

# **INSTITUTO DE EDUCACIÓN SUPERIOR PRIVADO JOHN VON NEUMANN**

**PROGRAMA DE ESTUDIOS DE NIVEL FORMATIVO  
PROFESIONAL TÉCNICO EN  
CONTABILIDAD**



**“PROPUESTA DE MEJORA EN EL SISTEMA DE COBRANZAS  
PARA EL ÁREA DE TESORERÍA EN LA IEA EL FARO DE LA  
CIUDAD DE TACNA - 2020”**

**TESIS PARA OPTAR EL TÍTULO A NOMBRE DE LA NACIÓN DE:**

**PROFESIONAL TÉCNICO EN  
CONTABILIDAD**

**AUTORES:**

**LAURA JUANILLO CÁNDIDA SUSANA  
LINO GUTIERREZ GRACIELA DEL PILAR  
SANTUYO QUISPE NÉLIDA**

**DOCENTES ASESORES:**

**C.P.C. RONALD HUACCA INCACUTIPA  
C.P.C. PEDRO MIGUEL HUAMÁN SOTO**

**TACNA – PERÚ  
2020**

“El texto final, datos, expresiones, opiniones y apreciaciones contenidas en este trabajo son exclusiva responsabilidad del (los) autor (es)”

### **Dedicatoria**

Dedicamos el presente trabajo de investigación a Dios, quien inspiró nuestro espíritu para la conclusión de la presente. A nuestros padres quienes nos dieron la vida, educación, apoyo y consejos. A nuestros docentes y amigos, que cumplieron un rol importante en el proceso. A todos ellos les agradecemos desde el fondo de nuestra alma. Para todos ellos hacemos esta dedicatoria.

## ÍNDICE

|  |    |
|--|----|
| RESUMEN.....   | 8  |
| INTRODUCCIÓN .....                                   | 10 |
| CAPÍTULO 1.....                                      | 11 |
| ANTECEDENTES DEL ESTUDIO.....                        | 11 |
| 1.1. Título del Tema.....                            | 11 |
| 1.2. Planteamiento del Problema .....                | 11 |
| 1.3. Objetivo General.....                           | 12 |
| 1.4. Objetivos Específicos .....                     | 12 |
| 1.5. Justificación .....                             | 12 |
| 1.5.1. Justificación Teórica.....                    | 12 |
| 1.5.2. Justificación Metodológica .....              | 12 |
| 1.5.3. Justificación Práctica.....                   | 13 |
| 1.6. Definiciones Operacionales.....                 | 13 |
| 1.6.1. Cobranzas .....                               | 13 |
| 1.6.2. Cuentas por Cobrar.....                       | 13 |
| 1.6.3. Políticas de Cobranza .....                   | 14 |
| 1.6.4. Gestión de Procesos.....                      | 14 |
| 1.6.5. Análisis Financieros .....                    | 15 |
| 1.6.6. Ratios Financieros.....                       | 16 |
| 1.6.7. Análisis de las Cuentas por Cobrar .....      | 16 |
| 1.6.8. Sistema de Información para una Empresa ..... | 17 |
| 1.7. Metodología .....                               | 17 |
| 1.8. Alcances y Limitaciones .....                   | 18 |
| 1.8.1. Alcances .....                                | 18 |
| 1.8.2. Limitaciones.....                             | 19 |
| CAPÍTULO 2.....                                      | 20 |
| MARCO TEÓRICO.....                                   | 20 |
| 2.1. Presentación de las Bases Teóricas.....         | 20 |
| 2.1.1. Cobranza .....                                | 20 |
| 2.1.2. Cuentas por Cobrar.....                       | 21 |
| 2.1.3. Políticas de Cobranza .....                   | 22 |
| 2.1.4. Gestión de Procesos.....                      | 22 |
| 2.1.5. Clientes.....                                 | 23 |
| 2.1.6. Ratios Financieros.....                       | 23 |
| 2.1.7. Análisis de Cuentas por cobrar.....           | 23 |

|                          |   |    |
|--------------------------|---|----|
| 2.1.8.                   | Estado de Situación Financiera .....                                      | 24 |
| 2.1.9.                   | Tesorería .....   | 25 |
| 2.1.10.                  | Finanzas .....  | 26 |
| 2.1.11.                  | Gestión de cobranza .....   | 27 |
| 2.2.                     | Análisis Comparativo de las Bases Teóricas.....                           | 29 |
| 2.3.                     | Análisis Crítico de las Bases Teóricas .....                              | 32 |
| CAPÍTULO 3.....          |   | 34 |
| MARCO REFERENCIAL.....   |   | 34 |
| 3.1.                     | Reseña Histórica .....  | 34 |
| 3.1.1.                   | Descripción de la empresa.....  | 35 |
| 3.1.2.                   | Personal .....  | 35 |
| 3.2.                     | Filosofía Organizacional.....   | 36 |
| 3.2.1.                   | Misión .....  | 36 |
| 3.2.2.                   | Visión.....   | 36 |
| 3.2.3.                   | Objetivos.....  | 36 |
| 3.3.                     | Servicio Ofrecido .....   | 37 |
| 3.4.                     | Diseño Organizacional .....   | 38 |
| 3.5.                     | Diagnóstico del Área Tesorería.....                                       | 39 |
| 3.5.1.                   | Análisis FODA .....   | 39 |
| 3.5.2.                   | Análisis Interno Amofhit .....  | 40 |
| 3.6.                     | Análisis Crítico Referencial .....  | 44 |
| CAPÍTULO 4.....          |   | 46 |
| DESARROLLO DEL TEMA..... |   | 46 |
| 4.1.                     | Identificación del área a mejorar .....                                   | 46 |
| 4.2.                     | Diagnóstico .....   | 46 |
| 4.2.1.                   | Población y muestra.....  | 46 |
| 4.2.2.                   | Técnicas e instrumentos .....   | 47 |
| 4.2.3.                   | Diagnóstico de la morosidad en las Cuentas por Cobrar .....               | 48 |
| 4.2.4.                   | Análisis de la morosidad en las Cuentas por Cobrar .....                  | 50 |
| 4.2.5.                   | Análisis de los Estados Financieros .....                                 | 50 |
| 4.2.5.1.                 | Indicadores de Liquidez.....  | 51 |
| 4.2.5.2.                 | Indicadores de Endeudamiento.....   | 53 |
| 4.2.5.3.                 | Ratios de Gestión .....   | 53 |
| 4.3.                     | Definición de propuestas y planes de acción.....                          | 55 |
| 4.3.1.                   | Presupuesto para Contratar un personal para cobranzas .....               | 56 |
| 4.3.2.                   | Presupuesto para Implementación de incentivos y política de cobranza..... | 58 |

|   |   |    |
|---|---|----|
| 4.3.3.  | Presupuesto para Adquirir un Software para Gestión de Cobranzas INTIZA. . | 59 |
| 4.3.4.  | Indicador Costo Beneficio .....   | 59 |
| 4.4.  | Definición de mecanismos de control .....                                 | 64 |
| CAPÍTULO 5.....   |   | 65 |
| SUGERENCIAS .....   |   | 65 |
| CONCLUSIONES.....   |   | 67 |
| BIBLIOGRAFÍA .....  |   | 70 |
| ANEXOS.....   |   | 71 |
| ANEXO 1 – ESTADOS FINANCIEROS A NOVIEMBRE 2020 .....                          |   | 71 |
| ANEXO 2 – ENTREVISTAS.....  |   | 73 |
| ANEXO 3 – IMPORTES POR COBRAR POR AULA 2020.....                              |   | 79 |
| ANEXO 4 – VENTAS 2020 .....   |   | 80 |
| ANEXO 5 – CONTRATO DE SERVICIOS EDUCATIVOS. POST COVID-19 Y REGULAR.<br>..... |   | 81 |
| ANEXO 06 – DESCRIPCIÓN DEL PUESTO Y PLANILLA .....                            |   | 84 |

## ÍNDICE DE FIGURAS

|   |    |
|---|----|
| Figura 1. Ubicación Geográfica de la Institución Google Maps.....                               | 18 |
| Figura 2. Proceso de Gestión de Cobranza Acción inSing International Headquarters,<br>2008..... | 28 |
| Figura 3. Organigrama Institucional. IEA El Faro.....   | 38 |
| Figura 4. Proceso de Reclutamiento. IEA El Faro .....   | 43 |
| Figura 5. Gráfico de barras de morosidad 2020 .....   | 50 |

## ÍNDICE DE TABLAS

|  |    |
|--|----|
| Tabla 1. Personal Administrativo de la I.E. El Faro.....         | 35 |
| Tabla 2. FODA del Área de Tesorería .....                        | 39 |
| Tabla 3. Operacionalización de la Temática abordada .....        | 47 |
| Tabla 4. Morosidad 2020 .....                                    | 48 |
| Tabla 5. Diagnóstico porcentual de las Cuentas por Cobrar .....  | 49 |
| Tabla 6. Indicador de Liquidez Corriente .....                   | 51 |
| Tabla 7. Indicador de Liquidez Absoluta.....                     | 51 |
| Tabla 8. Indicador de Liquidez Mensual .....                     | 52 |
| Tabla 9. Indicador de Endeudamiento del Activo.....              | 53 |
| Tabla 10. Indicador de Gestión – Rotación de Cobro .....         | 53 |
| Tabla 11. Indicador de Gestión – Periodo Promedio de Cobro ..... | 54 |
| Tabla 12. Definición de propuesta y Planes de Acción .....       | 55 |
| Tabla 13. Presupuesto Anual de Propuesta .....                   | 57 |
| Tabla 14. Presupuesto Anual de Propuesta .....                   | 58 |
| Tabla 15. Presupuesto Anual de Propuesta .....                   | 59 |
| Tabla 16. Cobranzas de la I.E. El Faro.....                      | 60 |
| Tabla 17. Costos .....   | 61 |
| Tabla 18. Beneficio / Costo .....                                | 62 |
| Tabla 19. Cronograma de Actividades .....                        | 63 |
| Tabla 20. Mecanismos de Control.....                             | 64 |

## RESUMEN

El presente trabajo de investigación se llevó a cabo en la IEA El Faro, siendo esta una sede de la Asociación Educativa Adventista Peruana del Sur en la ciudad de Tacna, brindando servicios de educación de nivel inicial, primaria y secundaria.

La investigación se dio a causa de que actualmente dicha institución no cuenta con una herramienta óptima para la cobranza acorde al desarrollo y avance de la tecnología que puedan facilitar y hacer un seguimiento adecuado a los clientes, ya que para el 2020 cuenta con un periodo de cobro de 111 días y que para cada sol que se debe de pasivo se cuenta con 0.06 para hacer frente a la deuda. Siendo el mes de octubre con mayor morosidad representada por 34.45%.

Para el diagnóstico de las distintas problemáticas en el área de tesorería, se aplicó una encuesta conformada por 9 preguntas al personal encargado de tesorería, director; y un análisis en los estados financieros.

Como resultado del proceso del análisis, se evidenció que uno de los problemas claves en el presente trabajo de investigación, es el proceso en la gestión de las cuentas por cobrar, en base a la información obtenida se propone la contratación de talento humano encargado exclusivamente al área de cobro, así mismo la implementación de un software con el que se gestione las cuentas por cobrar, y la reformulación de procesos de esta misma. Contribuyendo así a las mejoras de la IEA El Faro, para mantener un flujo contable óptimo para el desarrollo de sus operaciones.

## **ABSTRACT**

This research work was carried out at the IEA El Faro, which is a headquarters of the South Peruvian Adventist Educational Association in the city of Tacna, providing education services at the initial, primary and secondary levels.

The investigation was carried out because currently said institution does not have an optimal tool for collection according to the development and advancement of technology that can facilitate and adequately monitor clients, since by 2020 it has a period of collection of 111 days and that for each sol owed as a liability there is 0.06 to cover the debt. Being the month of October with the highest delinquency represented by 34.45%.

For the diagnosis of the different problems in the treasury area, a survey consisting of 9 questions was applied to the personal manager of the treasury, director; and an analysis in the financial statements.

As a result of the analysis process, it is evident that one of the key problems in this research work is the process in the management of accounts receivable, based on the information obtained, it is proposed to hire human talent exclusively entrusted to the collection area, likewise the implementation of a software with which accounts receivable is managed, and the reformulation of its processes. Thus contributing to the improvements of the IEA El Faro, to maintain an optimal accounting flow for the development of its operations.

## INTRODUCCIÓN

El siguiente trabajo de investigación tiene como objetivo general la Implementación de una propuesta de mejora en el sistema de cobranzas para el área de Tesorería de la IEA El Faro para disminuir los índices de morosidad, desarrollar estrategias de mejora a través de la entrevista y el análisis financiero para identificar las causas que originan este problema.

En el primer capítulo definimos el título del estudio, identificación del problema, justificación de la investigación, establecemos el objetivo general y los específicos, las metodologías, el análisis y uso de herramientas para mejorar la calidad del servicio en el área tesorería de la IEA El Faro.

En el segundo capítulo para el marco teórico se recopila la información disponible para la investigación y necesaria para mejorar la gestión del proceso de cobranza, como la presentación de bases teóricas, modelos de medición de calidad, análisis comparativos de las bases teóricas y análisis crítico de las mismas.

En el tercer capítulo para el marco referencial se considera: historia, descripción de la empresa, naturaleza jurídica, la localización, la cantidad de colaboradores, el organigrama, la descripción de productos o servicios que ofrece, el diagnóstico organizacional y el análisis crítico de la empresa.

En el cuarto capítulo se realiza el análisis de la situación actual de la empresa a través de la encuesta estructurada y análisis financiero, para posteriormente formular acciones que permitan mejorar la situación actual, reduciendo el impacto o eliminado el efecto de la problemática detectada sobre la empresa y el último capítulo, consta de las conclusiones en relación de los objetivos establecidos con anterioridad en el capítulo uno.

# CAPÍTULO 1

## ANTECEDENTES DEL ESTUDIO

### 1.1. Título del Tema

“Propuesta de mejora en el sistema de cobranzas para el área de Tesorería en la IEA EL FARO en la ciudad de Tacna – 2020.”

### 1.2. Planteamiento del Problema

La IEA EL FARO es una sede de la Asociación Educativa Adventista Peruana del Sur; la cual brinda servicio de Educación de nivel Inicial, Primaria y Secundaria en la ciudad de Tacna.

Actualmente esta sede ha venido presentando un problema relevante en el sistema de cobranzas en el área de Tesorería, ya que no cuenta con una herramienta óptima la cual facilite y de un seguimiento adecuado con respecto al adeudo de los clientes,; así mismo no cuenta con personal exclusivo de cobranzas.

Al persistir este problema en la sede, continuará sus perjuicios en cuanto a sus utilidades, liquidez y solvencia así también en el incremento de la acumulación en sus cuentas por cobrar.

En razón de lo antes expuesto se hace necesario realizar un estudio de análisis con el propósito de identificar las causales del incremento en las cuentas por cobrar a fin de prever consecuencias adversas que se generen al persistir el problema.

Esto logrará resultados positivos en la recaudación de efectivo y con ello se podrá cumplir con las obligaciones, así como mejorar la eficacia en la gestión de cobros.

### **1.3. Objetivo General**

Realizar una propuesta de mejora en el sistema de cobranzas para el área de Tesorería de la IEA El Faro para disminuir los índices en cartera.

### **1.4. Objetivos Específicos**

a) Reconocer los procesos actuales y el funcionamiento de cobranzas en el área de Tesorería de la IEA El Faro, en la ciudad de Tacna – 2020.

b) Diseñar una propuesta de mejora para el sistema de cobranza en el área de Tesorería de la IEA El Faro, de la ciudad de Tacna – 2020.

c) Determinar indicadores de control para la propuesta de mejora en el sistema de cobranzas para el área de Tesorería de la IEA El Faro, en la ciudad de Tacna - 2020.

### **1.5. Justificación**

#### **1.5.1. Justificación Teórica**

La presente investigación se realiza con el propósito de implementar en el sistema de cobranza y el manejo de políticas de cobro una propuesta de mejora a fin de disminuir los índices de morosidad y como consecuencia contar con mayor solvencia y liquidez.

#### **1.5.2. Justificación Metodológica**

Para lograr los objetivos planteados del estudio propuesto, se acude al empleo de la técnica cuantitativa de investigación a través de la entrevista

estructurada. Con ello se pretende obtener y conocer datos e información relevante para el desarrollo de la presente investigación.

### **1.5.3. Justificación Práctica**

De acuerdo con los objetivos de estudio, su resultado permitirá encontrar soluciones concretas a problemas existentes en el sistema de cobranza actual en la Institución Educativa, los cuales inciden en los resultados de la empresa.

Con tales resultados tendremos la posibilidad de proponer cambios en el sistema de cobro actual, lo cual beneficiará en gran manera a la IEA El Faro de la ciudad de Tacna, ya que existe la necesidad de mejora en dicha área.

## **1.6. Definiciones Operacionales**

### **1.6.1. Cobranzas**

(Aznar, 2005), lo analiza como objetivo y nos dice “es cerrar el círculo de venta, el cual se expresa de la siguiente manera: Pedido, autorización del crédito, facturación y cobro. (p. 11).

Es la parte final de una transacción de venta que involucra cerrar esa operación con la recaudación del valor económico.

Para (Leiva, 2001), la cobranza se define como “el proceso de presentar y gestionar el cobro de valores o documentos a sus respectivos giradores, con el fin que se pague el valor económico correspondiente”. (p. 101).

### **1.6.2. Cuentas por Cobrar**

(Barron, 2003) Dice que las cuentas por cobrar “Representan derechos exigibles originados por ventas, servicios prestados, otorgamiento de

préstamos o cualquier otro concepto análogo, los cuales se reflejan al valor pactado originalmente”. (p. 66)

(Guajardo, 2008) “Las cuentas por cobrar son, al igual que cualquier activo, recursos económicos propiedad de una organización, los cuales generarán un beneficio en el futuro.

### **1.6.3. Políticas de Cobranza**

(Gitman & Zutter, 2003) “Son los procedimientos que la empresa emplea para realizar la cobranza de las cuentas por cobrar cuando las mismas llegan a su vencimiento”.

Así mismo (Brachfield, 2003) señala que "Las políticas de cobranza sirven para consolidar criterios, evitar arbitrariedades al momento de reclamos, simplificar los trámites de cobro, fundar las prioridades y determinar las normas de conducta que deben asumir los encargados de tratar los impagados”.

