mediante el presente mensaje se le recuerda que la pensión correspondiente al mes de _____ en la I.E.P “Santo Toribio de Mogrovejo” está por vencer (___/___). Recuerde que si realiza la cancelación antes de la fecha de vencimiento obtiene el 3% de descuento en su pensión.”

En caso el plazo de cancelación de la pensión haya vencido se ha establecido el siguiente modelo de mensaje de texto:

“Estimada familia toribiana, el presente mensaje es para recordarle que la pensión del mes _____ ha vencido. Por favor, no olvidar realizar la cancelación, así la calidad en nuestro servicio educativo mejora”.

“Estimada familia toribiana, a la fecha usted mantiene una deuda pendiente con nuestra institución. Por favor cancelarla mediante nuestras cuentas bancarias o en caja de la institución”.

Políticas en el proceso de cobranza

El responsable del pago de pensiones del estudiante (padre de familia o apoderado) debe llevar al cabo la cancelación de las mismas de manera oportuna e íntegra por el servicio educativo recibido. Para lo cual se ha establecido los siguientes medios:

1. Medios de pago

La Institución con la finalidad de proporcionar una mayor facilidad de pago a las familias, acepta que se realice pagos mediante tarjeta de crédito, tarjeta de débito o en efectivo – en el área de caja de la institución.

2. Medios de cobro

La Institución ha establecido los siguientes canales para realizar el cobro de las pensiones correspondientes en caso de incumplimiento del responsable del pago. Mediante estos canales se establecerá la comunicación debida mediante canales como: mensaje de texto al contacto establecido en la matrícula, la plataforma SIEWEB, Gmail – Correo Toribiano de padre de familia, WhatsApp, Telegram.

2.1. Llamadas telefónicas: El encargado de cobranza de pensiones tendrá la función de llamar a los padres de familia con la finalidad de informar el plazo que posee para cancelar las pensiones adeudadas. Este tipo de cobranza tiene por objetivo indicar a los padres de familia los meses que deben, así como, el monto adeudado. Asimismo, se ha establecido llamadas preventivas con 10 días antes del vencimiento de la pensión, esto con la finalidad de informar al encargado de realizar el pago de las pensiones. En caso, el responsable de cancelar la pensión no se haga responsable de sus obligaciones se procederá a realizar un contacto con el objetivo de notificarle el incumplimiento y buscar el compromiso por parte de su persona para el cumplimiento del pago de las pensiones, para esto se establece un plazo entre 1 a 15 días de atraso en el pago de las pensiones.

2.2. Redes Sociales: El encargado del proceso de cobranza puede contactarse vía WhatsApp o Telegram con las familias, con la finalidad de dar a conocer al padre de familia la deuda que presenta con la institución e informarle las distintas opciones de pago que esta ofrece con la finalidad de que pueda realizar la cancelación de su deuda.

2.3. Correo electrónico: El encargado del proceso de cobranza realiza el envío de un correo electrónico (cuenta de padre de familia institucional o personal) el aviso de la cobranza que se está realizando y distintas indicaciones para la cancelación.

2.4. Visita a domicilio: Después de agotar todos los medios para contactarse con el padre de familia y no haber obtenido respuesta, la institución puede enviar al encargado de cobranza a requerir el pago correspondiente mediante una carta de notificación.

3. Estrategias de cobro

La finalidad del establecimiento de estrategias de cobro es recuperar las cuentas por cobrar a los padres de familia que poseen una mora por más de un periodo escolar.

A continuación, se establecen las estrategias a aplicar:

a. La institución ofrece descuentos para el refinanciamiento de la deuda de aquellos padres de familia con un plazo mayor a 10 meses.

b. La institución proporciona a los padres de familia pagos accesibles, aplicando una reducción de la deuda.

c. Realizar una gestión de cuentas por cobrar de manera eficiente

4. Estrategias para la recuperación de pensiones vencidas

Descuentos para el refinanciamiento de las deudas de padres de familia con plazo mayor a 10 meses

De acuerdo al análisis realizado a las cuentas por cobrar, se tiene por objetivo la recuperación del 80% de las mismas, para lo cual se realiza el otorgamiento de un descuento por pronto pago y pagos puntuales a las fechas establecidas en el acuerdo de pago, para lo cual se aplican descuentos entre el 2% al 10%. Asimismo, se indica que la deuda solo podrá ser refinanciada en un plazo máximo de 24 meses.

