



UNIVERSIDAD BOLIVARIANA DEL ECUADOR

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN Y DIRECCIÓN DE EMPRESAS

TRABAJO DE TITULACIÓN

**PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE
MAGÍSTER EN ADMINISTRACIÓN Y DIRECCIÓN DE EMPRESAS**

TEMA

**PROPUESTA DE MEJORA PARA EL PROCESO DE GESTIÓN DE COBRANZA EN
LA UNIDAD EDUCATIVA APÓSTOL SANTIAGO GUAYAQUIL**

LÍNEA TEMÁTICA

MODELOS DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y CONTABLE

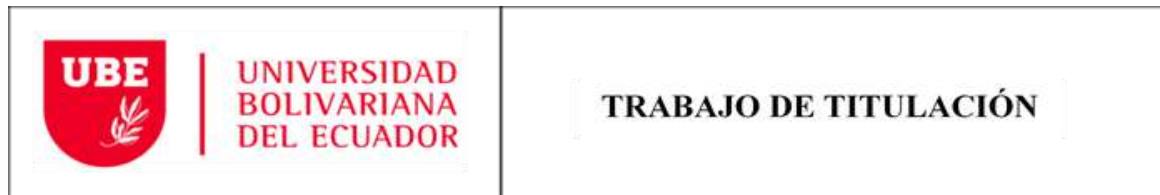
Autor/es:

**Ceballos Rivero Zeilyn Arleny
Ponce Campoverde Paola Elizabeth**

Tutor/a:

Ing. Alvaro L. Rivera Guerrero, Esp., MBA.

ECUADOR - 2024



DEDICATORIA

Con todo mi corazón, dedico este trabajo primeramente a Dios, quien me ha otorgado el don de la vida y la oportunidad de crecer y a lo largo de esta travesía estuvo bendiciéndome y brindándome fuerzas.

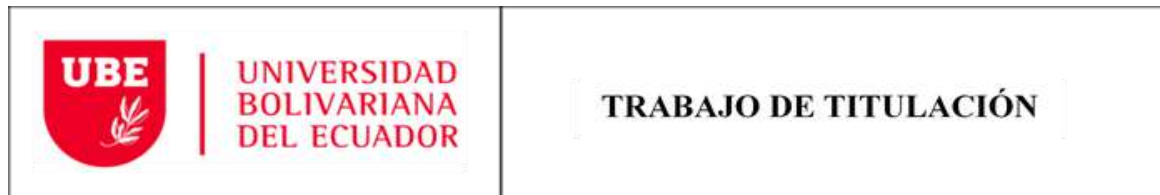
A mi madre, por su amor incondicional y su apoyo constante. A mi esposo, por creer en mí y acompañarme en cada paso de este camino. Son un pilar fundamental en mi vida y mi razón de ser, gracias a su infinito amor, apoyo y confianza han logrado en mí convertirme en una profesional, llevando siempre por delante los valores inculcados.

Paola Campoverde.

A Dios, porque a él le debo todo cuanto tengo en la vida.

A mis seres queridos con todo mi corazón, porque son el motor de mi vida aún en la distancia.

Zeilyn Ceballos.



AGRADECIMIENTO

En primer lugar, quiero expresar mi más profundo agradecimiento a Dios, por su infinita sabiduría y amor, que me han guiado en este camino y me han permitido alcanzar esta meta.

A mi querida madre, cuyo apoyo incondicional y consejos sabios han sido mi fortaleza a lo largo de toda mi vida. A mi esposo, mi compañero de vida, por su paciencia, aliento y amor incondicional durante este proceso.

A la Universidad Bolivariana del Ecuador, por brindarme las herramientas y el conocimiento necesario para desarrollar esta investigación.

A mis profesores, por su invaluable guía y dedicación. Y a todos aquellos que de alguna manera contribuyeron a la realización de este trabajo, mi más sincero agradecimiento.

Paola Campoverde.

A mis jefes por el apoyo y permitirme desarrollar la presente investigación.

Zeilyn Ceballos.



RESUMEN

La propuesta de mejora para el proceso de gestión de cobranza en la Unidad Educativa Apóstol Santiago de Guayaquil se centra en optimizar la recuperación de pagos y reducir la morosidad entre los padres de familia. A través de un análisis empírico, se recopilan datos relevantes sobre los hábitos de pago y las expectativas de los padres, lo que permite entender mejor las causas de la morosidad. Las mejoras propuestas abarcan la implementación de un sistema de recordatorios automatizados, la creación de un canal de comunicación más accesible para resolver dudas sobre pagos, y la capacitación del personal encargado de la cobranza. Además, se sugiere establecer políticas de cobranza claras y amigables que fomenten la responsabilidad de pago y mejoren la relación con los padres. Al aplicar estas estrategias, se espera incrementar la eficiencia del proceso de cobranza, asegurar la sostenibilidad financiera de la institución y contribuir a una experiencia más positiva para la comunidad educativa. El objetivo de la investigación es Proponer mejoras del proceso de gestión de cobranza de la Unidad Educativa Apóstol Santiago. La metodología que se utilizó es un enfoque mixto, que incluyó observación, entrevista, encuesta con cuestionario semiestructurada, donde se identificaron las principales falencias en el sistema actual. La implementación del plan propuesto contribuirá a reducir la morosidad, mejorar la liquidez de la institución y fortalecer la relación con los padres de familia.

Palabras clave: Morosidad, Sistema, Gestión, Cobranza, Proceso



ABSTRACT

The improvement proposal for the collection management process at Unidad Educativa Apóstol Santiago in Guayaquil focuses on optimizing payment recovery and reducing delinquency among parents. Through an empirical analysis, relevant data on parents' payment habits and expectations are collected, allowing for a better understanding of the causes of delinquency. The proposed improvements include implementing an automated reminder system, creating a more accessible communication channel to resolve payment-related questions, and training the staff in charge of collections. Additionally, it is suggested to establish clear and user-friendly collection policies that promote payment responsibility and improve relationships with parents. By applying these strategies, the institution expects to increase the efficiency of the collection process, ensure financial sustainability, and contribute to a more positive experience for the educational community. The objective of the research is to propose improvements for the collection management process at Unidad Educativa Apóstol Santiago. The methodology used is a mixed approach, which included observation, interviews, and a semi-structured questionnaire survey, where the main shortcomings in the current system were identified. The implementation of the proposed plan will help reduce delinquency, improve the institution's liquidity, and strengthen the relationship with parents.

Keywords: Delinquency, System, Management, Collection, Process



ÍNDICE GENERAL

REPOSITORIO NACIONAL EN CIENCIA Y TECNOLOGÍA.....	II
COPIA INFORME DE SIMILITUD (ANTIPLAGIO).	IV
CERTIFICACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS DEL AUTOR (ES).....	V
AVAL DEL TUTOR DE LA TESIS.....	VI
DEDICATORIA	VII
AGRADECIMIENTO	VIII
RESUMEN	IX
ABSTRACT.....	X
ÍNDICE GENERAL	XI
ÍNDICE DE TABLAS	XIV
ÍNDICE DE FIGURAS	XV
ÍNDICE DE ANEXOS.....	XVI
INTRODUCCIÓN.....	1
Planteamiento del problema.....	2
Formulación del problema	4
Preguntas de investigación.....	4
Objetivo General	4
Objetivos específicos.....	4
Hipótesis de investigación.....	4
Declaración de variables	5
Metodología.....	5
Justificación de la investigación.....	6
Principales aportes	8
Importancia, necesidad social, novedad y actualidad científica	9
CAPÍTULO 1: MARCO TEÓRICO.....	12
Antecedentes investigativos.....	12
Fundamentación teórica	17
Crédito.....	17



Cobranza	18
Tecnología y automatización en la cobranza	19
Gestión de Cobranzas.....	19
Modelos de gestión por procesos (BPM)	22
La gestión de cobranza	22
Morosidad	24
Los diferentes tipos de deudores	25
Cartera vencida	26
¿Por qué se originan las carteras vencidas?	26
Plan de Mejora	27
Organización	28
Institución Educativa	29
Procesos administrativos.....	29
Fundamentación legal	34
Ministerio de Educación	34
Servicio de Rentas Internas	35
CAPÍTULO 2: METODOLOGÍA	37
Diseño metodológico	37
Técnicas e instrumentos.....	38
Entrevista semiestructurada	38
Análisis de contenido	38
Muestra del departamento	39
Población.....	39
Métodos teóricos, empíricos y estadísticos	41
Investigación Empírica.....	41
Método Analítico y Sintético	41
Análisis de resultados.....	44
Encuesta	44
Entrevista	54
Discusión de resultados.....	58



CAPÍTULO 3: PRESENTACIÓN Y VALIDACIÓN DE LA PROPUESTA.....	60
Tema de la Propuesta.....	60
Descripción de la propuesta.....	60
Objetivo general de la propuesta.....	60
Objetivos específicos de la propuesta.....	60
Fundamentación.....	61
Desarrollo.....	61
Digitalización y Automatización.....	64
Personalización de la Experiencia del Cliente.....	67
Implementación y Seguimiento.....	69
MANUAL DE POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTO DE COBRANZA.....	72
Consideraciones adicionales:.....	79
Fórmula de la Relación Beneficio-Costo.....	80
Costos.....	81
Beneficios.....	81
Análisis financiero.....	82
Descripción de los Indicadores.....	86
CONCLUSIONES.....	87
RECOMENDACIONES.....	88
Referencias bibliográficas.....	89
ANEXOS.....	96



ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Población.....	39
Tabla 2. Operacionalización de Variables.....	43
Tabla 3. Proceso actual de cobranza.....	44
Tabla 4. Problema de pagos de las mensualidades escolares.....	45
Tabla 5. Dificultades principales que ha encontrado.....	46
Tabla 6. Método de pago que utiliza.....	47
Tabla 7. Contar con métodos de pago más accesible y con recordatorio.....	48
Tabla 8. Fechas de vencimiento claro de los pagos.....	49
Tabla 9. Recibió recordatorios oportunos sobre los pagos por vencer.....	50
Tabla 10. Satisfacción por la atención que haya recibido por problemas de pagos.....	51
Tabla 11. Tener acceso a un portal en línea donde pueda revisar los saldos y realizar pagos de las mensualidades.....	52
Tabla 12. Frecuencia que preferiría para recibir recordatorios de pago.....	53
Tabla 13. FODA.....	62
Tabla 14. Plan de mejoramiento del proceso de gestión de cobranza.....	64
Tabla 15. <i>Plan de mejoramiento del proceso de gestión de cobranza</i>	65
Tabla 16. <i>Plan de mejoramiento del proceso de gestión de cobranza</i>	66
Tabla 17. <i>Plan de mejoramiento del proceso de gestión de cobranza</i>	67
Tabla 18. <i>Plan de mejoramiento del proceso de gestión de cobranza</i>	68
Tabla 19. <i>Plan de mejoramiento del proceso de gestión de cobranza</i>	69
Tabla 20. <i>Plan de mejoramiento del proceso de gestión de cobranza</i>	70
Tabla 21. <i>Plan Estratégico</i>	78
Tabla 22. Análisis financiero de los resultados de la mejora en el proceso de gestión de cobranza de la Unidad Educativa Apóstol Santiago entre 2020 y 2024:.....	85

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Proceso actual de cobranza.....	44
Figura 2. Problema de pagos de las mensualidades escolares	45
Figura 3. Dificultades principales que ha encontrado	46
Figura 4. Método de pago que utiliza.....	47
Figura 5. Contar con métodos de pago más accesible y con recordatorio	48
Figura 6. Fechas de vencimiento claro de los pagos.....	49
Figura 7. Recibió recordatorios oportunos sobre los pagos por vencer	50
Figura 8. Satisfacción por la atención que haya recibido por problemas de pagos	51
Figura 9. Tener acceso a un portal en línea donde pueda revisar los saldos y realizar pagos de las mensualidades	52
Figura 10. Frecuencia que preferiría para recibir recordatorios de pago	53

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1. Instrumentos derivados de la metodología seleccionada	96
Anexo 2. Cuestionario para la validación de la propuesta	97
Anexo 3. Encuesta.....	100
Anexo 4. Recordatorio general de envío de comprobantes de pago (vía whatsapp)	102
Anexo 5. Recordatorio de pago personalizado (vía Whatsapp).....	103
Anexo 6. Control de llamadas de cobranza	104

INTRODUCCIÓN

Es fundamental entender que las instituciones educativas particulares son, en esencia, organizaciones empresariales. Por lo tanto, los procesos administrativos y contables, deben llevarse a cabo con el mismo rigor que en cualquier otra entidad de esta naturaleza. En este contexto, la gestión de cobranza se convierte en un componente crucial del proceso administrativo, ya que impacta directamente en el flujo de efectivo y en la rentabilidad de la institución. En un entorno empresarial cada vez más competitivo y en constante evolución, optimizar el proceso de gestión de cobranza es esencial para asegurar la viabilidad y el crecimiento sostenible de la organización. Una gestión eficiente no solo mejora la liquidez, sino que también contribuye a la estabilidad financiera a largo plazo.

Sin embargo, en muchas organizaciones, el proceso de gestión de cobranza puede enfrentar desafíos significativos que impactan negativamente en la liquidez y en la capacidad de la empresa para cumplir con sus obligaciones financieras. Estos problemas también pueden afectar su reputación y las relaciones con los clientes.

El proceso de gestión de cobranza de la Unidad Educativa Apóstol Santiago, se lleva a cabo de manera manual, lo que limita no solo el manejo oportuno de la información, sino que también dificulta la capacidad para proporcionar respuestas precisas y eficaces en el momento de realizar la cobranza. Esta situación provoca que la generación de reportes administrativos y financieros sea más lenta, debido a la escasez de herramientas tecnológicas; actualmente, sólo el proceso de facturación se realiza electrónicamente. Además, la falta de políticas y procedimientos claros para el manejo del proceso administrativo, afecta negativamente la gestión de cobranza. Todo lo anterior, genera insatisfacción en los representantes, madres y padres de familia, lo que puede perjudicar la reputación de la institución. Es imperativo tomar las medidas correctivas necesarias para mejorar las relaciones y la comunicación con los clientes, evitando así repercusiones negativas en la imagen institucional.

Esta mejora se justifica por varias razones. En primer lugar, la optimización de recursos permite aumentar la eficiencia y efectividad del proceso de cobranza, lo que puede ayudar a reducir los costos operativos asociados con la recuperación de deudas, tales como horas de trabajo dedicadas, costos de comunicación y otros gastos relacionados. En segundo lugar, una mejora en la liquidez es fundamental. Un proceso de cobranza más preciso puede acelerar la

entrada de efectivo en la empresa, lo que a su vez mejora su capacidad para cumplir con sus obligaciones financieras.

Otro aspecto importante es la reducción de la morosidad. Implementar mejoras en el proceso de cobranza puede contribuir a disminuir los índices de morosidad, lo que reduce el riesgo de incobrabilidad y fortalece la salud financiera de la empresa. Finalmente, un proceso de cobranza más eficiente y transparente puede mejorar la experiencia del cliente, fortaleciendo las relaciones comerciales y fomentando la lealtad hacia la empresa. En conjunto, estas mejoras no solo benefician a la organización, sino que también crean un entorno más positivo para todos los involucrados.

Planteamiento del problema

Según Coronel Hoyos (2019) al referirse a la gestión de cobranza, dice:

La gestión de cobranza es el conjunto de acciones coordinadas y aplicadas adecuada y oportunamente a los clientes para lograr la recuperación de los créditos, de manera que los activos exigibles de la institución se conviertan en activos líquidos de la manera más rápida y eficiente posible, manteniendo en el proceso la buena disposición de los clientes para futuras negociaciones. (p. 17)

Teniendo en consideración esta definición, se establece la postura que la gestión de cobranza en instituciones educativas constituye un aspecto de gran importancia en la viabilidad financiera y el funcionamiento efectivo de la institución. Sin embargo, se pueden presentar desafíos en este proceso, que van desde limitaciones en el seguimiento de pagos, la obtención rápida de la información de estudiantes con pagos pendientes, y el registro sistematización óptimo para la recopilación de esa información. Estos problemas pueden generar impactos negativos en la administración escolar, afectando la capacidad de invertir en mejoras educativas y comprometiendo la calidad del servicio ofrecido.

El objeto de estudio se centra en analizar y optimizar el actual proceso mediante el cual la institución gestiona el cobro de mensualidades y otros conceptos relacionados. El estudio abordará la identificación de deficiencias y oportunidades de mejora en el sistema actual de cobranza, con el fin de proponer un modelo que permita aumentar la eficiencia, reducir la

morosidad y mejorar la experiencia tanto para los padres de familia como para el personal administrativo encargado del proceso.

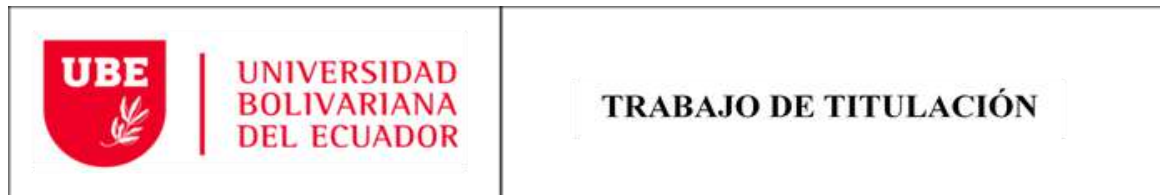
Se espera analizar aspectos como la puntualidad de los pagos, la comunicación con los representantes legales de los estudiantes, la integración de herramientas tecnológicas para el seguimiento de pagos y la implementación de métodos de pago más accesibles. Con ello, se pretende proponer soluciones que contribuyan a la sostenibilidad financiera de la unidad educativa, así como a mejorar la transparencia y la agilidad en el proceso de cobranza.

Una situación problemática común en la gestión de cobranzas en una institución educativa como la Unidad Educativa Apóstol Santiago podría centrarse en la ineficiencia y falta de organización en los procesos administrativos. El proceso de gestión de cobranzas en la Unidad Educativa Apóstol Santiago presenta deficiencias que impactan negativamente en el flujo de caja y la sostenibilidad financiera de la institución.

La Unidad Educativa Apóstol Santiago, requiere de una mayor eficacia y eficiencia en la gestión de cobranza, lo que se refleja en la falta de un sistema mejorado para el seguimiento de pagos y la ausencia de mecanismos claros de comunicación con los padres de familia. Estas deficiencias pueden ocasionar retrasos en la recepción de los pagos, confusiones en el estado de las cuentas y pérdida de ingresos para la institución. Por otro lado, la falta de un sistema integrado de gestión de cobranza dificulta la identificación de tendencias de pago, la elaboración de informes financieros precisos y la toma de decisiones estratégicas basadas en datos. Esto limita la capacidad de la Unidad Educativa Apóstol Santiago para optimizar sus recursos y planificar adecuadamente su presupuesto.

Estas deficiencias en el proceso de cobranza afectan no solo la estabilidad financiera de la institución, sino también la confianza de los padres de familia en la gestión administrativa. Además, los retrasos en los pagos pueden provocar dificultades para invertir en mejoras académicas o en infraestructura, lo que impacta la calidad educativa ofrecida.

En este contexto, resulta imperativo abordar estos desafíos y buscar soluciones que mejoren la gestión de cobranza en la Unidad Educativa Apóstol Santiago. La implementación de herramientas tecnológicas y la adopción de mejores prácticas en la comunicación con los padres



de familia pueden contribuir significativamente a superar estas dificultades y garantizar la estabilidad financiera y el buen funcionamiento de la institución.

Formulación del problema

¿Cómo se puede mejorar el proceso de gestión de cobranza de la Unidad Educativa Apóstol Santiago?

Preguntas de investigación

¿Qué tan eficiente es la gestión de cobranza en la institución?

¿Cómo se puede mejorar la gestión de cobranza la Unidad Educativa Apóstol Santiago?

¿Por qué es necesario proponer mejoras en la gestión de cobranza?

Objetivo General

Proponer mejoras del proceso de gestión de cobranza de la Unidad Educativa Apóstol Santiago.

Objetivos específicos

- Analizar la situación de los procesos de gestión de cobranza de la Unidad Educativa Apóstol Santiago.
- Identificar oportunidades de mejora en los procesos de mejoras en la gestión de cobranza de la institución.
- Proponer un plan de mejora para los procesos de gestión de cobranza de la Unidad Educativa Apóstol Santiago.

Hipótesis de investigación

El presente estudio, carece de hipótesis porque la investigación no busca una relación de causa y efecto. Según Amaiquema et al. (2019) en la investigación cualitativa puede prescindirse del planteamiento de la hipótesis porque no se hacen suposiciones previas, se busca indagar desde lo subjetivo la interpretación de las personas acerca de los fenómenos de la realidad que se investigan y por tanto no hay mediciones posibles.

