



**UNIVERSIDAD SEÑOR DE SIPÁN
ESCUELA DE POSGRADO**

TESIS

**ESTRATEGIA DE GESTIÓN EN COBRANZA PARA
REDUCIR EL ÍNDICE DE MOROSIDAD DE LOS
PADRES DE FAMILIA DE LA INSTITUCIÓN
EDUCATIVA PRIVADA ALGARROBOS DE
CHICLAYO 2019**

**PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO
DE MAESTRO EN TRIBUTACIÓN NACIONAL E
INTERNACIONAL**

Autor:

**Bach. Acuña Vallejos Victoriano
<https://orcid.org/0000-0003-2576-451X>**

Asesor:

**Dra. Chavarry Ysla Patricia del Roció
<https://orcid.org/0000-0003-0575-3717>**

**Línea de Investigación:
Gestión empresarial y emprendimiento**

Pimentel – Perú

2020



UNIVERSIDAD SEÑOR DE SIPÁN

ESCUELA DE POSGRADO

**MAESTRÍA EN TRIBUTACIÓN NACIONAL E
INTERNACIONAL**

“ESTRATEGIA DE GESTIÓN EN COBRANZA PARA REDUCIR EL
ÍNDICE DE MOROSIDAD DE LOS PADRES DE FAMILIA DE LA
INSTITUCIÓN EDUCATIVA PRIVADA ALGARROBOS DE CHICLAYO
2019”

AUTOR

Bach. VICTORIANO ACUÑA VALLEJOS

PIMENTEL – PERÚ

2020

**ESTRATEGIA DE GESTIÓN EN COBRANZA PARA REDUCIR EL ÍNDICE DE
MOROSIDAD DE LOS PADRES DE FAMILIA DE LA INSTITUCIÓN
EDUCATIVA PRIVADA ALGARROBOS DE CHICLAYO 2019**

APROBACIÓN DE LA TESIS

Dr. Rodríguez Nomura Huber Ezequiel
Presidente del jurado de tesis

Mba Bustamante Quintana Pepe H.
Secretaria del jurado de tesis

Dr. Max Fernando Urbina Cárdenas
Vocal del jurado de tesis

Dedicatorias

Dedico el presente trabajo a mi esposa Sara por su amor, apoyo y motivación para seguir adelante en mi preparación profesional y a mi hijo Victor Angel, quien es mi motivación diaria para vivir y luchar diariamente, para seguir creciendo como profesional, también como persona y padre.

Agradecimientos

Agradezco en primera instancia a Dios por haberme guiado a dar este paso importante. A nuestra Universidad por el énfasis que ha realizado por convertirnos en profesionales competitivos y comprometidos con el desarrollo de nuestra región, A los Directivos del colegio Algarrobos; por permitirme el acceso a la información para culminar el presente trabajo incentivando y valorando el aporte a la empresa.

Resumen

El aumento de la morosidad es uno de los factores más relevante al que se enfrentan las entidades de servicio para mantener un nivel de solvencia adecuado en el contexto económico actual. Las instituciones educativas no son ajenas a este problema la morosidad en el pago de las pensiones en los colegios privados sigue en aumento desde el 2017. Según GRADE, se estima que cerca del 25% de los estudiantes matriculados en instituciones privadas presentarán indicios de morosidad

La Estrategia en gestión de cobranza es el conjunto de acciones coordinadas y aplicadas adecuada y oportunamente a los clientes para lograr la recuperación de los créditos que en caso de la investigación son los servicios educativos brindados, 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 estrategia gestión de cobranza es un proceso bastante importante con los padres de familia, que parte del análisis de la situación personal de cada Familia, un oportuno y frecuente contacto con la familia, 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 describirán en esta investigación

Esta tesis tiene como propósito elaborar estrategia de gestión en cobranza para reducir el índice de morosidad de los padres de familia de la institución educativa privada algarrobos de Chiclayo 2019, para lo cual, se buscó información sobre el tema y se programó el trabajo a realizar en la investigación

PALABRAS CLAVE

Morosidad, gestión, cobranza, estrategia, servicios educativos.

Abstrac

The increase in delinquencies is one of the most relevant factors that service entities face in order to maintain an adequate level of solvency in the current economic context. Educational institutions are not immune to this problem, late payment of pensions in private schools continues to increase since 2017. According to GRADE, it is estimated that about 25% of students enrolled in private institutions will show signs of delinquency

The Collection Management Strategy is the set of actions coordinated and applied appropriately and in a timely manner to clients to achieve the recovery of credits that, in the case of research, are the educational services provided, so that the required assets of the institution become in liquid assets in the fastest and most efficient way possible, maintaining in the process the willingness of clients for future negotiations. In this sense, the collection management strategy is a fairly important process with parents, which starts from the analysis of the personal situation of each Family, a timely and frequent contact with the family, offering in the negotiation process alternative solutions appropriate for each case and recording the actions taken to continuously monitor and control compliance with the negotiated agreements. Some typical collection management actions will be described in this investigation.