### **1.6.4. Gestión de Procesos**

(Santillán, 2013) define la gestión de procesos como: “Una disciplina de gestión que ayuda a la dirección de la empresa a identificar, representar, diseñar, formalizar, controlar, mejorar y hacer más productivos los procesos de la organización para lograr la confianza del cliente” (p. 14).

La estrategia de la organización aporta las definiciones necesarias en un contexto de amplia participación de todos sus integrantes, donde los

especialistas en procesos son facilitadores. Lo entiende como un apoyo a la dirección de las empresas para identificar y mejorar la gestión de sus procesos.

(Bergholz, 2011) “Puede definirse como una forma de enfocar el trabajo, donde se persigue el mejoramiento continuo de las actividades de una organización mediante la identificación, selección, descripción, documentación y mejora continua de los procesos.” (p.1).

Connota el trabajo constante y progresivo para el mejoramiento de las actividades de la organización.

#### **1.6.5. Análisis Financieros**

(Lorenzana, 2020) El análisis financiero es un conjunto de técnicas y procedimientos que permiten analizar los estados financieros de una empresa para conocer su realidad económica y cómo se espera que evolucione en el futuro.

Permite que la contabilidad de la empresa sea realmente útil a la hora de tomar decisiones, ya que a través de este análisis se extraen diversos datos e informes que son relevantes para los empresarios y todos los agentes involucrados.

### **1.6.6. Ratios Financieros**

(Holded, 2017) Se utilizan para analizar los estados contables y financieros. Al relacionar dos variables del balance o de la cuenta de resultados se obtiene información sobre la situación financiera de la empresa, poniendo de manifiesto una buena (o mala) gestión.

La comparación entre razones financieras de períodos distintos sirve además para detectar tendencias. Su análisis contribuye a anticipar problemas y permite buscar soluciones adecuadas a tiempo.

A pesar de que existen una serie de ratios que todas las empresas suelen utilizar para analizar su situación financiera, cada compañía deberá determinar qué información le resulta de mayor utilidad y, por lo tanto, qué ratios le interesa incluir en su cuadro de mandos financiero.

### **1.6.7. Análisis de las Cuentas por Cobrar**

(García, 2016), menciona que las cuentas por cobrar se utilizan para evaluar la solvencia de una empresa; ésta cuenta siempre está bajo un cambio, es por eso que se debe manejar con mucho interés. Cuando la empresa tiene la capacidad de cobrar, será menos el ingreso de los créditos incobrables.

Los métodos más comunes usados son dos:

- a) Volumen cobros en cartera.
- b) Número de las ventas de los días en efectos a cobrar.

Los dos métodos calculan la capacidad de la empresa de producir ventas y de recaudar rápidamente dinero.

Las cuentas por cobrar establecen el crédito que la empresa concede a sus clientes como resultado de la venta del bien o servicio.

### **1.6.8. Sistema de Información para una Empresa**

(Antón, 2013) Nos dice que “el sistema de información empresarial constituye el conjunto de recursos de la empresa que sirven como soporte para el proceso básico de captación, transformación y comunicación de la información”; Un sistema de información debe ser eficaz y eficiente. Es eficaz si proporciona la información necesaria, y es eficaz si lo realiza con los menores recursos posibles.

Un sistema debe adaptarse a las necesidades concretas de cada empresa y a su estructura organizativa. Cuando se piensa en una implantación nunca se parte de cero pues todas las empresas disponen de algún tipo de información, más o menos rudimentario, con distintos grados de calidad/fiabilidad y con niveles de accesibilidad mayores o menores, etc.

### **1.7. Metodología**

El presente trabajo se basa en una investigación cuantitativa, y el diseño de la misma está orientado como uno de tipo no experimental, ya que no se pretende cambiar alguna situación o proceso, sino únicamente observar las situaciones expuestas y procesar datos del estudio.

Comenzamos la investigación evaluando los procesos y funcionamiento en el sistema actual de cobranzas, con la intención de identificar las deficiencias y puntos de mejora en la institución. Ello se obtuvo a través de la realización de una entrevista con la cual se recopiló información fundamental para entender y conocer el manejo del sistema actual de cobranza en el área Financiera de la institución.



**Sujeto que interviene:** Encargado del área de Tesorería de la IEA El Faro.

El alcance que tiene el presente proyecto comprende el área de Tesorería de la IE El Faro que se encuentra ubicada en la ciudad de Tacna, estando por lo tanto la delimitación temporal el periodo de estudio del año 2020.

### **1.8.2. Limitaciones**

La limitación de la presente investigación dependerá de la información que se obtenga de la manera en que actualmente es manejada el área de Tesorería y la información que pueda ser obtenida de primera mano.

- El tamaño de la muestra, al ser pequeño, las pruebas no podrían identificar relaciones significativas dentro del conjunto de datos.
- El estudio no abarca las fases de implementación y evaluación de las estrategias.
- El proyecto se enfoca únicamente en el área de Tesorería.

## CAPÍTULO 2

### MARCO TEÓRICO

#### 2.1. Presentación de las Bases Teóricas

##### 2.1.1. Cobranza

Para Rosas (2007) la cobranza “es el conjunto de actividades indispensables para realizar el cobro por los servicios prestados. Estas actividades se relacionan con la entrega del comprobante de venta a los lugares de distribución que se encuentren en la ruta establecida, la recaudación del dinero por los servicios prestados y la cancelación respectiva a los involucrados en la prestación del servicio”.

##### 2.1.1.1. Tipos de Cobranza

Se puede clasificar a la cobranza de la siguiente manera:

- **Cobranza formal:** Cuando la entidad acreedora gestiona internamente, con su propio equipo y recursos, la recuperación de la deuda.
- **Cobranza judicial:** Cuando se recurre al Poder Judicial para exigir la cancelación de la deuda mediante un juicio. El acreedor debe contratar un abogado o equipo legal y debe además pagar los gastos propios del proceso.
- **Cobranza extrajudicial:** Cuando el acreedor busca la recuperación de la deuda sin necesidad de llevar al deudor a un juicio. Nos referimos, por ejemplo, a que puede contratarse a una empresa de cobranzas.

## **2.1.2. Cuentas por Cobrar**

Según Morales (2003), dice que las cuentas por cobrar “Representan derechos exigibles originados por ventas, servicios prestados, otorgamiento de préstamos o cualquier otro concepto análogo, los cuales se reflejan al valor pactado originalmente”

### **2.1.2.1. Importancia de las cuentas por cobrar**

Según Corniel (2015). “Son los activos exigibles, aquellos derechos que posee toda empresa para darles beneficios a sus clientes por cada mercancía vendida y demás servicios que la empresa obtenga”

Los principales son:

- **Cuentas por cobrar clientes:** Están compuestos por los montos que la empresa acuerda con los clientes respecto a los créditos que se toman por la venta.
- **Cuentas por cobrar empleados:** Son los tratos que hacen los dueños y los trabajadores con la empresa por cada venta a créditos, el anticipo de sueldo, entre otros.

### **2.1.2.2. Objetivos de las cuentas por cobrar**

Según Acosta (2013), cobrar en la fecha pactada es un objetivo importante, se deben registrar las operaciones de cada venta y clasificar de acuerdo a categorías cada cumplimiento de pago realizado ya que es importante tener un listado con los clientes morosos para que sean observados, evaluarlos y finalmente dar por concluido el cobro a corto plazo para convertirlo en liquidez.

### **2.1.3. Políticas de Cobranza**

Según Levy (2005) "Define que será el marco de referencia para otorgar las políticas de cobranza de una empresa". (p. 212)

- Políticas restrictivas, las utilizan las empresas que conceden créditos a corto plazo y se rigen estrictamente a sus normas y una política de cobranza agresiva.
- Políticas Liberales, las utilizan las empresas otorgan créditos con facilidad, es decir; son accesibles y flexibles al momento de cobrar, son menos exigentes al cobrar a sus clientes en las fechas de pago o vencimiento.
- Políticas racionales, Se caracterizan por otorgarles los créditos a los clientes en un tiempo determinado según las características de la persona u los gastos de cobranza.

### **2.1.4. Gestión de Procesos**

Según Santillán, (2007), la gestión de procesos lo define como: "Una disciplina de gestión que ayuda a la dirección de la empresa a identificar, representar, diseñar, formalizar, controlar, mejorar y hacer más productivos los procesos de la organización para lograr la confianza del cliente"

Para Bergholz, (2011), la gestión por procesos puede definirse como "Una forma de enfocar el trabajo, donde se persigue el mejoramiento continuo de las actividades de una organización mediante la identificación, selección, descripción, documentación y mejora continua de los procesos"

### **2.1.5. Clientes**

Escoto (2001), señala “Persona que está bajo la protección o tutela de otra, respecto de que ejerce una profesión y dicha persona utiliza sus servicios”. Estos clientes son externos e internos. Los clientes externos son aquellos que comúnmente se conoce como clientes, los cuales pueden ser personas u organizaciones que compran bienes o servicios a una compañía o comercio.

### **2.1.6. Ratios Financieros**

Holded (2018), “los ratios se utilizan para analizar los estados contables y financieros. Al referirse dos variables del balance o de la cuenta de resultados se obtiene información sobre la situación financiera de la empresa, poniendo de manifiesto una buena (o mala) gestión.”

La comparación entre ratios de períodos distintos nos ayudará para detectar tendencias. Su análisis contribuye a anticipar problemas y permite buscar soluciones adecuadas en el menor tiempo posible.

A pesar de que existen una serie de ratios que todas las empresas suelen utilizar para analizar su situación financiera, cada compañía deberá determinar qué información le resulta de mayor utilidad y, por tanto, qué ratios le interesa incluir en su cuadro de mandos financiero.

### **2.1.7. Análisis de Cuentas por cobrar**

Abrahans (2016), marca que las cuentas por cobrar se utilizan para evaluar la solvencia de una empresa; esta cuenta siempre está bajo un cambio, es por eso que se debe manejar con mucho interés. Cuando la empresa tiene la capacidad de cobrar, será menos el riesgo de los créditos incobrables.

Los métodos más comunes usados son dos:

- a) Volumen cobros en cartera.
- b) Número de las ventas de los días en efectos a cobrar.

Los dos métodos calculan la capacidad de la empresa de producir ventas y de recaudar rápidamente dinero.

Las cuentas por cobrar establecen el crédito que la empresa concede a sus clientes como resultado de la venta o servicios.

Brachfield (2003), nos muestra que las ventas a crédito, dan como resultado las cuentas por cobrar, que marcan condiciones de crédito en las que se estipula el pago dentro de un número fijo de días. Si bien es conocido que todas las cuentas por cobrar no se cobran dentro del período de crédito, si es seguro que la mayoría de ellas se convierten en efectivo en un plazo menor a un año. En consecuencia, las cuentas por cobrar se consideran como parte del activo circulante de la empresa, por lo que se presta mucho cuidado a la administración eficiente de las mismas.

#### **2.1.8. Estado de Situación Financiera**

Es un estado financiero conformado por un documento que muestra punto por punto los activos, los pasivos y el patrimonio con que cuenta una empresa en un momento específico. El estado de situación Financiera nos permite conocer la situación financiera de la empresa (al exponer cuál es el valor de sus activos, pasivos y patrimonio), analizar esta información, por ejemplo, saber cuánto se ha invertido, cuánto de ese dinero proviene de los acreedores y cuánto proviene de capital propio, cuán eficientemente está

utilizando sus activos, qué tan bien está administrando sus pasivos, etc., y, en base a dicho análisis, tomar decisiones.

En cuanto a su realización, el balance general se efectúa cada año al finalizar el periodo contable de la empresa (balance final), no obstante, también se suelen elaborar balances al inicio del ejercicio (balances de apertura), y balances con una periodicidad mensual, trimestral o semestral.

En nuestro caso, observaremos el comportamiento que ha tenido las cuentas por cobrar haciendo mención en las cuentas “efectivo y equivalente de efectivo” que se encuentra dentro del balance general, con el fin de proporcionar datos que nos permitan comparar la situación actual de la empresa con situaciones dadas en otros momentos, y ver si la empresa tiene un aumento o disminución en sus activos o efectivo y equivalente de efectivo.

#### **2.1.9. Tesorería**

El área de tesorería es donde se realizan todas las operaciones vinculadas al flujo de caja o "cash flow" de la empresa, también llamado flujo monetario o de dinero.

En la tesorería es donde se controla la caja de la empresa, se gestionan las operaciones bancarias y se ejecutan los pagos y cobros.

En muchas ocasiones, se confunde el área de tesorería con el de la contabilidad. Pongamos un ejemplo para aclarar los conceptos.

La empresa contrata a un nuevo empleado y recursos humanos calcula cuanto habrá que pagarle. Una vez que esa cantidad está definida, será el departamento de tesorería el que se encargará de verificar que ese dinero está

disponible para realizar el pago correspondiente. Después, será el área de contabilidad quien se ocupará de registrar ese movimiento o asiento en la contabilidad de la empresa.

Algunas funciones que realiza el área de tesorería

- Actuar en caso de desviaciones entre el presupuesto y el resultado real.

- Diseñar las políticas de cobros y pagos de la empresa.
- Gestionar los cobros y pagos a clientes y proveedores.
- Diseñar los presupuestos.
- Búsqueda de financiación.
- Gestión de exceso de tesorería.
- Factoring.
- Gestión de riesgos financieros

#### **2.1.10. Finanzas**

Las finanzas corresponden a una rama de la economía que estudia el movimiento del dinero entre las personas, las empresas o el Estado. También estudia la obtención y la administración del dinero que ellos realizan para lograr sus respectivos objetivos, tomando en cuenta todos los riesgos que ello implica.

El estudio de las finanzas ha desarrollado herramientas (tales como conceptos básicos y modelos cuantitativos) que se pueden aplicar a todos los niveles de la toma de decisiones: desde la de alquilar un automóvil o iniciar un negocio, hasta la decisión del director financiero de una gran empresa de entrar en la industria de las telecomunicaciones, o la decisión del Banco Mundial acerca de cuáles proyectos de desarrollo financiar.

Por ejemplo, al decidir si debe uno o no tener su propio restaurante, es necesario comparar los costos (como la inversión en instalar el local y comprar estufas, mesas, sillas y el resto del equipo que se requiera) con los beneficios inciertos (las ganancias futuras) que espera obtener durante varios años.

El estudio y comprensión de las finanzas ayudan a:

- Administrar los recursos personales.
- Tratar con el mundo de los negocios.
- Aprovechar oportunidades profesionales interesantes y satisfactorias.

Tomar como ciudadano decisiones bien fundamentadas de interés público.

#### **2.1.11. Gestión de cobranza**

(Wittlinger, Carranza, & Mori, 2008) 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.

En tal sentido, la gestión de cobranza es un proceso bastante interactivo con los clientes, que parte del análisis de la situación del cliente, un oportuno y frecuente contacto con el cliente, ofreciendo en el proceso de negociación alternativas de solución oportunas para cada caso y registrando las acciones ejecutadas para realizar un seguimiento continuo y el control del cumplimiento de los acuerdos negociados. Algunas acciones típicas en la gestión de la

cobranza se describen a continuación, junto con un flujo grama con el proceso que sigue la gestión de cobranza:

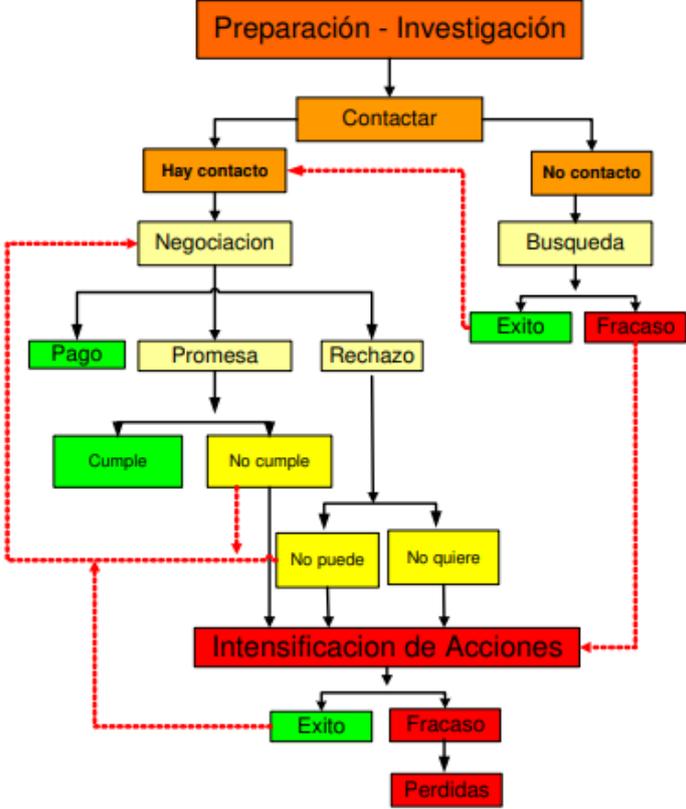


Figura 2. Proceso de Gestión de Cobranza Acción inSing International Headquarters, 2008