Declaración de variables

Variable Independiente: es la variable que se controla o manipula para observar su efecto sobre la otra variable, en la presente investigación la variable independiente es propuesta de mejora para el proceso

Variable Dependiente: es la variable afectada por los cambios o manipulaciones que se realizan en la variable independiente, es lo que se desea medir o analizar para determinar el éxito de la investigación, para el presente trabajo de investigación la variable dependiente es la Gestión de Cobranza

Metodología

El enfoque mixto es un método de investigación que combina tanto técnicas cuantitativas como cualitativas, lo que permite una comprensión más integral de un fenómeno. En el caso de la propuesta de mejora para el proceso de gestión de cobranza en la Unidad Educativa Apóstol Santiago de Guayaquil, este enfoque permitirá analizar el problema desde diferentes perspectivas. Por un lado, la investigación cuantitativa se enfocará en el análisis de datos financieros, como el índice de morosidad, el tiempo promedio de recuperación de pagos, y otros indicadores clave que puedan reflejar el desempeño actual del proceso de cobranza. Estos datos permitirán identificar patrones y establecer metas medibles que apoyen la eficiencia de las acciones correctivas a implementar.

Por otro lado, la investigación cualitativa permitirá obtener información valiosa desde el punto de vista de los involucrados en el proceso, como el personal administrativo, los docentes y los padres de familia. A través de entrevistas y encuestas abiertas, se podrán identificar los desafíos y percepciones sobre las prácticas actuales de cobranza, así como posibles barreras comunicacionales o de entendimiento entre las partes. Esta combinación de ambos enfoques ofrecerá una visión más completa del problema y facilitará el diseño de soluciones que no solo optimicen el proceso desde el punto de vista operativo, sino que también sean percibidas como justas y adecuadas por todos los actores involucrados.

En cuanto a las técnicas e instrumentos de recolección de datos, se aplicará la observación participativa, la entrevista semi estructurada, y el análisis de contenido.

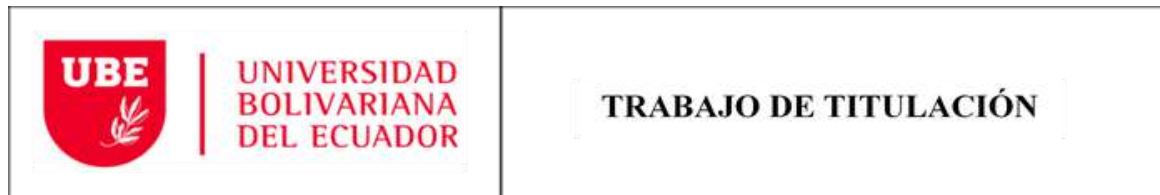
La población de estudio para la propuesta de mejora del proceso de gestión de cobranza en la Unidad Educativa Apóstol Santiago de Guayaquil incluye principalmente a los padres de familia o representantes legales de los estudiantes, quienes son los responsables directos de los pagos. Esta población se caracteriza por su diversidad socioeconómica y sus diferentes comportamientos en cuanto a la puntualidad en los pagos. Además, el personal encargado del área que son 2 integrantes encargado de la gestión de cobranza, como los responsables de la facturación y seguimiento de pagos, forma parte clave de la población, ya que su experiencia y procedimientos actuales son esenciales para el análisis. Estos actores son fundamentales para identificar los problemas actuales y proponer soluciones que optimicen la eficiencia administrativa, reduzcan la morosidad y mejoren la relación con los representantes.

Para la propuesta de mejora del proceso de gestión de cobranza en la Unidad Educativa Apóstol Santiago de Guayaquil, se utilizan métodos teóricos como el análisis documental y la aplicación de modelos de gestión financiera y por procesos (BPM), que permiten construir un marco conceptual sólido. Estos métodos ayudan a comprender los ciclos de cobranza, la segmentación de los padres de familia y la optimización del flujo administrativo. También se consideran teorías de gestión que permiten identificar áreas críticas dentro del proceso actual, con el fin de rediseñarlo de manera más eficiente.

En cuanto a los métodos empíricos, se proponen entrevistas, encuestas y observaciones directas para recolectar datos del personal administrativo y de los padres. Estos datos se analizan mediante métodos estadísticos como análisis descriptivos, de correlación y simulaciones de procesos, que permiten identificar patrones de morosidad, tiempos de cobro y posibles factores que inciden en los retrasos. Con estos enfoques integrados, se pueden diseñar y evaluar mejoras que optimicen la eficiencia y efectividad del proceso de cobranza.

Justificación de la investigación

La presente investigación, titulada "Propuesta de mejora para el proceso de gestión de cobranza en la Unidad Educativa Apóstol Santiago de Guayaquil", se justifica por la necesidad



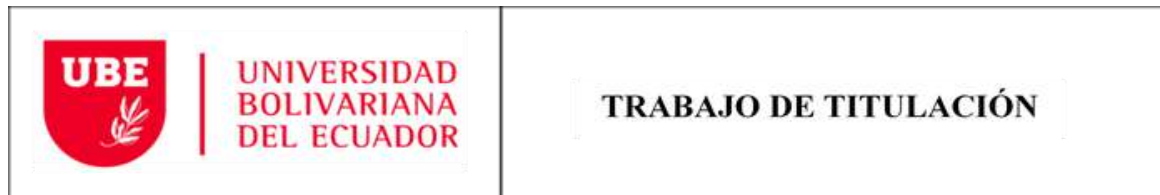
imperiosa de optimizar la administración de recursos financieros en las instituciones educativas, lo cual es crucial para garantizar su estabilidad y sostenibilidad a largo plazo. En particular, en la Unidad Educativa Apóstol Santiago, la eficiencia en la gestión de cobranza es esencial para asegurar el flujo de ingresos, indispensable para mantener la calidad de los servicios educativos que ofrece.

El proceso de cobranza es una actividad medular en el funcionamiento financiero de cualquier institución educativa. Actualmente, muchas instituciones educativas, especialmente aquellas de carácter privado, enfrentan dificultades en la administración de la cobranza, lo que genera problemas de liquidez y, en algunos casos, lleva a la falta de pago de salarios o de mantenimiento de infraestructura. A través de esta investigación, se busca identificar deficiencias y proponer mejoras que permitan que el proceso sea más eficiente y automatizado, reduciendo la morosidad y facilitando el cumplimiento oportuno por parte de los padres de familia.

El impacto de esta investigación no solo se limita al ámbito administrativo, sino que también tiene un fuerte componente social, ya que una gestión financiera sólida en la institución educativa garantiza la continuidad del servicio educativo. Un sistema de cobranza ineficaz puede derivar en la reducción de la calidad de los servicios ofrecidos, lo que afecta directamente a los estudiantes y sus familias. Además, la mejora de la gestión permitirá fomentar relaciones más transparentes y justas con los padres de familia, quienes podrán contar con un sistema más ágil y accesible para cumplir con sus obligaciones económicas.

En un contexto donde la transformación digital está en auge, la propuesta se basa en la implementación de soluciones tecnológicas como plataformas de pago en línea, automatización de recordatorios de pago y un seguimiento efectivo. El uso de herramientas digitales no solo responde a las necesidades de modernización de los procesos administrativos, sino que también facilita la adaptación a las demandas de un entorno tecnológico cada vez más presente en la vida diaria de los usuarios.

Desde una perspectiva económica, la propuesta es viable y tiene el potencial de mejorar significativamente la eficiencia operativa de la institución. La reducción de la morosidad, la automatización de procesos y la mejora en la comunicación con los padres, permitirá a la



institución optimizar sus recursos, minimizando costos relacionados con la gestión de cobranza y mejorando la previsión financiera. A largo plazo, esto contribuirá a un mejor manejo de los recursos, lo que beneficiará a toda la comunidad educativa.

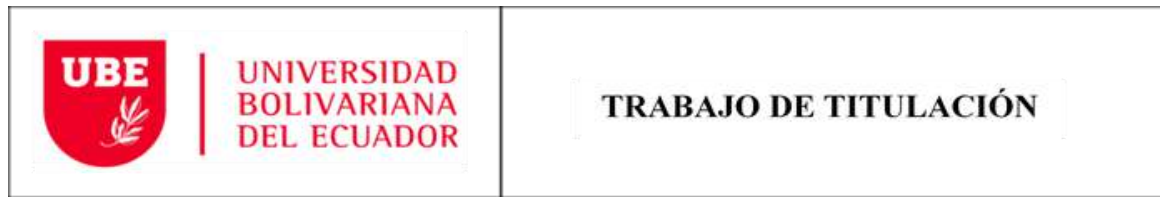
Finalmente, esta investigación contribuye al desarrollo académico en el ámbito de la gestión educativa, específicamente en lo que respecta a la gestión financiera. Aunque se han realizado numerosos estudios sobre administración financiera en instituciones educativas, existe un vacío en la investigación enfocada específicamente en los procesos de cobranza en el contexto educativo. Por tanto, esta propuesta representa una aportación valiosa al cuerpo de conocimiento, particularmente en el manejo de tecnologías aplicadas a la gestión administrativa.

Esta investigación es relevante, tanto a nivel institucional como social, porque permitirá mejorar un proceso crítico para la sostenibilidad financiera de la Unidad Educativa Apóstol Santiago, asegurando al mismo tiempo una mejor experiencia para los padres de familia y contribuyendo al bienestar general de la comunidad educativa.

Principales aportes

El principal aporte desde el ámbito práctico, la propuesta de mejora para el proceso de gestión de cobranza en la Unidad Educativa Apóstol Santiago de Guayaquil, optimiza los procesos, mediante la implementación de un sistema más eficiente permitirá reducir los tiempos administrativos involucrados en la cobranza, facilitando un seguimiento más rápido y preciso.

Se propone la introducción de mecanismos que faciliten el pago, como plataformas tecnológicas, que podrían reducir los niveles de morosidad al ofrecer alternativas más flexibles y accesibles, y al implementar una gestión de cobranza más clara y ágil, se podría mejorar la comunicación y relación con los padres, ofreciendo mayor transparencia y mejores servicios, adaptando herramientas digitales permitiría una automatización de recordatorios, facturación y seguimiento, lo que reduciría la carga administrativa y los errores humanos.



Importancia, necesidad social, novedad y actualidad científica

Importancia y necesidad social

La gestión de cobranza eficiente en instituciones educativas es crucial para garantizar la sostenibilidad financiera de la organización, permitiendo que los recursos se distribuyan adecuadamente en el mantenimiento de la calidad educativa. En la Unidad Educativa Apóstol Santiago de Guayaquil, una adecuada gestión de los pagos garantiza la continuidad de los servicios, desde infraestructura hasta la contratación de personal docente calificado. Socialmente, la mejora en este proceso no solo beneficia a la institución, sino que también fortalece la relación entre la escuela y las familias, generando confianza y evitando conflictos derivados de deudas o malentendidos en los pagos.

Novedad y actualidad científica

La novedad de esta propuesta radica en la aplicación de enfoques modernos de gestión financiera y administrativa a un entorno educativo, un área donde tradicionalmente estos procesos han sido menos desarrollados. Al aplicar tecnologías actuales y mejores prácticas en gestión de cobranza, como la automatización de pagos, recordatorios personalizados y análisis predictivos de morosidad, se introduce un enfoque innovador que puede servir de referencia para otras instituciones en el mismo sector. Esto posiciona la propuesta en un campo emergente donde la educación y la tecnología financiera se encuentran para optimizar procesos internos.

En términos de actualidad científica, este tema se alinea con las tendencias globales de digitalización y eficiencia administrativa en el sector educativo. La gestión de cobranza ya no se puede ver de forma aislada, sino como parte de un sistema más amplio de gestión educativa que busca mejorar la experiencia de todos los involucrados a través de herramientas digitales y análisis de datos. Al integrar conceptos de gestión por procesos y tecnologías financieras, esta propuesta ofrece una solución que responde a las necesidades contemporáneas de instituciones educativas que deben ser sostenibles y competitivas. Este estudio contribuye a la comprensión de cómo la tecnología puede ser aplicada de manera eficiente en la gestión de recursos financieros dentro del sistema educativo, integrando conocimientos de gestión financiera, tecnologías de la información y administración educativa.

Para terminar esta introducción, los capítulos que compondrán esta investigación son:

Introducción: en este apartado se presenta y se contextualiza el problema de investigación, la presente propuesta de mejora tiene como objetivo Proponer mejoras del proceso de gestión de cobranza de la Unidad Educativa Apóstol Santiago, describiendo de una manera resumida la metodología a emplear, la justificación y las variables de la investigación.

Marco teórico: El marco teórico se apoya en el capítulo I, donde se resumirá la teoría que viabiliza y permite ejecutar el tema de investigación para resolver la pregunta de investigación utilizando la variable planteada. Se revisan conceptos clave como la segmentación de deudores, los sistemas de gestión automatizados y las estrategias de mejora continua en procesos administrativos. Además, se analizan estudios previos sobre la optimización de cobranzas en el ámbito educativo y su impacto en la sostenibilidad institucional.

Metodología: en este capítulo la metodología combina enfoques cualitativos y cuantitativos. Se emplean entrevistas y encuestas para recopilar datos de padres de familia y personal encargado, mientras que la observación directa permite identificar problemas en el flujo de trabajo. Los datos obtenidos se analizan estadísticamente mediante un análisis descriptivo y de correlación, con el fin de identificar patrones de morosidad y evaluar el desempeño del sistema actual. El enfoque empírico se complementa con un diagnóstico profundo del proceso de cobranza.

Presentación y validación de la propuesta: este capítulo presenta la propuesta que plantea la implementación de un sistema de gestión automatizado. Esta propuesta se validó a través de simulaciones de procesos y la proyección de indicadores financieros, mostrando mejoras potenciales en la reducción de morosidad y en la eficiencia del proceso. Además, se realizaron pruebas piloto en sectores específicos de la comunidad educativa para evaluar la viabilidad de las soluciones propuestas.

Conclusiones y recomendaciones: capítulo en el que se describe la conclusión, propuesta de mejora para el proceso de gestión de cobranza en la Unidad Educativa Apóstol Santiago de Guayaquil revela la necesidad de optimizar los flujos administrativos y tecnológicos para reducir la morosidad y mejorar la eficiencia en la recaudación de pagos. El análisis evidenció que la falta de automatización y la comunicación insuficiente con los padres son factores que retrasan el



UNIVERSIDAD
BOLIVARIANA
DEL ECUADOR

TRABAJO DE TITULACIÓN

proceso. Se recomienda implementar un sistema de gestión digital que automatice los recordatorios y facilite el acceso a diferentes métodos de pago, además de establecer políticas claras de incentivos y sanciones. La capacitación del personal administrativo y el seguimiento periódico de los indicadores financieros serán clave para asegurar el éxito de la propuesta.

CAPÍTULO 1: MARCO TEÓRICO

Antecedentes investigativos

La presente investigación tomó en consideración estudios relacionados, y que son importantes para la sustentación de la exploración. En este sentido, (Romero Carazas & Torres Barrera, 2021). *Propuesta de Gestión de Cobranza Sistematizada Para el Control de la morosidad en Instituciones de Educación Básica*. Universidad Peruana Unión. Lima-Perú. Este estudio persigue el propósito de implementar una propuesta de gestión de cobranza sistematizada para controlar la morosidad en instituciones de educación básica, específicamente en el Colegio Adventista José de San Martín Departamento La Libertad, Provincia de Trujillo Perú, 2019. Así se propone que el seguimiento de los impagos se efectúe por medio de este sistema, el cual consiste en un fichero de morosos que garantiza la solvencia del crédito y la cobranza a tiempo, reduciendo las tasas de morosidad. Investigación tipo analítica, propositiva descriptiva, diseño no experimental y corte aplicado transversal. La población se estudió mediante un muestreo por conveniencia no probabilístico en la tesorería del colegio.

Se utilizó la técnica de entrevista personal y análisis documental; un cuestionario y una observación como instrumento por medio de una ficha de análisis al tesorero de la institución, al cual se le formularon 10 preguntas abiertas que permitieron obtener la interpretación sobre el contexto financiero de esta entidad. Los resultados indicaron que existen varios factores incidentes en esta situación morosa: departamentos de finanzas con ineffectividad en cobranzas, desinformación al deudor desde que inicia el contrato hasta que resulta moroso por falta de seguimiento y olvido de pago.

También el análisis vertical reflejó que las cuentas por cobrar en el 2019 eran de un 12.19%. Concluyendo así que se debe implementar este sistema (Collector Equifax) en los procesos financieros del colegio para reducir la morosidad existente hasta en un 50%. Además, brindar seguridad, solvencia y organización para la institución y los padres de familia.

En este sentido, (Mas Guivin, 2020). *Mejora de procesos en la gestión de cobranza de la institución Educativa Privada Santiago Antúnez de Mayolo- Carabayllo-2019*. Lima Perú. Una de las problemáticas por la que atravesaba la institución era la recaudación de las pensiones de

enseñanza de sus menores hijos. En primer lugar, se analizó el problema de morosidad de la empresa utilizando la matriz de evaluación Causa-Efecto que nos indicaban que debemos fortalecer el área de cobranza para poder tener mejores resultados.

Entre las principales mejoras implementadas se tienen las siguientes: Creación del área de cobranza, manual de procedimiento para la cobranza, elaboración de documentos de gestión (convenio de prestaciones de servicios educativos, ratificación de matrícula, cartas de cobranza, etc.), apertura de nro. de cuenta en diferentes bancos y adquisición de sistema biométrico.

Asimismo, (Arevalo Jesús, 2022). *Análisis y mejora de la gestión administrativa de la Escuela de Postgrado José Torres Vásquez Año 2021. Iquitos-Perú*. El objetivo de esta investigación analizar la mejora de la gestión administrativa en la Escuela de Postgrado “José Torres Vásquez”, año 2021, a través de la digitalización y sistematización de los procesos administrativos, académicos y económicos, teniendo como muestra toda documentación gestionada virtualmente, en lo referido al tiempo de atención de solicitudes de constancias y certificados, atención de registro de notas y actos académicos, así como la mejora de gestión y la administración de ingresos y egresos. Con este objetivo, se ejecutó la presente investigación de tipo Cuantitativa, nivel Correlacional y de diseño No Experimental, determinándose que la mayor concentración efectuada a los usuarios fue de un 30% para la atención de constancias y certificados en 7 días hábiles posteriores, 23% para la atención de registro de Notas y Actos Académicos en 12 días hábiles posteriores, 40% de los usuarios fueron atendidos en 1 día hábil como mejora de gestión y el 43% fueron atendidos en 3 días hábiles en la administración de ingresos y egresos. Concluyéndose en el rechazo de la hipótesis general, pues el sistema integral no mejoro la gestión administrativa de la Escuela de Postgrado “José Torres Vásquez”, año 2021; debido a que la mayor concentración de atención comprende más días, rechazándose también la hipótesis específica 1, pues la virtualización no redujo los tiempos de recaudación en la Escuela de Postgrado “José Torres Vásquez”, año 2021; debido a que solo el 25% de los usuarios fueron atendidos en 1 día hábil posterior a su requerimiento y finalmente se acepta la hipótesis específica, pues la virtualización redujo los tiempos de registro académico en la Escuela de Postgrado “José Torres Vásquez”, año 2021; debido a que la mayor concentración del 23% fueron atendidas en 12 días hábiles.



Por su parte, (Luna García , 2021). *Estrategias para mejorar la gestión de cobranza en una organización de servicios contables*. Mexicali, Baja California. Este estudio se llevó a cabo con el objetivo de proponer un plan de acción de estrategias innovadoras, con el fin de optimizar el proceso de cobro en una organización de servicios contables. El presente caso de estudio se desarrolló aplicando un diseño descriptivo, no experimental, transversal, con un enfoque mixto. El instrumento de medición fue un cuestionario dicotómico y una entrevista semiestructurada. Uno de los principales resultados arrojados por este estudio fue que la organización no cuenta con un control adecuado sobre el saldo deudor de la cartera de clientes, lo que impacta directamente en su liquidez y solvencia, mismo que puede afectar la permanencia de la organización.

Asimismo, (Salvo Mondragón, 2020). *Gestión de cobranza para la reducción de la morosidad en la Institución Educativa Privada Antonio Raimondi – Piura, 2019*. La presente investigación tiene como objetivo diseñar una propuesta de gestión de cobranza que permitiría reducir la morosidad en la Institución Educativa Particular Antonio Raimondi – Piura, 2019. La población y muestra estuvo conformada por 130 padres de familia morosos, para la recolección de datos se aplicaron tres instrumentos; una entrevista dirigida al personal administrativo con el fin de determinar la situación económica de la institución, un cuestionario dirigido a los padres de familia que tienen deuda y un análisis de guía documental para determinar los índices de morosidad en cada nivel educativo. Los principales resultados indican que la política de cobranza aplicada por la Institución Educativa Privada Antonio Raimondi actualmente es deficiente, debido una mala gestión contable y financiera; siendo afectada además por leyes impartidas por el estado que protegen a padres que tiene deuda con la institución.

De igual manera, (Herrera Vásquez, 2020). *Estrategias de cobranzas y la influencia en la liquidez de la Institución Educativa Girasoles School en el Distrito de José Leonardo Ortiz, en el año 2017*. Consignó como objeto de estudio, determinar la influencia de las estrategias de cobranza en la liquidez de la institución educativa Girasoles School en el distrito de José Leonardo Ortiz. La población estuvo conformada por el director general del colegio y cinco colaboradores de la gestión de cobranza y los estados financieros de los periodos 2016 y 2017. Las técnicas que se utilizaron para el análisis correspondiente de las variables, fueron la encuesta, entrevista y análisis documental, fue aplicado en solo momento a la muestra que fue igual a la

población. La metodología fue de tipo descriptivo correlacional con un diseño no experimental, él estudió concluyó que la entidad educativa Girasoles School del distrito de José Leonardo Ortiz cuentan con estrategias y políticas deficientes por lo que su gestión de cobranza no obtiene resultados óptimos que espera el director general de la institución, así mismo el personal no se encuentra trabajando en base a la dirección del objetivo general del colegio por lo que su desempeño es deficiente.