The purpose of this thesis is to develop a collection management strategy to reduce the delinquency rate of parents of the private educational institution Algarrobos de Chiclayo 2019, for which, information was sought on the subject and the work to be carried out in the investigation

KEYWORDS

Late payment, management, collection, strategy, educational services.

Índice

	Pág.
Carátula	02
Aprobación del jurado	03
Dedicatorias	04
Agradecimientos	05
Resumen	06
Abstrac	07
Índice	09
I. INTRODUCCIÓN	09
1.1. Realidad Problemática	09
1.2. Trabajos Previos	15
1.3. Teorías relacionadas al tema	19
1.4. Formulación del Problema.	34
1.5. Justificación e importancia del estudio	34
1.6. Hipótesis	34
1.7. Objetivos	35
1.7.1. Objetivos General	35
1.7.2. Objetivos Específicos	35
II. MATERIAL Y MÉTODO	36
2.1. Tipo y Diseño de Investigación	36
2.2. Población y muestra	36
2.3. Variables, Operacionalización. (Variable dependiente o problema)	36
2.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos, validez y confiabilidad	36
2.5. Procedimientos de análisis de datos	37
2.6. Criterios éticos	37

2.7.	Criterios de Rigor científico	37
III.	RESULTADOS	38
3.1.	Resultados en Tablas y Figuras	
3.2.	Discusión de resultados	52
3.3	Propuesta	55
3.4	Valoración y corroboración de los resultados	61
IV.	CONCLUSIONES	67
V.	RECOMENDACIONES	68
VI.	BIBLIOGRAFIA	70

I. INTRODUCCIÓN

1.1. Realidad Problemática

Hoy en día el aumento de padre de familia que dejan de pagar sus cuotas escolares y esto terminan con morosidad, está siendo es uno de los factores más importantes al que se enfrentan las empresas que brinda servicio para mantener un nivel de solvencia adecuado frente a panorama económico actual.

En Uruguay la desaceleración de la economía comenzó a impactar en los cumplimientos con los créditos bancarios incrementando la morosidad, aunque todavía permanece en niveles bajos, según se desprende de un informe sobre el desempeño del sistema financiero elaborado por Deloitte con datos de agosto.

La morosidad del sistema financiero a agosto del 2015 era de 2,1% mientras que en diciembre era de 1,5%. El mayor incremento se dio en el Banco República donde pasó de 2,3% en diciembre a 3,5% en agosto pasado. En tanto, en los bancos privados el aumento fue de menor magnitud: pasó de 1% a 1,3% en promedio.

Dentro de los bancos privados la institución con mayor nivel de morosidad es el Scotiabank con 3%. Días atrás el gerente general y vicepresidente del banco, Diego Masola, dijo a El País que la morosidad había llegado a un mínimo histórico de 1% "y eso ni en Estados Unidos ni en Inglaterra se ve; era ilógica. Hasta el 3% es un chiste, es normal. Se está empezando a desacelerar el crecimiento y hace que tengas una morosidad más normal", acotó.

En paralelo al aumento de la morosidad bajó la demanda por préstamos. Los créditos otorgados por el sistema bancario en agosto cayeron 0,76% respecto a julio conformando la segunda caída mensual consecutiva a nivel de todo el sistema financiero. Los créditos otorgados por los bancos alcanzaron en agosto a US\$ 12.719 millones, sin incluir las cifras del Banco Hipotecario, que no fueron publicadas. De estos, US\$ 8.357 millones fueron otorgados por el conjunto de los bancos privados, lo que representó una caída mensual de 1% para ese sector. Los

otros US\$ 4.362 millones fueron otorgados por el Banco República, que también ajustó a la baja su monto en 0,3% respecto al mes anterior.

El sistema bancario en general tiene margen para soportar un incremento en la morosidad. Sin tomar en cuenta el Banco Hipotecario, en el año 2018 el sistema financiero adquirió ganancias por aproximadamente US\$ 303 millones, lo que representa un aumento del 36% en comparación con el año 2017.

En España el sistema financiero, respecto a la morosidad de los préstamos otorgados por las entidades financieras de este país a los clientes se ha detenido en el 10.90% en el mes de agosto de 2018, con lo que encadena 03 meses seguidos en esta tasa, la menor desde abril de 2018, según detallan los datos hechos públicos en setiembre de 2018, En esta tasas incluye el cambio de metodología en la clasificación en la de los Establecimientos Financieros de Crédito(EFC), que han dejado de ser considerado como entidades de crédito.