## 2.2. Análisis Comparativo de las Bases Teóricas

| TÓPICO                    | AUTOR 1   | AUTOR 2   | AUTOR 3   |
|---------------------------|---|---|---|
| <b>Cuentas por cobrar</b> | Según Brito (1994) menciona “las cuentas por cobrar son derechos legalmente adquiridos por la organización que en el momento de efectuar o ejercer ese derecho, obtendrá a cambio efectivo o cualquier otro sustituto de bienes o servicios”. | Según Stevens (2017), representa uno de los activos más importantes, puesto que después del efectivo es el activo más líquido en una entidad de carácter económico.<br>Representan la oferta o adquisición de algún bien o servicio que se recuperará en dinero | Según Guajardo y Andrade (2017), son cualquier activo, recurso económico, propiedad de una organización, que generará algún beneficio a largo plazo. Está constituido en la clasificación de activo circulante. Entre las principales cuentas que se encuentran dentro de este rubro están. |
| <b>Políticas de cobro</b> | Según Gitman (2003), “Son los procedimientos que la empresa emplea para realizar la cobranza de las cuentas por cobrar cuando las mismas llegan a su vencimiento”   | Según Carlos (2014), Son los procesos que debe seguir la empresa para cobrar los créditos que les ha otorgado a sus clientes, para que tenga éxito debe recibir dinero,   | Según Córdova, (2012, pág. 209). “Las políticas de cobro son los procedimientos que la empresa utiliza para cobrar sus cuentas por cobrar a su vencimiento, las cuales están ligadas a las políticas de créditos empleadas. La  |

|  |   |   |  |
|--|---|---|--|
|  |   | <p>analizar de manera seguida de acuerdo a las condiciones y necesidades de la situación en que se desarrollan las operaciones.</p>               | <p>efectividad de las políticas de cobro se ve reflejada en el volumen de cuentas incobrables que presente la empresa.”</p>              |
| <p><b>Rotación de las cuentas por cobrar</b></p> | <p>Aguilar (2013) sostiene que actualmente las entidades buscan herramientas que los ayude a mejorar su desarrollo en sus principales actividades, todo ello debido a los constantes cambios y que las obligan a tomar medidas que permitan que el negocio marche de buena manera, satisfaciendo las necesidades de su cartera de clientes y generando altos niveles de rentabilidad.</p> | <p>Según Court (2009) “Esta razón indica la cantidad promedio de días que están pendientes de pago antes de ser cobradas.”</p>                    | <p>Según Cuello (2015). “Este indicador da a conocer en promedio de días, en que rota o se consumen los inventarios que se analizan”</p> |
| <p><b>Las 5c de crédito</b></p>                  | <p>Según Gómez (2012) tener las finanzas sanas es un tema fundamental, pues estas tienen como base el adecuado uso de los recursos y la efectiva administración que tienen los ingresos, la administración de</p>   | <p>Según Luo (2015) “Mantener finanzas sanas es de vital importancia pues estas tienen como base el buen manejo de los recursos y la efectiva</p> |  |

|                  |  |  |  |
|------------------|--|--|--|
|                  | los créditos cobra un valor principal dentro de este renglón precisamente, por ende, es importante que el crédito garantice que será cobrado y correctamente analizado.  | administración que tienen los ingresos”  |  |
| <b>Tesorería</b> | Es el área de la empresa que se encarga de todas las operaciones monetarias que ocurren en la organización, gestionando y controlando la entrada y salida de dinero.<br>(Julio Lescanoh)                                   | Es el área de una empresa en la cual se organizan y gestionan todas las acciones relacionadas con operaciones de flujo monetario o flujo de caja.<br><br>(Debitor Sumon) | La <b>tesorería de una empresa es el área que se encarga de realizar las operaciones monetarias</b> , es decir, aquellas que tengan que ver con el flujo de los cobros y pagos.<br><br>(grupo control) |
| <b>Finanzas</b>  | «Área de actividad económica en la cual el dinero es la base de las diversas realizaciones, sean estas inversiones en bolsa, en inmuebles, empresas industriales, en construcción, desarrollo agrario, etc Simón Andrade.» | Estudian la manera en que los recursos escasos se asignan a través del tiempo.<br><br>Bodie y Merton,  | El término finanzas se refiere a «todas las actividades relacionadas con la obtención de dinero y su uso eficaz<br><br>Ferrel O. C. y Geoffrey Hirt  |

### **2.3. Análisis Crítico de las Bases Teóricas**

En la actualidad la necesidad de incrementar las ventas de un bien o servicio hace que algunos negocios apliquen estrategias que permitan una adquisición sostenida por parte de los clientes; sin embargo, al tomar esta decisión suelen omitir aspectos fundamentales que garanticen el pago oportuno de la deuda. Una de las falencias más comunes es la falta de un análisis financiero de las cuentas por cobrar, debido a que se entregan créditos a personas que tienen una capacidad de endeudamiento muy alta, y a veces se les dificulta estar al día con sus obligaciones, trayendo graves secuelas a las empresas que otorgaron el crédito pues, esto afecta su flujo de efectivo.

Se considera que las cuentas por cobrar forman parte de la administración financiera del capital de trabajo, considerando como objetivo principal el coordinar los distintos elementos de una organización para así maximizar su patrimonio y por ende reducir el riesgo de que una crisis pudiese presentarse en las áreas de ventas, así como de liquidez, situación posible mediante la realización de un manejo óptimo de las variables como las políticas de crédito que se entrega a los clientes, así como de las estrategias de cobros.

En nuestra opinión compartimos lo mencionado por Stevens (2017) dado que las cuentas por cobrar representan un porcentaje considerable en los activos de la empresa de servicio. Lo cual juega un papel importante dentro de toda organización, sin embargo, si no se tiene un efectivo sistema en cobranzas; de no contar con ello el área financiera se ve en perjuicio pues empieza a resaltar la falta de liquidez.

Es por ello que en el área contable financiero tendrá una importante labor, para que ésta sea la más adecuada a fin de evitar panoramas desfavorables para la empresa.

## **CAPÍTULO 3**

### **MARCO REFERENCIAL**

#### **3.1. Reseña Histórica**

La I.E.A. “El Faro” fue creado por R.D. N.º 001843 el 16 de Mayo del 2000, inició sus actividades con 42 alumnos en el nivel inicial y con 4 docentes entregados a un servicio abnegado y completo. La profesora Ruth Velásquez Calcina, fue la primera directora. En el año 2001, se apertura el nivel primario y en el año 2006, se inicia las gestiones para brindar los servicios del nivel secundario, obteniendo la autorización según R.D. N.º 5934.

La I.E.A. El Faro se inició gracias a la visión de la hermandad de la Iglesia Adventista El Faro; el apoyo del concejo provincial y otras entidades. Estos hechos ayudaron en la consolidación de esta prestigiosa institución, que siempre busco formar a sus alumnos de manera integral, en lo físico, mental, espiritual y social. Para ello cuenta con un currículo con diversas actividades, como campamentos, retiros, festivales del niño y la juventud, salidas de estudio, y otros.

La Institución Educativa Adventista “El Faro” pertenece a la red de los 6300 colegios que tiene la Iglesia Adventista a Nivel Mundial, Teniendo como lema “Educa para esta vida y la eternidad” formando al alumno integralmente en el desarrollo de sus capacidades y valores basados en principios bíblico cristiano.

Ya han transcurrido 20 años de servicio a la comunidad en general, sin hacer distinción de raza, sexo, credo, cultura, etc., con resultados satisfactorios, Actualmente brindamos el servicio educativo en los 3 niveles de la EBR: inicial,

primaria y secundaria, con 490 estudiantes, 27 docentes, 6 administrativos y 3 de servicio.

### 3.1.1. Descripción de la empresa

- **RUC:** 20328411041.
- **Razón Social:** ASOCIACION EDUCATIVA ADVENTISTA PERUANA DEL SUR.
- **Nombre Comercial:** Aseaps
- **Razón Social Anterior:** Asociación Educativa Adventista Peruana del Sur.
- **Tipo de Empresa:** Asociación
- **Fecha de Inicio de Actividades:** 12 / Marzo / 1997

### 3.1.2. Personal

La Institución Educativa cuenta con un total de 36 trabajadores, distribuidos de la siguiente manera:

**Tabla 1.**

*Personal Administrativo de la IEA. El Faro*

| PERSONAL                  | CANTIDAD |
|---------------------------|----------|
| Administrativo            | 6        |
| Docentes Nivel Inicial    | 4        |
| Docentes Nivel Primaria   | 10       |
| Docentes Nivel Secundaria | 13       |
| Personal Operativo        | 3        |

Fuente: IEA El Faro, 2020

## **3.2. Filosofía Organizacional**

### **3.2.1. Misión**

El Colegio Adventista El Faro se rige por principios y las normas de la Iglesia Adventista del Séptimo Día, tiene como misión: “Promover, a través de la educación adventista, el desarrollo integral del educando, para formar ciudadanos autónomos, comprometidos con el bienestar de la comunidad y de la Patria y también con Dios.

### **3.2.2. Visión**

El Colegio Adventista El Faro tiene como visión: Ser una institución líder que forme estudiantes íntegros, reflexivos y competentes, con sólidos principios y valores cristianos; Capaces de afrontar las demandas y retos de nuestra sociedad e iglesia.

### **3.2.3. Objetivos**

a) Consolidar durante el periodo 2019 – 2022 la propuesta pedagógica adventista a través de la planificación y ejecución curricular eficaz en el 100% de los docentes para promover el desarrollo intelectual de los estudiantes de los distintos niveles educativos.

b) Garantizar al 2021 el desarrollo intelectual del 80% de los estudiantes de los distintos niveles educativos, mediante la evaluación eficaz y el enfoque de la mejora continua, para fortalecer sus aptitudes; pensamiento crítico, científico, reflexivo, creativo, el espíritu emprendedor y la autorregulación de su aprendizaje

c) Fomentar durante el periodo 2019 – 2022 el desarrollo de un cuerpo sano y fuerte, a través de la promoción de estilos de vida saludables en la Comunidad Educativa con la finalidad de cuidar al cuerpo que es el templo del Espíritu Santo y al medio ambiente.

d) Promover durante cada año escolar el crecimiento en Cristo, interiorizando las enseñanzas bíblicas desde el currículo evangelizador y la pedagogía adventista en la práctica del 100% de maestros para desarrollar en los estudiantes un carácter semejante al de Él.

e) Promover en el 100% de los educandos el conocimiento y cumplimiento de los deberes cívicos y sociales; a través de proyectos y acciones que incentiven hábitos y costumbres que permitan fortalecer la familia generando una cultura de paz y amor.

f) Garantizar durante el periodo 2019 – 2022; el crecimiento del per cápita; mejorando la infraestructura, mobiliario y soporte técnico pedagógico.

### **3.3. Servicio Ofrecido**

La Red de Educación Adventista ofrece servicios exclusivos para los alumnos, padres y profesores, que facilitan el acceso a la información y al conocimiento, tales como: App - permite el acompañamiento académico del alumno; Sitio de la escuela - información actualizada sobre las actividades de la escuela; Portal Educación ACES - plataforma online con contenidos complementarios, juegos interactivos, videos, multimedia, consejos de estudio y otros recursos para dinamizar y complementar la enseñanza.

### 3.4. Diseño Organizacional

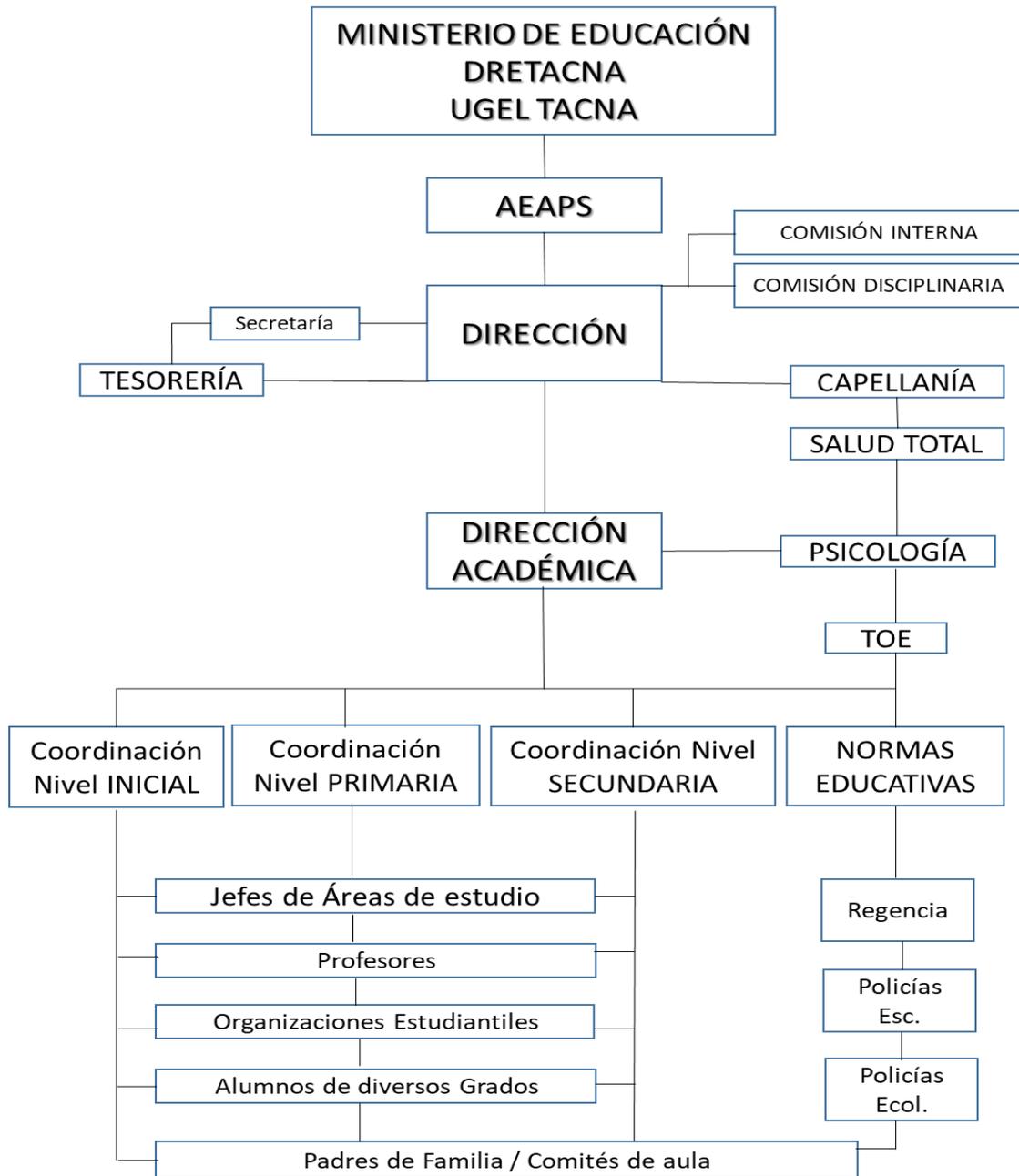


Figura 3. Organigrama Institucional. IEA El Faro.

### 3.5. Diagnóstico del Área Tesorería

#### 3.5.1. Análisis FODA

Tabla 2.

*FODA del Área de Tesorería.*

|                          | <b>FORTALEZAS (F)</b>  | <b>DEBILIDADES (D)</b>  |
|--------------------------|--|---|
| <b>FACTORES INTERNOS</b> | <ol style="list-style-type: none"><li>1. Variedad de opciones para realizar los pagos mensuales.</li><li>2. Uso de sistema de cobro.</li><li>3. Asequible horario de atención.</li><li>4. Personal profesional.</li><li>5. Experiencia del personal.</li></ol> | <ol style="list-style-type: none"><li>1. Falta de un plan estratégico ante morosidad.</li><li>2. La existente duplicidad de funciones no permite ejercer correctamente las responsabilidades del área.</li><li>3. Sobrecarga de trabajo.</li><li>4. Área unipersonal.</li><li>5. Deficiente gestión de cobranzas.</li></ol> |
|                          | <b>OPORTUNIDADES (O)</b>   | <b>AMENAZAS (A)</b>   |
| <b>FACTORES EXTERNOS</b> | <ol style="list-style-type: none"><li>1. Capacitaciones para el área.</li><li>2. Confiabilidad de los clientes.</li><li>3. Buena relación con los proveedores.</li><li>4. Auditorías.</li></ol>  | <ol style="list-style-type: none"><li>1. Crisis económica ante la presente pandemia.</li><li>2. Retiro de niños (traslados).</li><li>3. Competencia en la ciudad.</li></ol>   |

Fuente: Elaboración Propia.

### **3.5.2. Análisis Interno Amofhit**

El análisis Interno de la organización se inicia con la auditoría de las áreas funcionales, como son la administración y gerencia (A), marketing y ventas (M), operaciones/ producción y logística (O), finanzas/contabilidad (F), recursos humanos (H), sistemas de información y comunicaciones (I) y tecnología e investigación y desarrollo (T).

#### **3.5.2.1. Administración y Gerencia**

En la Institución Educativa el Faro, el Director General se encarga de velar por la marcha académica y administrativa; monitoreando y fiscalizando todas las actividades del área de secretaría, Tesorería, Capellanía y Comisión Disciplinaria e Interna.

#### **3.5.2.2. Marketing y Ventas**

La Institución Educativa no ha considerado contar con un área de Marketing que ayude con el reclutamiento de alumnos potenciales.

- La ausencia de dicha área no permite definir su mercado adecuadamente, por tanto, no pueden enfocarse en el segmento que sea más beneficioso para la institución.

Por lo cual no genera estrategias de colocación del servicio que se presta ni tiene la capacidad de dar a conocer a la comunidad los aportes de la institución a la sociedad en los aspectos de responsabilidad social.

### **3.5.2.3. Operaciones y Logística – Infraestructura**

Al ser una Institución Educativa, El Faro debe seguir lineamientos establecidos por el MINEDU en lo que a currículo se refiere. Las operaciones pedagógicas se llevan a cabo de lunes a viernes de 8:00 am a 12:45 p.m. para el nivel Inicial, de 7:30 am a 1:45 pm para primaria y de 7:30 am a 2:30 pm para secundaria. Dichas operaciones son supervisadas por los coordinadores de cada área Educativa quienes reportan a Dirección Académica y Dirección General.

Cada año el proveedor de los materiales de estudios es la Asociación Casa Editora Sudamericana - ACES.

En cuanto a la rotación del personal docente, es baja. Para lo cual cuentan con un proceso de reclutamiento.

A 2020 el colegio cuenta con actividades extracurriculares tanto deportivas como culturales. Anteriormente de la pandemia estas actividades comprendían las siguientes disciplinas: básquet, vóley, fulbito. Adicionalmente brindan talleres de piano, violín y banda.

El área de educación Inicial consta de 3 salones y un área de recreación, primaria 9 salones, secundaria 6 salones y una cancha deportiva para ambos niveles, 1 laboratorio de ciencias y 2 laboratorio de cómputo.

Adicionalmente, el colegio cuenta con un templo/auditorio en el que se realizan eventos de la institución.

#### **3.5.2.4. Finanzas y contabilidad**

La institución cuenta con el área de Tesorería, el cual se encarga de todo el aspecto contable. Realizando diversas funciones, tareas y responsabilidades.

- Existe un problema constante en el área de Tesorería pues cuenta con una persona a cargo quien está delegado a realizar diversas funciones; tales como realizar los cobros, atención a los padres de familia ante casos propios del área, arqueos de caja, depósitos, elaborar informes, realizar pagos de servicios, manejo del sistema (registro de ingresos y egresos), entre otros.

Esto conlleva a una sobrecarga de trabajo lo cual impide la realización de un rendimiento efectivo pues ocupa la mayor parte de su tiempo resolviendo problemas operativos y dejando de lado temas estratégicos para la mejora de dicha área.

#### **3.5.2.5. Recursos Humanos**

El colegio no cuenta con un área de recurso Humano. Sin embargo, el Director General está bajo esta responsabilidad.