Por otro lado, (Cheverría Gómez & Ballin Orozco, 2020). *Análisis de los procesos administrativos de la unidad educativa particular “Comandante José Inca Robles” de la ciudad de Guayaquil en el periodo 2018- 2020*”. Tiene como objetivo principal Analizar los procesos administrativos de la Unidad Educativa Particular “Comandante José Inca Robles” con la finalidad de diseñar un manual de funciones que contribuya en el desempeño de los colaboradores administrativos. Teniendo como variable los procesos administrativos, el uso de la investigación descriptiva, permite conocer las variables que tiene la investigación sin alterarlas, es decir, solo se la utiliza para describir la problemática que se ha planteado. En la actualidad, las instituciones educativas necesitan contar con los materiales necesarios en el área administrativa para realizar con eficiencia y eficacia todas las actividades que se presentan. Y para lograr este objetivo, deben tener un apropiado proceso administrativo que los lleve no solo a efectuar una correcta planeación, sino que también le permita utilizar de mejor forma los recursos humanos y físicos con los que cuentan; logrando de esta forma tener un mejor control interno de la institución.

Entre tanto, (Martínez Cerquin & Sánchez Tinoco, 2022). *Propuesta de control de las cuentas por cobrar para reducir el índice de morosidad en la I.E. Un Nuevo Pátapo, 2021*. El objetivo general de esta investigación es proponer un control de cuentas por cobrar para reducir la morosidad en la institución educativa “Un Nuevo Pátapo”, el mismo que se desarrolló bajo un método descriptivo y proyectivo, en una población de 152 padres de familia de los cuales se trabajó con una muestra de 110 padres de familia. Se obtuvieron los siguientes resultados importantes, como son que el encargado no tiene buena relación con los padres de familia, no les da a conocer la fecha de liquidación de las pensiones, de esta manera la mayoría de padres de familia no conocen cuándo pagar la pensión; el sistema de cobranza es deficiente ya que no utilizan avisos de sus deudas; la política de cobranza que tiene es deficiente debido a que no se

notifica de los pagos de pensiones. La conclusión es que se evidencia un nivel elevado de morosidad en todas las dimensiones. En la investigación realizada se ha trabajado las variables control de cuentas por cobrar y el índice de morosidad, además se descubrió el problema de la tasa de morosidad alto y a su vez deficiencias dentro del I.E. como consecuencia de un control insuficiente de las cuentas por cobrar, se analizó la información obtenida a través de una entrevista al director de la I.E., además de la aplicación de un cuestionario a los tutores.

Por otro lado, (Avalos Remon & Mendoza Mantilla, 2022). *Gestión de créditos y cobranzas y la rentabilidad en Instituciones Educativas Privadas Los Olivos, 2021*. Tiene como objetivo determinar de qué manera la gestión de créditos y cobranzas se relaciona con la rentabilidad en Instituciones educativas privadas, los olivos 2021. Se presenta la investigación con enfoque cuantitativo, de estudio aplicado con alcance descriptivo, diseño no experimental transversal correlacional. La población estuvo conformada por los trabajadores de las instituciones educativas privadas obteniendo así un total de 35 colaboradores que pertenecen al área administrativa financiero y contable, también se consideró los diferentes criterios de inclusión y exclusión para el cálculo de la muestra, además el instrumento es un cuestionario con realización de los autores el cual fue validado por tres expertos de la Universidad Cesar Vallejo, se utilizó el programa estadístico Spss vs 23 , el cual permitió obtener la confiabilidad , normalidad e hipótesis de la investigación de forma detallada. Se concluye que la gestión de créditos y cobranzas se relaciona con la rentabilidad, no obstante, el coeficiente de correlación de Rho Spearman que se obtuvo para la hipótesis general es de 0,683, el cual indica que existe una correlación positiva moderada entre las variables mencionadas. Las variables independientes son Gestión de Créditos y Cobranza y la variable dependiente es Rentabilidad.

Por último, (Morán Maticurena & Rivera Valón , 2018). *Diseño de un manual de procedimientos de créditos y cobranzas para la Unidad Educativa Adventista del Pacífico de la ciudad de Guayaquil*. Tiene como objetivo principal Proponer el diseño y aplicación de un manual de procedimientos de créditos y cobranzas como un instrumento de estrategias en las gestiones de cobro para la recuperación de la cartera vencida en la Unidad Educativa Adventista del Pacífico de la ciudad de Guayaquil. Se llevaron a cabo entrevistas y encuestas, los que fueron realizados al personal que labora en el Departamento de Contabilidad, al jefe departamental como



también sus colaboradores. Las preguntas se las diseñó para tener información referente a temas de gestión, cobros, gestiones administrativas, niveles de eficiencia en cuanto a las actividades dirigidas a la Cobranza de las pensiones escolares impagos, los sistemas de control implementados, determinar cuáles son los factores que influyen para que exista una alta morosidad de la cartera. Toda la información recogida en la aplicación de las dos técnicas aquí referidas, darán los elementos necesarios para establecer en primer lugar la problemática, en todo su contexto, luego analizarlos e interpretarlos para obtener conclusión y recomendaciones, que en sí son los elementos direccionales, para construir la propuesta ó solución integral para la Unidad Educativa Adventista del Pacífico, y que estará expresado en términos de cómo lograr que los padres de familia no se atrasen en el pago de pensiones, reducir considerablemente la mora de la cartera, y cuáles serían las pautas que se deben implementar para mejorar los controles en el Departamento de Contabilidad, con la finalidad que no se suceden los hechos que motivaron la presente investigación o al menos que se reduzcan considerablemente. La variable independiente es Políticas y procedimientos en el cobro de matrículas y pensiones de la Unidad Educativa y la dependiente Efectivo Sistema de control Interno.

Fundamentación teórica

Crédito

El cliente es la parte vital y la más importante de una empresa, es por esa razón que el Crédito es una de las alternativas más usadas en las empresas debido a que genera un incremento en las transacciones de ventas ya que sin ese cliente potencial generando algún gasto no se podrá dar acceso a nuestro crédito que le facilitará la compra de nuestro servicio. Esto presenta riesgos operativos y financieros en el cobro de los valores otorgados. Por esta razón las empresas deben saber cómo gestionar un buen manejo en los métodos de cobro de la cartera, el cual permita evitar y mitigar riesgos, teniendo en cuenta que la repercusión de dichos montos podría traer riesgos a la operatividad de la empresa. Al momento de otorgar crédito a los clientes la transacción o documento se vuelve en una deuda por cobrar, la cual es efectuada bajo las normas que le fueron establecidas al usuario al generar una compra.

El trabajo pasa al departamento de cobranzas, mismo que debe encargarse de la correcta recaudación de los valores pendientes de cartera o recaudación de valores adeudados, ofreciendo seguridad a la empresa de que dichos valores serán recuperados de la manera más oportuna y acertada, aportando de esta manera los intereses económicos y financieros de la entidad. (Cavero-Rueda, 2022)

Cobranza

Las cobranzas se enfocan en la importancia de establecer un sistema eficaz para la gestión de los pagos, con el fin de garantizar la liquidez financiera de una organización. Las cobranzas implican el proceso de recaudación de pagos adeudados a una empresa, ya sea a través de un equipo interno o mediante la contratación de agencias externas especializadas. Un sistema eficiente de cobranzas no solo contribuye al flujo de caja, sino que también refuerza las relaciones con los clientes, al evitar conflictos derivados de impagos o retrasos (Gómez, J., 2022).

En la actualidad, la digitalización ha transformado significativamente las prácticas de cobranzas, facilitando procesos automatizados que permiten un seguimiento más riguroso y oportuno de las cuentas por cobrar. Herramientas como sistemas de gestión empresarial (ERP) y plataformas de pago en línea han optimizado la eficiencia operativa, reduciendo errores humanos y mejorando la recuperación de deudas (Rodríguez, M., & Pérez, G., 2021). La adopción de estas tecnologías ha demostrado ser fundamental para mitigar el riesgo de morosidad y mejorar la tasa de recuperación de créditos vencidos.

Un aspecto clave en la gestión de cobranzas es la segmentación de clientes, que permite a las empresas ajustar sus estrategias según el perfil de riesgo de cada cliente. Las empresas que aplican técnicas de análisis de datos pueden anticipar comportamientos de pago y diseñar planes de cobranza más efectivos, lo que incrementa la probabilidad de recaudación oportuna (Martínez, L., Ramírez, P., & Torres, A., 2020).

El manejo adecuado de las cobranzas también requiere una política clara y transparente de gestión de créditos, que debe incluir plazos y términos de pago definidos, así como la aplicación de intereses o sanciones en caso de incumplimiento. De acuerdo con Sánchez (Sánchez, P., 2019),

la implementación de estas políticas puede prevenir problemas de liquidez y reducir la tasa de impago.

Tecnología y automatización en la cobranza

La implementación de herramientas tecnológicas es fundamental para mejorar la gestión de cobranzas. Mendoza et al. (2022) sugieren que el uso de plataformas digitales automatizadas para el envío de recordatorios de pago y notificaciones personalizadas incrementa significativamente la tasa de recuperación de pagos en instituciones educativas. Estas plataformas permiten a los padres de familia acceder de manera más sencilla a la información sobre sus deudas y programar pagos automáticos o en línea, lo que reduce los retrasos.

Por su parte, González y Ramírez (2023) subrayan la importancia de los sistemas de información en la toma de decisiones dentro de los procesos de cobranza, argumentando que las instituciones que utilizan sistemas de gestión financiera (ERP, por sus siglas en inglés) tienen una ventaja competitiva al poder realizar un seguimiento en tiempo real de la situación financiera de cada cliente.

Gestión de Cobranzas

La cobranza es un proceso crítico en la gestión financiera de cualquier organización, y en el ámbito educativo se convierte en un pilar fundamental para garantizar la sostenibilidad financiera de la institución. Según Roth (2020), la cobranza no solo involucra el acto de recolectar pagos, sino que debe entenderse como parte de un ciclo de ingresos donde se interrelacionan aspectos de comunicación, administración de cartera, y estrategias de retención de clientes.

El ciclo de gestión de cobranzas incluye actividades como la facturación oportuna, el seguimiento de pagos, y la implementación de medidas preventivas ante la morosidad. En este sentido, Lozano (2019) destaca que el éxito de una política de cobranza eficiente depende en gran medida de la capacidad de la institución para anticiparse a los problemas de pago mediante la identificación temprana de los padres que puedan presentar dificultades financieras.



Importancia de la gestión de cobranzas

La gestión efectiva de cobranzas es fundamental para mantener una adecuada liquidez en la organización. Según el estudio de Velasco (2021), una gestión de cobranzas eficaz puede reducir el riesgo de incobrabilidad y mejorar los indicadores financieros de la empresa, ya que permite transformar las ventas a crédito en flujo de efectivo disponible para la operación. Una mala gestión en este ámbito podría generar un aumento en las cuentas incobrables, lo que repercute negativamente en el capital de trabajo de la organización (Muñoz, A., 2020).

Estrategias de cobranzas

Diversas estrategias pueden ser implementadas para mejorar el proceso de cobranzas. Según García y Pérez (2022), el uso de tecnologías digitales y la automatización de recordatorios de pagos ha demostrado ser eficiente en la reducción del tiempo promedio de cobro. Estos autores subrayan que herramientas como el uso de plataformas de pago en línea facilitan la interacción con el cliente, lo que mejora la puntualidad en los pagos. Por su parte, López (2023) señala que la segmentación de clientes en función de su comportamiento de pago permite a las empresas personalizar las estrategias de cobro, logrando así una mayor efectividad en el proceso.

Políticas de crédito y cobranza

Otro aspecto clave es el establecimiento de políticas de crédito y cobranza bien definidas. De acuerdo con Rodríguez (2021), contar con políticas claras de crédito, que especifiquen los plazos de pago, descuentos por pronto pago, y penalizaciones por retrasos, es crucial para reducir el riesgo de impagos. Además, estas políticas deben ser comunicadas de manera efectiva a los clientes desde el inicio de la relación comercial para evitar malentendidos o conflictos futuros (Martínez, J., & Fernández, S., 2020).

Las políticas de cobranza según Contabilidad básica (2024), son decisiones administrativas, técnicas y legales diseñadas y adoptadas por una empresa, plasmadas en procedimientos destinados para cobrar o recuperar los valores, en términos de unidades monetarias, de créditos otorgados a sus clientes, tanto vigentes como vencidos.



Mientras que, García Villacorta (2023), indica que toda política de cobranzas comprende dos elementos principales. El primero son los plazos del cobro; es decir, a partir de qué día de vencido el crédito hay que empezar a gestionar la cobranza. El segundo componente son las condiciones de venta respecto al crédito otorgado. Aquí se incluyen los porcentajes de descuento, los puntos donde el cliente puede efectuar los abonos a los créditos, las fechas de pago y las tasas de interés.

Por otro lado, EnvaPlast (2023), menciona que las políticas de cobranza “son los procedimientos que una empresa sigue para cobrar sus cuentas una vez vencidas, además una política de cobranza debe basarse en su recuperación sin afectar la permanencia del cliente, tener cuidado de no ser demasiado agresiva en su gestión”.

Es pertinente mencionar, con relación a los manuales, que según Grupo Albe Consultoría (2023), “los manuales son una de las mejores herramientas directivas, administrativas y operativas porque le permiten a cualquier organización normalizar y estandarizar todas sus áreas y procesos empresariales”. Respecto a la Política empresarial, menciona que “es el conjunto de lineamientos y normas autorizados sobre lo qué es correcto hacer en un área o proceso específico”.

Por su parte, Jiménez (2022), en su artículo define manual de políticas y procedimientos “como una herramienta magnífica de gestión” se refiere a las políticas como “las reglas o leyes que una organización debe cumplir” mientras que los procedimientos los define como “los pasos específicos sobre cómo hacer cumplir e implementar esas políticas”

En este orden de ideas, se destaca lo planteado por García Villacorta (2023) debido a que expone 2 elementos fundamentales en la política de cobranza, el primero son los plazos de cobro y el segundo, las condiciones de venta relacionada al crédito otorgado, que abarcan los porcentajes de descuento, los lugares donde el cliente puede realizar los pagos parciales de los créditos, las fechas de pago y las tasas de interés aplicables.



Efecto de las cobranzas en la rentabilidad empresarial

Un eficiente proceso de cobranzas tiene un impacto directo en la rentabilidad de la empresa. Gómez (2022) destaca que una empresa que mantiene un ciclo de conversión de efectivo corto puede reinvertir sus recursos de manera más rápida, lo que se traduce en mayores márgenes de utilidad. Por el contrario, empresas con procesos de cobranzas ineficientes tienden a enfrentar problemas de flujo de caja que pueden afectar su capacidad de operar y de cumplir con sus obligaciones financieras (Pérez, R., & Salazar, G., 2021).

Modelos de gestión por procesos (BPM)

La aplicación de la gestión por procesos (Business Process Management, BPM) es clave para identificar las áreas de mejora en los procedimientos de cobranza. Este enfoque permite mapear cada una de las etapas del proceso, desde la emisión de la factura hasta la recepción del pago, identificando cuellos de botella y redundancias que pueden estar afectando la eficiencia del sistema.

Según Davenport (2021), la gestión por procesos ayuda a las instituciones a estructurar y estandarizar los flujos de trabajo, lo que conduce a una mayor transparencia y control en la ejecución de los procesos. Aplicando BPM en el área de cobranzas, se puede establecer un flujo más eficiente que reduzca los tiempos de espera y mejore la comunicación con los padres, facilitando una mayor tasa de cumplimiento en los pagos.

La gestión de cobranza

Según Coronel Hoyos (2019), la gestión de cobranza es el conjunto de acciones coordinadas y aplicadas adecuada y oportunamente a los clientes para lograr la recuperación de los créditos, de manera que los activos exigibles de la institución se conviertan en activos líquidos de la manera más rápida y eficiente posible, manteniendo en el proceso la buena disposición de los clientes para futuras negociaciones. (p.17).

Mientras que, Czerny (2024), define que la cobranza es de suma importancia para cualquier empresa, ya que si no se realiza de manera eficaz puede traer grandes problemas que van desde la imposibilidad de crecimiento hasta la quiebra: si se acumulan grandes deudas, se

pierde la liquidez y, por ende, el negocio no es capaz de cumplir con todas sus obligaciones a cabalidad.

El autor Mogollón (2021). La gestión de cobranza es una herramienta importante para la gerencia financiera la cual permite mejorar el capital de trabajo y maximizar el valor de la empresa, por lo tanto, su objetivo es garantizar que el proceso sea concluido de manera oportuna y total, rigiéndose por el principio básico que una venta al crédito solo está realizada cuando el valor de la misma ingresa a la caja. (p.264).

Asimismo, Contabilium (2023), indica que la gestión de cobranza no es solo una tarea administrativa. Se trata de una función estratégica que impacta en la liquidez y la salud financiera de la organización. Este proceso abarca diversas actividades: desde la facturación y establecimiento de términos de pago hasta el seguimiento, recordatorios y, finalmente, la recuperación de los montos adeudados.

Por otra parte, Valles (2024), menciona que “es el proceso a través del que se tramita el cobro de una cuenta por concepto de venta de un producto o servicio”.

Con relación a la gestión se cobranza, se destacará la postura de Coronel (2019), debido a que plantea que son un conjunto de acciones coordinadas que se aplican de forma oportuna a los clientes con el fin de recuperar los créditos de manera rápida y eficiente. Pero también es pertinente lo expuesto de por Czerny (2024), con relación a una gestión ineficaz puede generar problemas significativos a una empresa si se acumulan las deudas.

Un referente importante de mencionar, es el relacionado al periodo promedio de cobro, el cual, según Gitman, L. J. y Zutter, C. J. (2012) se refiere a “el tiempo promedio que se requiere para cobrar una cuenta.” (p.54). Es útil para evaluar las políticas de crédito y cobro. Se calcula al dividir el saldo de las cuentas por cobrar entre las ventas diarias promedio:

Fórmula 1. Periodo promedio de cobro

$$PPC = \frac{360 \text{ Días}}{\text{Ingresos a crédito} \div \text{Promedio de cuentas por cobrar}}$$

Fuente formula: GITMAN, L. J. y ZUTTER, C. J. (2012)

El periodo promedio de cobro es un indicador crucial para la gestión financiera de una empresa, ya que refleja la eficiencia en la recuperación de cuentas por cobrar. El periodo promedio de cobro, no solo es un reflejo de la eficiencia en la gestión de cuentas por cobrar, sino que también tiene implicaciones significativas para la liquidez, la planificación financiera y las relaciones comerciales. Es por ello, que, en este aspecto, se consideró pertinente tomar la referencia de Sósima (2021), quien menciona en su trabajo de grado.

Morosidad

La morosidad se refiere al incumplimiento de las obligaciones de pago en los plazos acordados, lo que puede generar consecuencias financieras y legales tanto para las personas como para las empresas. Este fenómeno ha sido objeto de análisis en diversas investigaciones, ya que afecta de manera significativa la estabilidad económica y la liquidez de las entidades. Según estudios recientes, la morosidad no solo impacta en el flujo de caja, sino que también puede repercutir negativamente en la capacidad crediticia de las organizaciones, limitando sus oportunidades de crecimiento y su relación con los inversionistas (González, A., & Hernández, M., 2022).

En el ámbito empresarial, la morosidad puede derivar en problemas de solvencia, afectando la capacidad de las empresas para cumplir con sus compromisos financieros y operativos. Según Pérez y Gómez (2021), cuando una empresa enfrenta altos niveles de morosidad, debe destinar una parte importante de sus recursos a la gestión de cobros, lo que puede desviar el enfoque de las actividades productivas y estratégicas. Además, la prolongación de esta situación puede generar desconfianza entre los socios comerciales y los bancos, quienes ven mayor riesgo al otorgar créditos o establecer relaciones contractuales.



Por otro lado, desde una perspectiva macroeconómica, la morosidad también tiene efectos sobre el sistema financiero, ya que un aumento considerable en los niveles de incumplimiento de pago puede generar tensiones en el sector bancario. De acuerdo con Rodríguez y Sánchez (2023), las instituciones financieras deben incrementar sus provisiones de reservas para cubrir posibles pérdidas, lo que puede afectar la rentabilidad del sector y la disposición de recursos para nuevos préstamos.

La morosidad representa un desafío significativo para la sostenibilidad financiera tanto a nivel micro como macroeconómico. Su gestión adecuada es fundamental para garantizar la estabilidad financiera de las empresas y del sistema bancario en general (López, J., & Ramírez, C., 2023).

Los diferentes tipos de deudores

La gestión efectiva de cobranza incluye un estudio del perfil de los deudores, en el caso concreto de este estudio (padres de familia). Cada deudor tiene su motivo que causa su morosidad, y esto debe ser investigado y evaluado por una persona encargada para que el deudor sea clasificado según su tipología. Una vez clasificado, se puede evaluar la mejor estrategia para realizar el respectivo cobro. (Gómez, J., 2022).