Además en esta misma fecha la cifra total de préstamos en cartera ha sufrido una caída leve hasta los 145,909 millones de euros, 986 millones en comparación con el año 2017, la tasa de morosidad que ha resultado establecido en agosto 2018 es de 10.95 %.

En agosto 2018, el crédito o global del sector tuvo una reducción de 12.162 millones de Euros con relación al 2017, alcanzando los 1,331 billones.

La morosidad del sector ha disminuido 2,65 puntos porcentuales respecto al máximo histórico marcado en diciembre de 2017, cuando llegó a situarse en 13,6%, Sin incluir cambio en metodológicos, el ratio de morosidad se situaría en el 11.16 %, un porcentaje superior al 11.13 % registrado el mes anterior.

La preocupación en el Banco de España por esta tendencia es elevada, aunque relativa, ya que el crecimiento en la nueva financiación al consumo se ha ralentizado en 2019. Así, las entidades españolas prestaron 20.900 millones entre enero y junio, un 5% más que un año antes. En ejercicios anteriores, se ha crecido a ritmos de entre el 15% y el 20%.

En este sentido, la lucha constante por parte de las organizaciones, para reducir las tasas de clientes morosos es un desafío permanente, ya que resulta una variable incontrolable, lo que obliga a realizar una serie de acciones y evaluación de riesgos para lograr manejar esta variable y así conseguir un nivel bajo en este campo financiero, que muchas veces resulta infructuoso, tedioso y poco eficaz.

Sin embargo, es necesario que las empresas traten el problema desde un enfoque integral, que abarque no sólo la dimensión del cliente moroso sino también que incluya la dimensión interna, es decir que tenga como apoyo, un área de gestión de cobranzas proactiva, capacitada y motivada así como la empresa ofrezca una propuesta de valor que estimule la adopción de actitudes y refuerce una nueva cultura de pago en los clientes, ya que al final son la razón de ser de la empresa.

En el Perú el sector Educativo depende directamente del Ministerio de Educación (MINEDU), hoy en día, se encuentra en una situación de crisis. Las instituciones educativas privada son las que brindan servicios educativos con un mayor nivel de preparación y calidad.

Actualmente los padres de familia dan mucha importancia a la educación como una inversión mirando el futuro de sus hijos. En la última encuesta de Ipsos Perú por encargo del diario el Comercio con fecha 16 de febrero de 2014, indica que un 59% de padres de familia se inclinan por escoger un colegio privado para los estudios de sus hijos. Esto, frente a un 39% de padres que prefiere enviarlos a su hijo en un colegio nacional.

Las investigaciones enfocadas con respecto al estudio de la morosidad con el atraso del cumplimiento del pago de cuotas escolares o pensiones en las instituciones particulares muestran como resultado en el año 2017, existe un aumento de 25% de

indicios de morosidad en el presente año según, de los estudiantes que fueron matriculados en instituciones privadas en el Perú según GRADE, además en los últimos 4 años, los colegios de Adecopa pasaron de un promedio de 6% - 7% de morosidad a 15% - 17% por mes,

En marzo 2019 en un artículo publicado en Gestión hacen referencia en cuanto como estaba comportándose la morosidad en los colegios del Perú, se proyecta como un indicador de mucho riesgo para poder tener una sostenibilidad operativa y económica en estas entidades. Esto quiere decir que la morosidad de las cuotas escolares en las instituciones educativas privadas del Perú inicia a elevarse en los diferentes segmentos socioeconómicos, teniendo como referencia los años 2017 – 2018, según en el Nivel Socio Económico en los segmentos A y B aumento de 6% a 15% así mismo en los segmentos C y D aumentaron hasta un 60 % en la tasa de morosidad

Existen autoridades que supervisan la calidad en la educación, entre las que sobresalen, la Municipalidad que hace entrega de la respectiva licencia, el MINEDU, mediante el SIAGIE y finalmente INDECOPI, que interviene en función de lo que manda la ley.

Desprotección Legal. Hoy los Colegios privados se encuentran demasiado regulados, lo cual afecta de manera directa en sus las obligaciones financieras; además de existir una controversia en la Ley N° 26549 – “Ley de Centros Educativos Particulares”, cuyo artículo 16° fue modificado por la Ley N° 27665 el cual señala entre otras cosas, las instituciones educativas no pueden condicionar, la atención a alumnos en el dictado de clases, ni la evaluación de los alumnos al pago de las pensiones, dejando a los Centros Educativos desprotegidos ante el incumplimiento de pagos de los padres de familias por servicios educativos, limitando en gran medida su maniobrar económico, y que el valor de la calidad de la enseñanza pueda ser trasladado al valor del costo de las pensiones.