Pagos accesibles para padres de familia con deudas menores a 7 meses

Como parte de la segunda estrategia es la aplicación de convenios de pagos con aquellos padres de familia que su deuda es menor a 7 meses durante el periodo escolar, ofreciéndoles un pago a cuotas en un plazo de 10 meses y sin el pago de los intereses generados.

Procedimientos

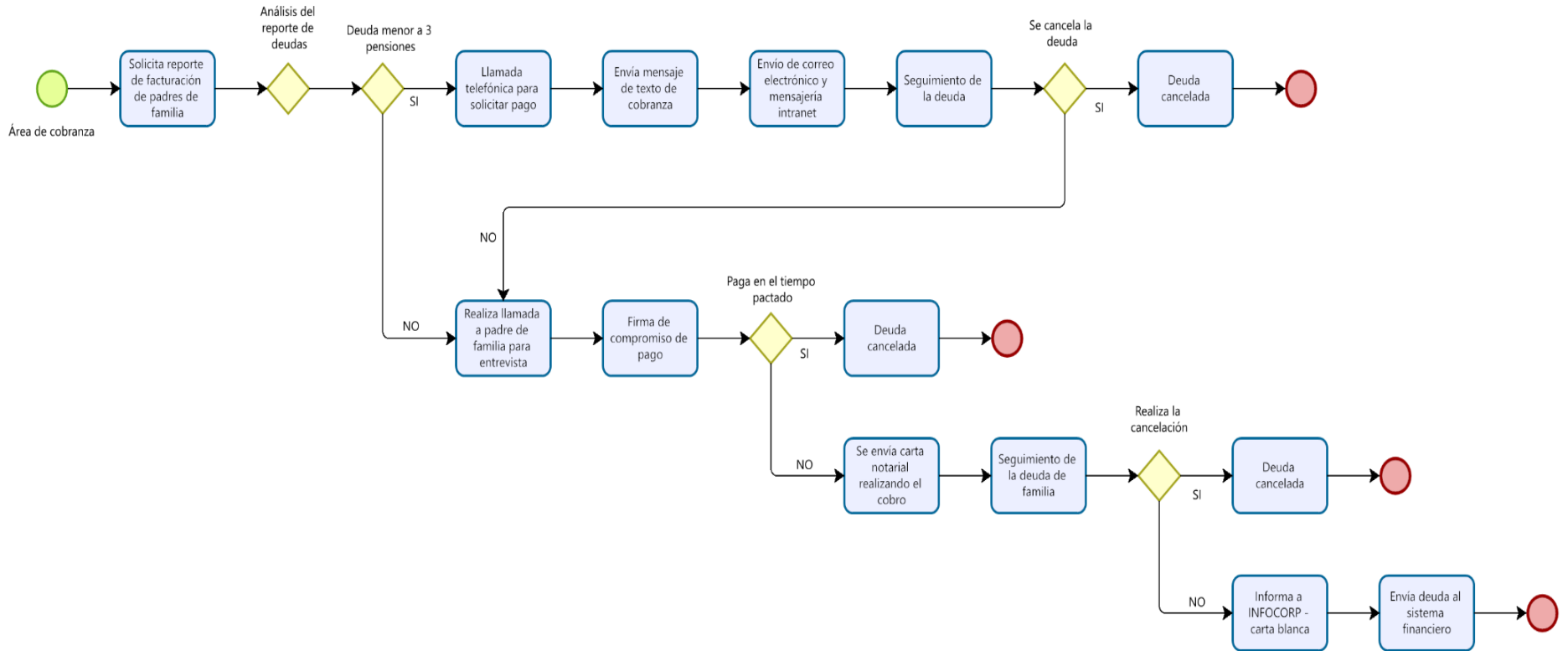


Figura 3: Procedimiento de cobro de pensiones

El encargado de caja realiza la verificación de la cartera de estudiantes que tienen pensiones por pagar y generar la lista correspondiente, teniendo en cuenta el listado de estudiantes, el monto de pago pendiente y los días atrasados. Dicha información se obtiene del sistema contable propio de institución y de la plataforma SIEWEB.

Posteriormente, se procede a derivar la información al área de administración para la revisión correspondiente de la información proporcionada por el encargado de caja. Después de la revisión, debe realizarse un aviso de pago para los estudiantes con morosidad y derivar la información al encargado de cobranza.

La persona encargada de la cobranza puede utilizar distintos medios establecidos en el reglamento para informar sobre el aviso de pago a los padres de familia (correo electrónico institucional o personal, llamada telefónica, WhatsApp, Telegram).