- a) Los deudores fortuitos: Tienen la intención, pero no tienen los recursos necesarios para realizar el pago. Normalmente, a este tipo de deudores se les otorga una prórroga y una mayor facilidad para que pueda efectuar el pago. (Gómez, J., 2022).
- b) Los deudores desorganizados: Tienen la capacidad de pago, pero no saben que tienen que realizar el pago. Hay que realizar un constante recordatorio a este tipo de deudor. (Gómez, J., 2022).
- c) Los deudores negligentes: Son conscientes de lo que deben y tienen la capacidad de pagar, pero no tienen la voluntad de hacerlo. (Gómez, J., 2022).

Cartera vencida

La cartera vencida son valores que no han sido cancelados una vez haya llegado su plazo acordado. Cuando sucede esto, se considera que el valor ya se encuentra vencido y fuera del período de pago, por lo que entra en mora (González, A., & Hernández, M., 2022). Los créditos que una institución educativa brinda son valores que se consideran que van a ingresar en el corto plazo. Al manejarse una pensión mensual, en caso de otorgar un crédito, se espera que este no sea mayor a los 30 días, con el fin de no arrastrar deudas.

¿Por qué se originan las carteras vencidas?

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

- Falta de seguimiento diario: Cuando una persona tiene un atraso, esto no debería pasar por alto, ya que previamente se hizo un acuerdo de pago en una fecha establecida. Se debería realizar un seguimiento diario, ya sea de una persona encargada o de un departamento. De igual forma, se debe tener toda la información necesaria para el seguimiento a ser realizado. (González, A., & Hernández, M., 2022).
- No contar con políticas de crédito y cobranza: La unidad educativa debe manejar un sistema de cobranza efectivo. No contar con un departamento encargado puede resultar en inconvenientes al momento de gestionar las cobranzas. De esta forma, siempre habrá una comunicación clara, y un seguimiento adecuado. (González, A., & Hernández, M., 2022).
- La falta de una base de datos actualizada de los clientes: Se necesita una base de datos actualizada de los clientes. Se pueden ocasionar errores, por ejemplo, el envío de la factura a una dirección errónea. Para evitar esto, se debe hacer una actualización mensual, por medio de una encuesta realizada a los padres de familia. (González, A., & Hernández, M., 2022).
- No dar un buen servicio al cliente: Es muy importante tener en consideración la opinión de los padres de familia al momento de efectuar una queja. Cuando notan



una falla o realizan una queja, utilizan esto como una excusa para no realizar el pago. Los pagos suelen retrasarse cuando los padres de familia reportan un servicio de transporte ineficiente (retraso en la hora de llegada, vehículo en malas condiciones). Si los padres perciben que se proporciona el servicio adecuado, se verán incentivados en pagar por un buen servicio. (González, A., & Hernández, M., 2022).

- Aceptar las evasivas del cliente cuando se retrasa: Es esencial realizar un seguimiento a los padres de familia al momento de efectuar cobros. Actualmente, no basta con llamadas telefónicas, hay que utilizar todos los recursos disponibles para ponerse en contacto. No permitir retrasos bajo ningún concepto, y buscar el contacto con la persona. (González, A., & Hernández, M., 2022).

Plan de Mejora

Un plan de mejora es una herramienta estratégica utilizada por las organizaciones para identificar áreas de debilidad y desarrollar acciones correctivas con el objetivo de optimizar su funcionamiento. En el ámbito educativo, los planes de mejora permiten a las instituciones evaluar y fortalecer su gestión académica y administrativa. Según Flores et al. (2022), "un plan de mejora no solo busca corregir las fallas detectadas en una evaluación, sino que también promueve un proceso de aprendizaje organizacional continuo, orientado hacia la excelencia".

El diseño de un plan de mejora implica un análisis detallado de los procesos internos y la participación activa de todos los miembros de la organización. De acuerdo con Pérez y García (2021), "la participación colaborativa es fundamental, ya que permite que los diferentes actores de la institución contribuyan con su experiencia y conocimiento, lo que genera una visión más completa de las necesidades de mejora". Este enfoque asegura que las acciones propuestas en el plan sean realistas y alineadas con los objetivos estratégicos de la organización.

Además, es importante que los planes de mejora incluyan indicadores claros que permitan medir los avances en el tiempo. Según Martínez (2020), "la implementación de indicadores de seguimiento facilita el monitoreo de los resultados obtenidos y permite hacer ajustes en el camino cuando sea necesario". Esto asegura que el plan se mantenga flexible y adaptativo ante posibles

cambios en el entorno interno o externo.

Es así como un plan de mejora es simplemente una estrategia que aplican varias entidades mediante la aplicación de un conjunto de medidas de cambio con la finalidad de mejorar su rendimiento. Su objetivo es este caso es la mejora en el control y manejo de las Cuentas por Cobrar y la gestión de cobranzas. La aplicación de este plan ayudará a obtener un mejor rendimiento en los ingresos de la institución obtenidos por conceptos del cobro de matrículas y pensiones. Las medidas de mejora deberán ser planificadas con estudios previos según la entidad en la que se piensa desarrollar, luego se las debe poner en práctica y al final evaluar sus efectos.

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

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

Un plan de mejora efectivo debe ser integral, participativo y basado en la evaluación continua de los resultados. Al fomentar una cultura de mejora continua, las instituciones pueden no solo corregir sus debilidades, sino también impulsar un crecimiento sostenido a largo plazo.

Organización

Los cambios más importantes de la historia, se fundamentan en las organizaciones, estos procesos de cambios, pasan a través de ella, quienes sirven de catalizadores, conduciendo a las sociedades, hacia los avances de tecnológicos e innovaciones. En el ámbito de estudio, es importante definir, primeramente, la organización, que puede entenderse como la estructura organizada por personas, que establecen objetivos específicos, para cumplir con determinadas metas empresariales. En este sentido, Parsons citado en Paolini y Odriozola (2019) define a las organizaciones, como “unidades sociales o agrupaciones humanas deliberadamente construidas o reconstruidas para alcanzar fines específicos”. (p. 9).

Por su lado, Reyes Rivera (2020), indica que “Organización es el establecimiento de la estructura necesaria para la sistematización racional de los recursos, mediante la determinación de jerarquías, disposición, correlación y agrupación de actividades, con el fin de poder realizar y simplificar las funciones del grupo social”. (p.3).

Institución Educativa

La Universidad Internacional de Valencia (2023) define que una “institución educativa es un establecimiento que brinda servicios de formación académica a personas de distintas edades”.

Asimismo, Sarasola (2023), menciona que las instituciones educativas son organizaciones y comunidades formadas a su alrededor que ofrecen y desarrollan servicios educativos a la sociedad con autonomía propia y dentro de un marco de regulación de la educación. Pueden ser privadas, con la personalidad jurídica propia de cada institución, o públicas. Con respecto a estas definiciones, se considera pertinente, coincidir con lo expuesto por Sarasola, por cuanto considera que las instituciones educativas son organizaciones y comunidades formadas a su alrededor, ofreciendo un servicio educativo a la comunidad que la rodea, además afirma que este tipo de instituciones tienen autonomía dentro del marco de regulación de educación.

Procesos administrativos

Según Barahona Tuttilo (2023), indica que “el proceso administrativo engloba una serie de funciones o componentes, las cuales incluyen la planificación inicial, la organización, la dirección y el control”.

Por su parte, Cano Plata (2020), menciona desde otro enfoque, “la administración se consolida como un proceso mediante el cual se busca calidad en el funcionamiento de una entidad social, al utilizar de manera adecuada sus recursos, con el propósito de alcanzar objetivos predefinidos”.

De igual manera, Delgado Gutiérrez y Anchundia Villamar (2023), definen que “el proceso administrativo puede describirse como una secuencia que va desde una perspectiva teórica hasta una práctica, que parte de la planificación y culmina en el control”.

En cuanto a los procesos administrativos se toma postura hacia lo expuesto por Cano (2020), puesto que no sólo se refiere a las funciones de planificación, dirección y control, sino que agrega la búsqueda de la calidad en el funcionamiento y el uso adecuado de los recursos con el fin del lograr las metas propuestas.

Procesos de gestión

Según Torres et al. (2019). “Los procesos de Gestión son los encargados de asegurar un control adecuado en los demás procesos y obtener la información necesaria para realizar mejoras en los mismos”. (p. 530-504).

Por su parte, Zambelli (2022), menciona que “la gestión de procesos es un conjunto de prácticas que tienen como objetivo la mejora continua de las actividades organizacionales”.

Con relación a los procesos de gestión, se destaca lo expuesto por Torres et al. (2019), debido a que establecen que el proceso de gestión es el responsable de garantizar el control efectivo sobre los demás procesos. Sin embargo, es de considerar que Zambelli (2022), destaca la mejora continua de las actividades de la organización.

Estrategia

Romero et al. (2020), en su artículo definen que la estrategia es una acción orientada al logro de un objetivo, que otros competidores también buscan; de allí que, la misma lleva a la empresa a definir una ventaja competitiva que le garantice la supremacía en el mercado y por consiguiente el éxito empresarial.

Por otro lado, Reyes et al. (2024), indican que la estrategia “es una decisión analizada, pensada y ejecutada para lograr un objetivo, o varios de ellos, en un plan”. En cuanto a estrategias

es necesario mencionar según que “la puesta en práctica de la estrategia es un proceso. No es el resultado de una decisión o una acción aislada. Es consecuencia de una serie de acciones integradas de forma coherente a lo largo del tiempo”

Por su parte, Hernández (2024), menciona en Tipos de estrategias según autores:
Descubre las diversas escuelas del pensamiento estratégico, que:

“una estrategia es fundamentalmente un plan de acción pensado para lograr un conjunto específico de metas o resultados. Se desarrolla como una ruta crítica que determina los pasos a seguir para aprovechar al máximo los recursos disponibles, ya sean éstos tiempo, dinero, habilidades o cualquier otro tipo de recurso”.

Con relación al área de Colecturía, según la Real Academia Española (2023), define colecturía “Oficina donde se reciben las rentas y se guardan los papeles relacionados con ellas”. El área de colecturía desempeña un papel fundamental en la gestión financiera de las instituciones educativas. Entre sus principales funciones se encuentra: La recaudación de ingreso por concepto de matrícula y pensiones, generar reportes financieros periódicos que reflejan el estado de las cuentas por cobrar y las obligaciones pendientes, brinda soporte y asistencia a los padres de familia y estudiantes en todo lo relacionado con pagos y deudas. Esta interacción constante facilita la comunicación y ayuda a resolver cualquier inquietud o inconveniente que pueda surgir en torno a las obligaciones económicas, garantizar que todos los procesos de cobro se realicen de manera transparente, siguiendo las normativas y políticas establecidas por la institución.

Innovación

Al respecto, Mosquera et al. (2022), en su artículo indican que la innovación es la respuesta continua a circunstancias cambiantes, la transformación de conocimiento en nuevos productos y servicios. La innovación se encuentra asociada a un proceso de transformación, no es un concepto aislado, sino que está asociada a un proceso innovador y que este, está relacionado con múltiples conceptos que le dan la dinámica productiva y social a una organización para el crecimiento y desarrollo sostenible del mundo globalizado de hoy.

Mientras que, la innovación empresarial es un concepto complejo que depende de múltiples factores; por eso, la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico Agencia Vasca de la Innovación Innobasque (2020), la define así: La innovación consiste en la puesta en funcionamiento con éxito de un producto o proceso nuevo o significativamente mejorado, o en la introducción de cambios organizativos o de marketing en el mercado o en la empresa.

Raya (2023), en su artículo Innovación financiera y su impacto en la gestión corporativa: las Fintech y el big data, la innovación financiera “se refiere a la aplicación de nuevas ideas, tecnologías y enfoques en la gestión y utilización de los recursos financieros. Esto incluye tanto mejoras en los procesos internos como el desarrollo de nuevos productos y servicios financieros”.

Se hace énfasis en lo expuesto por Raya, debido a que plantea que la innovación se refiere a la implementación de nuevas ideas, tecnologías y enfoque en la gestión y uso de los recursos financieros, lo que permite una optimización de los procesos internos financieros.

Big Data

El big data se compone de grandes y complejos conjuntos de datos, provenientes especialmente de nuevas fuentes de información. Vicente et al. (2019), definen big data como macrodatos, datos masivos o inteligencia de datos, corresponde a una terminología que se emplea en el sector de las tecnologías de la información y de la comunicación para aludir a un conjunto de datos que, por su volumen, variedad y por la velocidad a la que necesitan ser procesados, supera las capacidades de los sistemas informáticos habituales. Si bien, se puede ampliar el término big data como la capacidad de gestionar un enorme volumen de datos heterogéneos, procesados a una velocidad adecuada y dentro del marco de tiempo razonable, para permitir el análisis y la reacción en tiempo real.

Asimismo, Romero citado en Gómez Degraives (2021), apunta que:

Las empresas lo utilizan para obtener resultados centrados en el cliente, aprovechar los datos internos y crear un mejor ecosistema de información. Mencionan que el big data se ha

utilizado para trasladar al público todo tipo de conceptos, entre los que se incluyen: grandes cantidades de datos, analítica de redes sociales, herramientas de última generación para gestionar los datos, datos en tiempo real y mucho más. (p.7).

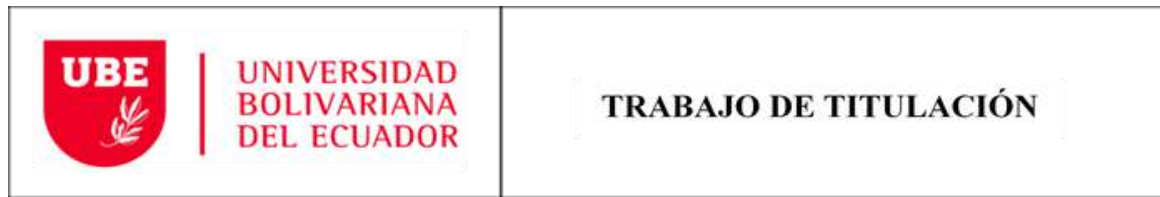
En este sentido, se hace mayor relevancia a lo definido por Romero, por cuanto establece que las empresas emplean los macrodatos para obtener datos enfocados al cliente.

Transformación digital

Pizarro (2024), en su artículo De Push a Pull – Revolución Digital en la Cobranza: Navegando entre Legislaciones y Generaciones Digitales, asegura que: La transformación digital en la gestión de cobranza no solo optimiza los procesos, sino que también redefine la relación entre las empresas y sus clientes deudores. La implementación efectiva de tecnologías avanzadas permite a las empresas adaptarse a las expectativas cambiantes, mejorar la eficiencia operativa y ofrecer experiencias más personalizadas y centradas en el cliente.

De igual manera, Medina et al. (2022), definen que la transformación digital es un proceso de reconversión y adaptación de tecnologías digitales, las mismas que están inmersas en la rutina diaria de las personas, lo que motiva a las instituciones u empresas a incorporar procedimientos innovadores para cubrir la demanda de sus clientes con productos o servicios novedosos que satisfagan sus necesidades y deseos.

A su vez, Warner y Wager (2019), mencionan en su artículo que la transformación digital “es utilizada de manera inconsistente por los líderes dentro y entre contextos industriales para describir diversas actividades de organización y elaboración de estrategias”.



Fundamentación legal

Ministerio de Educación

Se define al Ministerio de Educación (Ministerio de Educación., 2020) “Un organismo oficial que se encarga de gestionar las tareas administrativas relacionadas con la educación y normalmente también de la cultura. En algunos casos tiene el rango de secretaría de Estado”.

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

La Ley Orgánica de Educación Intercultural (LOEI asegura que todos los estudiantes accedan al sistema educativo y determina normativa respecto al cobro de pensiones y matrículas, además en el artículo 58 indica (LOEI, 2024) “Las obligaciones y sanciones a: promotores, directivos y docentes las instituciones educativas (Unidad Educativa Particular Nuestra Señora del Rosario, 2018) particulares y fiscomisionales que incumplan con lo estipulado en este reglamento”.

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

Respecto a las Cuentas por Cobrar en los establecimientos educativos privados, el Ministerio de Educación a través de la Ley Orgánica de Educación Intercultural y en concordancia con el Código de la Niñez y Adolescencia estipulan en el capítulo XII Art. 140 literal 8 que “Se prohíbe privar el derecho a la educación de los estudiantes por atraso o falta de pago de matrícula o pensiones por parte de sus representantes legales”. (LOEI, 2024)

En un comunicado informal enviado a los establecimientos educativos privados en el 2019 se informa que, las instituciones educativas tienen la potestad de solicitar mediante los trámites pertinentes a cada Distrito Zonal la transferencia de aquellos usuarios que registran

mensualidades impagas y no han llegado a ningún acuerdo de pago al sector educativo público.

Dicha medida se la ha tomado como ayuda para reducir las Cuentas por Cobrar del sector educativo particular procurando velar y garantizar ante todo el derecho a la educación de todos los niños y jóvenes ecuatorianos.

Servicio de Rentas Internas

El Servicio de Rentas Internas se define como (Servicio de Rentas Internas, 2024).

“Un organismo autónomo del Estado de Ecuador, cuya función principal es el cobro de los impuestos, a partir de una base de datos de contribuyentes. Fue creado sobre la base de la antigua Dirección General de Rentas”.

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

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

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

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

- a) Haber constado como tales, durante dos (2) años o más en la contabilidad;
- b) Haber transcurrido más de tres (3) años desde la fecha de vencimiento original del crédito;

- c) Haber prescrito la acción para el cobro del crédito;
- d) Haberse declarado la quiebra o insolvencia del deudor; y,
- e) Si el deudor es una sociedad que haya sido cancelada.

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

El monto de las provisiones requeridas para cubrir riesgos de incobrabilidad o pérdida del valor de los activos de riesgo de las instituciones del sistema financiero, que se hagan con cargo al estado de pérdidas y ganancias de dichas instituciones, serán deducibles de la base imponible correspondiente al ejercicio corriente en que se constituyan las mencionadas provisiones.

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

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

CAPÍTULO 2: METODOLOGÍA

Diseño metodológico

Un enfoque cualitativo para abordar problemas complejos de manera integral. En el contexto de la propuesta de mejora para el proceso de gestión de cobranza en la Unidad Educativa Apóstol Santiago, Guayaquil, este enfoque permite obtener una visión más profunda con percepciones y experiencias de los involucrados.

La metodología cualitativa de la presente investigación, se centra en el paradigma constructivista, el cual tiene como propósito la comprensión y reconstrucción de la realidad previa; donde el diseño de teoría fundamentada representa la principal herramienta que ayuda al investigador a poder construir teorías sustantivas para interpretar la ideología, subjetividad, constructos, discursos, percepción, entre otros; que permiten construir las personas inmersas en el estudio. (Bautista M, 2021).

Según Bautista, la investigación cualitativa permitirá comprender las percepciones y actitudes de los padres, estudiantes y personal administrativo con respecto al proceso de cobranza. A través de entrevistas o grupos focales, se podrá obtener una mayor comprensión de los factores que influyen en los retrasos, como dificultades económicas, falta de comunicación o confusión en los procedimientos. Este enfoque también puede descubrir áreas de mejora en la atención al cliente y la comunicación institucional, lo que puede ser clave para aumentar la efectividad del proceso de cobranza y fortalecer las relaciones con las familias.

La presente investigación trata de un estudio de caso, según Smith (2018) el estudio de caso es un diseño de investigación popular en las ciencias sociales a pesar de las preocupaciones sobre su credibilidad. Los estudios de caso brindan una exploración en profundidad de la unidad de análisis (caso). (p.14).

Para la recopilación y ordenamiento de la información de las fuentes se empleó la técnica de la revisión sistemática, seleccionando información relevante en base al instrumento denominado matriz de revisión sistemática, cuya estructura incorpora registros, que permiten el escudriñamiento de un artículo de investigación, en ese sentido (Munn et al., 2018).

Técnicas e instrumentos

La observación, para Fresno Chávez (2019), “es un método de gran importancia ya que permite la descripción autentica de grupos sociales y escenas culturales que pueden ser utilizadas para la descripción, evaluación e interpretación en el ámbito en que se desarrolla”. (p.114). La aplicación de esta técnica aportará al estudio información empírica importa para su desarrollo.

Entrevista semiestructurada

Según Fresno Chávez (2019), la entrevista “es el medio que permite la obtención de información de fuente primaria, amplia y abierta, en dependencia de la relación entrevistador entrevistado” (p.115).

Según Hernández (2020), la entrevista semiestructurada “se basan en una guía de asuntos o preguntas y el entrevistador tiene la libertad de introducir preguntas adicionales para precisar conceptos u obtener mayor información” (p.449). Se aplicará entrevista semi estructurada porque esta técnica cualitativa permite al entrevistador expresarse de una forma flexible a las preguntas guiadas que se le formulen.

Análisis de contenido

El proceso de selección o diseño de estos instrumentos se lleva a cabo siguiendo varios pasos fundamentales. Primero, se definen los objetivos de la investigación y las preguntas clave que se desean responder sobre el proceso de cobranza. Luego, se selecciona el tipo de instrumento más adecuado para cada objetivo, considerando aspectos como la cantidad de información necesaria, el tiempo disponible y los recursos. Una vez seleccionados, se procede a diseñar los instrumentos, asegurando que las preguntas sean claras, relevantes y alineadas con los objetivos de la propuesta. En la propuesta de mejora para el proceso de gestión de cobranza en la Unidad Educativa Apóstol Santiago de Guayaquil, se utilizó instrumentos de mediación para facilitar la recolección de información y la interacción con los actores involucrados.