En el Colegio Algarrobos ubicado en el Km 7.5 Carretera a Pimentel, surgió en el año 1991, a iniciativa de un grupo de matrimonios conformados, por la mayoría, ex alumnos de la Universidad de Piura, preocupados por la educación de los menores en el país, desde sus inicios, es respaldado y apoyado por la asociación Civil Piura 45, quien como grupo promotor es responsables de la línea axiológica y filosófica educativa, teniendo como base fundamental la concepción cristiana del ser humano y de la sociedad bajo el estilo de una educación.

Los ingresos que tienes el colegio Algarrobos provienen casi en su totalidad de las pensiones y matrículas de los alumnos; y cuyos gastos operativos son conformados en su mayoría por las remuneraciones de su persona de todas las áreas como son docente, administrativo y mantenimiento, en la actualidad cuenta con 82 colaboradores. En este panorama se evidencia:

- Padres de familia de no pagan a tiempo las cuotas escolares a pesar de tener un compromiso firmado con el colegio.
- En las reuniones informativas se evidencia poca concurrencia de padres de familia, debido a que están con morosidad.
- Padres de familia que no atienden las comunicaciones: escritas cartas notariales, llamadas telefónicas de tesorería, cuando se les requiere cumplimiento en el pago de cuotas escolares atrasadas.
- Las familias no acuden a los despachos con los tutores para recibir el informe detallado de su menor hijo, debido a que no está al día en las cuotas escolares.
- Las familias morosas no cumplen con los plazos convenidos con la administración, para el pago de las cuotas atrasadas.
- Gran cantidad de padres de familia que no paga es informado a INFOCOR como morosos.

De lo anterior, se define que el **problema científico** del presente estudio es el alto índice de morosidad. Del diagnóstico causal realizado se detectó que las posibles **causas** que originan esta problemática son:

Pérdida de poder adquisitivo, por enfermedad, pérdida del trabajo, problemas en el comercio, ingresos por campañas, olvido de las fechas de pago múltiples ocupaciones, esperan pagar al final de año, escaso tiempo, pocos lugares de pago y no están satisfechos con los servicios educativos y por ultimo sus prioridades son otras.

De estas causas se infiere que el **objeto de investigación** es la estrategia de gestión en cobranza para reducir el índice de morosidad de los padres de familia del Colegio Algarrobos

A través del objeto de investigación, se puede evidenciar las siguientes manifestaciones.

Insuficiencias en la administración del Colegio para poder identificar los problemas por los cual los padres no realizan los pagos a tiempo.

Insuficiencias epistemológica en dar una posible solución al problema de alto índice de morosidad por partes de la administración del colegio.

Insuficiencia en poder seleccionar los métodos, políticas y técnicas de una estrategia de gestión en cobranza para poder reducir el índice de morosidad.

Insuficiencia en poder enfrentar nuevos retos e ideas para poder enfrentar una nueva etapa de confrontación de ideas para poder emitir juicios valorativos para poder emplear adecuadamente la estrategia en la gestión de cobranza de esta manera poder reducir el índice de morosidad.

Insuficiencias en la una eficaz integración entre los departamentos involucrados directa e indirectamente en la gestión de cobranza para poder reducir los índices de morosidad.

Por lo expuesto, el **campo de acción** de la presente investigación es la dinámica de la propuesta de en estrategia de gestión en cobranza para reducir el índice de morosidad de los padres de familia del Colegio Algarrobos.

En esta investigación del objeto y del campo de la investigación se observa que hay que enfatizar en la estrategia de gestión en cobranza para lograr controlar y reducir el índice de morosidad pudiendo controlar los factores de riesgo y predisponentes de esta problemática.

1.2. Trabajos Previos

Altamirano (2015 Realiza una importante investigación sobre el tema de políticas de cobranza de pensiones escolares llega a la siguiente conclusión, Que Los procedimientos puestos en práctica para poder recuperar las pensiones que vencieron son muy flexibles y poco sostenibles en el tiempo lo que se puede determinar que no se utilizan adecuadamente las pocas reglas y políticas con las que cuenta la institución, esto incide directamente en el poco compromiso de las familias, y esto puede traer como consecuencia que varios alumnos mantengan cuotas con retrasó por varios meses.

Teniendo en cuenta estas deficiencias en poder aplicar enfocar y aplicar correctamente la gestión en cobranza de cuotas escolares los colegios han presentado problemas financieros, lo que ha generado que recurra al sistema financiero para poder financiar su gastos operativos a través de préstamos, por la misma razón las instituciones ven afectadas sus operaciones económicas como es el caso de retraso en los pagos a proveedores y al personal, lo cual conlleva a un difícil clima laboral de los colaboradores.