Realizar el seguimiento de los pagos de los padres de familia para que estos sean ingresados al sistema y así dar de baja a dicha cartera, y caso contrario los padres de familia no hayan cumplido con el pago continuar con el seguimiento correspondiente.

Acuerdos de la deuda

El encargado de cobranza es quien se encarga de realizar los acuerdos de la deuda, la misma que debe contener los compromisos de pago pactados con los padres de familia. Además, dicho acuerdo debe generarse con aquellas familias que se encuentren atrasadas por más de cuatro meses durante el año escolar, de tal manera que se facilite el pago del año escolar.

El acuerdo de pago contraído por los padres de familia y la institución debe contener lo siguiente:

1. Establecer los datos completos del padre de familia, así como del estudiante a quien está representando.

2. Las cláusulas establecidas deben ser concisas, las mismas que deben detallar el monto adeudado, así como la fecha en que la deuda inició hasta la fecha en que se firma el acuerdo; posteriormente, se realizará la suma de todas las pensiones no canceladas, permitiendo al padre de familia conocer los detalles de su deuda y el total a cancelar.

3. Al establecer el cronograma de pago de las pensiones vencidas, se indica el plazo otorgado al padre de familia tiene para cancelar su deuda, así como, desde qué fecha comenzará a realizar la cancelación y la forma en que se realizará (total o parcial), además,

se indicaran las distintas opciones que ofrece la institución para que realice su pago, es decir, ya sea en efectivo, depósito, transferencia bancaria, o acercándose a las oficinas.

4. Además, indicar en el acuerdo que no se le cobrará los intereses generados por la deuda con la finalidad de facilitar su cancelación. Sin embargo, en caso el padre de familia incumpla con el tiempo acordado se le generará los intereses por mora.

5. Finalmente, tanto la institución como el padre de familia deben estar de acuerdo con las cláusulas establecidas en los puntos anterior y proceder a firmar, caso contrario el acuerdo de pago será anulado y se debe proceder a establecer nuevos términos con los padres de familia.

Pensiones vencidas

Reconocimiento de las pensiones vencidas: La IEP “Santo Toribio de Mogrovejo” debe realizar el reconocimiento de pensiones vencidas a aquellos padres de familia que no cancelaron las pensiones pasado el año escolar (10 meses). Esto generará que el encargado de cobranza opte por medidas que contribuyan a la recuperación del monto adeudado.

Recuperación de las pensiones vencidas: En este proceso el encargado de cobranza utilizará los distintos medios de contacto establecidos con la finalidad de contactarse con los padres de familia y así establecer convenios de pago con los padres de familia con el objetivo de ofrecer mejores opciones de pago y contribuyendo a que ambas partes se favorezcan.

4.1.6 Objetivo 6: Simular la incidencia de la aplicación de estrategias sobre la liquidez.

Para llevar a cabo la simulación de la incidencia de la aplicación de estrategias de control en la gestión de las cuentas por cobrar sobre la liquidez en la institución, se realizó un análisis de las variables de manera independiente.

Proyección de pensiones para el 2023

Para llevar a cabo la proyección de las pensiones que se podría llegar a recaudar en la I.E.P se ha tomado como fuente la plataforma de matrículas de la misma, de los cual se recopiló la información presentada en la tabla 10. Asimismo, se establece estos montos como una proyección ya que existen familias que firmaron un compromiso de pago por deudas que presentan de años anteriores, así como, familias que tienen hijos con distintos beneficios económicos ya sea por ser hijos de trabajadores, por convenio o por orfandad.

Tabla 10:

Proyección de recaudación de pensiones para el 2023

Niveles	2023			
	Cantidad	Matrícula	Pensiones	Rec. Proyec. (Pensiones)
Inicial	126	S/ 700.00	S/ 700.00	S/ 882,000.00
Primario	491	S/ 750.00	S/ 750.00	S/ 3,682,500.00
Secundario	445	S/ 750.00	S/ 750.00	S/ 3,337,500.00
Totales	1062			S/ 7,902,000.00

Fuente: Plataforma de matrículas de la I.E.P “Santo Toribio de Mogrovejo”

Además, se procedió a realizar el análisis de las cuentas por cobrar que presenta la institución mediante la aplicación de las políticas y estrategias planteadas. De esto se obtuvo que las cuentas por cobrar han ido disminuyendo, tal como se refiere en la tabla 11:

Tabla 11:

Análisis de las cuentas por cobrar

Detalle	2023				Proyección	
	Enero - Febrero	Febrero - Marzo	Marzo - Abril		Abril - Mayo	
			Saldo	Pensiones	Saldo	Pensiones
Morosidad Inicial	S/ 1,622,348.62	S/ 892,291.74	S/ 267,687.52	S/ 790,200.00	S/ 53,537.50	S/ 1,004,689.07
Cobranza	S/ 730,056.88	S/ 624,604.22	S/ 214,150.02		S/ 42,830.00	
Cobranza - pensiones				S/ 575,710.93		S/ 813,660.83
Cuentas por cobrar	S/ 892,291.74	S/ 267,687.52	S/ 53,537.50	S/ 214,489.07	S/ 10,707.50	S/ 191,028.24
Morosidad			3.30%	27.144%	4.00%	19.014%

Fuente: Documentación – área de caja de la I.E.P “Santo Toribio de Mogrovejo”

Con esto, se determina que la aplicación de estrategias en el proceso de cobranza es de vital importancia para gestionar sus cuentas por cobrar, influyendo de manera directa en la liquidez de la Institución Educativa Particular “Santo Toribio de Mogrovejo”.

Discusión

El proceso actual de cobranza de las pensiones en la I.E.P “Santo Toribio de Mogrovejo” muestra no contar con un procedimiento de cobranza establecido y el método usado es deficiente, puesto que no cuenta con los medios suficientes para contactar a los padres de familia generando que no logre recuperar todas sus cuentas por cobrar. Además, se determinó que los beneficios ofrecidos por la institución no han contribuido en la recuperación de las pensiones adeudadas debido al desinterés por parte de los padres de familia para cumplir con el pago de pensiones.

Las deficiencias que se presentan en el área de cobranza IEP “Santo Toribio de Mogrovejo” son las siguientes: no posee un manual de estrategias y políticas, ni estrategias establecidas que le permita gestionar las cuentas por cobrar de manera eficiente generando un proceso deficiente. Además, el no contar con un personal idóneo para este proceso ha generado problemas en el manejo de la documentación como reportes deficientes y un mal manejo de la cartera vencida. Ante esta situación, Manes (2005) indica la importancia que tiene contar con un personal capacitado y el establecer estrategias de control de sus cuentas en las instituciones educativas para gestionar sus cuentas eficientemente. Asimismo, Rodríguez y Rodríguez (2020) en su estudio realizado en el colegio Sagrado Corazón – sede Trujillo 2018, concluyó que esta presenta deficiencias en sus procedimientos y operaciones, asimismo, refiere que una adecuada gestión de las cuentas por cobrar trae consigo una incidencia importante sobre la liquidez de la institución.

En el análisis de liquidez se determinó que la Institución Educativa presenta una liquidez general que le permite contar con una capacidad para hacer frente a sus obligaciones a corto plazo siempre y cuando haga uso de su efectivo disponible, el cobro sus cuentas y otros ingresos. Sin embargo, al aplicar una liquidez inmediata no contaría con esta capacidad, impidiendo el pago de sus obligaciones. Además, la gestión de cuentas por cobrar no es eficiente generando que los niveles de morosidad incrementen a pesar de los beneficios ofrecidos por la institución para la cancelación de pensiones adeudadas, relacionándose con los incrementos presentados en sus cuentas incobrables. Por esta razón, Gonzales (2020) refiere que la liquidez consiste en realizar la medición de capacidad económica con que cuenta una empresa frente a sus obligaciones en el corto plazo con sus activos que puede convertirse

fácilmente en dinero. Asimismo, la investigación de , Romero, Torres y Vásquez (2021) sirve como respaldo, puesto que analizó la gestión de cuentas por cobrar y la liquidez en el Colegio Adventista José de San Martín Departamento La Libertad”, y concluyó que cuando una institución educativa optimiza las estrategias que utiliza para gestionar sus cuentas por cobrar, en este caso la implementación de un sistema de control de las cuentas contribuye en el seguimiento de las cuentas por cobrar y en la reducción de índices de morosidad.

Se elaboraron políticas y estrategias referente a los medios de pago de la institución, los canales de comunicación de la institución con el responsable del pago de la matrícula y pensiones del menor, asimismo se estableció el modelo de mensaje que se utilizará para informar respecto a la morosidad. Por otro lado, se diseñó el procedimiento que los trabajadores deben seguir para el proceso de cobranza, ya que este no estaba definido. Esto se ve sustentado en la investigación de Briones (2021) la misma que planteó un modelo acerca de un plan de gestión que contribuya a la administración de las cuentas por cobrar, obteniendo así un resultado favorable para gestionar las cuentas por cobrar en una institución permitiendo que esta pueda disponer y utilizar sus recursos económicos de manera eficiente.