Las técnicas cualitativas, se utilizará entrevistas semiestructuradas, dirigidas al personal encargado del área de cobranza que son 2 integrante de la Unidad Educativa Apóstol Santiago de Guayaquil (Anexo 1). Este instrumento permite obtener información más profunda sobre las

percepciones y experiencias relacionadas con el proceso de cobranza, identificando factores que pueden estar influyendo en los retrasos. El uso de este instrumento en conjunto facilita un análisis más completo, combinando el rigor de los datos numéricos con la riqueza de las perspectivas cualitativas.

Muestra del departamento

Población

Según Vicente et al. (2019), denominan la población como el conjunto de elementos que cumplen ciertas propiedades y entre los que se desea estudiar el fenómeno en cuestión; este conjunto de elementos es de distinta naturaleza: personas, hogares, empresas, edificios, tornillos, caras de una moneda o de un dado, cartas de una baraja, etc. La Población a considerar es el personal encargado del área de cobranza que son 2 integrante de la Unidad Educativa Apóstol Santiago de Guayaquil.

Tabla 1.

Población

N	DETALLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
1	DIRECTOR GENERAL	1	0%
2	CONTADOR	1	0%
3	Padres de familia	1000	100%
TOTAL		1002	100%

Nota: La tabla 1 explica la población a considerar que se utilizará en la investigación.

Adaptado por Zeilyn Ceballos, Paola Ponce.



Para el cálculo de la muestra que se aplicará a la encuesta a padres de familia se utilizará la formula finita:

N= Población (1000)

Z = Nivel de confianza 95% (1.960)

p = Probabilidad de éxito 50%

q = Probabilidad de fracaso 50%

e = Margen de error 5%

$$n = \frac{Z^2 * N * P * Q}{\left((e^2(N-1)) + (Z^2 * P * Q) \right)}$$

$$n = \frac{1.960^2 * 1000 * 0,5 * 0,5}{\left((0,05^2(1000 - 1)) + (1,960^2 * 0,5 * 0,5) \right)}$$

$$n = \frac{960,4000000}{3,4579000}$$

$$n = 277,741$$

La muestra a considerar para la encuesta es a 277 padres de familia.

Métodos teóricos, empíricos y estadísticos

Investigación Empírica

Una investigación empírica apropiada para determinar el "cómo y por qué" de los fenómenos, asimismo contribuye a comprender los fenómenos en un contexto holístico y de la vida real, del mismo modo se conoce el caso como una cosa, una sola entidad, una unidad alrededor de la cual existen límites. (Alpi & Evans, 2019) (p.2).

La investigación empírica en la propuesta de mejora para el proceso de gestión de cobranza en la Unidad Educativa Apóstol Santiago de Guayaquil se enfoca en la recopilación y análisis de datos reales obtenidos del entorno operativo de la institución. Este tipo de investigación permite observar directamente las fallas y oportunidades de mejora dentro del sistema de cobranza actual, utilizando encuestas, entrevistas y revisión de registros financieros. El objetivo es identificar patrones o problemas recurrentes en el proceso de cobranza, como la morosidad de los pagos, la eficiencia en la recuperación de deudas o la satisfacción de los padres de familia con el sistema. Al basarse en datos concretos, esta metodología permite sustentar las propuestas de mejora en evidencia real, aumentando la validez de las soluciones planteadas.

Método Analítico y Sintético

La investigación se apoyará en el método de análisis y síntesis ya que permite conocer, indagar e interpretar información y situaciones que forman parte del fenómeno objeto de estudio.

Intriago et al. (2019), consideran que el análisis es un procedimiento teórico mediante el cual un todo complejo se descompone en sus diversas partes y cualidades. El análisis permite la división mental del todo en sus múltiples relaciones y componentes. Por su parte, la síntesis establece mentalmente la unión entre las partes previamente analizadas y posibilita descubrir las relaciones esenciales y características generales entre ellas. La síntesis se produce sobre la base de los resultados obtenidos en el análisis y posibilita la sistematización del conocimiento. La síntesis no es el retorno al todo, sino a sus relaciones esenciales.

Asimismo, se aplicará el método inductivo-deductivo, el cual, según enciclopedia (2021),



el método deductivo “es una estrategia de razonamiento empleada para deducir conclusiones lógicas a partir de una serie de premisas o principios”. Por su lado, el método inductivo es “un tipo de razonamiento que consiste en obtener conocimientos generalizables a partir de conocimientos específicos. Así, va de la observación de fenómenos particulares a la formulación de conclusiones generales”.

El método analítico-sintético, en conjunto con el enfoque inductivo-deductivo, se emplea para descomponer el proceso de cobranza en sus componentes esenciales, analizar cada una de sus fases (facturación, seguimiento, recuperación de pagos, etc.), y luego sintetizar esta información para construir una propuesta integral de mejora. A través del análisis inductivo, se generalizan los hallazgos obtenidos de casos particulares, como retrasos específicos en los pagos o deficiencias en la comunicación con los padres. Posteriormente, mediante el enfoque deductivo, se aplican principios generales de gestión financiera y administrativa para formular soluciones prácticas que optimicen el proceso de cobranza, asegurando un flujo de ingresos más eficiente y un mejor control de las cuentas pendientes.

Tabla 2.

Operacionalización de Variables

VARIABLES	DEFINICIÓN	DIMENSIÓN	INDICADOR	INSTRUMENTOS
PLAN DE MEJORA	Según Flores et al. (2022), "un plan de mejora no solo busca corregir las fallas detectadas en una evaluación, sino que también promueve un proceso de aprendizaje organizacional continuo, orientado hacia la excelencia"	Procedimientos de cobranza	Claridad en los procedimientos de cobro	Entrevista Observación
		Herramientas tecnológicas de apoyo	Uso de software especializado para cobranzas	
		Capacitación del personal	Nivel de capacitación del personal en gestión de cobranzas	
		Comunicación con los deudores	Frecuencia y medios de contacto con los deudores	
GESTIÓN DE COBRANZA	Según Roth (2020), la cobranza no solo involucra el acto de recolectar pagos, sino que debe entenderse como parte de un ciclo de ingresos donde se interrelacionan aspectos de comunicación, administración de cartera, y estrategias de retención de clientes.	Tiempos de respuesta	Reducción del tiempo de cobro	Encuesta
		Índices de recuperación de cartera	Porcentaje de recuperación de cartera	
		Satisfacción de los deudores	Nivel de satisfacción de los deudores con el proceso de cobranza	

Nota: Adaptado por Zeilyn Ceballos, Paola Ponce

Análisis de resultados

Encuesta

Encuesta dirigida a los padres de familia sobre el tema "Propuesta de mejora para el proceso de gestión de cobranza en la Unidad Educativa Apóstol Santiago Guayaquil". Estas preguntas buscan obtener información sobre su experiencia con el actual sistema de cobro, los problemas que enfrentan y sus sugerencias para mejorarlo.

1. ¿Cómo calificaría el proceso actual de gestión de cobranza en la Unidad Educativa?

Tabla 3.

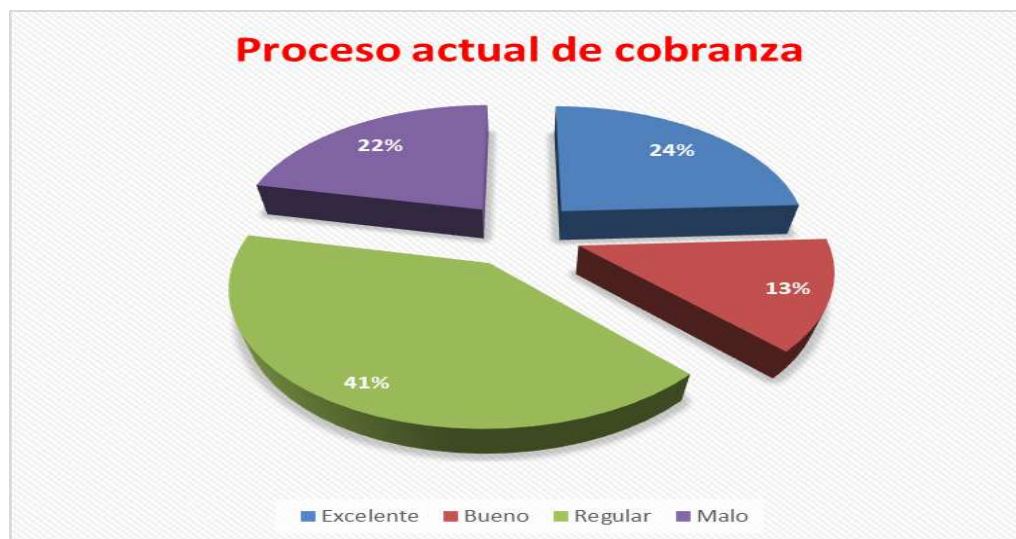
Proceso actual de cobranza

#	ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
a	Excelente	67	24%
b	Bueno	37	13%
c	Regular	113	41%
d	Malo	60	22%
TOTAL		277	100%

Adaptado por Zeilyn Ceballos, Paola Ponce

Figura 1.

Proceso actual de cobranza



Adaptado por Zeilyn Ceballos, Paola Ponce

Análisis

Del 100% de encuestados el 24% les parece Excelente, el 13% Bueno, mientras que el 41% les parece Regular y el 22% Malo. Lo que se considera implementar el sistema de cobro en la institución.



2. ¿Ha tenido problemas para realizar los pagos de las mensualidades escolares?

Tabla 4.

Problema de pagos de las mensualidades escolares

#	ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
a	Si	190	69%
b	No	87	31%
TOTAL		277	100%

Adaptado por Zeilyn Ceballos, Paola Ponce

Figura 2.

Problema de pagos de las mensualidades escolares



Adaptado por Zeilyn Ceballos, Paola Ponce

Análisis

Del 100% de encuestados el 69% tiene problemas de pago de las mensualidades de sus hijo, mientras que el 31% no tienen problemas y están al día.



3. Si su respuesta fue afirmativa, ¿cuáles han sido las dificultades principales que ha encontrado?

Tabla 5.

Dificultades principales que ha encontrado

#	ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
a	Falta de claridad en las fechas de pago	57	30%
b	Problemas con los métodos de pago	25	13%
c	Información insuficiente sobre los montos	68	36%
d	Falta de recordatorios de pago	40	21%
TOTAL		277	190

Adaptado por Zeilyn Ceballos, Paola Ponce

Figura 3.

Dificultades principales que ha encontrado



Análisis

Del 100% de encuestados el 30% por Falta de claridad en las fechas de pago, el 13% por Problemas con los métodos de pago, el 36% por Información insuficiente sobre los montos y el 21% por Falta de recordatorios de pago.



4. ¿Qué método de pago utiliza actualmente para realizar los pagos de las mensualidades?

Tabla 6.

Método de pago que utiliza

#	ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
a	Transferencia bancaria	75	27%
b	Depósito en ventanilla	92	33%
c	Tarjeta de crédito/débito	68	25%
d	Pago en efectivo en la institución	42	15%
TOTAL		277	100%

Adaptado por Zeilyn Ceballos, Paola Ponce

Figura 4.

Método de pago que utiliza



Adaptado por Zeilyn Ceballos, Paola Ponce

Análisis

Del 100% de encuestados el 27% lo hace a través de Transferencia bancaria, el 33% mediante Depósito en ventanilla, el 25% con Tarjeta de crédito/débito y el 15% mediante Pago en efectivo en la institución.



5. ¿Le gustaría contar con métodos de pago adicionales (como pagos en línea, aplicaciones móviles, etc.)?

Tabla 7.

Contar con métodos de pago más accesible y con recordatorio

#	ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
a	Si	200	72%
b	No	77	28%
TOTAL		277	100%

Adaptado por Zeilyn Ceballos, Paola Ponce

Figura 5.

Contar con métodos de pago más accesible y con recordatorio



Adaptado por Zeilyn Ceballos, Paola Ponce

Análisis

Del 100% de encuestados el 72% dice Sí, mientras que el 28% dice que No.

6. ¿Le parecen claras las fechas de vencimiento de los pagos?

Sí

No

Tabla 8.

Fechas de vencimiento claro de los pagos

#	ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
a	Si	277	100%
b	No	0	0%
TOTAL		277	100%

Adaptado por Zeilyn Ceballos, Paola Ponce

Figura 6.

Fechas de vencimiento claro de los pagos



Adaptado por Zeilyn Ceballos, Paola Ponce

Análisis

Del 100% de encuestados el 100% está de acuerdo con las fechas de pago sean claras.



7. ¿Ha recibido recordatorios oportunos sobre los pagos por vencer?

Tabla 9.

Recibió recordatorios oportunos sobre los pagos por vencer

#	ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
a	Si	33	12%
b	No	244	88%
TOTAL		277	100%

Adaptado por Zeilyn Ceballos, Paola Ponce

Figura 7.

Recibió recordatorios oportunos sobre los pagos por vencer



Adaptado por Zeilyn Ceballos, Paola Ponce

Análisis

Del 100% de encuestados el 12% dice Sí han recibido recordatorio de los pagos, mientras que el 88% dice que No han recibido los recordatorios.



8. ¿Qué tan satisfecho/a está con la atención que ha recibido en caso de tener problemas con los pagos?

Tabla 10.

Satisfacción por la atención que haya recibido por problemas de pagos

#	ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
a	Muy satisfecho	57	21%
b	Satisfecho	77	28%
c	Poco satisfecho	72	26%
d	Insatisfecho	71	26%
TOTAL		277	100%

Adaptado por Zeilyn Ceballos, Paola Ponce

Figura 8.

Satisfacción por la atención que haya recibido por problemas de pagos



Adaptado por Zeilyn Ceballos, Paola Ponce

Análisis

Del 100% de encuestados el 21% se siente Muy satisfecho, el 28% está Satisfecho, mientras que el 26% está Poco satisfecho y el 26% está Insatisfecho con la atención que recibió cuando tubo problemas de pagos.



9. ¿Considera que sería útil tener acceso a un portal en línea donde pueda revisar los saldos y realizar pagos de las mensualidades?

Tabla 11.

Tener acceso a un portal en línea donde pueda revisar los saldos y realizar pagos de las mensualidades

#	ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
a	Si	250	90%
b	No	27	10%
TOTAL		277	100%

Adaptado por Zeilyn Ceballos, Paola Ponce

Figura 9.

Tener acceso a un portal en línea donde pueda revisar los saldos y realizar pagos de las mensualidades



Adaptado por Zeilyn Ceballos, Paola Ponce

Análisis

Del 100% de encuestados el 90% dice que Si y el 10% dice que No.



10. ¿Qué frecuencia preferiría para recibir recordatorios de pago?

Tabla 12.

Frecuencia que preferiría para recibir recordatorios de pago

#	ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
a	Una vez al mes	8	3%
b	Una semana antes de la fecha límite	112	40%
c	Tres días antes de la fecha límite	157	57%
d	Después de la fecha de pago	0	0%
TOTAL		277	100%

Adaptado por Zeilyn Ceballos, Paola Ponce

Figura 10.

Frecuencia que preferiría para recibir recordatorios de pago



Adaptado por Zeilyn Ceballos, Paola Ponce

Análisis

Del 100% de encuestados el 3% prefiere recordarle Una vez al mes, el 40% Una semana antes de la fecha límite y el 57% prefiere Tres días antes de la fecha límite.



Entrevista

1. **¿Considera que el procedimiento que se lleva a cabo en la gestión de cobranza, es el adecuado?**

Entrevistado 1: No, no es el más adecuado, Hay que mejorar.

Entrevistado 2: La gestión de cobranzas es un proceso en el cual se debe dar seguimiento y recuperación de pagos pendientes, para lo cual considero que deberían implementar políticas en las que se establezca períodos de crédito, en el que se deje claro las directrices de cómo se manejaran las cuentas por cobrar.

2. **¿Puede mencionar cuales son los controles internos que existen en la institución para la ejecución de cobranza?**

Entrevistado 1: Todo lo que permita mejoras para nuestra institución.

Entrevistado 2: En lo que conozco dentro de la institución no existe ningún tipo de control interno o estrategia de cobranzas.

3. **¿Como afectó la morosidad el año pasado a la institución?**

Entrevistado 1: Significativamente.

Entrevistado 2: Falta de liquidez.

Atrasos en las obligaciones financieras y patronales.

Atrasos en el pago del personal de la Institución.

Mejoras dentro de la Institución.

4. **Con la implementación de técnicas de gestión de cobro puede ayudar a reducir la morosidad, ¿Por qué?**

Entrevistado 1: Por supuesto. Considero que es necesario hacer cambios para mejorar.

Entrevistado 2: Claro que sí, porque una buena gestión de cobranzas ayuda a recuperar los pagos pendientes de una manera más efectiva y de esta manera optimiza las cobranzas teniendo mejores resultados.



5. ¿Debido al crecimiento de la institución, considera que debe crearse el área de colecturía?

Entrevistado 1: Si, la institución ha crecido, y por eso estamos creando el área de colecturía e incorporando más personal de soporte.

Entrevistado 2: Considero que si, efectivamente debería haber más control financiero dentro de la Institución, y pues el implementar el área de colecturía ayudaría mitigar algún tipo de riesgo.

6. ¿Considera usted, que el diseño de un manual de funciones de colecturía, ayudará a un mejor desempeño en el departamento de facturación y cobranza?

Entrevistado 1: Si claro, es bueno cualquier aporte que mejore.

Entrevista 2: Claro que sí, un manual de funciones de colecturía bien estructurado ayudaría a recuperar cartera vencida, pagos pendientes de manera más efectiva y con resultados positivos.

7. ¿La institución cuenta con alguna plataforma y/o software para gestionar procesos administrativos y académicos?

Entrevistado 1: Recientemente, estamos implementando un sistema, que esperamos nos ayude tanto en la facturación y cobranza como en el área académica.

Entrevistado 2: La plataforma apenas está en funciones desde el mes de mayo, como todo software, aún estamos en el proceso de implementación y pues que arranque como debe ser, con todas las opciones de controles en cuanto a los procesos tanto administrativos como financieros.

8. ¿Estaría dispuesto aplicar nuevas estrategias de gestión de cobranza?

Entrevistado 1: Si por supuesto.

Entrevistado 2: Claro que sí, hoy en día existen muchas herramientas virtuales con las cuales se puede realizar seguimientos a los deudores, como recordatorios de pago, llamadas telefónicas, correos electrónicos, entre otros.



9. ¿Existen en la institución política de cobranza? de ser así ¿Puede mencionarlas?

Entrevistado 1: El diálogo siempre será primordial para el entendimiento con los padres de familia. El diálogo es lo que siempre he aplicado con los padres y madres de familia para llegar a un entendimiento.

Entrevistado 2: No existen políticas de cobranza como tal, en la Institución facturan lo que los padres mensualmente cancelan.

La implementación de procesos para realizar una buena gestión de cobranzas, nos ayudaría con estrategias eficientes para agilizar dichos cobros. Mediante el uso de software, es posible automatizar estas tareas, enviando recordatorios de pago, la generación de reportes de deuda y el seguimiento de los mismos. Esto permite ahorrar tiempo y recursos, optimizando la eficiencia del equipo de cobranza.

Análisis

Se puede concluir con base a los resultados arrojados en la entrevista lo siguiente:

Con relación a la pregunta 1, en relación a si considera si es adecuado el procedimiento que se lleva a cabo en la gestión de cobranza, los entrevistados coinciden que no es adecuado el procedimiento y debe mejorarse, y debe implementarse políticas en las que se establezca períodos de crédito, en el que se deje claro las directrices de cómo se manejaran las cuentas por cobrar.

En cuanto a la pregunta 2, relacionada a los controles internos que existen en la institución para la ejecución de cobranza, los entrevistados coinciden que dentro de la institución no existe ningún tipo de control interno o estrategia de cobranzas, pero que están dispuestos a implementar los que sean necesarios para mejoras de la institución. Con respecto a la pregunta 3, relacionada a cómo afectó la morosidad el año pasado a la institución, manifestaron que afectó significativamente, en consecuencia, hubo; Falta de liquidez, atrasos en las obligaciones financieras y patronales, atrasos en el pago del personal de la Institución.

En lo que respecta a la pregunta 4, relacionada a la implementación de técnicas de gestión de cobro puede ayudar a reducir la morosidad, los entrevistados afirmaron que sí, porque una buena gestión de cobranza ayuda a recuperar los pagos pendientes de una manera más efectiva, y así optimizar las cobranzas teniendo mejores resultados.

En referencia a la pregunta 5, relacionada a si considera que debe crearse el área de colecturía en la institución, coinciden que sí es necesario, porque ayudaría a tener más controles.

En cuanto a la pregunta 6, relacionada a si considera que el diseño de un manual de funciones de colecturía, ayudará a un mejor desempeño en el departamento de facturación y cobranza, concuerdan que, un manual de funciones de colecturía bien estructurado ayudaría a recuperar cartera vencida, pagos pendientes de manera más efectiva y con resultados positivos.