Por eso que recomienda la importancia de reestructurar las políticas de gestión de cobranza empleadas al realizar el cobro de las cuotas vencidas, se debe estudiar las estrategias que se pueden aplicar a los padres de familia, además implementar normas muy adecuadas, la institución debe tener momentos de convivencia familiares, para poder evitar el desconociendo de las políticas que tiene el colegio para recuperar las deudas, para poder evitar el desconocimiento de los responsables

de pago; debido a que este factor es importante y relevante porque aumenta el número de familias con cuotas vencidas o morosas.

Vilca (2016) en su investigación respecto a cobranza y Liquidación de Pensiones Concluye que 50% de los padres de familia que participaron en el estudio conoce que el Colegio tiene establecidas sus políticas en gestión de cobranza de pensiones del mismo modo también menciona que el 87.1 % indicaron que el Colegio Adventista les hace llegar una notificación cada mes acerca del conocimiento de pensiones, por su parte hay 78.6% se le recuerda mediante documentación cartas, avisos, el 77.1% este porcentaje indica al cobrar las pensiones se emplea actividades que no son las más adecuadas.

Así mismo cuando los responsables económicos de solventar las pensiones tienen problemas con cumplir con los pagos correspondientes, las estrategias en la gestión de cobranza no son las más adecuadas, la mayoría afirma que el colegio solo les notifica mediante algún documento escrito, 71% piensan que estar atrasado en sus pagos de cuotas educativas, no acarrea ninguna dificultad al colegio, porque piensan que la institución ha tenido mucha ganancia y que el colegio puede seguir operando sin ningún contratiempo, así mismo existe 88.6% los cuales afirman que el sistema de recaudación más fácil de manejar y garantizar el pago es el pagar con dinero en efectivo, es importante mencionar que en esta investigación se puede observar que el 88.6% afirma que la razón por la cual se retrasan en sus cuotas es por la difícil situación económica que atraviesan algunas familias y consideran que el periodo es entre los días del 20 al 30 de cada mes, en estos mismos términos el 60% de los encuestados participantes en el estudio afirman que las técnicas y procedimientos aplicados por la institución al momento de realizar la cobranza de pensiones afecta significativamente las actividades de carácter económico y financiero de la institución.

Las políticas y procedimientos en cuanto a la recaudación de las cuotas escolares por concepto de servicios educativos no son lo más idóneos, las familias afirman que se atrasan en sus pagos por problemas económicos, en primer término, existe un muy marcado que afirma que su incumplimiento se debe al poco tiempo que

tiene para ir a la caja del colegio para poder pagar, mencionaron también que cuenta con dinero en efectivo para poder realizar el pago a fin de mes, el tiempo es un factor determinante para poder cumplir con sus obligaciones.

En este sentido el autor recomienda hacer una reestructuración de las políticas que la institución educativa emplea para realizar la gestión de cobranza de cuotas por servicios educativos, haciendo un análisis pormenorizado de las estrategias que se pueden aplicar a las familias del sector escolar.

Pibaque y Carrasco (2016) en su investigación realizada en Universidad de Guayaquil titulada respecto al “Análisis de las políticas y procedimientos de cobranza - unidad educativa José María Urbina” se hizo el análisis de los fundamentos teóricos que son la base para el desarrollo de esta investigación, particularmente en el sistema de cobro, etapas en las cobranzas y políticas que se puedan llevar a cabo para realizarlo en forma efectiva y eficaz. La Unidad Educativa José María Urbina al momento tiene problemas en el pago oportuno de las matrículas y cuotas escolares, en este sentido es necesario llevar a cabo la aplicación de políticas para poder solucionar en gran parte este problema que le resta liquidez a la institución. La Unidad Educativa no cuenta con las áreas para realizar eficientemente el trabajo de cobranzas a los padres de familia, pues es necesaria la implementación del área para que efectúen un trabajo directo en cuanto a este aspecto. No mantienen políticas claras para los cobros que están impagos o atrasados por los padres de familia del Colegio debido a esto se generan cobranzas en las matrículas y pensiones sin ninguna norma establecida por la institución.

Carranza (2018) en la tesis para la obtención del título en la Universidad Peruana Unión Sede Lima con la tesis titulada “Propuesta para disminuir el índice de morosidad según el modelo de gestión amistosa de cobranzas en el Colegio Adventista “El Porvenir”- Chepén, 2018” concluye.

a) La situación financiera del Colegio Adventista El Porvenir en los periodos 2016 y 2017 han terminado con déficit, también sus cuentas por cobrar se elevaron de un año a otro, su índice de morosidad promedio es el 22.78%.

b) las familias morosas del colegio Adventista “El Porvenir” de Chepén se tipifican en tres grupos de acuerdo con su propuesta de gestión amistosa de cobranzas en morosos habituales lo que siempre dejan de pagar a si tengan disponibilidad para hacerlo (60%), morosos intencionales son aquellos que saben que deben pagar pero que utilizan el dinero en otras cosa (20%) y morosos fortuitos ya puede ser por un enfermedad o perdida de trabajo (20%).

c) según el autor esta propuesta de gestión de cobranza en un sentido amistoso, afirma que podría permitir bajar sustancialmente los índices de morosidad hasta 5 % en promedio de una manera notable en las familias responsables de pago que mantengan cuotas con fechas vencidas.