Finalmente, la simulación de estrategias aplicadas para la gestión de las cuentas por cobrar permite visualizar una incidencia positiva sobre la liquidez, puesto que sus niveles de morosidad disminuyeron y se obtuvo una recuperación positiva de las cuentas provenientes de periodos anteriores lo cual contribuyó en la mejora de su liquidez. Esto se sostiene con la investigación de Ayala (2019) quien determinó la influencia que presenta sobre la liquidez la aplicación de las estrategias de cobranza en el establecimiento Limatambo Cajamarca S.A.C. indicando que para que un negocio sea eficiente y eficaz en el desarrollo de sus operaciones debe contar con un área específica para los procedimientos y estrategias de gestión de sus cuentas que contribuya en la recuperación de su efectivo en corto tiempo y así evitar problemas de liquidez.

Conclusiones

La I.E.P "Santo Toribio de Mogrovejo" no posee un manual de políticas y procedimientos establecidos, por lo que no ha generado resultados óptimos. Asimismo, en el área de caja desarrollan actividades multifuncionales ya que la institución no ha considerado conveniente designar una persona para llevar a cabo el proceso de cobranza generando un proceso deficiente.

La I.E.P "Santo Toribio de Mogrovejo" posee un nivel de liquidez que le permite hacer frente a sus obligaciones a corto plazo siempre y cuando haga uso de todo su activo corriente, sin embargo, al solo utilizar su efectivo disponible la institución ya no tiene la capacidad para cubrir sus obligaciones corrientes como planilla, inversiones de mejora en la infraestructura, entre otros. Esto se refleja en el porcentaje de liquidez general que presenta la institución de 1.26 para el 2019 disminuyendo para el 2020 a un 1.04 y presentando una ligera recuperación a 1.25 para el 2021; sin embargo, al aplicar la liquidez inmediata se obtuvo rangos menores a 1, los mismos que están entre 0.53 a 0.74. Además, la institución no presenta una eficiente gestión de cuentas por cobrar generando un incremento en la morosidad en los distintos periodos, teniendo gran relación con el incremento de sus cuentas incobrables presentando un nivel porcentual entre 25.36% a un 34.58%.

Las políticas y estrategias establecidas para realizar la gestión de las cuentas por cobrar han contribuido positivamente para la realización del recupero de estas cuentas, estas políticas tienen en cuenta los diversos factores que afectan el impago por parte de las familias a la institución estableciendo medidas que esta debe optar para realizar el seguimiento adecuado.

Después de la implementación de las políticas y estrategias para el manejo de las cuentas por cobrar en el I.E.P "Santo Toribio de Mogrovejo" se concluyó que la aplicación de estas influye directamente en la liquidez de la institución ya que permite un manejo eficiente para lograr la recuperación de las mismas.

Recomendaciones

Se sugiere a los promotores de la entidad realizar la implementación de un manual de políticas y procedimientos que contribuyan en la mejora de la gestión en la cobranza de las pensiones, así como, la asignación de un personal capacitado específicamente para llevar a cabo el proceso de cobranza con la finalidad de obtener resultados positivos en su recuperación.

Se recomienda que el administrador de la institución educativa solicite los reportes de ingresos de manera mensual, en específico del pago de las pensiones, así como la evaluación de la liquidez mediante sus respectivos indicadores con la finalidad de conocer cómo es que se está llevando el manejo de las cuentas por cobrar y evitar que el nivel de morosidad incremente.

Igualmente se sugiere a los directivos de la institución realizar un análisis periódico de sus políticas y estrategias implementadas para el proceso de cobranza, de tal forma que se permita la identificación de factores que contribuyan a que el proceso mejore constantemente

Finalmente, se recomienda que la institución analice la capacidad de endeudamiento que posee cada padre de familia, mediante un estudio socioeconómico al momento de iniciar el año escolar, así como el establecimiento de descuentos que sean atractivos a que los padres de familia cancelen las pensiones en los plazos establecidos.