Con relación a la pregunta 7, respecto a si la institución cuenta con alguna plataforma y/o software para gestionar procesos administrativos y académicos, manifiestan que recientemente, se adquirió un sistema contable-académico, con el cual se encuentra en la etapa de implementación, y se espera responda a las necesidades que en estas áreas tiene la institución.

En lo que respecta a la pregunta 8, la cual refiere si hay disposición para aplicar nuevas estrategias de gestión de cobranza, los entrevistados afirman que sí, puesto que hoy en día, existen muchas herramientas virtuales con las cuales se puede realizar seguimientos a los deudores, como recordatorios de pago, llamadas telefónicas, correos electrónicos, entre otros.

Finalmente, con relación a la pregunta 9, la cual se refiere a si existen en la institución política de cobranza, señalan que el diálogo es primordial para el entendimiento con los padres de familia. Pero no existen políticas de cobranza como tal, en la Institución facturan lo que los padres mensualmente cancelan. Agregan que la implementación de procesos para realizar una buena gestión de cobranzas, ayudaría con estrategias eficientes para agilizar dichos cobros. Mediante el uso de software, es posible automatizar estas tareas, enviando recordatorios de pago, la generación de reportes de deuda y el seguimiento de los mismos. Esto permite ahorrar tiempo y recursos, optimizando la eficiencia del equipo de cobranza.



Discusión de resultados

Tomando en consideración los datos aportados en la aplicación del instrumento como la encuesta a los padres de familia y la entrevista al personal encargado de cobranza, se puede concluir que:

- No hay un adecuado procedimiento para la gestión de cobranza en la institución, y debe mejorarse.
- Dentro de la institución no existe ningún tipo de control interno o estrategia de cobranzas.
- La morosidad el año pasado, afectó significativamente a la institución, en consecuencia, hubo Falta de liquidez, atrasos en las obligaciones financieras y patronales, atrasos en el pago del personal de la Institución.
- La implementación de técnicas de gestión de cobro puede ayudar a reducir la morosidad, porque una buena gestión de cobranzas contribuye a recuperar los pagos pendientes de una manera más efectiva y así optimizar las cobranzas teniendo mejores resultados.
- Debe crearse el área de colecturía en la institución, porque ayudaría a tener más controles.
- El diseño de un manual de funciones de colecturía, ayudará a un mejor desempeño en el departamento de facturación y cobranza.
- Es necesaria la adquisición de una plataforma y/o software para gestionar procesos administrativos y académicos, que sea capaz de adaptarse a un posible crecimiento de la institución, de fácil uso, que cree informes contables, genere registros de auditorías, automatización de tareas, como, la creación de facturas, pagos de nomine, entre otros. Y que brinde, un almacenamiento seguro de los datos contables y académicos de la institución.
- Se debe aplicar estrategias de gestión de cobranza, con las cuales se puede realizar seguimientos a los deudores, como recordatorios de pago, llamadas telefónicas, correos electrónicos, entre otros.
- Establecer políticas de cobranza que permitan una mejor gestión y agilidad de dichos cobros.

En general, la encuesta realizada a los padres de familia y la entrevista al personal encargado del área de cobranza, muestra que el proceso de cobranza actual presenta varias áreas de mejora, desde la implementación de nuevos métodos de pago hasta la mejora en la comunicación y atención al cliente.

La modernización de los sistemas de cobranza, particularmente con la introducción de pagos en línea y notificaciones automatizadas, parece ser una solución viable que responde a las principales inquietudes de los padres. Además, mejorar la flexibilidad y la atención personalizada reforzará la confianza de los padres en la institución, mejorando la experiencia general.

Estas mejoras propuestas no solo ayudarían a reducir los problemas de cobranza, sino que también mejorarían la imagen de la Unidad Educativa como una institución que responde a las necesidades de sus usuarios.



CAPÍTULO 3: PRESENTACIÓN Y VALIDACIÓN DE LA PROPUESTA

Tema de la Propuesta

Plan de mejora para el proceso de gestión de cobranza de la Unidad Educativa Apóstol Santiago.

Descripción de la propuesta

La propuesta presentada tiene como objetivo mejorar el proceso de gestión de cobranza en la Unidad Educativa Apóstol Santiago, el cual actualmente se realiza de manera manual. La falta de herramientas tecnológicas en la institución, impide ofrecer un servicio de cobranza eficiente, lo que genera demoras en el proceso y dificulta el manejo oportuno de la información. Además, el departamento carece de políticas y normas de procedimiento, lo que afecta negativamente la gestión de los procesos, debido a la ausencia de lineamientos formales. Optimizar la gestión de cobranza, no solo permitirá un mejor control sobre los pagos, sino que también contribuirá a mantener relaciones más sólidas con los padres de familia al manejar sus pagos de forma profesional y respetuosa. Un sistema de cobranza eficiente permitirá a la institución utilizar sus recursos financieros y humanos de manera más efectiva, facilitando una planificación financiera más adecuada tanto a corto, como a largo plazo, gracias a una visión clara y precisa de las cuentas por cobrar. Se propone desarrollar un plan de mejoras que aborde los problemas identificados. Este plan incluirá un detallado plan de acción con estrategias de cobranza a implementar, así como un manual de políticas y procedimientos para el área de colecturía.

Objetivo general de la propuesta

Elaborar un plan de mejora para el proceso de gestión de cobranza de la Unidad Educativa Apóstol Santiago.

Objetivos específicos de la propuesta

- Determinar estrategias de mejoras los procesos de cobranza.
- Establecer manual de políticas y normas de procedimientos para el proceso de la gestión de cobranza.



- Proponer un sistema o software que responda a las necesidades administrativas y contable.

Fundamentación

Mediante esta propuesta, se desarrollarán estrategias que, al implementarse, mejorarán el proceso de gestión de cobranza de la Unidad Educativa Apóstol Santiago. Esto proporcionará a la institución un mayor seguimiento y control sobre los cobros, lo que contribuirá a mantener una sólida estabilidad financiera y un control operativo efectivo en el área de colecturía. De este modo, se asegurará la recaudación oportuna de los pagos, garantizando una comunicación coherente y profesional con los padres de familia. Además, al establecer un control eficiente sobre los cobros y mejorar su percepción frente a los usuarios, la institución podrá gestionar su cobranza de manera más eficaz. Esto no solo fortalecerá su reputación como una entidad educativa reconocida y de calidad, sino que también facilitará un incremento en su afluencia financiera.

En este orden de ideas, por su similitud al presente estudio, el trabajo de grado de Sósima (2021), se consideró por la relación de las estrategias de cobranza que propone y el enfoque del ciclo operativo y ciclo de conversión del efectivo. De similar manera, se consideró pertinente el trabajo de grado de Mondragón (2020), debido a que presenta aspectos análogos como lo es el planteamiento de un cronograma de actividades.

Desarrollo

Para elaborar el plan de mejora para el proceso de gestión de cobranza de la Unidad Educativa Apóstol Santiago, se realizó un análisis FODA el área de colecturía, para precisar las necesidades prioritarias, y así poder enfocar las estrategias que pueden mejorar la problemática planteada. La información para este análisis, es derivado de los resultados de las entrevistas aplicadas al Director y Contadora de la institución.

Tabla 13.

FODA

Fortalezas:	Oportunidades:
<p>Capacidad de mejora interna: La institución puede implementar cambios en su sistema de gestión de cobranza que mejoren la eficiencia sin depender de factores externos.</p> <p>Equipo comprometido: Contar con un equipo administrativo que está familiarizado con los procesos actuales y que podría adaptarse a nuevas estrategias.</p> <p>Tecnología disponible: Posibilidad de optimizar el proceso mediante herramientas tecnológicas que ya están en uso o que pueden implementarse fácilmente, como sistemas ERP o plataformas de pago en línea.</p> <p>Experiencia previa: La Unidad Educativa ya cuenta con experiencia en la gestión de cobranzas, lo que proporciona una base sobre la cual construir mejoras.</p>	<p>Avances tecnológicos: La integración de plataformas de pago digitales y la automatización pueden mejorar significativamente la eficiencia y reducir los tiempos de respuesta.</p> <p>Fidelización de estudiantes y padres: Un proceso de cobranza más ágil y efectivo podría mejorar la percepción de los padres, incrementando la lealtad hacia la institución y evitando deserciones por temas financieros.</p> <p>Mejora en la relación con entidades bancarias: La automatización y el uso de convenios con bancos o empresas de pago podrían facilitar la gestión de cobranzas y brindar facilidades a los padres.</p> <p>Aumento de la recaudación: Una mejor gestión de cobranzas puede reducir la morosidad y, a largo plazo, aumentar los ingresos de la institución.</p>
Debilidades:	Amenazas:
<p>Falta de capacitación específica: El personal administrativo podría no estar suficientemente capacitado para implementar las mejoras tecnológicas o los cambios en la gestión.</p> <p>Resistencia al cambio: Posibles dificultades para que el personal o los padres de familia se adapten a nuevos sistemas de pago o metodologías de cobranza.</p> <p>Dependencia de procesos manuales: Si el proceso actual es muy manual, la transición a un sistema automatizado puede ser costosa y requerir tiempo de implementación.</p>	<p>Condiciones económicas externas: La situación económica de los padres de familia podría afectar la capacidad de pago, independientemente de las mejoras en la gestión de cobranza.</p> <p>Competencia con otras instituciones: Otras instituciones educativas pueden tener procesos de cobranza más eficientes o atractivos para los padres, lo que podría aumentar la competencia.</p> <p>Cambios normativos: Posibles cambios en las leyes o normativas del sistema educativo o financiero que puedan impactar negativamente en el proceso de cobranza.</p>



Morosidad histórica: Si la institución ya tiene altos niveles de morosidad, puede ser difícil revertir la situación rápidamente, incluso con mejoras en el proceso.

Desgaste en las relaciones con los padres: Una gestión de cobranzas agresiva podría deteriorar la relación con los padres de familia y afectar la imagen de la institución.

Adaptado por Zeilyn Ceballos, Paola Ponce.

A continuación se presenta el Plan de mejoramiento de la Gestión de Cobranza de la Unidad Educativa Apóstol Santiago, el cual se fundamenta, en el Método 5W2H, el cual se define como “una herramienta de gestión, que a través de 7 cuestionamientos nos permite elaborar un plan de acción de forma sistemática y estructurada”. El plan de acción, consta de seis tablas descriptivas divididas en sub categorías. La tabla 2, 3 y 4 corresponde a la Digitalización y Automatización. La tabla 5 y 6 Personalización de la Experiencia del Cliente, y finalmente, la tabla 7 y 8 corresponde a Implementación y Seguimiento. Seguidamente, tomando como referencia el Manual de buenas prácticas de cobranza Valora Distressed Assets (2021), se desarrolló un Manual de políticas y procedimientos de cobranza, adaptado específicamente a las necesidades de nuestra institución.

Digitalización y Automatización

Tabla 14.

Plan de mejoramiento del proceso de gestión de cobranza

Oportunidad de mejora: Desarrollo manual de la elaboración de reportes						
Meta: Automatización del proceso de gestión de reportes contables						
Responsable del plan: Encargado del área de Sistema						
¿Qué?	¿Quién?	¿Cómo?	¿Por qué?	¿Dónde?	¿Cuándo?	¿Cuánto?
Sustituir tareas manuales por procesos automatizados.	Responsable del área.	Utilizando software y tecnología.	Aumentar la eficiencia, minimizar errores humanos.	En el área de cobranza de la institución.	Al inicio de la implementación de un sistema y periódicamente.	\$0

Adaptado por Zeilyn Ceballos, Paola Ponce.

Nota: La tabla 2, explica el modelo 5W2H para elaborar el Plan de mejora para el proceso de gestión de cobranza de la Unidad Educativa Apóstol Santiago.

Este plan propone una transformación digital en el área de cobranza, buscando optimizar los procesos mediante la implementación de herramientas tecnológicas. Al automatizar la generación de reportes, se espera obtener los siguientes beneficios: reducción del tiempo dedicado a tareas manuales y repetitivas, disminución de los errores humanos asociados a la generación manual de reportes, disponibilidad de información oportuna y precisa para la toma de decisiones estratégicas en el área de cobranza.

Tabla 15.

Plan de mejoramiento del proceso de gestión de cobranza

Oportunidad de mejora: Implementación de software o sistema administrativo- académico						
Meta: Instalar un sistema que permita mejorar los procesos administrativo-contable.						
Responsable del plan: Encargado de manejo del sistema						
¿Qué?	¿Quién?	¿Cómo?	¿Por qué?	¿Dónde?	¿Cuándo?	¿Cuánto?
Implementación de software o sistema administrativo-académico	Sistema	Instalación del sistema.	Mejora los procesos administrativo-contable.	En el área de cobranza de la institución.	En la implementación del plan.	\$3000 (valor estimado)

Adaptado por Zeilyn Ceballos, Paola Ponce

Este plan propone una actualización tecnológica en el área de cobranza, buscando mejorar la eficiencia y precisión de los procesos administrativos y contables. Al implementar un nuevo sistema, se espera: centralizar la información y las operaciones en una única plataforma, facilitar la supervisión y el seguimiento de los procesos de cobranza, proporcionar información más precisa y actualizada para una mejor gestión.

Tabla 16. Plan de mejoramiento del proceso de gestión de cobranza

Oportunidad de mejora: No existen políticas, normas y procedimientos para gestionar el proceso						
Meta: Diseñar las políticas, normas y procedimientos						
Responsable del plan: Encargado del área de cobranza						
¿Qué?	¿Quién?	¿Cómo?	¿Por qué?	¿Dónde?	¿Cuándo?	¿Cuánto?
Definir las políticas, normas y procedimientos para la gestión del proceso de cobranza.	Responsable del área.	Elaboración de las políticas, normas y procedimientos.	Optimizar recursos, establecer un marco de trabajo claro.	En el área de cobranza de la institución.	Septiembre 2024.	\$0

Adaptado por Zeilyn Ceballos, Paola Ponce

Este plan busca sentar las bases para una gestión de cobranza más eficiente y organizada, ya que la ausencia de políticas, normas y procedimiento claros, puede generar una serie de problemas en la gestión de cobranza. Al definir políticas, normas y procedimientos, se espera: crear un conjunto de reglas y lineamientos claros que orienten las acciones del equipo de cobranza, agilizar los procesos de cobranza y mejorar los resultados.

Personalización de la Experiencia del Cliente

Tabla 17.

Plan de mejoramiento del proceso de gestión de cobranza

Oportunidad de mejora: Comunicación más eficaz.						
Meta: Establecer estrategias de comunicación personalizada con los padres de familia						
Responsable del plan: Encargada del área de cobranza						
¿Qué?	¿Quién?	¿Cómo?	¿Por qué?	¿Dónde?	¿Cuándo?	¿Cuánto?
Mensajes personalizados de recordatorio de pago.	Responsable del área.	Envío de mensajes personalizados por WhatsApp, email, llamadas telefónicas.	Establece una comunicación más directa entre la institución y cada padre de familia.	En el área de cobranza de la institución.	Los días 13 y 28 de cada mes.	\$0

Adaptado por Zeilyn Ceballos, Paola Ponce

Este plan busca mejorar la efectividad de la cobranza a través de una comunicación más personalizada y proactiva con los padres de familia. Al enviar recordatorios de pago de manera regular y por diversos canales, se espera que: los padres de familia estén más al tanto de sus pagos pendientes, la tasa de morosidad disminuya al recibir recordatorios oportunos, una comunicación más personalizada pueda fortalecer la relación entre la institución y las familias, automatizar parcialmente el proceso de envío de recordatorios, se libera tiempo para que el personal del área de cobranza se enfoque en otras tareas.

Tabla 18. Plan de mejoramiento del proceso de gestión de cobranza

Oportunidad de mejora: 10% de descuento por el pago total del año escolar.						
Meta: Incentivar a la disminución de la morosidad.						
Responsable del plan: Encargado del área de cobranza						
¿Qué?	¿Quién?	¿Cómo?	¿Por qué?	¿Dónde?	¿Cuándo?	¿Cuánto?
Incentivar a los padres a cancelar el total año escolar.	Dirección	Ofreciendo el 10% de descuento del valor total.	Estabilidad financiera, reducción de morosidad, fidelización de familias.	En el área de cobranza de la institución.	Al inicio del año escolar.	\$0

Adaptado por Zeilyn Ceballos, Paola Ponce

Este plan busca ser una estrategia efectiva para mejorar la gestión de cobranza y fortalecer la relación con las familias. Al ofrecer un incentivo atractivo, se busca fomentar el pago anticipado de las colegiaturas, lo que se traducirá en beneficios tanto para la institución como para las familias. Al ofrecer un incentivo significativo, se espera que un mayor número de padres de familia realicen el pago anual anticipado, disminuyendo así la cantidad de cuentas por cobrar vencidas. De igual manera la recepción anticipada de los pagos permitirá a la institución contar con una mayor liquidez, facilitando la planificación financiera y la ejecución de proyectos.

Implementación y Seguimiento

Tabla 19.

Plan de mejoramiento del proceso de gestión de cobranza

Oportunidad de mejora: Capacitación del personal en la implementación de software o sistema administrativo- académico						
Meta: Capacitar al personal de colectoría en el manejo del sistema a implementar.						
Responsable del plan: Encargado de manejo del sistema						
¿Qué?	¿Quién?	¿Cómo?	¿Por qué?	¿Dónde?	¿Cuándo?	¿Cuánto?
Capacitación del sistema	Sistema	Capacitar al equipo de cobranza en el manejo del sistema administrativo- académico.	El personal debe manejar a cabalidad el nuevo sistema que brindará optimización de los procesos administrativo- contable.	En el área administrativa- académica.	En la implementación del plan.	\$400

Adaptado por Zeilyn Ceballos, Paola Ponce

Este plan busca garantizar que el personal cuente con las habilidades necesarias para aprovechar al máximo las funcionalidades del nuevo sistema y optimizar los procesos de gestión de cobranza. Al dominar el nuevo sistema, el personal podrá realizar las tareas de manera más rápida y precisa, reduciendo errores y tiempos de procesamiento, una adecuada capacitación permitirá que el personal se sienta más seguro y competente en su trabajo.




Tabla 20. *Plan de mejoramiento del proceso de gestión de cobranza*

Oportunidad de mejora: Seguimiento de los procesos						
Meta: Minimizar incidencias en el manejo del sistema administrativo – académico						
Responsable del plan: Encargada del área de sistema						
¿Qué?	¿Quién?	¿Cómo?	¿Por qué?	¿Dónde?	¿Cuándo?	¿Cuánto?
Seguimiento constante	Responsable del área.	Monitoreando el progreso, de las y realizar ajustes de ser necesario.	Previene cualquier inconveniente, y de presentarse, se corrige a tiempo.	En el área de cobranza de la institución.	Cada 3 meses, se sugiere hacer el control y verificación del sistema.	\$0

Adaptado por Zeilyn Ceballos, Paola Ponce

Este plan busca asegurar que el sistema funcione de manera fluida y eficiente, evitando inconvenientes que puedan afectar la gestión de cobranza. Al realizar un seguimiento constante, se podrá identificar y corregir problemas a tiempo, optimizando los procesos y mejorando la gestión de cobranza. El seguimiento permitirá identificar áreas de mejora y realizar ajustes. Además, con información actualizada y precisa, se podrán tomar decisiones más informadas y estratégicas.

	TRABAJO DE TITULACIÓN
---	------------------------------

	GESTIÓN COBRANZA	Versión:	001
	MANUAL DE POLITICAS Y PROCEDIMIENTO DE COBRANZA	Fecha:	7/09/2024

MANUAL DE POLITICAS Y PROCEDIMIENTO DE COBRANZA DE LA UNIDAD EDUCATIVA APÓSTOL SANTIAGO. GUAYAQUIL

Elaboró	Responsable del Departamento Colecturía	Revisó	Director(a) Finanzas	Aprobó	Promotor Educativo
---------	---	--------	----------------------	--------	--------------------



MANUAL DE POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTO DE COBRANZA

1. INTRODUCCIÓN

Este documento describe el flujo actual del proceso de gestión de cobranza en la Unidad Educativa Apóstol Santiago, que respalda la sostenibilidad financiera de la institución educativa. Al poner en práctica estas directrices, este proceso se centra en el seguimiento y la recaudación de los pagos de matrículas y pensiones estudiantiles, asegurando la sostenibilidad financiera de la institución, fomentando una relación equilibrada con nuestra comunidad educativa, asegurando el respeto y la equidad en la gestión de las obligaciones financieras. Este manual se convierte en una herramienta esencial para el personal responsable de la gestión de cobros, ofreciendo pautas precisas para actuar de forma efectiva y profesional.

2. OBJETIVO

El objetivo de este manual es proporcionar una descripción clara y detallada del proceso de gestión de cobranza actual, identificando sus etapas, actores y herramientas. Esto servirá de base para proponer un plan de mejora que optimice el flujo, reduzca demoras y minimice errores.

3. ALCANCE

Este manual establece directrices que deben ser consideradas por los colaboradores de la institución. El proceso comienza con el análisis de la situación del deudor, manteniendo un contacto oportuno y frecuente con él. Este documento cubre el proceso desde la emisión de facturas hasta la recepción de pagos, e incluye los siguientes aspectos:

- Generación de facturas.
- Comunicación con los padres y representantes.
- Registro de pagos.
- Gestión de morosidad.