Huamán y Simeón (2018) en la tesis para la obtención del título de la universidad nacional del centro del Perú con la tesis titulada “Gestión financiera para reducir la morosidad en las instituciones educativas privadas de Huancayo”.

En este estudio ello determina que se debe plasmar políticas de recuperaciones, mediante una adecuada estrategia en la gestión de cobranza, una eficiente comunicación oportuna de la fecha del vencimiento de las cuotas escolares, el uso apropiado de incentivos como una política principal además ofrecer descuentos a los que abonen puntualmente las pensiones educativas, también menciona que la notificación judicial puede influir positivamente en la reducción de la morosidad de los colegios privados de la ciudad de Huancayo.

Ellos recomiendan que es importante y prioritario que los colegios privados de Huancayo, consideren políticas de gestión en cobranza las cuales deben ser entendibles y flexibles para los padres de familia, que se otorguen plazos para que puedan cumplir con el pago de sus pensiones, además proponen que se actúe con mucho tino y moderación al momento de hacer la gestión de cobranza y se llegue al final a una buena acuerdo que sea beneficioso para ambas partes el colegio y la familia.

1.3. Teorías Relacionadas al Tema

1.3.1. Teorías relacionadas

Proceso de Cobranza

Este es el proceso sistematizado y formal mediante el cual se realiza o se da inicio a la gestión del cobro de una cuenta por cobrar, por concepto de la compra de un bien o la contraprestación de un servicio brindado. En este proceso están incluidos la documentación como: Facturas, Boletas, Pagares, letras de cambio Pagares, y otros títulos valores, podemos afirmar que el proceso de la venta de cumple cuando se hace el cobro respectivo y se convierte en capital de trabajo de la empresa, cuando se genera el efectivo por parte del cliente, es así que se considera al proceso de realizar la cobranza de gran relevancia e importancia en la administración y gerenciamiento en un negocio, teniendo un departamento de gestión de cobranza claramente enfocado y pilar para el retorno del efectivo y la liquidez la menor cantidad de tiempo, con la utilización de la menor cantidad de recursos y tiempo, esto genera una liquidez importante en las empresas para su normal desarrollo.

Objetivos del proceso de cobranza

La cobranza tiene como objetivo principal el realizar la recuperación de la cartera de clientes de una inmediata y eficaz brindando la liquidez y capacidad a corto plazo de capital de trabajo para las empresas y esta tenga adecuado funcionamiento e incremento y crecimiento de sus operaciones.

El objetivo del proceso de cobranza también se define como obtener la oportuna recuperación del capital de trabajo puesto en peligro y lograr convertir las cuentas por cobrar en dinero efectivo y disponible, haciendo cumplir y por supuesto cumpliendo las estrategias y compromisos de pagos, que el cliente aceptó al momento de hacer el contrato de compra del bien o servicio.

Políticas de cobranza

Los lineamientos de recuperación o de cobranza de una institución son políticas y procedimientos que emplea para poder recuperar sus deudas pendientes después de haber vencido y no cumplir con el pago oportuno según contrato de venta.

La efectividad en su ejecución de los lineamientos y políticas de gestión de cobranza de las entidades empresariales, pueden ser evaluadas en un determinado momento, haciendo un análisis respecto al nivel que se podría estimar las cuentas incobrables.

El éxito en la labor realizada al momento de poner en práctica la gestión de cobranza siempre está en conexión o relacionada con una efectiva aplicación de las políticas usada en los créditos, al aplicarse bien esta política se reduce al mínimo los posibles gastos en realizar la recuperación de cuotas impagas.

Siempre una buena política de gestión en cobranza debe siempre basarse en su recuperación sin afectar la fidelidad del cliente, en este aspecto las entidades deben tener especial cuidado aplicando las formas y métodos los cuales no sean tan agresivos en su gestión de recuperación de incobrables, los diferentes procedimientos de gestión de cobranza que la empresa aplica deben estar determinados por las políticas generales de la empresa en cuanto a cobranza. Al momento de realizar un a venta al crédito, concediendo al cliente un plazo de acuerdo a las políticas de crédito se otorga un plazo razonables para que realice su pago, siempre es con la firme esperanza que el cliente pague sus deudas contraídas, en los términos acordados para asegurar así el margen de beneficios previsto en la operación comercial. En materia de política de cobranza se distinguen 03 tipos.

Políticas restrictivas.