Referencias

- Aching Guzmán, C., & Aching Samatelo, J. (2006). *Ratios financieros y matemáticas de mercadotecnia*. Retrieved from <https://bit.ly/3xgZumT>
- Acuña Onton, W. (2021). *La gestión de cobranza y la liquidez de una empresa de servicios*. Retrieved from https://repositorio.uch.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12872/649/Acu%c3%b1a_W_tesis_contabilidad_finanzas_2022.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Alarcon Serruto, K., Torres Cuba, J., & Zapana Palomino, M. (2022). *Propuesta estratégica de gestión de cobranza para reducir el índice de morosidad Post Covid 19*. Juliaca. Retrieved from https://repositorio.upeu.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12840/6108/Katherine_Tesis_Licenciatura_2022.pdf?sequence=4&isAllowed=y
- Altamirano Mejia, M. A. (2015). *Políticas de cobranza de pensiones escolares y la liquidez del centro de educacin basica bilingue particular "Nueva Esperanza de la ciudad de Ambato*. Tesis, Universidad Tecnica De Ambato, Ecuador. Retrieved from <http://repositorio.uta.edu.ec/jspui/handle/123456789/17842>
- Andrade Pinelo, A. M. (2012). Interprete los ratios de liquidez. *Gaceta Jurídica*, 4. Retrieved from <http://hdl.handle.net/10757/604387>
- Ávila Anastacio, N. M., & Gil Caamaño, R. F. (2019). Gestión de las cuentas por cobrar y su incidencia en la liquidez de la empresa. *Eumed.net*, 13. Retrieved from <https://www.eumed.net/rev/oel/2019/04/gestion-cuentas-cobrar.html>
- Ayala Chilón, S. F. (2019). *Gestión de cobranza y su influencia en la liquidez de la empresa clínica Limatambo Cajamarca SAC en el año 2017*. Cajamarca. Retrieved from <https://repositorio.unc.edu.pe/bitstream/handle/20.500.14074/2733/TESIS%20GESTI%c3%93N%20DE%20COBRANZAS%20Y%20SU%20INFLUENCIA%20EN%20LA%20LIQUIDEZ%20DE%20LA%20EMPRESA%20CLINICA%20LIMATAMBO%20CAJAMARCA%20SAC%20A%c3%91O%202017.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Báez Ibarra, J. (2017). *Administración de riesgos de liquidez. Consultoría y Capacitación*. Retrieved from <http://bestpractices.com.py/wp-content/uploads/2012/03/ebook-riesgo-de-liquidez.pdf>
- Baptista Lucio, P., Fernández Collado, C., & Hernández Sampieri, R. (2014). *Metodología de la investigación* (6a. ed.). México: Mc Graw Hill Education.
- Brachfield Alsina, P. (2005). *La Morosidad: Cobro y Prevención*. Madrid. Retrieved from <https://www.faeditorial.es/capitulos/gestion-morosidad.pdf>
- Briones Carrasco, G. A. (2021). *Diseño de un plan de gestión de cuentas por cobrar para disminuir la morosidad de la escuela CUMBRE S.A.C*. Tesis, Chiclayo.

- Comercio, E. (2018). Colegios privados: entre el 30% y 50% no paga pensiones a tiempo. *El Comercio*.
- Comercio, E. (2020). Dictamen propone retiro de alumnos morosos: la posición de los colegios privados. . *El Comercio*.
- Elizalde, L. (2019). Los estados financieros y las políticas contables. *Digital Publisher*, 10. Retrieved from https://www.593dp.com/index.php/593_Digital_Publisher/article/view/159/404
- Estupiñán Gaitán, R. (2020). *Análisis financiero y de gestión* (3ra. ed.). Bogotá: Ecoe Ediciones.
- Fierro Martínez, Á. M., & Fierro Celis, F. A. (2015). *Contabilidad de activos con enfoque NIIF para las pymes* (Tercera edición ed.). ECOE Ediciones. Retrieved from <https://www.ecoediciones.com/wp-content/uploads/2015/12/Contabilidad-de-activos-con-enfoque-NIIF-para-las-pymes-3era-Edici%C3%B3n.pdf>
- Flores Morales, M., & Naval Carrasco, Y. (2017). Gestión de cuentas por cobrar y la rentabilidad de las empresas del sector industrial que cotizan en la Bolsa de Valores de Lima, períodos 2010 al 2014. *Revista de Investigación Universitaria*, 6(1), 21-36. doi:<https://doi.org/10.17162/riu.v6i1.1039>
- Gamble, J., Peteraf, M., Strickland, G., & Thompson, P. (2012). *Administración estratégica, teoría y casos* (18va. ed.). México: Mc Graw Hill/INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V. Retrieved from <https://bit.ly/3xv055I>
- Gonzales Lometi, D., Castañeda Figueiras, S., & Maytorena Noriega, M. D. (2006). *Estrategias referidas al aprendizaje, la instrucción y la evaluación*. México: UniSon. Retrieved from <https://bit.ly/3xxCsJZ>
- Gonzales Pisco, E., Sanabria Bolaños, S. W., & Zuñiga Castillo, A. (2016). Gestión de cuentas por cobrar y sus efectos en la liquidez en la facultad de una universidad particular, Lima, periodo 2010-2015. *Universidad Peruana Unión*, 3(1), 16.
- Grajales Gaviria, D. A., & Castellanos Polo, O. C. (2018, 05 07). Evaluación del control interno en el proceso de tesorería de las pequeñas y medianas empresas de Medellín. *Revista CEA*, 4(7), 84. doi:<https://doi.org/10.22430/24223182.768>
- Haime Levy, L. (2005). *Planeación financiera en la empresa moderna* (Vol. 136). Ediciones Fiscales ISEF. Retrieved from <https://bit.ly/3mrOkXs>
- Laos Tello, C. E. (2018). *“Control interno y su relación con las cuentas por cobrar de una Institución Educativa Privada en el distrito de Los Olivos, en el periodo 2018”*. Lima.