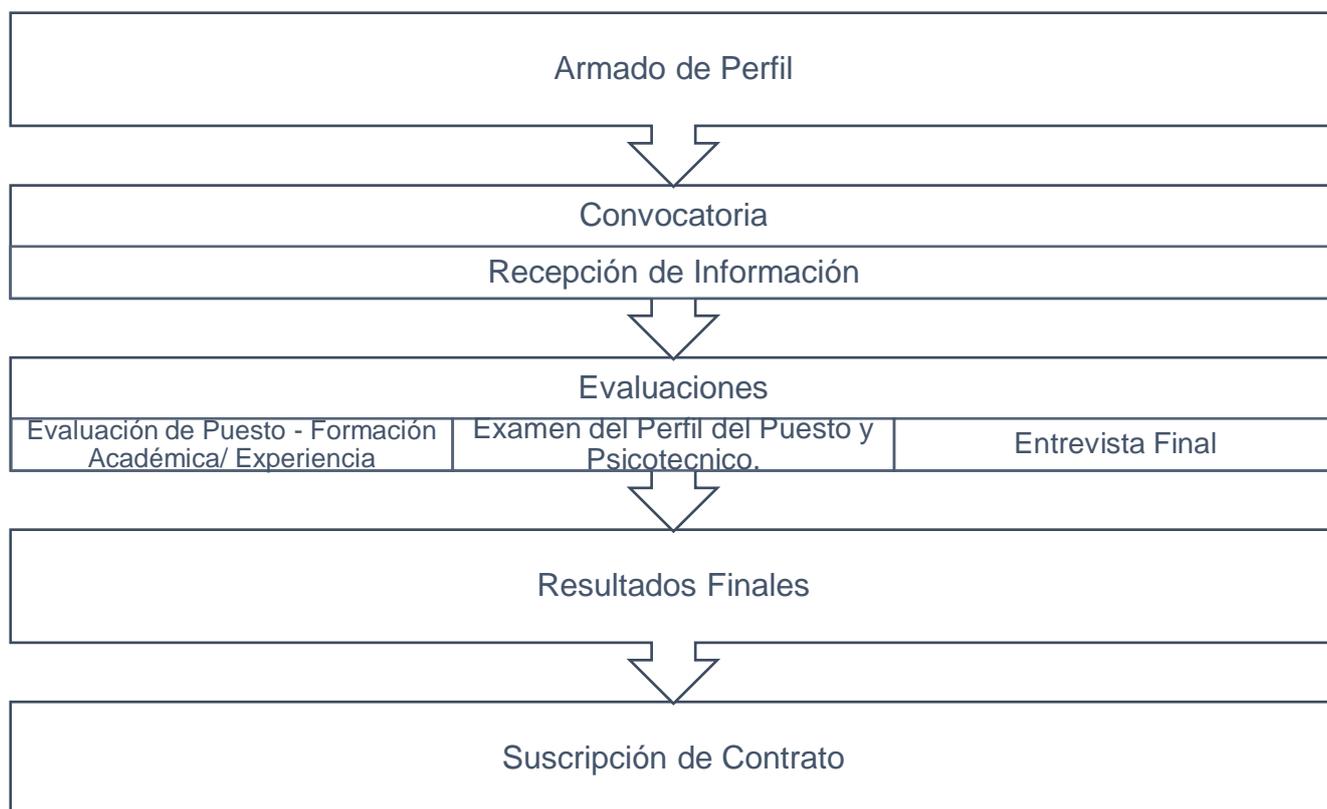
La Institución cuenta con 36 colaboradores que forman parte de su planilla, de los cuales 6 están ubicados en el área administrativa, 4 en el Nivel Inicial, 10 para el Nivel de Primaria, 13 para el Nivel de Secundaria y 3 como Personal Operativo.

La cultura organizacional está orientada en valores cristianos y de responsabilidad social, pensando en el bienestar del cliente.

El proceso de reclutamiento es el siguiente:

### **Condiciones para Postulación**

- a) Ser mayor de edad.
- b) No estar inhabilitado administrativa o judicialmente para el ejercicio de la profesión, para contratar con el sector privado o para desempeñar función privada.
- c) No registrar antecedentes policiales, penales ni judiciales.
- d) Cumplir con todos los requisitos mínimo de grado académico a título profesional exigido por la ley R. M. N° 613-2018-MINEDU.



**Figura 4.** Proceso de Reclutamiento. IEA El Faro

- Se observa que el área de Recursos Humanos es necesaria debido a que actualmente, estas funciones son desarrolladas por el Director General, conllevando al aumento de sus cargas laborales y reduciendo el tiempo para

sus funciones principales. Así mismo, contar con un área de recursos humanos con profesionales capacitados en el sector educativo, ayuda a cumplir las normas laborales y evitar problemas legales.

#### **3.5.2.6. Sistemas de información y comunicaciones**

La institución Educativa cuenta con un sistema integrado para realizar los cobros de las mensualidades del año escolar. Este sistema permite registrar los ingresos, así mismo brinda información acerca del adeudo de cada alumno.

#### **3.5.2.7. Tecnología e innovación y desarrollo**

El colegio no cuenta con un área dedicada a la tecnología investigación y desarrollo. La falta de dicha área genera una importante desventaja puesto que no le permite al colegio fomentar algún tipo de desarrollo de mercado.

A 2020, el único desarrollo tecnológico con el que cuenta el Colegio es su sistema integrado. Esto es una ventaja competitiva con respecto a otros colegios que no han implementado algo similar y todo el control que llevan es a partir de hojas físicas o archivos de Microsoft Excel, lo cual retrasa los procesos.

### **3.6. Análisis Crítico Referencial**

Las Finanzas es la columna vertebral de toda empresa, ya que un buen manejo de ésta nos brinda información confiable, eficiente, real y oportuna que estén sujetas al cumplimiento de las normas vigentes de nuestro país.

Mencionado lo anterior y previamente realizado el análisis a los datos recaudados se aprecia claramente que en la presente investigación encontraremos deficiencias notables en el área de Tesorería.

El personal está encargado de realizar diversas funciones a la vez, tiene que encargarse de los pagos de las obligaciones, cobros del servicio, revisar autorizaciones de compras y otros.

No tiene una comunicación efectiva, ya que no hay coordinación, las funciones están definidas, mas no se respetan y como consecuencia se incurre en retrasos y problemas de duplicidad de atención.

Por lo expuesto la institución en la actualidad presenta un incremento considerable en las cuentas por cobrar, dando un realce a la falencia en cuanto el área que corresponde; en ese sentido ya que hablamos de un porcentaje importante de los activos de esta empresa que son las cuentas por cobrar, existe la necesidad de recomendar la aplicación de un sistema de cobranza sujeta con las necesidades del personal encargado del área de estudio, para así dar un uso efectivo y razonable a los activos de la IEA El Faro de la ciudad de Tacna, 2020.

## **CAPÍTULO 4**

### **DESARROLLO DEL TEMA**

#### **4.1. Identificación del área a mejorar**

El informe se ejecuta en base a los problemas que la Asociación Educativa ha presentado año tras año. La institución El Faro no es ajena a este tema. La alta tasa de morosidad en las cuentas por cobrar que reflejan los documentos al final de cada mes, afecta en la toma de decisiones y el cumplimiento de las obligaciones por parte de la institución. Para cumplir con sus obligaciones, muchas veces la institución ha acudido al fondo que recolecta la red educativa a través de todos los colegios de la asociación para aquellos casos que no pueden cubrir sus gastos por falta de ingresos.

Por lo tanto, se han diagnosticado los atrasos vigentes en las cuentas por cobrar del 2020, y mensualmente se observará el porcentaje de atrasos al final de cada mes.

Por ello, la propuesta planteada para la preparación del presente informe se enfocará en mejorar los procedimientos de cobranza que utiliza la Institución Educativa El Faro para reducir los atrasos en las cuentas por cobrar y cómo la propuesta podría asistir a reducir la morosidad.

#### **4.2. Diagnóstico**

##### **4.2.1. Población y muestra**

La población de la institución materia de estudio está representada por el Tesorero y el director de la institución, siendo la muestra evaluada el análisis integral de las cuentas por cobrar y el análisis de estados financieros.

#### 4.2.2. Técnicas e instrumentos

Como herramienta principal, es necesario utilizar la recolección de datos, que permitirá compilar y clasificar información sobre la gestión y manejo del área de tesorería, la cual posteriormente será analizada para determinar posibles problemas y causas; para llevar a cabo esta recolección la técnica cuantitativa aplicada para el presente estudio, es la entrevista estructurada, la misma que se ha elaborado y consta de 9 preguntas.

Como resultado principal, será posible descubrir los principales problemas relacionados con los malos procesos llevados a cabo en el área de tesorería; analizarlos y encontrar soluciones hará posible el mejoramiento en dicha área.

Tabla 3.

*Operacionalización de la temática abordada*

| VARIABLE  | DEFINICIÓN CONCEPTUAL   | DEFINICIÓN OPERACIONAL   | DIMENSIONES              | INDICADORES                 |
|---|---|--|--------------------------|-----------------------------|
| <b>Tesorería<br/>Cuentas<br/>por<br/>Cobrar</b> | Representan derechos exigibles originados por ventas, servicios prestados, otorgamiento de préstamos o cualquier otro concepto análogo, los cuales se reflejan al valor pactado originalmente | Se aplicará el análisis documental, que consiste en la recopilación de datos de documentos, que al final representan datos históricos. | Gestión de cobranza.     | Plazo promedio de cobranzas |
|   |   |  | Incumplimiento de adeudo | Morosidad en cobranzas      |
|   |   |  | Control de cumplimiento. | Gestión de cobranzas        |

Fuente: Elaboración Propia

#### 4.2.3. Diagnóstico de la morosidad en las Cuentas por Cobrar

Esta información se obtiene analizando las cuentas por cobrar, las cuales reflejan el monto adeudado de cada mes.

Tabla 4.

*Morosidad 2020*

| <b>MESES</b> | <b>MOROSIDAD</b>  | <b>%</b>    |
|--------------|-------------------|-------------|
| Ene-20       | 0                 | 0           |
| Feb-20       | 0                 | 0           |
| Mar-20       | 4,618.19          | 4.29%       |
| Abr-20       | 2,190.28          | 2.04%       |
| May-20       | 3,050.77          | 2.84%       |
| Jun-20       | 6,045.67          | 5.62%       |
| Jul-20       | 11,464.06         | 10.66%      |
| Ago-20       | 17,810.60         | 16.55%      |
| Set-20       | 25,340.87         | 23.55%      |
| Oct-20       | 37,070.30         | 34.45%      |
| <b>TOTAL</b> | <b>107,590.74</b> | <b>100%</b> |

Fuente: Elaboración propia.

Para la preparación del siguiente diagnóstico porcentual de las cuentas por cobrar, se utilizó el reporte emitido por el sistema de caja. Obteniendo los siguientes resultados:

Tabla 5

*Diagnóstico porcentual de las cuentas por cobrar.*

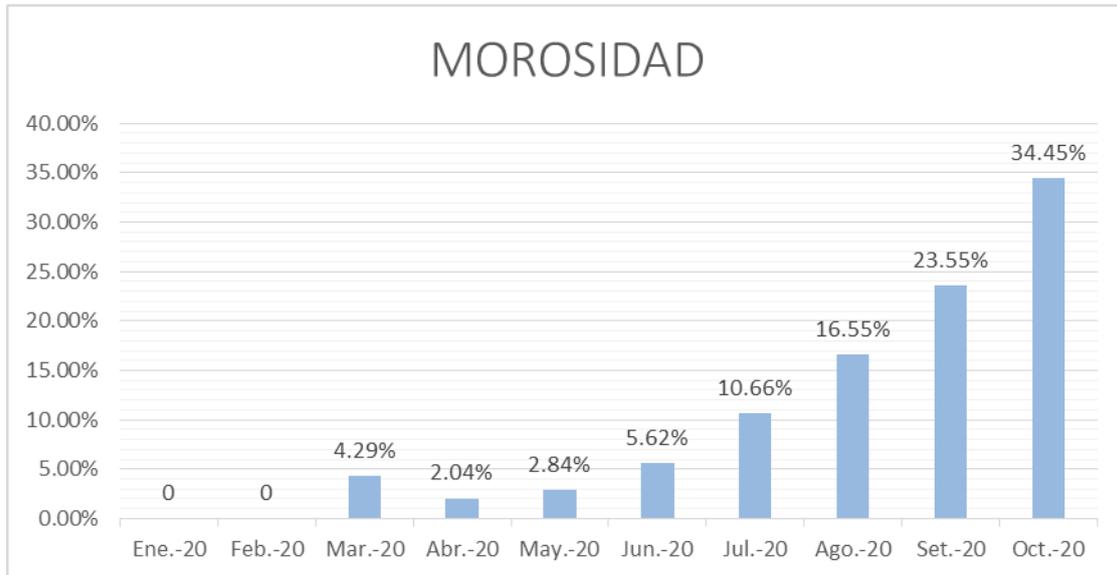
| <i>Morosidad</i>          |             |
|---------------------------|-------------|
| Media                     | 0.100       |
| Error típico              | 0.036387419 |
| Mediana                   | 0.049557518 |
| Moda                      | 0           |
| Desviación estándar       | 0.115067123 |
| Varianza de la muestra    | 0.013240443 |
| Curtosis                  | 0.906103569 |
| Coefficiente de asimetría | 1.299372648 |
| Rango                     | 0.34455     |
| Mínimo                    | 0           |
| Máximo                    | 0.34455     |
| Suma                      | 1           |
| Cuenta                    | 10          |

Fuente: Elaboración propia.

En la tabla se observa que el promedio de la morosidad en el análisis desarrollado es de 10% con una desviación estándar de 11.51%. Asimismo, se observa que la mediana es de 4.96%. Siendo el porcentaje que más se repite 0.00%, el porcentaje máximo y mínimo de morosidad en las cuentas por cobrar es 34.45% y 0.00% respectivamente. Siendo los meses evaluados 10 (Enero – Octubre).

#### 4.2.4. Análisis de la morosidad en las Cuentas por Cobrar

Resultados del reporte emitido por el sistema de caja:



*Figura 5.* Gráfico de barras de morosidad 2020

Se cuenta con una morosidad de 0.00% en los meses de enero y febrero debido a que no hay deudas vencidas puesto que esos meses el colegio se encuentra en proceso de matrícula.

En la figura 5 se aprecia que el mayor porcentaje de morosidad se encuentra en el mes de octubre con 34.45%. Siendo el mes de abril el menor porcentaje de morosidad equivalente a 2.04%.

#### 4.2.5. Análisis de los Estados Financieros

Se realizó el análisis del Balance de Situación como del Estado de Resultados obteniendo los siguientes resultados:

#### 4.2.5.1. Indicadores de Liquidez

Tabla 6.

*Indicador de Liquidez corriente.*

| <b>Fórmula</b>                          | <b>Cálculo</b> |                                 |      |
|---|----------------|---------------------------------|------|
| <u>Act. Corriente</u><br>Pas. Corriente | 2020           | <u>323,416.63</u><br>292,165.85 | 1.11 |
|   | 2019           | <u>331,228.77</u><br>283,545.70 | 1.17 |

Fuente: Elaboración propia.

La interpretación de este resultado nos dice que por cada S/ 1.00 de pasivo corriente, la empresa cuenta con S/ 1.11 en el 2020 y S/ 1.17 en el 2019 de respaldo en el activo corriente, para los años 2020 y 2019 respectivamente.

No es un índice generalmente aceptado de liquidez a corto plazo, que indica en qué proporción las exigibilidades a corto plazo, están cubiertas por activos corrientes que se esperan convertir a efectivo, en un período de tiempo igual o inferior, al de la madurez de las obligaciones corrientes.

Tabla 7.

*Indicador de Liquidez Absoluta.*

| <b>Fórmula</b>                             | <b>Cálculo</b> |                                |      |
|--|----------------|--------------------------------|------|
| <u>Efectivo y equiv.</u><br>Pas. Corriente | 2020           | <u>17,027.21</u><br>292,165.85 | 0.06 |
|  | 2019           | <u>27,134.35</u><br>283,545.70 | 0.10 |

Fuente: Elaboración propia.

El resultado anterior nos dice que la empresa registra una liquidez absoluta de 0.06 y 0.10 para el año 2020 y 2019 respectivamente, lo que a su

vez nos permite deducir que por cada sol que se debe en el pasivo corriente, se cuenta con S/ 0.06 y S/ 0.10 respectivamente para su cancelación lo cual representa que la institución no cuenta con capacidad de pago a corto plazo.

Tabla 8

*Liquidez Mensual*

|   | IDEAL | ENE     | FEB    | MAR     | ABR     | MAY     | JUN     | JUL     | AGO     | SEP    | OCT    | NOV  | DIC  |
|---|-------|---------|--------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|--------|--------|------|------|
| <b>% Capital operativo S/ Recomendado</b> | >100% | (13.74) | (5.23) | (21.31) | (68.98) | (54.06) | (65.79) | (70.74) | (14.85) | (7.04) | (4.79) | 0.00 | 0.00 |
| <b>% Sustentación Propia</b>              | >100% | 50.6    | 33.75  | 23.18   | 18.59   | 16.57   | 14.82   | 11.79   | 10.62   | 9.50   | 8.84   | 8.84 | 0.00 |
| <b>Liquidez Inmediata</b>                 | >1.00 | 0.02    | 0.67   | 0.28    | 0.10    | 0.17    | 0.07    | 0.00    | 0.20    | 0.58   | 0.73   | 0.73 | 0.00 |
| <b>Liquidez General</b>                   | >1.5  | 0.19    | 0.79   | 0.36    | 0.14    | 0.20    | 0.11    | 0.04    | 0.32    | 0.70   | 0.83   | 0.83 | 0.00 |

Fuente: I.E. El Faro.

Se observa que durante el periodo del 2020 no se cuenta con la capacidad económica para responder obligaciones con terceros, el capital logrado mensualmente es inferior al recomendado.

Así mismo, durante el periodo 2020 la institución no es autosostenible, es decir no subsiste con ingresos propios.

A su vez, se aprecia que, al mes de octubre 2020, no tiene liquidez inmediata para cubrir sus deudas, es decir, por cada S/ 1.00 de deuda, sólo se logra cubrir al máximo S/ 0.73.

Al cierre de cada mes, en la institución el pasivo corriente es mayor al activo corriente. Es decir que no cuentan con la liquidez respectiva. Cuanto mayor sea el valor, mayor será la capacidad que tiene la empresa para asumir sus deudas.