Esta política está caracterizada particularmente por el otorgamiento de sus créditos en periodos muy cortos, reglas de crédito sumamente estrictas y sus políticas de gestión de cobranza son muy agresivas. Teniendo en cuenta las características de esta política se observa que contribuye a reducir mínimamente las pérdidas en cuentas de cobro dudoso y la inversión movilización de fondos en las cuentas por cobrar. La desventaja de este tipo de políticas por su poco riesgo que corre puede traer como consecuencia ventas un poco reducidas por lo tanto la utilidad también sería reducida.

Políticas Liberales.

Esta política es opuesta con relación a las políticas restrictivas, estas políticas tienden a ser muy generosas, sus créditos son otorgados considerando la competencia, son dóciles al momento de cobrar no existe presión, son poco exigentes al momento de establecer periodos de pago y condiciones para el pago de las cuentas. La consecuencia de aplicar esta política trae consigo un aumento significativo en las cuentas y los efectos por cobrar es acarrear pérdidas en las cuentas incobrables.

Políticas racionales.

Son aquellas políticas que al momento de aplicarse siempre tienen en cuenta que su objetivo sea lograr producir un flujo adecuado y normal entre crédito y de cobranzas; su implementación tiene como único propósito y está enfocado en que se cumpla el objetivo de la gerencia general, gerencia financiera e indudablemente de la administración de cuentas por cobrar. Este objetivo consiste obtener el máximo rendimiento sobre la inversión de la empresa se otorgan créditos a plazos muy razonables según las características particulares de cada cliente.

La gestión de la cobranza

En la gestión de cobranza hay etapas que quiero mencionar en esta investigación que se van dando, en su mayoría dependiendo particularmente del tiempo que transcurre desde que se otorgó el crédito, se realizó la venta o se brinda la contraprestación del servicio.

Cobranza Administrativa.

Esta cobranza se realiza cuando los créditos o servicios se encuentran en la etapa inicial del atraso con fecha reciente de vencimiento o hasta 90 días de atraso.

Cobranza Extrajudicial.

Esta cobranza se realiza cuando se han agotado todas las acciones administrativas y se han agotado todos los recursos disponibles para tratar de obtener el pago y recuperación de parte del deudor y este no se da en los términos pactados esta es una segunda etapa de la

cobranza que tiene hasta 120 días de atraso, con esta cobranza se busca la recuperación del crédito utilizando diferentes medios, pueden ser entes externos a la empresa, en ocasiones dentro de la misma empresa podemos tener un grupo especializado para llevar poder realizar esta importante labor. En esta etapa de cobranza se busca que el cliente tome conciencia que si no logra dar una solución al problema de mora muy seguramente se estará tomando acciones legales mediante un proceso judicial para que por este conducto se busque la recuperación de la deuda.

(Rial, A., 2004). De otro lado, la gestión de cobranza tiene como propósito el cumplimiento de metas y objetivos planteados de acuerdo a un Plan Estratégico y consta de cuatro fases que son:

Planeamiento.- ¿cuánto te cuesta?

Organización.- ¿cómo lo haces?

Liderazgo.- Conducción de personas al liderar

Control.- Controlar las metas y objetivos

Actualmente las empresas enfrentan un entorno cada día un poco más competitivo, poniendo mayor énfasis en poder desarrollar estrategias y la búsqueda e innovación de nuevos mecanismos de cobranza que abre la posibilidad de volver a dar crédito al cliente.

Esta urgencia y nuevo enfoque en la gestión de cobranza, obedece principalmente a dos motivos:

Mayor concentración en actividades de promoción y análisis de los créditos otorgados
Incremento en los niveles de morosidad institucionales.

Estos dos motivos están estrechamente relacionados y tienes que ver muchos en la cartera morosa futura. Por lo tanto la gestión de cobranza es imprescindible como servicio, el cual su función principal es permite la permanecía de los clientes, convirtiéndose en un proceso clave y estratégico para producir un buen habito y buena cultura en el cumplimiento de sus pago en nuestros clientes.

(Brachfield, J. 2004) Define a la gestión de cobranza como un proceso reciproco y muy dinámico con los clientes, este influye una serie de etapas que se deben abordar sistemáticamente. Propone los siguientes pasos.

Analizar al Cliente. Quién es el cliente, situación, condiciones crediticias, motivo por el cual entro en situación morosa, Aquí se consideran diferentes fuentes de información pueden ser internas y externas de información como relación de deudores en centrales de riesgo, entrevista con el cliente donde se analice información registrada del cliente, lugar de procedencia o donde vive el cliente, historial crediticio en la empresa y otras entidades.

Diagnóstico. Información respecto al problema por el cual e cliente entro en morosidad, se plantea alternativa, se persuade a un compromiso, se vigila el compromiso de pago, control de acciones, brindándole un adecuada orientación a optar por el refinanciamiento, renovación.