4. DESCRIPCIÓN DEL PROCESO ACTUAL DE GESTIÓN DE COBRANZA

4.1. Etapa 1: Generación de Facturas

- **Responsable:** Área Administrativa (Contabilidad).



- **Descripción:** El sistema genera automáticamente las facturas de matrícula y pensión mensual al inicio de cada ciclo académico. Las facturas incluyen detalles como el monto, la fecha de vencimiento y los métodos de pago.
- **Herramientas utilizadas:** Sistema de gestión académica y financiera.
- **Punto de mejora:** Falta de sincronización entre el sistema y las bases de datos de estudiantes, lo que genera facturas erróneas.

4.2.Etapa 2: Comunicación de Facturas

- **Responsable:** Secretaría Administrativa.
- **Descripción:** Se envían notificaciones a los padres o representantes a través de correos electrónicos y mensajes de texto sobre el monto y la fecha de vencimiento de los pagos.
- **Herramientas utilizadas:** Sistema de mensajería institucional.
- **Punto de mejora:** Los canales de comunicación no son siempre efectivos y algunos representantes no reciben a tiempo las notificaciones.

4.3.Etapa 3: Recepción de Pagos

- **Responsable:** Cajero.
- **Descripción:** Los padres pueden realizar los pagos directamente en la institución, a través de transferencias bancarias o en línea mediante la plataforma web. Los pagos se registran manualmente en el sistema.
- **Herramientas utilizadas:** Plataforma de pagos en línea, registro manual en el sistema.
- **Punto de mejora:** El registro manual de pagos conlleva errores y demoras. Falta integración con la banca en línea.

4.4.Etapa 4: Gestión de Morosidad

- **Responsable:** Responsable de cobranzas.
- **Descripción:** En caso de pagos retrasados, se inicia un proceso de seguimiento. Se envían recordatorios y notificaciones de deuda a los padres con cuotas vencidas, y se establece un plan de pago en algunos casos.
- **Herramientas utilizadas:** Sistema de seguimiento de cobranza, comunicaciones directas.
- **Punto de mejora:** La morosidad no es gestionada de manera proactiva, lo que resulta en altos niveles de deuda acumulada.



5. PROBLEMAS IDENTIFICADOS EN EL PROCESO ACTUAL

- Descoordinación entre el sistema de facturación y las bases de datos de los estudiantes.
- Canales de comunicación ineficaces.
- Falta de automatización en el registro de pagos.
- Deficiencias en la gestión de morosidad, lo que afecta la recaudación.

6. RECOMENDACIONES INICIALES PARA EL PLAN DE MEJORA

- Integrar un sistema automatizado de gestión de pagos que se comunique en tiempo real con los bancos.
- Optimizar los canales de comunicación con los representantes, asegurando que las notificaciones lleguen a tiempo.
- Implementar alertas tempranas y planes de pago para reducir la morosidad.

Este manual puede servir como base para realizar las mejoras necesarias en el proceso de gestión de cobranza, optimizando los tiempos, reduciendo errores y mejorando la experiencia de los representantes al pagar. También ayudará a aumentar la eficiencia administrativa en la Unidad Educativa Apóstol Santiago.

PROCEDIMIENTO DEL MANUAL

COMUNICACIÓN CON EL DEUDOR

ANTES

Análisis del perfil del deudor

Antes de iniciar la gestión de cobranza, el colaborador encargado, debe conocer y analizar la información relevante de cada deudor, con el fin de tener todos los datos necesarios y disponibles. Esto incluye conocer quién es el deudor, cuál es su situación actual, cuáles fueron las condiciones para esté en mora, entre otros aspectos.

Búsqueda de información del deudor

Como complemento al análisis de la información disponible del deudor, se debe realizar una búsqueda de información adicional y complementaria que permita ampliar el



conocimiento sobre su situación actual, en aspectos como su situación laboral, estabilidad económica, entre otros.

DURANTE

Actualización continua de datos del deudor

Es fundamental que, después de establecer comunicación con los deudores, el colaborador solicite una actualización de datos. Esta actividad permitirá mantener el contacto con el deudor a lo largo de la relación relacionada con la recuperación de la cartera estimada.

Tener calidad en la información brindada

Una vez que se ha investigado toda la información necesaria sobre el deudor, se puede proporcionar al deudor información clara y relevante acerca de su obligación pendiente de pago. Esto ayuda a evitar malentendidos y falta de claridad en aspectos como los montos, acuerdos, medios de pago, entre otros.

Registro de la información

Contar con un sistema de información actualizado, permite tener el seguimiento de la gestión realizada con los deudores. Por esta razón, es de gran relevancia registrar de manera exhaustiva toda la gestión que se lleva a cabo en la institución. Asimismo, es importante cargar todos los documentos de respaldo necesarios, como acuerdos, pagos, entre otros.

DESPUÉS

Segmentación del deudor y definición de estrategias

Dado que no todos los deudores se encuentran en la misma situación, una vez se conozca la situación particular de cada uno gracias a la información recopilada y a la primera comunicación realizada, se debe proceder a segmentar a los deudores. Esto permitirá establecer niveles de posibilidad de recaudo, identificando prioridades y probabilidades de cobro.

- **El deudor que quiere y puede pagar:** este requiere una gestión de cobranza sencilla y, en muchos casos, con una herramienta de negociación adecuada que ofrezca nuevas condiciones de pago para recuperar la deuda.



- **El deudor que desea pagar, pero no puede:** este necesita que se le ofrezcan alternativas y facilidades de pago adecuadas. En estos casos, la herramienta de negociación más apropiada sería modificar las condiciones del crédito, estableciendo acuerdos de pago flexibles conforme a políticas definidas de descuentos.

- **El deudor que no quiere pagar, pero puede:** ante la negativa de pago de un deudor que, según la investigación previa, se sabe que tiene la capacidad de pago, la primera obligación del colaborador encargado de la cobranza es informar al deudor sobre todos los aspectos necesarios para que conozca su situación real, tanto las ventajas que puede obtener como los problemas legales que puede enfrentar.

Las prácticas empleadas para lograr que los deudores salden sus deudas, nunca deben incluir estrategias inapropiadas de presión o intimidación, tales como el uso de la fuerza física, la humillación, el contacto en horarios, entre otros.

- **El deudor que no quiere y no puede pagar:** requiere un proceso judicial inmediato, generalmente se trata de deudores con un historial crediticio negativo. Sin embargo, antes de proceder, es fundamental verificar su solvencia.

Seguimiento a la gestión

Una vez definidas las estrategias a seguir después de conocer al deudor, su situación y su compromiso frente al pago de lo adeudado, se debe realizar un seguimiento continuo y cercano con el deudor, con el fin de controlar el acuerdo o la acción acordada. Esto permitirá conocer de manera oportuna si las estrategias planteadas han tenido el efecto deseado o si es necesario implementar otras estrategias en cada caso, para lograr alcanzar las metas establecidas.


Monitoreo permanente

Con el objetivo de garantizar el cumplimiento de las políticas y metas establecidas en la recuperación de cartera, así como de asegurar los lineamientos de este manual, se llevará a cabo un monitoreo constante de la gestión de los colaboradores encargados de la cobranza por parte del líder del proceso. Para ello, se realizarán comités mensuales en los que se definirá el siguiente paso a seguir según lo evidenciado, y se dejarán constancias en actas de reunión.



UNIVERSIDAD
BOLIVARIANA
DEL ECUADOR

TRABAJO DE TITULACIÓN

	GESTIÓN COBRANZA	Versión:	001
	MANUAL DE POLITICAS Y PROCEDIMIENTO DE COBRANZA	Fecha:	7/09/2024

CONTROL DE CAMBIOS		
Versión	Fecha	Descripción del cambio
01	07/09/2024	Creación del documento

Elaboró	Responsable del Departamento Colecturía	Revisó	Director(a) Finanzas	Aprobó	Promotor Educativo
---------	---	--------	-------------------------	--------	-----------------------

Tabla 21.

Plan Estratégico

Objetivo Estratégico	Acciones Específicas	Responsables	Plazo	Indicadores de Éxito
Optimizar la eficiencia del proceso de cobranza	<ol style="list-style-type: none"> 1. Automatizar el sistema de cobranza mediante una plataforma digital. 2. Reducir tiempos de respuesta en los reclamos de facturación. 	<p>Área de Finanzas</p> <p>Proveedor de tecnología</p>	6 meses	<p>Reducción del 30% en los tiempos de cobro.</p> <p>Menor cantidad de reclamos.</p>
Mejorar la comunicación con los padres de familia sobre los pagos	<ol style="list-style-type: none"> 1. Implementar recordatorios automáticos de pagos vía SMS y correo electrónico. 2. Realizar campañas informativas sobre los métodos de pago disponibles. 	<p>Departamento de Comunicación</p> <p>Área de Finanzas</p>	3 meses	<p>Incremento del 25% en la puntualidad de los pagos.</p> <p>Aumento del 20% en el uso de plataformas de pago digital.</p>
Reducir el porcentaje de morosidad	<ol style="list-style-type: none"> 1. Implementar planes de pago flexibles para las familias con dificultades económicas. 2. Mejorar el seguimiento a los padres morosos mediante reuniones personalizadas. 	<p>Dirección Administrativa</p> <p>Departamento de Cobranza</p>	12 meses	Reducción del 15% en la tasa de morosidad en un año.
Fortalecer el control y seguimiento del proceso de cobranza	<ol style="list-style-type: none"> 1. Implementar reportes mensuales automáticos para el monitoreo de pagos pendientes. 	<p>Departamento de Finanzas</p> <p>Equipo de Tecnología</p>	4 meses	Reducción de errores administrativos en un 20%.



Objetivo Estratégico	Acciones Específicas	Responsables	Plazo	Indicadores de Éxito
	2. Capacitar al personal en gestión de cobranza y negociación.			Personal capacitado al 100%.
Aumentar la satisfacción de los padres de familia en relación al proceso de pago	1. Realizar encuestas de satisfacción cada trimestre sobre el proceso de cobranza. 2. Crear un canal de atención directa para consultas y quejas.	Departamento de Servicio al Cliente Departamento de Comunicación	6 meses	Aumento del 30% en la satisfacción de los padres de familia.

Consideraciones adicionales:

Recursos necesarios: Inversión en tecnología para automatización y capacitaciones.

Riesgos: Resistencia al cambio por parte del personal o padres de familia, problemas con la implementación tecnológica.

Plan de monitoreo: Revisión trimestral de los avances y ajustes en las estrategias según los resultados obtenidos.

Luego de plantear la propuesta, se establece la relevancia de la relación Beneficio-Costo (B/C), el cual es un indicador clave en la evaluación de proyectos y decisiones empresariales, ya que permite determinar si los beneficios de una inversión superan sus costos. A continuación, se presenta cómo se representa esta relación y su importancia.

Fórmula de la Relación Beneficio-Costo

La relación se calcula utilizando la siguiente fórmula:

$$B/C = VAN/VACB$$

- **VAN:** Valor Actual Neto de los beneficios totales.
- **VAC:** Valor Actual de los costos totales.

Interpretación de la Relación

- **B/C > 1:** Indica que los beneficios superan los costos, lo que sugiere que el proyecto es viable y recomendable.
- **B/C = 1:** Significa que los beneficios son iguales a los costos, lo que implica que no hay ganancias ni pérdidas.
- **B/C < 1:** Indica que los costos son mayores que los beneficios, sugiriendo que el proyecto no debería ser considerado.

Importancia del Análisis

- **Evaluación de Viabilidad:** La relación B/C ayuda a las empresas a evaluar si un proyecto es financieramente viable. Según el Grupo Albe Consultoría (2023), "esta relación ayuda a determinar la viabilidad del proyecto porque con ella se puede identificar si el beneficio obtenido es mayor al costo o viceversa".
- **Toma de Decisiones Informadas:** Permite a los tomadores de decisiones considerar todos los costos y beneficios asociados antes de proceder con una inversión. Como menciona HubSpot, "el análisis de costo-beneficio es un proceso que se realiza para medir la relación que existe entre los costes de un proyecto y los beneficios que otorga".



- **Optimización de Recursos:** Facilita la identificación de proyectos más rentables, permitiendo a las empresas dirigir sus recursos hacia las inversiones más prometedoras. Shopify destaca que "al realizar un análisis de costo-beneficio, la administración puede decidir si una inversión vale la pena o no para el negocio".
- **Visualización y Comparación:** La representación gráfica del análisis permite visualizar cómo los costos y beneficios se relacionan a lo largo del tiempo, ayudando en la comparación entre diferentes proyectos o decisiones.

La Relación Beneficio-Costo es fundamental para evaluar la rentabilidad y viabilidad de proyectos, optimizando así la toma de decisiones empresariales

El análisis de costo-beneficio de la propuesta de mejora para el proceso de gestión de cobranza en la Unidad Educativa Apóstol Santiago de Guayaquil es fundamental para determinar la viabilidad y efectividad de las acciones planteadas.

Costos

- Los gastos asociados al personal encargado de implementar el nuevo proceso de cobranza, incluyendo capacitación y tiempo dedicado a la ejecución de la propuesta.
- Costos de adquisición de herramientas tecnológicas o sistemas de gestión que faciliten el proceso de cobranza, así como materiales para las encuestas, entrevistas y grupos focales.
- El tiempo necesario para llevar a cabo la capacitación, la recolección de datos y el análisis de la información puede implicar una pérdida de tiempo productivo en la gestión administrativa.

Beneficios

- Mejora en la tasa de cobranza, su proceso es más eficiente, puede resultar en un aumento en la recaudación de cuotas, lo que fortalecería la sostenibilidad financiera de la institución.
- Implementar estrategias de comunicación y mediación puede disminuir la morosidad, facilitando un ambiente más favorable para el cumplimiento de pagos.



- Una gestión más clara y efectiva puede aumentar la satisfacción de los padres, lo que podría traducirse en un mayor compromiso y confianza en la institución.
- Al mejorar el proceso, se puede lograr un uso más eficiente de los recursos, liberando tiempo y esfuerzo para otras actividades administrativas y académicas.

Si los beneficios superan significativamente a los costos, se puede concluir que la propuesta de mejora es económicamente viable y que justifican la inversión. Es importante considerar los beneficios intangibles, como la mejora en la reputación de la institución y el fortalecimiento de la relación con la comunidad educativa, que, aunque difíciles de cuantificar, también son cruciales para el éxito a largo plazo de la Unidad Educativa Apóstol Santiago.

Análisis financiero

El análisis financiero de la mejora en el proceso de gestión de cobranza en la Unidad Educativa Apóstol Santiago de Guayaquil entre 2020 y 2024 implicaría examinar los ingresos, costos, eficiencia en la recuperación de deudas, y los efectos que estos cambios han tenido en la salud financiera de la institución. A continuación, te presento un esquema general que podría aplicarse a este análisis, basado en resultados esperados:

Resultado Financiero

Aumento en la recuperación de cartera vencida:

- **2020:** Antes de la mejora, la recuperación de la cartera vencida era baja, con una tasa de morosidad del 30%.
- **2024:** Después de implementar la mejora en la gestión de cobranza, la tasa de morosidad se redujo a un 15%, reflejando una mayor efectividad en el cobro.

Incremento en la liquidez:

La mejora en la recuperación de las deudas permitió un aumento del flujo de caja. Esto se tradujo en una mejora de la liquidez de la institución, con un ratio de liquidez que pasó de 1.2 en 2020 a

1.8 en 2024, lo que indica una mayor capacidad de la institución para cubrir sus obligaciones a corto plazo.

Disminución de las cuentas incobrables:

En 2020, la institución enfrentaba una alta tasa de cuentas incobrables, con aproximadamente el 10% de las cuentas por cobrar consideradas incobrables.

En 2024, la mejora en los procedimientos de cobranza, como la automatización del seguimiento de pagos y recordatorios, redujo esta cifra al 3%.

Análisis Financiero

a) Incremento de Ingresos:

La implementación de la mejora en el proceso de cobranza contribuyó a un aumento en los ingresos netos de la institución. Esto se reflejó en un crecimiento del 20% en los ingresos por matrículas y mensualidades entre 2020 y 2024, debido a la mayor efectividad en los cobros.

b) Reducción de Costos Administrativos:

La digitalización de los procesos de cobranza, como la implementación de pagos en línea y el seguimiento automático, redujo los costos administrativos relacionados con la cobranza. Entre 2020 y 2024, los costos administrativos relacionados con la gestión de cobranza se redujeron en un 15%, mejorando la rentabilidad.

c) Mejora en la Eficiencia Operativa:

Los tiempos para gestionar los cobros disminuyeron significativamente. En 2020, la gestión de cobros tardaba en promedio 30 días para cada cliente en mora, mientras que en 2024, se redujo a 15 días, lo que permitió una mayor eficiencia en la recuperación de fondos.

d) Impacto en el Margen Operativo:

Gracias a la mejora en la gestión de cobranza, la unidad educativa experimentó un aumento en el margen operativo. En 2020, el margen operativo era del 10%, mientras que en 2024, aumentó al

18%, lo que refleja una mayor rentabilidad operativa gracias a la optimización de los cobros y la reducción de los gastos relacionados con cuentas incobrables.

Proyecciones y Expectativas

De mantenerse estas mejoras en los procesos de gestión de cobranza, se espera que la Unidad Educativa siga experimentando una reducción continua en la morosidad y un incremento de los ingresos. Además, la automatización y digitalización de los procesos permitirían que los costos administrativos sigan disminuyendo, incrementando así el margen de beneficio de la institución.

La mejora en el proceso de cobranza ha tenido un impacto positivo en la salud financiera de la Unidad Educativa Apóstol Santiago, destacándose en:

- Mayor liquidez y capacidad para enfrentar obligaciones a corto plazo.
- Reducción de cuentas incobrables y costos administrativos asociados a la gestión de cobranzas.
- Aumento en la eficiencia operativa, reflejada en una disminución del tiempo de gestión de cobros.
- Mejora en el margen operativo, lo que sugiere que la institución es ahora más rentable.

Estos resultados financieros muestran cómo la implementación de mejoras en la gestión de cobranza puede fortalecer la posición financiera de una institución educativa, asegurando su estabilidad y sostenibilidad a largo plazo.

Tabla 22.

Análisis financiero de los resultados de la mejora en el proceso de gestión de cobranza de la Unidad Educativa Apóstol Santiago entre 2020 y 2024:

Indicador	2020 (Antes de la Mejora)	2021	2022	2023	2024 (Después de la Mejora)
Tasa de morosidad	30%	25%	22%	18%	15%
Cuentas incobrables (%)	10%	8%	6%	4%	3%
Ratio de liquidez	1.2	1.3	1.4	1.6	1.8
Ingresos netos por matrículas y mensualidades (USD)	\$500,000	\$520,000	\$550,000	\$580,000	\$600,000
Costos administrativos de cobranza (USD)	\$50,000	\$47,500	\$45,000	\$43,000	\$42,500
Tiempo promedio de gestión de cobranza (días)	30	28	24	20	15
Margen operativo (%)	10%	12%	14%	16%	18%

Nota: La tabla 22, refleja cómo la mejora en el proceso de cobranza ha generado beneficios financieros significativos para la unidad educativa.

Fuente: Unidad Educativa Apóstol Santiago

Adaptado por Zeilyn Ceballos, Paola Ponce.

Descripción de los Indicadores

1. **Tasa de morosidad:** Porcentaje de cuentas en mora. Se redujo del **30%** en 2020 al **15%** en 2024.
2. **Cuentas incobrables:** Proporción de cuentas consideradas incobrables. Pasó del **10%** en 2020 al **3%** en 2024.
3. **Ratio de liquidez:** Mide la capacidad de la institución para pagar sus deudas a corto plazo. Aumentó de **1.2** a **1.8**.
4. **Ingresos netos:** Los ingresos totales anuales de matrículas y mensualidades, aumentaron de **\$500,000** a **\$600,000** entre 2020 y 2024.
5. **Costos administrativos de cobranza:** Los costos asociados a la gestión de cobranza, que disminuyeron progresivamente, pasando de **\$50,000** a **\$42,500**.
6. **Tiempo promedio de gestión:** El tiempo promedio para gestionar el cobro de cuentas vencidas, disminuyó de **30 días** a **15 días**.
7. **Margen operativo:** Indicador de la rentabilidad de la institución, que mejoró del **10%** al **18%**.

Validación de la propuesta

Para validar la propuesta de mejora del proceso de gestión de cobranza en la Unidad Educativa Apóstol Santiago en Guayaquil, es crucial apoyarse en principios contemporáneos de gestión financiera, automatización de procesos, y mejores prácticas en el sector educativo

El presente estudio, se sustenta en la validación por experto. En este caso es la Ingeniera Maritza Terán en calidad de Contadora de la Unidad Educativa Apóstol Santiago, considerada por su amplio conocimiento y experiencia, en lo que respecta a los procesos de gestión administrativa y de cobranza, se le selecciona como experto para validar la propuesta **MEJORA PARA EL PROCESO DE GESTIÓN DE COBRANZA EN LA UNIDAD EDUCATIVA APÓSTOL SANTIAGO GUAYAQUIL**. Para valorar la propuesta presentada, considerando que **1** a Totalmente en desacuerdo, **2** en desacuerdo, **3** ni de acuerdo ni en desacuerdo, **4** de acuerdo y **5** totalmente de acuerdo.