#### 4.2.5.2. Indicadores de Endeudamiento

Tabla 9.

*Indicador de Endeudamiento del activo.*

| Fórmula | Cálculo   |                                 |                                 |
|---------|---|---------------------------------|---------------------------------|
|         | $\frac{\text{Total Pasivo}}{\text{Activo Total}}$ | 2020                            | $\frac{292,165.85}{836,387.71}$ |
| 2019    |   | $\frac{283,545.70}{866,407.57}$ | 32.73%                          |

Fuente: Elaboración propia

Considerando que igual o menor a 50% es un porcentaje adecuado para el bienestar de las empresas cuando de endeudamiento se trata. La institución El Faro financia sus activos con solo el 32.73% de sus pasivos en el 2019 incrementando su financiamiento para el 2020 a 34.93% debido al aumento del activo.

Por cada sol que la empresa tiene en el activo, debe 34.93 céntimos para el 2020 y 32.73 céntimos para el 2019, es decir, que ésta es la participación de los acreedores sobre los activos de la empresa.

#### 4.2.5.3. Ratios de Gestión

Tabla 10.

*Indicador de Gestión - Rotación de Cobro.*

| Fórmula | Cálculo  |                                   |                                 |
|---------|--|-----------------------------------|---------------------------------|
|         | $\frac{\text{Ventas}}{\text{Cts. Por cobrar}}$ | 2020                              | $\frac{594,429.70}{107,590.74}$ |
| 2019    |  | $\frac{1,255,813.27}{613,737.50}$ | 2                               |

Fuente: Elaboración propia.

La institución educativa, el año 2019 muestra ser menos eficiente en la rotación de sus deudores, es decir; durante el 2020 la empresa cubre con sus ventas al crédito más veces las Cuentas por Cobrar a sus clientes. Ello debido a la contingencia sanitaria.

Tabla 11.

*Indicador de Gestión - Periodo promedio de cobro.*

| <b>Fórmula</b>                                   | <b>Cálculo</b> |   |     |
|--|----------------|---|-----|
| $\frac{\text{Cts. Cobrar} * 360}{\text{Ventas}}$ | 2020           | $\frac{107,590.74 * 360}{594,429.70}$   | 65  |
|  | 2019           | $\frac{613,737.50 * 360}{1,255,813.27}$ | 176 |

Fuente: Elaboración propia.

En el año 2019, el tiempo promedio de las cuentas por cobrar fue de 176 días, tiempo en que la compañía tardó en recuperar sus ventas a crédito, mientras que debido al decremento de ambos elementos por la presente pandemia (retiro y traslado de niños, descuentos), para el año 2020 aligeraron 111 días.

### 4.3. Definición de propuestas y planes de acción

Tabla 12.

*Definición de propuestas y planes de acción.*

| Objetivos Específicos  | Estrategia  | Acciones  |
|--|---|---|
| Disgregar las funciones y responsabilidades de Tesorería para proporcionar disponibilidad y mejorar la atención en la recaudación de dinero. | <ul style="list-style-type: none"> <li>Implementar un área de Cobranza</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>Adecuación del ambiente de trabajo.</li> <li>Compra de computadora, muebles y útiles de escritorio.</li> </ul>   |
|  | <ul style="list-style-type: none"> <li>Contratación de personal de cobranza.</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>Descripción funcional exhaustiva del puesto.</li> <li>Proceso de reclutamiento.</li> <li>Incorporación, capacitación e integración del nuevo colaborador.</li> <li>Reuniones de seguimiento</li> </ul> |
| Mejorar los índices de morosidad, liquidez.  | <ul style="list-style-type: none"> <li>Implementación de incentivos para que el cliente realice el pago de sus deudas.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Determinar Sorteos y/o premios.</li> <li>Establecer descuentos por pronto pago.</li> </ul>   |
|  | <ul style="list-style-type: none"> <li>Definir una política de crédito y cobranza</li> </ul>                                      | <ul style="list-style-type: none"> <li>Fijar la política de crédito y cobranza.</li> <li>Reformular el contrato de servicio educativo donde estipule la pérdida de beneficios a los que pueda estar acogido ante adeudo.</li> </ul>           |
|  | <ul style="list-style-type: none"> <li>Notificar previamente el vencimiento de las mensualidades</li> </ul>                       | <ul style="list-style-type: none"> <li>Entregar periódicamente estados de cuenta.</li> </ul>  |
| Mejorar el Control y seguimiento en cobranzas  | <ul style="list-style-type: none"> <li>Implementar un Software para Gestión de cobranzas</li> </ul>                               | <ul style="list-style-type: none"> <li>Cotizaciones</li> <li>Compra de formato</li> <li>Instalación y capacitación</li> <li>Ejecución del Software</li> </ul>   |

Fuente: Elaboración propia.

#### **4.3.1. Presupuesto para Contratar un personal para cobranzas**

La propuesta contribuirá al orden y control necesarios para el funcionamiento eficaz de las cobranzas. Brindando disposición y buena atención a los padres de familia.

Así mismo quien solía estar a cargo de toda el área dispondrá de más tiempo para formular estrategias de mejora ante la problemática y a su vez atender necesidades relacionadas con la institución.

Las principales funciones del encargado de cobranzas serán:

- Realizar pagos.
- Recaudación de ingresos.
- Depósitos bancarios (diarios).
- Aplicar estrategias de cobranza dadas por su superior. (Dar seguimiento, opciones de pago, contar con su registro actualizado.)
- Registrar las entradas y salidas de dinero.
- Realizar arquezos de caja.
- Proporcionar a su superior los movimientos diarios de caja.
- Manejar caja chica y fondo para pagos en efectivo realizando una rendición diaria.

Tabla 13

*Presupuesto Anual de Propuesta.*

| <b>Meta</b>  | <b>Estrategia</b>  | <b>Actividades</b>                           | <b>Presupuesto</b> | <b>TOTAL</b>       |
|--|--|--|--------------------|--------------------|
| Disgregar las funciones y responsabilidades de Tesorería para proporcionar disponibilidad y mejorar la atención en la recaudación de dinero. | Implementar un área de cobranzas conjuntamente con la contratación de un personal eficiente. | Adecuación del ambiente de trabajo.          | -                  | <b>S/32,768.80</b> |
|  |  | Compra de computadora                        | S/ 2,500.00        |                    |
|  |  | Mueble de escritorio                         | S/ 1,300.00        |                    |
|  |  | Útiles de escritorio                         | S/ 500.00          |                    |
|  |  | Descripción funcional exhaustiva del puesto. | -                  |                    |
|  |  | Entrevista                                   | -                  |                    |
|  |  | Contratación de Gestor de Cobranzas.         | S/28,468.80        |                    |
|  |  | Incorporación y capacitación.                | -                  |                    |
|  |  | Reuniones de seguimiento                     | -                  |                    |

Fuente: Elaboración propia.

#### 4.3.2. Presupuesto para Implementación de incentivos y política de cobranza

Esta implementación permitirá mejorar la relación entre las partes, así mismo la disponibilidad de flujo de caja a corto plazo, aumentando la liquidez y reduciendo el endeudamiento al obtener ingresos fijos que permitirían cubrir gastos fijos, como suministros eléctricos, pago de remuneraciones, entre otros.

Tabla 14

*Presupuesto Anual de Propuesta*

| Meta  | Estrategia  | Actividades   | Presupuesto | TOTAL              |
|---|---|---|-------------|--------------------|
| Mejorar los índices de morosidad, liquidez. | Implementación de incentivos y política de cobranza | Determinar sorteos y/o premios ante pronto pago.  | -           | <b>S/ 1,000.00</b> |
|   |   | Fijar política de cobranza.   | -           |                    |
|   |   | Reformular el contrato de servicio educativo donde se estipule la pérdida de beneficios (descuentos) a los que pueda estar acogido ante adeudo. | -           |                    |
|   |   | Entregar periódicamente estados de cuenta.  | S/ 1,000.00 |                    |

Fuente: Elaboración propia.

### 4.3.3. Presupuesto para Adquirir un Software para Gestión de Cobranzas INTIZA.

Con la implementación de la presente propuesta se obtendrá:

- Simplificar las actividades de cobranza y gestionar más clientes al día.
- Automatizar el envío de comunicados a clientes vía email o SMS, y el levantamiento de alertas internas.
- Controlar los procesos de gestión de cobranzas e identificar oportunidades de mejora.

Tabla 15

*Presupuesto Anual de propuesta.*

| Meta   | Estrategia  | Actividades                | Presupuesto | TOTAL              |
|--|---|----------------------------|-------------|--------------------|
| Mejorar el control y seguimiento de cobranzas. | Implementación un Software para Gestión de Cobranzas. | Cotizaciones               | -           | <b>S/ 3,637.00</b> |
|  |   | Compra de formato          | S/ 3,637.00 |                    |
|  |   | Instalación y capacitación | -           |                    |
|  |   | Ejecución del Software     | -           |                    |

**Fuente: Elaboración propia**

### 4.3.4. Indicador Costo Beneficio

El presupuesto total para cada alternativa es de S/ 37,405.80 Soles. Con esto tenemos el costo exacto de la inversión propuesta.

Para determinar el beneficio tenemos un promedio de lo que se ha dejado de cobrar mensualmente en la institución según la siguiente tabla.

Tabla 16

*Cobranzas de la IEA El Faro*

| <b>MESES</b>            | <b>LO QUE SE DEBIÓ COBRAR</b> | <b>LO QUE SE COBRÓ</b> |
|-------------------------|-------------------------------|------------------------|
| MARZO                   | 108.053,25                    | 6.470,75               |
| ABRIL                   | 108.053,25                    | 5.528,53               |
| MAYO                    | 57.711,09                     | 6.605,83               |
| JUNIO                   | 57.711,09                     | 10.334,25              |
| JULIO                   | 60.507,49                     | 13.622,55              |
| AGOSTO                  | 109.754,55                    | 7.928,30               |
| SEPTIEMBRE              | 109.785,75                    | 14.058,01              |
| OCTUBRE                 | 109.785,75                    | 15.287,46              |
| <b>PROMEDIO</b>         | 90.170,28                     | 9.979,46               |
| <b>PROMEDIO MENSUAL</b> | 80.190,82                     | <b>801.908,18</b>      |

Fuente: Elaboración propia

Cada mes se sabe cuánto es lo que se debería cobrar, para evaluar el Beneficio/ Costo se toma en cuenta el promedio de lo que se debió cobrar de la sumatoria de los 10 meses y esto nos da un Beneficio / Costo con un indicador de 21,44. Esto quiere decir que por cada unidad de medida de inversión la ganancia será de 20,44.

Tabla 17

Costos

| Meta   | Estrategia   | Actividades                                      | Presupuesto | TOTAL              |
|--|--|--|-------------|--------------------|
| Disgregar las funciones y responsabilidades de Tesorería para proporcionar disponibilidad y mejorar la atención en la recaudación de dinero. | Implementar un área de cobranzas conjuntamente con la contratación de un personal eficiente. | Adecuación del ambiente de trabajo.              | -           | <b>S/32,768.80</b> |
|  |  | Compra de computadora                            | S/ 2,500.00 |                    |
|  |  | Mueble de escritorio                             | S/ 1,300.00 |                    |
|  |  | Útiles de escritorio                             | S/ 500.00   |                    |
|  |  | Descripción funcional exhaustiva del puesto.     | -           |                    |
|  |  | Entrevista                                       | -           |                    |
|  |  | Contratación de Gestor de Cobranzas.             | S/28,468.80 |                    |
|  |  | Incorporación y capacitación.                    | -           |                    |
| Mejorar los índices de morosidad, liquidez.  | Implementación de incentivos y política de cobranza  | Determinar sorteos y/o premios ante pronto pago. | -           | <b>S/ 1,000.00</b> |
|  |  | Fijar política de cobranza.                      | -           |                    |

|  |   |   |             |                    |
|--|---|---|-------------|--------------------|
|  |   | Reformular el contrato de servicio educativo donde se estipule la pérdida de beneficios (descuentos) a los que pueda estar acogido ante adeudo. | -           |                    |
|  |   | Entregar periódicamente estados de cuenta.  | S/ 1,000.00 |                    |
| Mejorar el control y seguimiento de cobranzas. | Implementación un Software para Gestión de Cobranzas. | Cotizaciones  | -           | <b>S/ 3,637.00</b> |
|  |   | Compra de formato   | S/ 3,637.00 |                    |
|  |   | Instalación y capacitación  | -           |                    |
|  |   | Ejecución del Software  | -           |                    |

Fuente: Elaboración propia.

**TOTAL S/ 37,405.8**

Tabla 18

*Beneficio / Costo*

|            |              |
|------------|--------------|
| BENEFICIO/ | 801.908,18   |
| COSTO      | 37.405,80    |
| INDICADOR  | <b>21,44</b> |

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 19.

*Cronograma de actividades*

| Detalle   | Ene. | Feb. | Mar. | Abr. | May. | Jun. | Jul. | Ago. | Set. | Oct. | Nov. | Dic. |
|---|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|
| <b>OE - Disgregar las funciones y responsabilidades de Tesorería para proporcionar disponibilidad y mejorar la atención en la recaudación de dinero. / Encargado: director, Tesorero y Secretaría</b> |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |
| • Implementar un área de Cobranza   |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |
| Adecuación del ambiente de trabajo.   | ■    |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |
| Compra de computadora, muebles y útiles de escritorio.  |      | ■    |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |
| • Contratación de personal de cobranzas.  |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |
| Descripción funcional exhaustiva del puesto.  | ■    |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |
| Entrevista  | ■    |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |
| Contratación  |      | ■    | ■    | ■    | ■    | ■    | ■    | ■    | ■    | ■    | ■    | ■    |
| Incorporación y capacitación  |      | ■    | ■    |      |      |      | ■    |      |      |      |      |      |
| Reuniones de seguimiento.   |      |      |      |      | ■    |      |      | ■    |      |      | ■    |      |
| <b>OE - Mejorar los índices de morosidad, liquidez. / Tesorero y Director</b>   |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |
| • Implementación de incentivos  |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |
| Determinar Sorteos y/o premios.   | ■    |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |
| • Definir una política de crédito y cobranza  |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |
| Fijar la política de crédito y cobranza.  | ■    |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |
| Reformular el contrato de servicio educativo donde estipule la pérdida de beneficios a los que pueda estar acogido ante adeudo.   | ■    |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |
| • Notificar previamente el vencimiento de las mensualidades   |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |
| Entregar periódicamente estados de cuenta.  |      |      | ■    | ■    | ■    | ■    | ■    | ■    | ■    | ■    | ■    | ■    |
| <b>OE – Mejorar el control y seguimiento en cobranzas Tesorero y Direc.</b>   |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |
| • Implementar un Software para Gestión de cobranzas   |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |
| Cotizaciones  | ■    |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |
| Compra de formato   | ■    |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |
| Instalación y capacitación  | ■    | ■    |      |      |      |      | ■    |      |      |      |      |      |
| Ejecución del Software  |      |      | ■    | ■    | ■    | ■    | ■    | ■    | ■    | ■    | ■    | ■    |

Fuente: Elaboración propia.

#### 4.4. Definición de mecanismos de control

Tabla 20.

*Mecanismos de control.*

| INDICADOR DE SEGUIMIENTO | FÓRMULA   | FRECUENCIA | NIVEL BASE   | VALOR ESPERADO |             |       |
|--------------------------|---|------------|--------------|----------------|-------------|-------|
|                          |   |            |              |                |             |       |
| Eficiencia               | <b>Porcentaje de satisfacción de clientes</b><br>(Nro. De clientes satisfechos/ Total de clientes) *100 | Semestral  |              | 60< %          | <80% y >60% | >=80% |
| Liquidez                 | <b>Variación en la razón corriente</b><br>(Activos Corrientes - Cts. Por cobrar) / Pasivos Corrientes   | Mensual    | Mes anterior | 0.06           | 1           | 1.5   |
| Morosidad                | <b>Porcentaje de la deuda vencida</b><br>Mensualidades Vencidas / Mensualidades Cobradas                | Mensual    | Mes anterior | 65             | 30          | 7     |

Fuente: Elaboración propia.

## **CAPÍTULO 5**

### **SUGERENCIAS**

Ante la información analizada y procesada se determinan las siguientes sugerencias para la implementación en el sistema de cobranzas en la IEA El Faro, de la ciudad de Tacna 2020.

A fin de que progrese y sea útil en cuanto al recaudo de sus cuentas por cobrar, para que ello no conlleve a que la institución se encuentre en perjuicios los cuales continúen quebrantando la solvencia y liquidez de la misma.

- En cuanto al Área analizada, se sugiere incorporar un colaborador cuyas labores sean específicas, para que de esta manera se pueda distribuir las funciones con el área de Tesorería. Con ello se conseguirá una mayor efectividad en cuanto al área obteniendo resultados beneficiosos puesto que cada colaborador estará enfocado en metas específicas, así mismo el encargado de Tesorería podrá dar seguimiento y revisar el rendimiento del nuevo personal encargado de cobranzas (Caja). Contribuirá en el orden y control necesario para realizar las cobranzas una operación efectiva.

- Es recomendable que la institución implemente dentro de sus herramientas y mecanismos de control y cobro, un Software.

Con la integración de este Software, se alcanzará la consolidación de información con el cual se podrá obtener informes mensuales, tener controlada el área, y tener información inmediata haciendo comparativos y extrayendo posibles estrategias en corto tiempo; ya que es de conocimiento que la institución no obtiene el recaudo de sus cuentas por cobrar.

Gestionar con tecnología hace que nuestros procesos sean efectivos, sin consumir mayor tiempo ni dinero.

- Ante la problemática en la que se encuentra actualmente la institución, se sugiere implementar incentivos y determinar políticas con las cuales aporten en el cumplimiento del contrato de servicio educacional, proporcionando de esta manera la satisfacción por ambas partes creando una cultura de pago.

## **CONCLUSIONES**

Habiendo concluido las investigaciones para el plan de mejora para disminuir los índices en cartera de la IEA El Faro, se concluye que la atención al área de cobranzas es de suma importancia para mantener la liquidez, siendo necesario contar con herramientas de control y orden, como el factor humano y la tecnología.

En el estudio se identificó los procesos actuales y el funcionamiento en el sistema de cobranzas, los cuales resultaron buenos, sin embargo, se necesitan reformular varios aspectos ya que en la situación que se encuentra la empresa, se necesita un plan de contingencia y suplir falencias dentro del área analizada.