- Manes, J. M. (2005). *Gestión estratégica para instituciones educativas*. Buenos Aires, Argentina: Ediciones Granica. Retrieved from <https://books.google.com.pe/books?id=J-IFBAAAQBAJ&dq=gestion+&hl=es>
- Mantilla Chávez, D. K., & Ruiz Nuñez, R. M. (2017). *Gestión de cuentas por cobrar y su incidencia en la rentabilidad de la empresa NISIRA SYSTEMS S.A.C. distrito Trujillo*. Tesis, Trujillo.
- Melgar Revolo, G. (2017). *Gestión de cuentas por cobrar y su relación con los Estados Financieros en las Universidades privadas del distrito de Los Olivos, año 2016*. Tesis, Lima. Retrieved from <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/2012>
- Meza Vargas, C. (1996). *Contabilidad: análisis de cuentas*. San Jose: Editorial Universidad estatal a distancia. Retrieved from <https://bit.ly/3MzW2t4>
- Molina Aznar, V. (2005). *Cobranza en época de crisis*. México: ISEF Empresa Lider.
- Morales Castro, J. A., & Morales Castro, A. (2014). *Crédito y cobranza* (Primera edición ed.). México: Grupo Editorial Patria.
- Morales Castro, J. A., Díaz Pacheco, C., & López Carrasco, K. A. (2011). El capital de trabajo de las empresas de la industria de la transformación de la Bolsa Mexicana. *Economía informa*, 12. Retrieved from http://www.economia.unam.mx/publicaciones/econinforma/pdfs/366/03joseantonio_morales.pdf
- Peñaherrera Larenas, M., & Menendez Dávila, J. &. (2019). Administración, Contabilidad y Auditoría. *Revista Inclusiones*, 30.
- Quiroa, M. (2020, marzo 11). *Control estratégico*. Retrieved from Economipedia.com: <https://economipedia.com/definiciones/control-estrategico.html>
- Rodriguez Alegria, K. P., & Rodriguez Rodriguez, R. d. (2020). *La gestión de las cuentas por cobrar y su incidencia en la liquidez del colegio Sagrado Corazón de Jesús sede Trujillo 2018*. Tesis, Universidad Privada del Norte, Trujillo, Trujillo.
- Romero Carazas, R., Torres Barrera , W., & Vásquez Villanueva, C. (2021). Propuesta de gestión de cobranza sistematizada para controlar la morosidad en Instituciones de Educación Básica. *Revista de la Agrupación Joven Iberoamericana de Contabilidad y Administración de Empresas (AJOICA)*, 22(4), 37-53. Retrieved from <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8234668>
- Rubio Dominguez, P. (2010). *Manual. Análisis financiero* (1ra. Edición ed.). Norma. Retrieved from file:///C:/Users/ANGHI/Downloads/62274771_Manual_Analisis_Financiero_Pedr.pdf

- Sáenz, L., & Sáenz, L. (2019). Razones financieras de liquidez: Un indicador tradicional del estado financiero de las empresas. *Revista Científica Orbis Cognita* Año, 3(1), 81-90. Retrieved from https://revistas.up.ac.pa/index.php/orbis_cognita/article/view/376/327
- Sidney , D. (1990). *Biblioteca McGraw-Hill de contabilidad*. México: McGraw-Hill.
- Stevens, R. (2021, 11 25). *¿Qué son las cuentas por cobrar y cuál es su importancia?* Retrieved from Rankia: <https://www.rankia.co/blog/mejores-cdts/3631525-que-son-cuentas-por-cobrar-cual-importancia>
- Vera Colina, M., Malgarejo Molina, Z., & Mora Riapira, E. (2014). Acceso a la financiación en Pymes colombianas: una mirada desde sus indicadores financieros. *INNOVAR*, 24(53), 149-160.
- Vera Guilindro, G. D. (2021). *Implementación de políticas para la gestión y recaudación de cuentas por cobrar en una empresa de servicios tecnológicos*. Tesis, Guayaquil. Retrieved from <http://repositorio.ug.edu.ec/handle/redug/58801>
- Zambrano, R. (2018). Ministerio de Educación dice no avalar medidas ante morosidad en instituciones particulares. *El Universo*.