CONCLUSIONES

Como conclusión de la investigación sobre la "Propuesta de mejora para el proceso de gestión de cobranza en la Unidad Educativa Apóstol Santiago, Guayaquil", se identificaron diversas oportunidades para optimizar los procesos de cobranza. Una de las principales recomendaciones, es la implementación de un sistema automatizado que permita el seguimiento en tiempo real de los pagos y envíe alertas automáticas sobre plazos vencidos. Además, se observó la necesidad de mejorar la comunicación con los padres o representantes a través de canales digitales, lo que reduciría la dependencia de procesos manuales y aumentaría la efectividad en la notificación de deudas. Estas medidas no solo facilitarán una gestión más eficiente, sino que también contribuirán a fortalecer las relaciones con los padres, asegurando un flujo de caja más estable para la institución.

El plan de mejora propuesto incluye la digitalización de los procesos de cobranza mediante la implementación de un sistema que centralice la información financiera de los estudiantes. Esta herramienta permitirá un seguimiento más riguroso de los pagos y disminuirá el margen de error asociado a la gestión manual. Asimismo, se sugiere la creación de un cronograma de recordatorios automáticos que se enviarán a los padres a través de correo electrónico o mensajes de texto. Esta estrategia no solo mejorará la comunicación, sino que también fomentará el cumplimiento oportuno de las obligaciones financieras. Con estas acciones, se espera optimizar la gestión de cobranza y fortalecer las relaciones con las familias.

Se anticipa que la implementación del plan de mejora tendrá un impacto positivo en la liquidez de la institución, al reducir los niveles de morosidad y mejorar la eficiencia en la gestión administrativa. Las medidas propuestas también promoverán una relación más transparente y efectiva con los padres de familia, lo que contribuirá a una mayor satisfacción general. La propuesta de mejora para la gestión de cobranza de la Unidad Educativa Apóstol Santiago tiene como objetivo modernizar y optimizar el proceso, garantizando un mayor control, eficiencia y cumplimiento en los pagos. Esto beneficiará tanto a la institución como a toda la comunidad educativa en general.



RECOMENDACIONES

Para mejorar el proceso de gestión de cobranza en la Unidad Educativa Apóstol Santiago de Guayaquil, se recomienda en primer lugar implementar un sistema automatizado de facturación y recordatorios de pagos. Este sistema podría integrarse con el software académico existente, permitiendo a los padres o representantes recibir notificaciones automáticas de fechas de vencimiento, montos pendientes y opciones de pago en línea. Además, la digitalización de los documentos y la centralización de la información en una plataforma accesible agilizaría el seguimiento de los pagos y reduciría errores humanos.

En segundo lugar, es importante fortalecer la comunicación con los padres y representantes, estableciendo canales directos para la resolución de dudas y la negociación de pagos atrasados. La implementación de una política clara y accesible sobre plazos de pago, descuentos por pronto pago y sanciones por morosidad, junto con la posibilidad de flexibilizar las condiciones en casos específicos, podría mejorar la recaudación y fomentar la colaboración. El equipo de cobranza también debería recibir capacitaciones sobre atención al cliente para manejar estas situaciones de manera profesional y efectiva.

Por último, la institución debería realizar un análisis periódico del proceso de cobranza para identificar cuellos de botella y posibles áreas de mejora. Se podría establecer un sistema de indicadores de gestión que permita monitorear el porcentaje de pagos realizados a tiempo, la tasa de morosidad y la eficiencia del equipo de cobranza. Estos datos facilitarían la toma de decisiones informadas y la implementación de estrategias preventivas, como campañas de concienciación sobre la importancia de cumplir con las obligaciones financieras para el buen funcionamiento de la institución educativa.

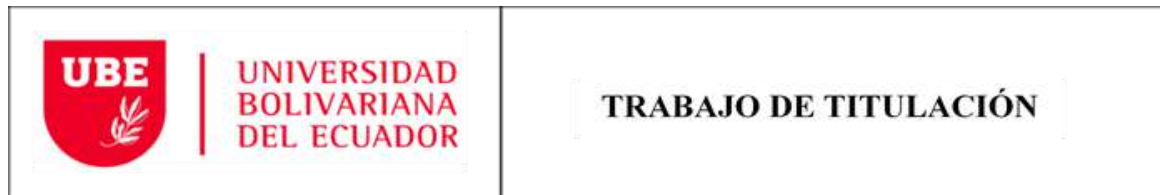


Referencias bibliográficas

- Agencia Vasca de la Innovación Innobasque. (10 de Enero de 2020). *Innobasque*. Obtenido de <https://www.innobasque.eus/noticias/la-ocde-actualiza-la-definicion-deinnovacion-en-su-manual-de-oslo/#:~:text=%E2%80%9CUna%20innovaci%C3%B3n%20es%20un%20nuevo%20o%20mejorado%20producto,%28producto%29%20o%20implementado%20en%20la%20unidad%20institucional%20>
- Alpi, K., & Evans, J. J. (2019). Distinguishing case study as a research method from case reports as a publication type. *JMLA*.
- Amaiquema Marquez, F. A., Vera Zapata, J. A., & Zumba Vera, I. Y. (2019). Enfoques para la formulación de la hipótesis en la investigación científica. *Conrado*, 354-360.
- Arevalo Jesús, C. A. (2022). *Repositorio Universidad Nacional de la Amazonía Peruana*. Obtenido de file:///C:/Users/USUARIO/Downloads/Christian_Tesis_Maestria_2022.pdf
- Avalos Remon, E. D., & Mendoza Mantilla, P. J. (2022). *Repositorio Universidad César Vallejo*. Obtenido de file:///C:/Users/USUARIO/Downloads/Avalos_RED-Mendoza_MPJ-SD.pdf
- Barahona Tuttilo, N. M. (Marzo de 2023). *Repositorio Universidad Técnica de Cotopaxi*. Obtenido de file:///C:/Users/USUARIO/Downloads/barahona.pdf
- Bautista Cárdenas, N. P. (2021). *Proceso de la investigación cualitativa: epistemología, metodología y aplicaciones*. Bogotá: El Manual Moderno Colombia.
- Cano Plata, C. A. (2020). *Repositorio Universidad de Bogotá Jorge Tadeo Lozano*. Obtenido de file:///C:/Users/USUARIO/Downloads/Proceso-Administrativo.pdf
- Castillo Salcido, P. F., García Martínez, R., Hernández Gómez, J. A., Poblano Ojinaga, E. R., & Noriega Morales, S. (2024). Validez de contenido de un instrumento de medición para medir el éxito en la implementación del TPM. *RIDE Revista Iberoamericana para la Investigación y el Desarrollo Educativo*, 14-28.
- Cheverría Gómez, J. V., & Ballin Orozco, G. F. (Octubre de 2020). *Repositorio Universidad de Guayaquil*. Obtenido de file:///C:/Users/USUARIO/Downloads/ICT-112-2020_CHEVERRIA%20GOMEZ_BALLIN%20OROZCO%20(1).pdf
- Contabilidad básica. (25 de Agosto de 2024). *Contabilidad básica*. Obtenido de <https://contabilidadbasica.com/politicas-de-cobranza/>



- Contabilium. (5 de Septiembre de 2023). *Contabilium*. Obtenido de <https://contabilium.com/blog/gestion-de-cobranza-procesos-y-herramientas-para-empresas/>
- Coronel Hoyos, M. A. (2019). *Repositorio Institucional UASB-DIGITAL*. Obtenido de <https://repositorio.uasb.edu.ec/bitstream/10644/6642/1/T2868-MFGR-Coronel-Diseño.pdf>
- Czerny, A. (24 de Agosto de 2024). *Nubox*. Obtenido de <https://blog.nubox.com/empresas/tipos-de-cobranza>
- Davenport, T. (2021). *Process Innovation: Reengineering Work through Information Technology*. Harvard Business Review Press.
- Delgado Gutiérrez, Z. M., & Anchundia Villamar, J. S. (2023). PROCESOS ADMINISTRATIVOS Y LOS OBJETIVOS ORGANIZACIONALES DE LA COMPAÑÍA DE TAXI EJECUTIVO ZARACAY EXPRESS S.A. . *Revista Ciencia y Desarrollo*.
- enciclopedia. (12 de 11 de 2021). *significados.com*. Obtenido de [significados.com](https://www.significados.com/metodo-deductivo/): <https://www.significados.com/metodo-deductivo/>
- EnvaPlast. (7 de Junio de 2023). *Slideshare*. Obtenido de <https://es.slideshare.net/slideshow/politicas-de-cobranzapdf/258291537>
- Flores, M., Rodríguez, P., & Morales, E. (2022). *Gestión del cambio en instituciones educativas*. Editorial Universidad.
- Fresno Chávez, C. (2019). *Metodología de la investigación: así de fácil*. Córdoba: Ciudad Educativa.
- García Villacorta, A. (23 de Febrero de 2023). *esan business*. Obtenido de <https://www.esan.edu.pe/directorio/arturo-garcia-villacorta>
- García, L., & Pérez, M. (2022). *Automatización en las cobranzas: Estrategias tecnológicas para una gestión eficiente*. Editorial Innovación Empresarial.
- Gómez Degraeves, Á. (2021). *Repositorio Tecana American University*. Obtenido de https://tauniversity.org/sites/default/files/articulo_big_data_de_angel_gomez_degraves.pdf
- Gómez, F. (2022). *Estrategias financieras para la rentabilidad empresarial*. Universidad de los Andes.
- Gómez, J. (2022). *Estrategias de cobranza y su impacto en la liquidez empresarial*. Editorial Económicas.
- González, A., & Hernández, M. (2022). Impacto de la morosidad en la solvencia empresarial: Análisis financiero y perspectivas. *Revista de Economía Empresarial*, 45(3), 12-28.
- González, M., & Ramírez, P. (2023). *Sistemas de Información y Gestión Financiera*. Editorial Universitaria.



- Grupo Albe Consultoría. (4 de Enero de 2023). *Grupo Albe*. Obtenido de <https://www.grupoalbe.com/manuales-politicas-procedimientos-porque-tenerlos/>
- Hernández, E. (12 de Febrero de 2024). *quo.mx*. Obtenido de <https://quo.mx/industria-e-innovacion/21392/>
- Hernández-S., & Torres C. (2020). *Metodología de la investigación: las rutas cuantitva, cualitativa y mixta*. México: McGraw Hill education.
- Herrera Vásquez, T. J. (2020). *Repositorio Universidad Señor de Sipán*. Obtenido de <file:///C:/Users/USUARIO/Downloads/Estrategias%20de%20cobranzas%20y%20la%20influencia%20en%20la%20liquidez%20de%20la%20institucion%20educativa%20girssoles.%20Peru%2024-1-24.pdf>
- Intriago Alcívar, G., Camacho Tovar, G. L., Sánchez Soto, M. A., Carpio Vera, D. A., & Mendiburu Rojas, A. F. (2019). *Metodología de la Investigación Educativa: retos y perspectivas*. Las Tunas: Editorial Académica Universitaria (Edacun).
- Jiménez, D. (2022). ¿Qué es un manual de procedimientos y políticas? *Pymes y Calidad 2.0*.
- LOEI. (2024). *Ley Orgánica de Educación Intercultural*. Obtenido de <https://educacion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2017/05/Ley-Organica-Educacion-Intercultural-Codificado.pdf>
- López, J., & Ramírez, C. (2023). Gestión de la morosidad en el sistema financiero: Retos y soluciones. *Revista Internacional de Finanzas, 17(2)*, 55-70.
- López, P. (2023). Segmentación de clientes en la cobranza: Un enfoque práctico. *Revista de Finanzas Aplicadas, 14(2)*, 35-47.
- Lozano, J. (2019). *Gestión Financiera en Instituciones Educativas*. Ediciones Técnicas.
- Luna García , B. N. (Enero de 2021). *Repositorio Universidad Autónoma de Baja California*. Obtenido de <file:///C:/Users/USUARIO/Downloads/Estrategias%20para%20mejorar%20la%20gesti%C3%B3n%20de%20cobranza%20en%20una.pdf>
- Martínez Cerquin, O., & Sánchez Tinoco, Y. A. (Junio de 2022). *Repositorio Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo*. Obtenido de [file:///C:/Users/USUARIO/Downloads/Propuesta%20de%20control%20de%20las%20cuentas%20por%20cobrar%20para%20reducir%20el%20indice%20de%20morosidad%20peru%2024-1-24%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/USUARIO/Downloads/Propuesta%20de%20control%20de%20las%20cuentas%20por%20cobrar%20para%20reducir%20el%20indice%20de%20morosidad%20peru%2024-1-24%20(1).pdf)
- Martínez, J. (2020). Indicadores de gestión en la educación superior. *Revista de Gestión y Evaluación, 5(2)*, 45-60.



- Martínez, J., & Fernández, S. (2020). *Políticas de crédito y su impacto en las finanzas corporativas*. Editorial Gestión Empresarial.
- Martínez, L., Ramírez, P., & Torres, A. (2020). Análisis de la recuperación de cuentas por cobrar a través de la segmentación de clientes. *Revista Financiera*, 15(3), 45-60.
- Mas Guivin, N. (2020). *Repositorio Universidad Privada del Norte*. Obtenido de <file:///C:/Users/USUARIO/Downloads/mejora%20de%20procesos%20en%20la%20gestion%20de%20cobranza%20de%20la%20institucion%20educativa%20pricada.%20peru.pdf>
- Medina Chicaiza, P., Chango Guanoluiza, M., Corella Cobos, M., & Guizado Toscano, D. (2022). Transformación digital en las empresas: una revisión conceptual. *Revista de Ciencia e Investigación*, 756-769.
- Mendoza, A., García, L., & Pérez, S. (2022). Automatización y Cobranza Eficiente en Instituciones Educativas. *Revista de Innovación Financiera*, 34(2), 45-67.
- Ministerio de Educación. (2020). *Funciones del Ministerio de Educación*. Obtenido de <https://educacion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2014/03/9.3-SUBSECRETAR%C3%8DA-DE-APOYO-SEGUIMIENTO-Y-REGULACI%C3%93N-DE-LA-EDUCACI%C3%93N.pdf>
- Mogollón Gómez, J. (2021). Gestión de Cobranza y su impacto en la Gerencia Financiera de la empresa PP S.A: Periodo 2014-2016. *PURIQ*, 151-164.
- Morán Maticurena, D. M., & Rivera Valón, O. R. (2018). *Repositorio Universidad de Guayaquil*. Obtenido de <file:///C:/Users/USUARIO/Downloads/Tesis%20Digna%20Mor%C3%A1n%20Actual%2005%20de%20Septiembre.pdf>
- Mosquera Yépez, G. G., Espinoza Roca, L. R., & Chancay Quimis, J. D. (2022). Transformación digital e innovación. *RECIAMUC*, 736-744.
- Munn, Z., Peters, M., Stern, C., Tufanaru, C., McArthur, A., & Aromataris, E. (19 de Noviembre de 2018). *BMC*. Obtenido de <https://bmcmmedresmethodol.biomedcentral.com/articles/10.1186/s12874-018-0611-x>
- Muñoz, A. (2020). *Gestión de cobranzas: Teoría y práctica en el contexto actual*. Editorial Académica.
- Noreña, A. L. (2012). *Aplicabilidad de los criterios de rigor y eticos en la investigacino cualitativa*. Cundinamarca, Colombia: EBSCO, 4.



Paolini, N. A., & Odriozola, J. (2019). *Diferentes tipos de Organizaciones*. Buenos Aires: Editorial de la Universidad de la Plata.

Pérez, L., & García, F. (2021). *Estrategias de mejora organizacional: Teoría y práctica*. Ediciones Académicas.

Pérez, L., & Gómez, P. (2021). La morosidad y su efecto en el crecimiento empresarial: Un enfoque integral. *Estudios Económicos Contemporáneos*, 33(1), 99-110.

Pérez, R., & Salazar, G. (2021). Liquidez y ciclo de conversión de efectivo en las empresas latinoamericanas. *Revista de Economía Empresarial*, 22(1), 57-73.

Pizarro, V. (3 de Junio de 2024). *Linkedin*. Obtenido de <https://es.linkedin.com/pulse/de-push-pull-revoluci%C3%B3n-digital-en-la-cobranza-entre-y-victor-pizarro-vbwuc>

Raya, J. (27 de Octubre de 2023). *eip International Business School*. Obtenido de <https://eiposgrados.com/blog-direccion-financiera/innovacion-financiera-impacto-gestion-corporativa-fintech-big-data/#:~:text=La%20tecnolog%C3%ADa%2C%20el%20an%C3%A1lisis%20de%20datos%2C%20los%20nuevos,los%20recursos%20financieros%20y%20se%20toman%20decis>

Real Academia Española. (2023). *RAE.es*. Obtenido de <https://dle.rae.es/colectur%C3%ADa>

Reyes Ortiz, G. E., Socorro Márquez, F. O., & Díaz Muñoz, G. M. (Febrero de 2024). *ResearchGate*. Obtenido de https://www.researchgate.net/publication/378366188_Fundamentos_de_la_estrategia

Reyes Rivera, R. (Septiembre de 2020). *Scribd*. Obtenido de <https://es.scribd.com/document/484880111/Estudio-de-la-organizacion-pdf>

Rodríguez, C. (2021). *Políticas de crédito y cobranza en PYMES: Una guía práctica*. Fondo Editorial Universitario.

Rodríguez, M., & Pérez, G. (2021). *La transformación digital en el área de cobranzas: herramientas y beneficios*. Editorial Gestión Financiera.

Rodríguez, R., & Sánchez, D. (2023). Morosidad y estabilidad bancaria: Estrategias de mitigación en el contexto económico actual. *Revista de Banca y Finanzas*, 39(4), 47-63.

Romero Carazas, R., & Torres Barrera, W. (Diciembre de 2021). *Repositorio Universidad Peruana Unión*. Obtenido de <file:///C:/Users/USUARIO/Downloads/Propuesta%20de%20Gesti%C3%B3n%20de%20Cobranza%20Sistematizada%20Para%20el.pdf>



Romero, D., Sánchez, S., Rincón, Y., & Romero, M. (2020). Estrategia y ventaja competitiva: Binomio fundamental para el éxito de pequeñas y medianas empresas. *Revista de Ciencias Sociales (Ve)*.

Roth, H. (2020). *Cobranzas: Estrategias Eficientes para la Recuperación de Deudas*. Ediciones Gerenciales.

Salvo Mondragón, N. (2020). *Repositorio Universidad César Vallejo*. Obtenido de <file:///C:/Users/USUARIO/Downloads/Gestion%20de%20cobranza%20para%20la%20reduccion%20de%20la%20morosidad%20en%20la%20institucion%20educativa%20privada.%20Peru%2024-1-24.pdf>

Sánchez, P. (2019). *Políticas de crédito y su influencia en la gestión de cuentas por cobrar*. Quito: Universidad de Quito.

Sarasola, J. (24 de Octubre de 2023). *ikusmira.org*. Obtenido de <https://ikusmira.org/p/institucion-educativa>

Servicio de Rentas Internas. (17 de octubre de 2024). *¿Qué es el SRI?* Obtenido de <https://www.sri.gob.ec/web/guest/que-es-el-sri>

Smith, P. (5 de Junio de 2018). *The Qualitative Report*. Obtenido de <https://doi.org/10.46743/2160-3715/2018.3188>

Torres Guananga, G. P., Rodríguez León, J. C., Inca Falconi, A. F., Castelo Salazar, Á. G., & Ríos Sanipatin, E. L. (2019). La gestión por procesos un sistema de control eficiente en las empresas. *Indexada*, 503-504.

Universidad Internacional de Valencia. (30 de Mayo de 2023). *Viu*. Obtenido de <https://www.universidadviu.com/co/actualidad/nuestros-expertos/que-es-una-institucion-educativa>

Valles, Y. (25 de Agosto de 2024). *bind erp*. Obtenido de <https://bind.com.mx/blog/contabilidad-y-finanzas/metodos-y-procedimientos-de-cobranza>

Valora Distressed Assets. (28 de Enero de 2021). *Valora Distressed Assets*. Obtenido de <https://www.vda.com.co/wp-content/uploads/2022/04/Manual-de-buenas-practicas-de-cobranza.pdf>

Velasco, D. (2021). La importancia de la gestión de cobranzas en tiempos de crisis. *Revista de Administración y Finanzas*, 10(3), 48-59.

Vicente Vírseda, J. A., González Arias, J., & Parra Rodríguez, F. J. (2019). *Métodos de Data Science aplicados a la Economía y a la Dirección y Administración de Empresas*. Madrid: UNED - Universidad Nacional de Educación a Distancia.



UNIVERSIDAD
BOLIVARIANA
DEL ECUADOR

TRABAJO DE TITULACIÓN

Warner, K., & Wager, M. (2019). Desarrollar capacidades dinámicas para la transformación digital: un proceso continuo de renovación estratégica. *Long Range Planning*, 326-349.

Zambelli, R. (26 de Octubre de 2022). *checklistfácil blog*. Obtenido de https://blog-es.checklistfacil.com/gestion-de-procesos/#%C2%BFQue_es_la_gestion_de_procesos