La implementación de un personal y un Software en el área de Tesorería permitirá que se simplifique las actividades de cobranza y un mayor control en su gestión identificando oportunidades de mejora que aporten al crecimiento y desarrollo de la institución. Obteniendo resultados positivos en cuanto a indicadores de liquidez y gestión, para así garantizar la sostenibilidad progresiva ya que la selección de personal es fundamental para crear un equipo competitivo y aportar valor a la empresa, por ello, debe ser un pilar importante dentro de cualquier estrategia empresarial.

Todo lo mencionado debe ser atendido con indicadores de desempeño, productividad y evaluación, los cuales den seguimiento al desempeño de las propuestas de mejora a implementar para así tener conocimiento si éstas están atendiendo a las necesidades de la institución.

Al finalizar la presente investigación, podemos inferir que las causantes de los incrementos constantes en los importes por cobrar, se debe a la falta de implementación en el sistema de cobranzas de la IEA El Faro de la ciudad de Tacna, ya que existen problemáticas como, la falta de personal en el área de Tesorería, proceso de cobranza que esté acorde de las necesidades y realidad de la empresa, así como también un Software con el cual se gestionen los datos y se realicen el seguimiento adecuado a cada cliente obteniendo con ello efectividad dentro de los procesos.

Cada punto señalado precisa corregir cada aspecto anteriormente detallado, con el objetivo de lograr que la institución se vea beneficiada realizando un buen uso de sus recursos, tiempo, gozando de su liquidez y solvencia gracias al buen recaudo de sus cuentas por cobrar.

Reconocer los procesos actuales y el funcionamiento de cobranzas en el área de Tesorería de la IEA El Faro, en la ciudad de Tacna – 2020.

Diseñar una propuesta de mejora para el sistema de cobranza en el área de Tesorería de la IEA El Faro, de la ciudad de Tacna – 2020.

Determinar indicadores de control para la propuesta de mejora en el sistema de cobranzas para el área de Tesorería de la IEA El Faro, en la ciudad de Tacna - 2020.

## BIBLIOGRAFÍA

- Antón, R. M. (21 de Febrero de 2013). *Sistemas de información Empresarial*. Obtenido de Master Executive Suply Chain Management: <http://es.scribd.com/doc/283258333/Analisis-de-Las-Cuentas-Por-Cobrar>
- Aznar, V. E. (2005). *Estrategias de cobranza en épocas de crisis*. México: Ediciones Fiscales ISEF.
- Barron, A. M. (2003). *Estudio Práctico de la Ley del impuesto al Activo*. México: Ediciones Fiscales ISEF.
- Bergholz, S. P. (2011). Definición de gestión por procesos. *MedWave*.
- Brachfield, P. J. (2003). *Cómo vender a crédito y cobrar sin contratiempos*. España: Gestión 2000.
- García, A. (2016). *Análisis de Las Cuentas Por Cobrar*. Obtenido de <http://es.scribd.com/doc/283258333/Analisis-de-Las-Cuentas-Por-Cobrar>
- Gitman, L. J., & Zutter, C. J. (2003). *Principios de Administración Financiera*. México: Pearson Educación.
- Guajardo, C. G. (2008). *Contabilidad Financiera*. México: McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V.
- Holded. (11 de Octubre de 2017). *Ratios Financieros: ¿Qué son y qué tipos existen?* Obtenido de ¿Cuáles son los principales ratios para analizar la situación financiera de una empresa?: <http://holded.com/es/blog/ratios-analizar-situacion-financiera-empresas>
- Leiva, R. E. (2001). *Banca Comercial*. Costa Rica: Universidad Estatal a Distancia.
- Lorenzana, D. (26 de Febrero de 2020). *EmprendePyme*. Obtenido de <https://www.emprendepyme.net/el-analisis-financiero.html>
- Santillán, M. d. (2013). *Introducción a las finanzas*. México: Pearson Educación.
- Wittlinger, B., Carranza, L., & Mori, T. (Noviembre de 2008). *Mejores prácticas en estrategias de cobranza*. Obtenido de [www.accion.org/insight](http://www.accion.org/insight)

## ANEXOS

### ANEXO 1 – ESTADOS FINANCIEROS A NOVIEMBRE 2020

**ASOC. EDUC. ADVENTISTA PERUANA DEL SUR**  
**General - El Faro**  
**Balance Denominacional Interno - Noviembre/2020**  
**BALANCE PATRIMONIAL**

| <u>ACTIVO</u>                                   | <u>Noviembre/2020</u>      | <u>% AV</u>            | <u>Diciembre/2019</u>    | <u>%AV</u>           | <u>%AH</u>               |
|---|----------------------------|------------------------|--------------------------|----------------------|--------------------------|
| <b><u>ACTIVO CORRIENTE</u></b>                  | <b><u>323.416.63</u></b>   | <b><u>38.67</u></b>    | <b><u>331.228.77</u></b> | <b><u>38.23</u></b>  | <b><u>(2.36)</u></b>     |
| A 111 Disponible                                | 17,027.21                  | 2.04                   | 27,134.35                | 3.13                 | (37.25)                  |
| A 112 Aplicaciones Financieras                  | 0                          | 0.00                   | 0.00                     | 0.00                 | 0.00                     |
| A 113 Cuentas Por Cobrar                        | 306,389.42                 | 36.63                  | 304,094.42               | 35.10                | 0.75                     |
| A 114 Inventarios                               | 0.00                       | 0.00                   | 0.00                     | 0.00                 | 0.00                     |
| A 116 Gastos Anticipados                        | 0.00                       | 0.00                   | 0.00                     | 0.00                 | 0.00                     |
| <b><u>ACTIVO NO CORRIENTE</u></b>               | <b><u>512.971.08</u></b>   | <b><u>61.33</u></b>    | <b><u>535.178.80</u></b> | <b><u>61.77</u></b>  | <b><u>(4.15)</u></b>     |
| A 121 Realizable A Largo Plazo                  | 0.00                       | 0.00                   | 0.00                     | 0.00                 | 0.00                     |
| A 131 Inversiones                               | 0.00                       | 0.00                   | 0.00                     | 0.00                 | 0.00                     |
| A 132 Inmovilizado                              | 512,748.84                 | 61.31                  | 534,906.06               | 61.74                | (4.14)                   |
| A 133 Intangible                                | 222.24                     | 0.03                   | 272.74                   | 0.03                 | (18.52)                  |
| <b>Total del Activo</b>                         | <b><u>836,387.71</u></b>   | <b><u>100.00</u></b>   | <b><u>866,407.57</u></b> | <b><u>100.00</u></b> | <b><u>(3.46)</u></b>     |
| <b><u>PASIVO</u></b>                            |                            |                        |                          |                      |                          |
| <b><u>PASIVO CORRIENTE</u></b>                  | <b><u>292.165.85</u></b>   | <b><u>719.97</u></b>   | <b><u>283.545.70</u></b> | <b><u>92.76</u></b>  | <b><u>3.04</u></b>       |
| A 213 Cuentas Por Pagar                         | 292,165.85                 | 719.97                 | 283,545.70               | 92.76                | 3.04                     |
| A 214 Provisiones/Previsiones                   | 0.00                       | 0.00                   | 0.00                     | 0.00                 | 0.00                     |
| A 215 Fondos En Custodia                        | 0.00                       | 0.00                   | 0.00                     | 0.00                 | 0.00                     |
| A 216 Ingresos Anticipados                      | 0.00                       | 0.00                   | 0.00                     | 0.00                 | 0.00                     |
| <b><u>PASIVO NO CORRIENTE</u></b>               | <b><u>0.00</u></b>         | <b><u>0.00</u></b>     | <b><u>0.00</u></b>       | <b><u>0.00</u></b>   | <b><u>0.00</u></b>       |
| A 221 Exigible A Largo Plazo                    | 0.00                       | 0.00                   | 0.00                     | 0.00                 | 0.00                     |
| <b><u>PATRIMONIO NETO</u></b>                   | <b><u>(251.585.60)</u></b> | <b><u>(619.97)</u></b> | <b><u>22.120.13</u></b>  | <b><u>7.24</u></b>   | <b><u>(1.237.36)</u></b> |
| <b><u>Patrimonio Social</u></b>                 | <b><u>(251.585.60)</u></b> | <b><u>(619.97)</u></b> | <b><u>22.120.13</u></b>  | <b><u>7.24</u></b>   | <b><u>(1.237.36)</u></b> |
| A 231 Saldo Inicial 01/01                       | 22,120.13                  | (619.97)               | 624,316.85               | 204.25               | (96.46)                  |
| Constit. Y Reversión De Fondos                  | 0.00                       | 54.51                  | 0.00                     | 0.00                 | 0.00                     |
| Ajuste De Patrimonio                            | 0.00                       | 0.00                   | 0.00                     | 0.00                 | 0.00                     |
| Balance Patrimonial De Cesión/Fusión            | 0.00                       | 0.00                   | 0.00                     | 0.00                 | 0.00                     |
| Resultado Acumulado No Asignado                 | 0.00                       | 0.00                   | 0.00                     | 0.00                 | 0.00                     |
| Donaciones Y Subvenciones Para Bienes De Uso    | 0.00                       | 0.00                   | 0.00                     | 0.00                 | 0.00                     |
| Capital Integralizado/A Integralizar No Período | 0.00                       | 0.00                   | 0.00                     | 0.00                 | 0.00                     |
| Ajuste De Valoración Patrimonial                | 0.00                       | 0.00                   | 0.00                     | 0.00                 | 0.00                     |
| Variación Patrimonial                           | (273,705.73)               | (674.48)               | (602,196.72)             | (197.01)             | (54.55)                  |
| A 232 <b><u>Fondos Disponibles</u></b>          | <b><u>0.00</u></b>         | <b><u>0.00</u></b>     | <b><u>0.00</u></b>       | <b><u>0.00</u></b>   | <b><u>0.00</u></b>       |
| Saldo Inicial 01/01                             | 0.00                       | 0.00                   | 0.00                     | 0.00                 | 0.00                     |
| Constit. Y Reversión De Fondos                  | 0.00                       | 0.00                   | 0.00                     | 0.00                 | 0.00                     |
| <b>Total del Pasivo y Patrimonio Líquido</b>    | <b><u>40,580.25</u></b>    | <b><u>100.00</u></b>   | <b><u>305,665.83</u></b> | <b><u>100.00</u></b> | <b><u>(86.72)</u></b>    |

\*Los importes entre Departamentos por cobrar / por pagar están excluidos del total de la entidad

VILLAR Espinoza Daniel  
 Presidente

ROBLES Lirio Freddy  
 Tesorero

VILLARREAL Florián Samuel  
 Contador

**ASOC. EDUC. ADVENTISTA PERUANA DEL SUR**  
**General - El Faro**  
**Balance Denominacional Interno - Noviembre/2020**  
**DEMOSTRATIVO DE LOS RESULTADOS**

|   | <u>Noviembre/2020</u> | <u>%AV</u>        | <u>Noviembre/2019</u> | <u>%AV</u>        | <u>%AH</u>      |
|---|-----------------------|-------------------|-----------------------|-------------------|-----------------|
| <b>OPERACIONAL</b>                              |                       |                   |                       |                   |                 |
| <b>INGRESOS</b>                                 | <b>28.271.48</b>      | <b>103.55</b>     | <b>30.418.35</b>      | <b>147.72</b>     | <b>(7.06)</b>   |
| Diezmos   | 0.00                  | 0.00              | 0.00                  | 0.00              | 0.00            |
| (-)Asignación Diezmo - Compartido               | 0.00                  | 0.00              | 0.00                  | 0.00              | 0.00            |
| A311 Diezmo Neto                                | 0.00                  | 0.00              | 0.00                  | 0.00              | 0.00            |
| A312 Ofrendas                                   | 0.00                  | 0.00              | 0.00                  | 0.00              | 0.00            |
| A313 Donaciones Recibidas                       | 1678.48               | 6.15              | 20.00                 | 0.10              | 8,292.40        |
| A314 Prestación De Servicios                    | 27,303.00             | 100.00            | 20,592.00             | 100.00            | 32.59           |
| A315 Venta De Mercaderías, Prod. Y Servicios    | 0.00                  | 0.00              | 0.00                  | 0.00              | 0.00            |
| A316 (-)Deducciones De Ventas                   | (730.00)              | (2.67)            | (6,532.00)            | (31.72)           | (88.82)         |
| ~ Ventas Líquidas                               | (730.00)              | (2.67)            | (6,532.00)            | (31.72)           | (88.82)         |
| A317 (-)Costo De Ventas                         | 0.00                  | 0.00              | 0.00                  | 0.00              | 0.00            |
| ~ Resultado de las Ventas                       | (730.00)              | (2.67)            | (6,532.00)            | (31.72)           | (88.82)         |
| A318 Otros Ingresos Recurrentes                 | 20.00                 | 0.07              | 16,338.35             | 79.34             | (99.88)         |
| <b>GASTOS</b>                                   | <b>300.918.68</b>     | <b>1.102.15</b>   | <b>579.038.34</b>     | <b>2.811.96</b>   | <b>(48.03)</b>  |
| A411 Gastos Con Personal                        | 210,340.57            | 770.39            | 317,784.26            | 1543.24           | (33.81)         |
| A412 Administrativas Y Generales                | 90,578.11             | 331.75            | 174,288.90            | 846.39            | (48.03)         |
| A413 Departamentos Promocionales                | 0.00                  | 0.00              | 0.00                  | 0.00              | 0.00            |
| A414 Educación, Asistencia Y Orientación Social | 0.00                  | 0.00              | 0.00                  | 0.00              | 0.00            |
| A419 Otorgamientos                              | 0.00                  | 0.00              | 86,965.18             | 422.33            | (100.00)        |
| <b>RESULTADO OPERACIONAL S / SUBVENCIONES</b>   | <b>(272,647.20)</b>   | <b>(998.60)</b>   | <b>(548,619.99)</b>   | <b>(2,664.24)</b> | <b>(50.30)</b>  |
| A319 Subvenciones Netas Recibidas               | 0.00                  | 0.00              | 0.00                  | 0.00              | 0.00            |
| <b>RESULTADO OPERACIONAL C / SUBVENCIONES</b>   | <b>(272,647.20)</b>   | <b>(998.60)</b>   | <b>(548,619.99)</b>   | <b>(2,664.24)</b> | <b>(50.30)</b>  |
| <b>NO OPERACIONAL</b>                           |                       |                   |                       |                   |                 |
| A321 Ingresos No Recurrentes                    | 0.00                  | 0.00              | 1632.20               | 7.93              | (100.00)        |
| A421 Gastos No Recurrentes                      | 1058.53               | 3.88              | 0.00                  | 0.00              | 0.00            |
| <b>RESULTADO NO OPERACIONAL</b>                 | <b>(1,058.53)</b>     | <b>(3.88)</b>     | <b>1,632.20</b>       | <b>7.93</b>       | <b>(164.85)</b> |
| <b>RESULTADO DEL EJERCICIO</b>                  | <b>(273,705.73)</b>   | <b>(1,002.47)</b> | <b>(546,987.79)</b>   | <b>(2,656.31)</b> | <b>(49.96)</b>  |

VILLAR Espinoza Daniel  
Presidente

ROBLES Lirio Freddy  
Tesorero

VILLARREAL Florián Samuel  
Contador

## ANEXO 2 – ENTREVISTAS

### ENTREVISTA N.º 1

ENTREVISTADO: Ivan Ticona Calloapaza

ENTREVISTADOR: Graciela del Pilar Lino Gutierrez

EMPRESA: Asociación Educativa Adventista Peruana del Sur – IEA El Faro

CARGO: Tesorero

---

**1. ¿Cómo considera usted la forma en que actualmente se maneja el sistema de cobranzas?**

R: Considero que se puede dar una mejora en la planificación del método de cobranza actual. De alguna manera hasta la fecha no se ha podido disminuir el porcentaje de morosidad que tiene la institución. No está siendo bien ejecutada.

**2. ¿Según usted, cuáles son los problemas que existen en la forma de cómo se aplica el sistema actual de cobranza?**

R: En este caso mi persona está encargada del área contable, así mismo estoy a cargo de realizar los cobros, entonces ello de algún modo impide una buena ejecución del planteamiento en cuanto a cobranzas por factores de tiempo.

**3. ¿Cuáles son los diferentes procesos que se llevan a cabo actualmente para el control de índices en cartera?**

R: Ante esta circunstancia, se realiza el contacto con el padre o tutor para conocer el motivo o situación del porque no ha realizado el pago de lo pactado. Una vez conocido esto, se establece un plazo para que el padre pueda realizar el pago (fraccionamiento de la deuda en un tiempo determinado).

**4. ¿Existen mecanismos adecuados que garanticen el cobro efectivo en cartera?**

R: Actualmente se dan facilidades para que los padres puedan realizar los pagos tales como caja (Tesorería), depósitos a cuenta de la institución, pagar con tarjeta de crédito. De esta manera garantizamos que los padres con distintas posibilidades, tengan la misma oportunidad en cuanto a las cancelaciones de las mensualidades.

**5. ¿Existe un encargado específico para realizar las cobranzas?**

R: En este caso, la persona que toma la responsabilidad de cobranza es mi persona ya que está dentro de mis funciones a cargo.

**6. ¿La gestión de cobro de deudas de difícil cobro es asignada a un funcionario competente y está debidamente controlada?**

R: No, la institución no cuenta con un personal específico en el área para que realice esta función. Anteriormente se contaba con el servicio de una empresa (Equifax) la cual se encargaba de realizar los cobros a los clientes que poseían retrasos de 4 a más meses. Sin embargo no tuvo éxito por lo cual se tuvo que prescindir de sus servicios ya que ello implicaba un gasto para la institución.

**7. ¿Se tiene establecidas políticas y/o procedimientos para las cuentas por cobrar? De ser así, ¿éste es efectivo?**

R: La asociación no cuenta con políticas. Nosotros como área educativa no podemos, por ejemplo, impedir la recepción del servicio educativo al usuario;

entonces ello sería de algún modo una desventaja para nosotros ya que no estaría acorde a la normativa aplicada a nuestro sector.

**8. ¿Qué medidas se han tomado ante el incremento en los índices en cartera?**

R: Como área Educativa tenemos limitantes en cuanto a esto. Es por ello que nos comunicamos con los padres de familia. Inclusive ante la presente pandemia en algunos casos nos hemos visto en la necesidad de realizar cobros a domicilio, siempre tomando en cuenta las prevenciones necesarias. De algún modo se ha “disgregado” con la plana docente la labor de cobranza en el sentido de recordatorios, compartir la cuenta de la institución para poder realizar los cobros.