Anexos

Anexo 01: Carta de aceptación de la institución para la ejecución del proyecto.



Institución Educativa Privada
Santo Toribio de Mogrovejo

“Año del Fortalecimiento de la Soberanía Nacional”

CARTA N° 005/ DG-IEP- “STM”-2022

José Leonardo Ortiz, 20 de junio de 2022

Mg. Maribel Carranza Torres
Directora de la Escuela de Contabilidad
Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo

De nuestra estima y consideración:

En atención a su carta del 17 de junio de 2022, se le concede la Autorización formal para que la señorita ANGHI MARJORIE DÍAZ DÍAZ, identificada con DNI 73147664, desarrolle en nuestra Área Administrativa su trabajo de investigación titulado: “Estrategias de control para la gestión de las cuentas por cobrar y su incidencia en la liquidez de la I.E. Santo Toribio de Mogrovejo”.

A la fecha se le ha puesto en contacto con el administrador de nuestro Colegio, Lic. Edinson Delgado Horna para llevar a cabo las coordinaciones necesarias con el fin de alcanzar los objetivos que se ha trazado.

Nuestros mejores deseos en sus labores académicas y nuestro cordial saludo para usted.

Muy atentamente,



 Dr. Rolando Monteza C. Pbro
DIRECTOR GENERAL

Anexo 02: Instrumento preliminar

GUÍA DE ENTREVISTA

La presente técnica tiene por finalidad recabar información importante para el estudio de “Estrategias de control para la gestión de las cuentas por cobrar y su incidencia en la liquidez de la Institución Educativa Santo Toribio de Mogrovejo 2019 – 2021”

Instrucciones: Evalúe las preguntas que se le realizarán e indique sus respuestas. Este instrumento tiene por finalidad conocer respecto a las estrategias de control en la gestión de cuentas por cobrar en la institución educativa Santo Toribio de Mogrovejo.

Nombres y apellidos:

Cargo:

1. ¿La institución presenta estrategias establecidas para llevar un control adecuado de las cuentas por cobrar? Si la respuesta es sí puede indicar si todas están implementadas cómo las aplican
2. ¿Los procedimientos de cobranza que aplica la institución ha generado resultados positivos?
3. ¿La institución cuenta con controles establecidos que le permita manejar sus cuentas por cobrar? Si la respuesta es sí, indicar cuáles son estos controles aplicados y cómo los aplican
4. ¿La institución posee información actualizada de los padres de familia o apoderados de los estudiantes, así como, un cronograma establecido para el pago mensual de los padres de familia?
5. ¿La institución cuenta con políticas para el otorgamiento de crédito a los padres de familia?
6. ¿Se solicita información respecto a la situación económica de las familias?
7. ¿En la institución se realiza un análisis socioeconómico de las familias que ya forman parte de la institución y de las familias postulantes?
8. ¿Cada cuánto tiempo su empresa hace análisis periódicos de la antigüedad de las cuentas por cobrar?
9. ¿Qué factores considera que puedan generar un incremento en las cuentas por cobrar?
10. Teniendo en cuenta la política de cobro restrictiva, liberal y racional ¿Qué políticas de cobranza aplica la institución educativa cuenta con políticas de cobranza? y, ¿cómo las aplica en su proceso?
11. ¿Qué estrategias aplican para recuperar cuentas vencidas hace más de 3 meses?
12. ¿Aplican la reprogramación de pagos o proporcionan opciones flexibles en la gestión de cobranza?
13. ¿La institución cuenta con un cronograma de pagos teniendo en consideración los días en que los padres de familia presentan un mayor ingreso?
14. ¿Se otorgan descuentos para padres de familia que pagan de manera puntual o antes de la fecha?
15. ¿Qué canales de comunicación (mensajes de texto, llamadas, correos) utilizan para realizar el cobro de las pensiones a los padres de familia o apoderados de los estudiantes o para informar que el vencimiento de la pensión se encuentra próximo a vencer?
16. ¿La institución capacita a los colaboradores encargados de la gestión de cobranza?