**9. ¿Existe control constante sobre los vencimientos de la cobranza?**

R: Sí existe, sin embargo, puede mejorar. Pues ante la problemática que vivimos en la actualidad ha sido impedimento de poder ejecutar aspectos como el mencionado.

## ENTREVISTA N.º 2

ENTREVISTADO: Jaime Gabriel Mamani Maquera

ENTREVISTADOR: Cándida Susana Laura Juanillo

EMPRESA: Asociación Educativa Adventista Peruana del Sur – IEA El Faro

CARGO: director

---

**1. ¿Cómo considera usted la forma en que actualmente se maneja el sistema de cobranzas?**

R: Cobro progresivo, ya que se está trabajando en conjunto con todo el personal, administrativo y docentes para la disminución de la morosidad.

**2. ¿Según usted, cuáles son los problemas que existen en la forma de cómo se aplica el sistema actual de cobranza?**

R: No se puede aplicar presión en el pago de las mensualidades, porque de alguna manera de estaría vulnerando el derecho a la educación y también por la misma circunstancia en la que se ve limitado los ingresos de los padres, ello hace que nuestro sistema no alcance un 100%.

**3. ¿Cuáles son los diferentes procesos que se llevan a cabo actualmente para el control de cuentas por cobrar?**

R: Se dividen por grupos padres que deben de 3 meses a más se les hace llamadas y envía mensajes para tener compromisos. Los que deben 2 meses se les hace recuerdo para que se acerquen a cancelar sus mensualidades.

**4. ¿Existen mecanismos adecuados que garanticen el cobro efectivo en cartera?, ¿Cuáles?**

R: Los mecanismos mencionados anteriormente no tiene la misma respuesta en los padres porque cada caso es independiente por su situación económica.

**5. ¿Existe un encargado específico en cobranzas?**

R: Si, el área de tesorería con el apoyo de los maestros y tutores.

**6. ¿La gestión de cobro de deudas de difícil cobro es asignada a un funcionario competente y está debidamente controlada?**

R: No estamos aplicando a una persona en específico.

**7. ¿Se tiene establecido políticas y/o procedimientos para las cuentas por cobrar? De ser así, ¿éste es efectivo?**

R: No se tiene políticas ni procedimientos.

**8. ¿Qué medidas se han tomado ante el incremento en los índices en cartera?**

R: Contactar con los padres y obtener compromisos para que se acerquen a hacer la cancelación de sus mensualidades.

**9. ¿Existe control constante sobre los vencimientos de la cobranza?**

R: A cada cierre de mes el área de tesorería se informa al personal sobre la situación de cada salón y quienes son los alumnos que tienen deuda.

## ANEXO 3 – INDICADORES FINANCIEROS

### INDICADORES FINANCIEROS 2020

#### RATIOS DE LIQUIDEZ:

| INDICADOR          | FÓRMULA  | 2020                            |                | 2019                                       |
|--------------------|--|---------------------------------|----------------|--|
| LIQUIDEZ CORRIENTE | $\frac{\text{Activo Corriente}}{\text{Pasivo Corriente}}$  | $\frac{323,416.63}{292,165.85}$ | = S/ 1.11      | $\frac{331,228.77}{283,545.70}$ = S/. 1.17 |
| LIQUIDEZ ABSOLUTA  | $\frac{\text{Efectivo y equiv.}}{\text{Pasivo Corriente}}$ | $\frac{17,027.21}{292,165.85}$  | = S/ 0.06      | $\frac{27,134.35}{283,545.70}$ = S/. 0.10  |
| CAPITAL DE TRABAJO | Act. Corriente - Pas. Corriente                            | = 31,250.78                     | = S/ 31,250.78 | 47,683.07 = S/. 47,683.07                  |

#### RATIOS DE ENDEUDAMIENTO, SOLVENCIA O APALANCAMIENTO

|                             |   |                                 |           |   |
|-----------------------------|---|---------------------------------|-----------|---|
| ENDEUDAMIENTO A CORTO PLAZO | $\frac{\text{Pasivo Corriente}}{\text{Patrimonio}}$   | $\frac{292,165.85}{251,585.60}$ | = 116.13% | $\frac{283,545.70}{22,120.13}$ = 1281.84% |
| ENDEUDAMIENTO TOTAL         | $\frac{\text{Total Pasivo}}{\text{Patrimonio}}$       | $\frac{292,165.85}{251,585.60}$ | = 116.13% | $\frac{283,545.70}{22,120.13}$ = 1281.84% |
| ENDEUDAMIENTO DEL ACTIVO    | $\frac{\text{Total Pasivo}}{\text{Activo Total}}$     | $\frac{292,165.85}{836,387.71}$ | = 34.93%  | $\frac{283,545.70}{866,407.57}$ = 32.73%  |
| APALANCAMIENTO FINANCIERO   | $\frac{\text{Total Activo}}{\text{Total Patrimonio}}$ | $\frac{836,387.71}{251,585.60}$ | = 332.45% | $\frac{866,407.57}{22,120.13}$ = 3916.83% |

#### RATIOS DE GESTIÓN, OPERATIVOS O DE ROTACIÓN

|                           |   |                                 |        |   |
|---------------------------|---|---------------------------------|--------|---|
| ROTACIÓN DE COBRO         | $\frac{\text{Ventas Netas}}{\text{Cts. por cobrar Com.}}$       | $\frac{594,429.70}{107,590.74}$ | = 5.52 | $\frac{1,255,813.27}{613,737.50}$ = 2   |
| PERIODO DE COBRO          | $\frac{\text{Cts. Por cobrar com. * 360}}{\text{Ventas Netas}}$ | $\frac{107,590.74}{594,429.70}$ | = 65   | $\frac{613,737.50}{1,255,813.27}$ = 176 |
| ROTACIÓN DEL ACTIVO TOTAL | $\frac{\text{Ventas Netas}}{\text{Activo Total}}$               | $\frac{594,429.70}{836,387.71}$ | = 1    | $\frac{1,255,813.27}{866,407.57}$ = 0   |

ANEXO 3 – IMPORTES POR COBRAR POR AULA 2020

| IMPORTES POR COBRAR RESUMIDOS POR AULA |            |             |          |             |           |           |           |           |           |            |            |            |                   |           |
|--|------------|-------------|----------|-------------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|------------|------------|------------|-------------------|-----------|
| IEP EL FARO / AÑO ESCOLAR 2020         |            |             |          |             |           |           |           |           |           |            |            |            |                   |           |
| ALUMNOS ACTIVOS                        |            |             |          |             |           |           |           |           |           |            |            |            |                   |           |
| #                                      | NIVEL      | AULA        | MAT      | MENSUALIDAD |           |           |           |           |           |            |            |            | TOTAL             |           |
|  |            |             |          | Mar         | Abr       | May       | Jun       | Jul       | Ago       | Sep        | Oct        | Nov        |                   |           |
| 1                                      | INICIAL    | 3 AÑOS - A  |          |             |           |           |           |           |           | 1          | 1          | 1          | 2                 | 965.10    |
| 2                                      | INICIAL    | 4 AÑOS - A  |          | 1           |           |           | 1         |           |           |            | 1          | 1          | 2                 | 1,042.15  |
| 3                                      | INICIAL    | 5 AÑOS - A  |          |             |           | 1         | 2         | 3         |           | 5          | 8          | 9          | 10                | 7,671.72  |
| <b>TOTAL INICIAL (3)</b>               |            |             | <b>0</b> | <b>1</b>    | <b>0</b>  | <b>1</b>  | <b>3</b>  | <b>3</b>  | <b>6</b>  | <b>10</b>  | <b>11</b>  | <b>14</b>  | <b>9,678.97</b>   |           |
| 1                                      | PRIMARIA   | 1ER GRA - A |          | 1           |           |           | 2         | 2         | 3         | 6          | 9          | 11         |                   | 7,121.16  |
| 2                                      | PRIMARIA   | 2DO GRA - A |          | 1           | 1         |           | 1         | 4         | 5         | 10         | 12         | 16         |                   | 10,927.07 |
| 3                                      | PRIMARIA   | 3ER GRA - A |          | 2           | 1         | 1         | 3         | 4         | 6         | 10         | 14         | 17         |                   | 13,001.16 |
| 4                                      | PRIMARIA   | 4TO GRA - A |          | 1           | 2         | 3         | 3         | 4         | 6         | 9          | 10         | 14         |                   | 10,558.05 |
| 5                                      | PRIMARIA   | 5TO GRA - A |          | 3           | 3         | 2         | 3         | 4         | 7         | 8          | 10         | 14         |                   | 11,065.06 |
| 6                                      | PRIMARIA   | 5TO GRA - B |          | 3           | 2         | 2         | 2         | 2         | 2         | 4          | 11         | 14         |                   | 8,616.34  |
| 7                                      | PRIMARIA   | 6TO GRA - A |          | 1           |           |           | 1         | 3         | 3         | 5          | 7          | 14         |                   | 7,459.21  |
| 8                                      | PRIMARIA   | 6TO GRA - B |          | 3           | 3         | 3         | 4         | 6         | 9         | 10         | 12         | 14         |                   | 14,381.27 |
| <b>TOTAL PRIMARIA (8)</b>              |            |             | <b>0</b> | <b>15</b>   | <b>12</b> | <b>11</b> | <b>19</b> | <b>29</b> | <b>41</b> | <b>62</b>  | <b>85</b>  | <b>114</b> | <b>83,129.32</b>  |           |
| 1                                      | SECUNDARIA | 1ER AÑO - A |          | 4           | 2         | 2         | 4         | 5         | 4         | 7          | 9          | 15         |                   | 10,852.61 |
| 2                                      | SECUNDARIA | 1ER AÑO - B |          | 2           |           | 1         | 1         | 1         | 2         | 3          | 7          | 12         |                   | 6,118.54  |
| 3                                      | SECUNDARIA | 2DO AÑO - A |          | 1           |           |           | 3         | 4         | 7         | 9          | 13         | 18         |                   | 12,467.09 |
| 4                                      | SECUNDARIA | 3ER AÑO - A |          |             |           | 1         | 1         | 6         | 8         | 10         | 11         | 17         |                   | 11,519.16 |
| 5                                      | SECUNDARIA | 4TO AÑO - A |          |             |           |           |           | 5         | 5         | 7          | 12         | 15         |                   | 9,990.37  |
| 6                                      | SECUNDARIA | 5TO AÑO - A |          | 5           |           | 1         | 2         | 3         | 7         | 9          | 15         | 18         |                   | 13,099.25 |
| <b>TOTAL SECUNDARIA (6)</b>            |            |             | <b>0</b> | <b>12</b>   | <b>2</b>  | <b>5</b>  | <b>11</b> | <b>24</b> | <b>33</b> | <b>45</b>  | <b>67</b>  | <b>95</b>  | <b>64,047.02</b>  |           |
| <b>TOTALES GENERALES</b>               |            |             | <b>0</b> | <b>28</b>   | <b>14</b> | <b>17</b> | <b>33</b> | <b>56</b> | <b>80</b> | <b>117</b> | <b>163</b> | <b>223</b> | <b>156,855.31</b> |           |

## ANEXO 4 – VENTAS 2020

|              | <b>INGRESOS</b>       |                      |
|--------------|-----------------------|----------------------|
|              | <b>2019</b>           | <b>2020</b>          |
| ENE - MAR    | S/ 375,500.00         | S/ 280,974.55        |
| ABR - JUN    | S/ 380,355.57         | S/ 93,820.26         |
| JULIO - SET  | S/ 368,974.50         | S/ 156,136.70        |
| OCTUBRE      | S/ 128,964.20         | S/ 61,478.19         |
| <b>TOTAL</b> | <b>S/1,255,813.27</b> | <b>S/ 594,429.70</b> |

## ANEXO 5 – CONTRATO DE SERVICIOS EDUCATIVOS. POST COVID-19 Y REGULAR.

### ADENDA AL CONTRATO DE SERVICIOS EDUCATIVOS

Asociación Educativa Adventista Peruana del Sur– Institución Educativa Adventista “El Faro”

Conste por el presente documento, la Adenda al Contrato de Servicios Educativos, que celebran de una parte:

**ASOCIACIÓN EDUCATIVA ADVENTISTA PERUANA DEL SUR - Institución Educativa Adventista “El Faro”,** con R.U.C. N° 20328411041, con domicilio legal en la Alameda Dos De Mayo 110 Tingo cercado, provincia y departamento de Arequipa, representada por su Director Mamani Maquera Juan Gabriel Jaime, identificado con DNI N° 42214073; a quien en adelante se le denominará indistintamente **LA INSTITUCIÓN**.

**Y, de la otra parte:**

El(a) señor(a) \_\_\_\_\_ identificado(a) con D.N.I. N° \_\_\_\_\_, con domicilio para los efectos de este contrato en, \_\_\_\_\_, con correo electrónico \_\_\_\_\_; a quien en adelante se le denominará indistintamente **EL PADRE o APODERADO**.

De acuerdo a los siguientes términos y condiciones:

#### ANTECEDENTES

**PRIMERA:** Con fecha del primer contrato del 2020, las partes celebraron un Contrato de Servicios Educativos, en virtud del cual **LA INSTITUCIÓN** se obligó a prestar sus servicios educativos, a favor del/a menor \_\_\_\_\_, en el \_\_\_\_\_ grado del nivel \_\_\_\_\_, hijo/a del **EL PADRE O APODERADO**, durante el año escolar 2020.

**SEGUNDA:** En virtud del estado de emergencia nacional, por el brote del COVID-19, y a fin de evitar cualquier situación que exponga a los estudiantes al riesgo de contagio y propagación, con **Resolución Viceministerial N° 079-2020-MINEDU**, se dispuso la suspensión del servicio educativo hasta el 29 de marzo de 2020. Posteriormente, mediante **Decreto Supremo N° 044-2020-PCM** (de fecha 15 de marzo de 2020), el gobierno declaró el estado de emergencia nacional, disponiéndose además el aislamiento social obligatorio (inicialmente hasta el 30 de marzo de 2020). En este contexto mediante **Resolución Ministerial N° 160-2020-MINEDU**, se estableció que la prestación presencial del servicio educativo a nivel nacional, se reiniciarían el 04 de mayo de 2020; si embargo, ante el avance acelerado de la pandemia, el gobierno ordenó la **suspensión indefinida del servicio educativo presencial**, reemplazándolo por la **modalidad a distancia**, emitiendo la **Resolución Viceministerial N° 093-2020-MINEDU**, en la que se ha establecido las orientaciones pedagógicas, para brindar un servicio educativo a distancia durante el año escolar 2020.

De manera que, **ante la imposibilidad de que el servicio educativo se preste de forma presencial**, por las circunstancias expuestas, tiene que **REEMPLAZARLA por la modalidad a “distancia”**; de manera que las partes de común acuerdo vienen a realizar las precisiones y modificaciones al contrato de servicios educativos primigenio, respecto a forma como se brindará el servicio educativo a distancia.

Según el **Decreto Legislativo 1476**, que hace referencia a la propuesta de modificación del contrato, siendo en este caso la presente adenda; el mismo que tiene que ser comunicado al **EL PADRE o APODERADO** dentro de los plazos respectivos.

#### OBJETO DE LA ADENDA

##### TERCERA: OBJETO DEL CONTRATO

Por el presente documento las partes acuerdan, reemplazar el servicio educativo presencial por la modalidad a distancia, desde el anuncio del gobierno y de forma oficial bajo la RVM 090-2020-MINEDU a partir del 06 de abril de 2020 y de forma indefinida. En caso el gobierno decrete el retorno de las clases presenciales, automáticamente el servicio debe prestarse de forma presencial.

**CUARTA:** Las partes precisan que la suspensión del servicio educativo presencial se debió a la pandemia originada por el COVID-19, es decir por caso fortuito o fuerza mayor, y no por causas imputables a la **LA INSTITUCIÓN**; la que por lo tanto no tiene ningún tipo de responsabilidad civil, conforme al artículo 1317 del Código Civil.

**QUINTA:** Asimismo, las partes acuerdan, cambiar las condiciones económicas del servicio educativo, reajustando las pensiones de enseñanza; modificando el literal c) de la cláusula séptima, que regirán a partir de la fecha de suscripción del presente documento, con el tenor siguiente:

##### **SETIMA: RETRIBUCION DE LOS SERVICIOS**

(.....)

c) Asimismo, el servicio educativo tiene como valor mensual, el que se indica en el siguiente cronograma de pagos, el cual deberá ser pagado, oportunamente y por el espacio de diez (10) meses:

CRONOGRAMA DE PAGOS

| N° DE MENSUALIDAD | FECHA DE VENCIMIENTO | MONTO A PAGAR INICIAL | MONTO A PAGAR PRIMARIA Y SECUNDARIA |
|-------------------|----------------------|-----------------------|-------------------------------------|
| 01                | 31-marzo             | S/. 182.00            | S/. 182.00                          |
| 02                | 30-abril             | S/. 215.00            | S/. 235.00                          |
| 03                | 01-junio             | S/. 215.00            | S/. 235.00                          |
| 04                | 30-junio             | S/. 215.00            | S/. 235.00                          |
| 05                | 31-julio             | S/. 215.00            | S/. 235.00                          |
| 06                | 31-agosto            | S/. 215.00            | S/. 235.00                          |
| 07                | 30-setiembre         | S/. 215.00            | S/. 235.00                          |
| 08                | 02-noviembre         | S/. 215.00            | S/. 235.00                          |
| 09                | 30-noviembre         | S/. 215.00            | S/. 235.00                          |
| 10                | 20-diciembre         | S/. 215.00            | S/. 235.00                          |
| <b>TOTAL</b>      |                      | <b>S/. 2,117.00</b>   | <b>S/. 2,297.00</b>                 |

**SEXTA:** Se precisa que, los reajustes referidos en la cláusula anterior, están condicionados a que el servicio educativo se brinde a distancia. En el probable caso que, por disposición del gobierno, **se retomen las clases presenciales**, a partir del mes en que se dicte y ejecute esta medida, **el valor de la pensión regresará a ser el monto que se pactó en el contrato primigenio** objeto de adenda.

**SETIMA:** En todo lo demás quedan vigentes las diferentes estipulaciones del Contrato de Servicios Educativos, objeto de adenda, constituyendo la presente su complemento

En señal de conformidad, los contratantes firman el presente documento, el 12 de mayo del dos mil veinte.

Rep. LA INSTITUCIÓN

PADRE O APODERADO

# CONTRATO DE SERVICIOS EDUCATIVOS AÑO 2020

## “ASOC. EDUC. ADVENTISTA PERUANA DEL SUR – ”

Conste por el presente documento, el Contrato de Servicios Educativos Año 2020, que celebran de una parte la , ubicada en Av. Tarata N° 1454 Alto de la Alianza, distrito de TACNA, provincia de TACNA y departamento de TACNA, que es a la vez el domicilio legal, a quien en adelante se le denominará **LA INSTITUCIÓN**, que es promovida por la **ASOC. EDUC. ADVENTISTA PERUANA DEL SUR**, con R.U.C. N° 20328411041, en adelante **LA ASOCIACIÓN**. **LA INSTITUCIÓN** está debidamente representada por su Director (a) Mamani Maquera Juan Gabriel Jaime, identificado con DNI N° 42214073 y, de la otra parte el(a) señor(a) Mamani Maquera Juan Gabriel Jaime, identificado(a) con DNI N° 42214073, señalando domicilio para los efectos de este contrato en: , distrito de CHACHAPOYAS, provincia de CHACHAPOYAS y departamento de AMAZONAS, y con correo electrónico lians3891@gmail.com y numero de celular 952716161, a quien en adelante se le denominará indistintamente **EL PADRE O APODERADO**; contrato que se regirá por las siguientes cláusulas y por las disposiciones correspondientes al Código Civil, la **Ley N° 28044 “Ley General de Educación”, Ley N° 26549 “Ley de Centros Educativos Privados”, Decreto Supremo N° 009-2006-ED “Reglamento de Instituciones Educativas Privadas de Educación Básica y Educación Técnico Productiva”, Decreto Legislativo N° 882 “Ley de Promoción de la Inversión en la Educación”, Reglamento Interno de LA INSTITUCIÓN.**

### PRIMERA: LAS PARTES.

- a) **LA ASOCIACIÓN** es una persona jurídica de derecho privado y sin fines de lucro, que brinda servicios educativos a través de sus diferentes Instituciones Educativas. **LA INSTITUCIÓN** brinda los servicios educativos en los niveles de inicial, primaria y secundaria, autorizada por la Resolución N° . Procurando una educación integral, que abarca todo el ser; creando las condiciones para lograr el desarrollo armonioso de las facultades físicas, mentales y espirituales. **LA ASOCIACIÓN** forma parte de la Red de Educación Adventista, administrada por la “Iglesia Adventista del Séptimo Día”, y como tal, está basada sobre principios bíblicos – cristianos. Con sujeción a los lineamientos generales del marco conceptual de la educación peruana, principios y directrices aplicables a las Instituciones Educativas Privadas, determinadas por el Ministerio de Educación.
- b) **EL PADRE O APODERADO**, tiene bajo su responsabilidad, brindar una buena educación a su hijo o pupilo. Queda establecido, que se considerará padre a la persona que acredite la paternidad respecto de su hijo, y apoderado a la persona a quien se le haya delegado la responsabilidad de educar a un menor, o se responsabiliza por la educación del mismo.

### SEGUNDA: OBJETO DEL CONTRATO

Por el presente documento, **EL PADRE O APODERADO** reconociendo y aceptando la Educación Adventista con Principios Cristianos contrata los servicios educativos de **LA INSTITUCIÓN**; a fin de que sean impartidos al o la menor Mamani Chino Christian Eduardo identificado (a) con DNI N° 62750944 en adelante **EL ALUMNO(A)**, de 1 años de edad, en el SEXTO GRADO grado del nivel PRIMARIA.

### TERCERA: OBLIGACIONES DE LA INSTITUCIÓN

**LA INSTITUCIÓN**, en virtud del presente contrato, se obliga a:

- Ofrecer una educación integral, de acuerdo con los fines de la Educación Adventista, los lineamientos del Ministerio de Educación, y el ideario del Proyecto Educativo Institucional.
- Desarrollar los planes y programas establecidos mediante el Proyecto Educativo Institucional.
- Proporcionar periódicamente a **EL PADRE O APODERADO** informes sobre el avance académico del **ALUMNO(A)**, o cuando este lo crea conveniente.
- Cumplir y exigir el cumplimiento del Reglamento Interno de **LA INSTITUCIÓN**.
- Proporcionar periódicamente a **EL PADRE O APODERADO**, un estado de cuenta, a fin de que pueda verificar o regularizarla su deuda, si fuera el caso. Comunicándole, cada vez que estime necesario, verbalmente y/o

por escrito, requerimientos de cumplir con las condiciones económicas de este contrato.

- Acatar las medidas de seguridad que oportunamente comunique **EL PADRE O APODERADO**, sobre el ingreso y salida de la Institución Educativa, personas autorizadas para recoger al **ALUMNO(A)** etc.
- Establecer medidas de seguridad a favor del **ALUMNO(A)** dentro de la Institución Educativa. Queda claramente establecido que la seguridad del **ALUMNO(A)** fuera de la Institución Educativa es única y exclusiva responsabilidad de **EL PADRE O APODERADO**.
- Brindar el servicio educativo a **EL ALUMNO(A)** que mantenga deuda pendiente por pensiones, solamente durante la vigencia del presente contrato, reservándose **LA INSTITUCIÓN** el derecho a no pactar nuevo contrato por servicio educativo para el año siguiente.

### CUARTA: OBLIGACIONES DEL PADRE O APODERADO

**EL PADRE O APODERADO**, en virtud del presente contrato, se obliga a:

- Respetar el marco doctrinal y axiológico del servicio educativo, basado en la “educación adventista” especificado en numeral a) de la cláusula primera del presente contrato.
- Suscribir, en su condición de Padre o Apoderado, conjuntamente con su menor hijo(a), el compromiso de Honor.
- Pagar mensual y oportunamente los costos del servicio educativo (pensiones) conforme al cronograma de pagos establecido en la cláusula séptima del presente contrato. Aceptar que en caso de mantener deudas por pensiones durante el año escolar, **LA INSTITUCIÓN** tiene la facultad de no pactar nuevo contrato para prestar el servicio educativo al año siguiente.
- Revisar y firmar la agenda diariamente, así como cumplir con los requerimientos académicos, que se consignen en ella.
- Velar por el progreso del educando en todos los aspectos.
- Acudir y participar de las reuniones, que se convoquen, por el docente, tutor o la administración de **LA INSTITUCIÓN**.
- Cumplir con las obligaciones y recomendaciones asumidas en los casos de terapias y presentación de los informes que requiera el departamento de Psicología de **LA INSTITUCIÓN**.
- Observar y acatar, las medidas disciplinarias y correctivas que disponga **LA INSTITUCIÓN** en aplicación del Reglamento Interno, los que declara conocer.
- Comunicar sobre la adopción de alguna medida de seguridad sobre el ingreso y salida de **LA INSTITUCIÓN**, personas autorizadas para recoger al **ALUMNO(A)**, etc. En caso estas no sean comunicadas oportunamente, **LA INSTITUCIÓN** estará excepta de toda responsabilidad.
- Mantener informada a **LA INSTITUCIÓN** de sus números de teléfono domiciliarios, móviles y laborales, así como de cualquier cambio de dirección, con la finalidad de poder informarle a la mayor brevedad, de cualquier incidente que requiera de su inmediata presencia o conocimiento. Brindar información verdadera sobre datos personales y de **EL ALUMNO(A)**, asumiendo toda responsabilidad sobre ello.
- A informar sobre la pérdida o variación de la patria potestad, o calidad de apoderado. La falta de este informe exime a **LA INSTITUCIÓN**, de toda clase de responsabilidad. No involucrar a **LA INSTITUCIÓN** en los procesos judiciales o extrajudiciales, sobre asuntos de tenencia y/o regímenes de visitas de **EL ALUMNO(A)**.

### QUINTA: SEGURO ESCOLAR.

Es responsabilidad de los padres o apoderado contratar un seguro escolar por accidente cuya cobertura proteja las contingencias del **ALUMNO(A)**, durante todo el año escolar, que cubra exclusivamente la actividad escolar, quedando cubiertas excursiones, campamentos, prácticas de campo y demás actividades organizadas y supervisadas por **LA INSTITUCIÓN**, y se comprometen hacer llegar – dentro del primer mes de iniciadas las clases – la información fidedigna sobre el seguro que haya contratado a favor del **ALUMNO(A)**. Caso contrario, comunicará por escrito, de la decisión de no contratar dicho seguro, exceptuando a **LA INSTITUCIÓN**, de toda responsabilidad al respecto.

**SEXTA: OBLIGACIONES DEL ALUMNO(A).**

**EL ALUMNO(A)**, en virtud del presente contrato, se obliga a:

- Suscribir el compromiso de honor conjuntamente con **EL PADRE O APODERADO**.
- Cumplir el Reglamento Interno y marco religioso de **LA INSTITUCIÓN**.
- Respetar y valorar a todas las personas que integran la comunidad educativa. Tratar cordialmente a tus compañeros sin agredirlos verbal ni físicamente; no fomentar en los demás el rechazo hacia otro compañero (a).
- Enaltecer con sus actitudes y expresiones, el buen nombre de **LA INSTITUCIÓN**.
- Asistir puntual y respetuosamente a las clases y actividades que programe **LA INSTITUCIÓN**.

**SÉPTIMA: RETRIBUCION DE LOS SERVICIOS**

- EL PADRE O APODERADO**, manifiesta expresamente haber recibido completa, oportuna y veraz información por escrito, sobre las condiciones económicas del servicio educativo objeto de contrato, como son: el modo, forma, número y oportunidad de las pensiones y de los servicios educativos que estos comprenden.
- Como contraprestación por el servicio educativo materia del presente contrato y bajo la denominación de **MATRICULA y DIEZ (10) MENSUALIDADES POR PENSION DE ESTUDIO, EL PADRE O APODERADO** abonará por el **ALUMNO(A)** los siguientes conceptos: **MATRICULA:** la suma de S/ 182.50 (CIENTO OCHENTA Y DOS SOLES) monto que cancela en su integridad al suscribir el presente contrato; **PENSION MENSUAL:** la suma de S/ 365.00 (TRESCIENTOS SESENTA Y CINCO SOLES) el cual deberá ser pagado oportunamente y por el espacio de diez (10) meses; conforme al siguiente cronograma:

**CRONOGRAMA DE PAGOS SIN DESCUENTOS**

| Nº DE PENSIÓN | MENSUALIDAD | FECHA DE VENCIMIENTO | MONTO HA PAGAR |
|---------------|-------------|----------------------|----------------|
| 01            | MARZO       | 31-Marzo             | 365.00         |
| 02            | ABRIL       | 30-Abril             | 365.00         |
| 03            | MAYO        | 31-Mayo              | 365.00         |
| 04            | JUNIO       | 30-Junio             | 365.00         |
| 05            | JULIO       | 31-Julio             | 365.00         |
| 06            | AGOSTO      | 31-Agosto            | 365.00         |
| 07            | SEPTIEMBRE  | 30-Septiembre        | 365.00         |
| 08            | OCTUBRE     | 31-Octubre           | 365.00         |
| 09            | NOVIEMBRE   | 30-Noviembre         | 365.00         |
| 10            | DICIEMBRE   | 23-Diciembre         | 365.00         |
| TOTAL         |             |                      | 3,650.00       |

**El PADRE O APODERADO** obtiene un descuento del 0.00 %, el mismo que será afecto siempre y cuando cancele dentro del plazo establecido las pensiones mensuales y esté al día en todos sus pagos u obligaciones, en caso de incumplimiento o atraso pierde dicho descuento y se le cobrará según el cronograma de pagos sin descuentos.

**CRONOGRAMA DE PAGOS CON DESCUENTOS**

| Nº DE PENSIÓN | MENSUALIDAD | FECHA DE VENCIMIENTO | MONTO HA PAGAR |
|---------------|-------------|----------------------|----------------|
| 01            | MARZO       | 31-Marzo             | 365.00         |
| 02            | ABRIL       | 30-Abril             | 365.00         |
| 03            | MAYO        | 31-Mayo              | 365.00         |
| 04            | JUNIO       | 30-Junio             | 365.00         |
| 05            | JULIO       | 31-Julio             | 365.00         |
| 06            | AGOSTO      | 31-Agosto            | 365.00         |
| 07            | SEPTIEMBRE  | 30-Septiembre        | 365.00         |
| 08            | OCTUBRE     | 31-Octubre           | 365.00         |
| 09            | NOVIEMBRE   | 30-Noviembre         | 365.00         |
| 10            | DICIEMBRE   | 23-Diciembre         | 365.00         |
| TOTAL         |             |                      | 3,650.00       |

Si la fecha de vencimiento de pago cae en día feriado, el vencimiento se traslada inmediatamente al día siguiente hábil.

**LA INSTITUCIÓN**, conforme a Ley, no exige el pago de las pensiones por adelantado, sin embargo las partes dejan constancia que, si **EL PADRE O APODERADO** realiza pagos anticipados o adelantados, serán de forma libre y voluntaria, sin que haya mediado ningún tipo de condicionamiento por parte de **LA INSTITUCIÓN**.

**OCTAVA: FORMAS DE PAGO**

**EL PADRE O APODERADO** se obliga a efectuar los pagos, en cualquiera de las siguientes formas:

- En la cuenta corriente en moneda nacional, del Banco de Crédito del Perú N° \_\_\_\_\_, con el **CÓDIGO** que se asignará al **ALUMNO(A)** para este fin y es entregado al **EL PADRE O APODERADO** a la firma de este documento.
  - Pago en efectivo o con Tarjeta de Crédito o Débito en Caja de **LA INSTITUCIÓN**.
  - Depósitos en la cuenta bancaria que **LA INSTITUCIÓN** determine.
- LA INSTITUCIÓN** hará entrega del comprobante de pago previa presentación del sustento del abono o pago en efectivo o mediante el Cheque de Gerencia.

**NOVENA: DE LOS REAJUSTES DE PENSIONES.**

**LA INSTITUCIÓN** podrá reajustar la pensión mensual si las condiciones económicas generales se ven deterioradas, la misma que deberá ser sustentada y comunicada a **EL PADRE O APODERADO**, de conformidad con la legislación vigente. El reajuste de pensión se hará efectivo al mes siguiente de producida la contingencia.

**DÉCIMA: ESTADO DE CUENTA Y LOS REQUERIMIENTOS DE PAGO**

**LA INSTITUCIÓN** remitirá periódicamente a **EL PADRE O APODERADO** su estado de cuenta, a fin de verificar su puntualidad en los pagos o para la regularización de su deuda, según sea el caso.

Para tal efecto **LA INSTITUCIÓN** remitirá esta información al correo electrónico y/o vía notarial al domicilio, ambos consignados en la introducción del presente contrato. **EL PADRE O APODERADO** acepta que todo gasto en el que incurra **LA INSTITUCIÓN** como gestión por cobranzas de pensiones adeudadas, será asumido por **EL PADRE O APODERADO** y se sumará al importe de las pensiones adeudadas.

Si pese al requerimiento por parte de **LA INSTITUCIÓN, EL PADRE O APODERADO** adeuda dos (02) o más pensiones sean consecutivas o alternas, **LA INSTITUCIÓN** podrá iniciar las acciones legales para su cobranza, sin perjuicio de la comunicación a las Centrales de Riesgo de dichas deudas por incumplimiento.

**DECIMA PRIMERA: DE LAS RETENCIONES**

**LA INSTITUCIÓN** se reserva el derecho de retener los Certificados correspondientes a periodos no pagados, **EL PADRE O APODERADO** declara haber sido informado sobre esta retención.

**DÉCIMA SEGUNDA: AUTORIZACIONES DEL PADRE O APODERADO**

a) **EL PADRE O APODERADO** autoriza a **LA INSTITUCIÓN** para la utilización, difusión y reproducción de imágenes de las que sea parte el alumno(a) y que se encuentren registrados en fotos y/o videos, de las actividades escolares para fines publicitarios, didácticos, académicos, institucionales, sin limitación en el número de su uso. La utilización y demás que comprende este párrafo se hará de forma gratuita.

b) **EL PADRE O APODERADO** autoriza a **LA INSTITUCIÓN** a cursarle todo tipo de comunicaciones al domicilio, correo electrónico o número de celular consignados en la introducción del presente contrato y/o en la Declaración Jurada de datos.

**DÉCIMA TERCERA: DURACIÓN Y RENOVACIÓN.**

La duración del presente contrato equivale a la duración del año escolar 2020, es decir, desde 02 de marzo hasta el 31 de diciembre del 2020. En caso de reprogramación del año escolar, por caso fortuito o fuerza mayor, el plazo de duración del presente contrato será ampliado automáticamente, hasta el término de la reprogramación, las partes acuerdan que **no existe renovación automática de la matrícula**.

## ANEXO 06 – DESCRIPCIÓN DEL PUESTO Y PLANILLA

---

### DESCRIPCIÓN DEL PUESTO

---

**TÍTULO DEL PUESTO:** Cobranza

**REPORTA A:** Tesorería

**FUNCIONES:**

Recaudación de ingresos.

Pago de gastos

Depósitos bancarios (diarios)

Aplicar estrategias de cobranza dadas por su superior. (Dar seguimiento, opciones de pago, contar con su registro actualizado.)

Registrar las entradas y salidas de dinero

Realizar arqueos de caja

Proporcionar a su superior los movimientos diarios de caja.

**DEBERES Y RESPONSABILIDADES:**

**Materiales:** Manejar constantemente equipos y materiales de fácil uso y medianamente complejos, siendo de su responsabilidad directa.

**Dinero:** Es responsable directo de dinero en efectivo y otros documentos de valor.

**Reporta y comunica:** al tesorero continuamente durante el día, cualquier desviación, problema, novedad, falta y logro de pago, para su conocimiento y apoyo en su caso

**ESPECIFICACIÓN DEL PUESTO:**

**Educación:** Bachiller, curso de contabilidad general, curso para cajeros.

Experiencia en relaciones humanas y espíritu de servicio.

Operación excelente de manejo de computadoras, Microsoft Word y Excel.

---

| CARGO        | SUELDO          | ESSALUD       | SUB TOTAL       | GRATIFICACIONES | CTS           | VACACIONES   | TOTAL           |
|--------------|-----------------|---------------|-----------------|-----------------|---------------|--------------|-----------------|
| Cobranza     | 1,100.00        | 107.37        | 1,207.37        | 216.73          | 115.99        | 99.42        | 2,846.88        |
| <b>TOTAL</b> | <b>1,100.00</b> | <b>107.37</b> | <b>1,207.37</b> | <b>216.73</b>   | <b>115.99</b> | <b>99.42</b> | <b>2,846.88</b> |