Es importante tener en cuenta en considerar a ciertos clientes como pérdida total, o confiar en exceso en la buena voluntad de los clientes que pueda pagar, pueden distraer la gestión resultando en pérdidas de tiempo y dinero de la institución. Es de crucial importancia para obtener una rentabilidad en el tiempo, las instituciones o las gerencias deben tomar conciencia de la inversión que cada cliente implica en cuanto a tiempo, dinero y esfuerzo de todas las áreas participantes. “Ganar nuevos clientes es más costoso que retener los clientes actuales”. (Teskiewicz, A.,2007).

Estrategias de Reducción de Morosidad

(Buro, 2008). Afirma que la cobranza debe planificarse antes de dar por iniciado debe planearse antes del lanzamiento de un nuevo programa como parte primordial del producto, bien o servicio a ofrecer generando condiciones necesarias condiciones necearías para tener un crecimiento saludable y sostenibles de un entidad.

Cuando se haya detectado la señal de alarma, y por ende la confirmación de una potencial insolvencia de uno de nuestros clientes, el área encargada debe adoptar las medidas correspondiente y más idónea: reducir al límite el riesgo se podría solo tener venta al contado o también se puede solicitar un aval al cliente.

Marigorda y Salazar (1997) propone “motivar al personal de tal forma que se identifiquen con la empresa, elaborar un plan organizado para la entrega oportuna de los recibos

mensuales, elaborar un plan de marketing para la difusión de estrategias sobre cobranzas de los usuarios públicos, realizar un seguimiento constante de clientes morosos”.

Los investigadores, a similitud de los citados en párrafo anterior, están identificando todos los actores (clientes, personal calificado), elementos (documentos utilizada, aspectos legales, entre otros) así como factores que determinan la ineficacia de un proceso de cobranza (carencia de un seguimiento constante, falta de personal calificado, ausencia de cobranza coactiva) en consecuencia y de manera coherente, su propuesta va dirigida a corregir, mejorar y optimizar las situaciones que están atentando contra la eficacia de la cobranza, tales como motivación a los trabajadores, plan organizado, seguimiento a clientes morosos, entre otros.

Endara (2010), en su propuesta donde aplica cinco claves o llaves del éxito para tener una gestión de cobranza efectiva sostiene categóricamente que la cobranza será siempre una labor de comunicación y persuasión entre persona para los éxitos o fracasos de la gestión, si estos conceptos son aplicados o ignorados por cobradores profesionales en una gestión de cobranza, depende de esto que exista una diferencia muy marcada entre gestores exitosos y gestores y otros con pobres resultados” Por eso es importante mencionar cada una de las llaves paso a paso.

La Llave número I: La actitud positiva es muy importante en la gestión de cobranza no solo de cara al cliente sino también frente a la organización y las actividades que represente, queda claro que la actitud es primordial en esta llave.

La Llave número II : Esta llave basada en la organización detallada del trabajo y el flujo empresarial de la entidad, es primordial prepárese para realizar una gestión de cobranza, conociendo el entorno de su empresa, en el campo que desarrolla sus actividades y su capacidad de trabajo ordenado debe potencializar la probabilidad efectivizar la recuperación de una cuenta que se encuentra en estado de morosidad.

La llave número III: Lo que el del cliente percibe, tiene que ver muchos influye de manera significativamente en la reducción de la morosidad de una cuenta por cobrar esta llave se convierte en una importante herramienta que puede ser utilizada para realizar mejoras en la gestión de cobranza.

La llave número IV:

La buena comunicación y la utilización de los canales adecuados sobre los cuales se realizan la cobranza, la comunicación tienen un grandioso poder y debe ser utilizada como una principal arma para persuadir al cliente al momento de realizar la gestión de cobranza.

La llave número V:

Control, acompañamiento y valoración constante de cada una de las acciones y reacciones tomadas en relación a las cuentas por cobrar que están siendo gestionadas, es primordial medirse y evaluarse los procedimientos a emprender; por eso es importante recordar y tener muy presente que el secreto del éxito radica en el análisis minucioso y pormenorizado de todas las acciones frente a las reacciones producidas por los clientes frente a la gestión de cobranza.

13,440

Cuando se hace gestión de cobranza, el tiempo es el mayor enemigo declarado, quien nos acompañar en cada paso que memos y será solo la decisión del encargado de la cobranza si lo aprovecha al máximo para hacer del tiempo un importante aliado de la gestión o lo contrario lo deja sacar ventaja, teniendo como resultados poco fructíferos.

(Carranza, L. & otros, 2008). De esta investigación podemos afirmar que todas las cuentas vencidas son recuperables, un buen gestor de cobranza tiene existo cuando tiene claro y preciso cuántos recursos tiene para emplear y poner en marcha y efectivizar una actividad y aceptar dudar en algún momento y dar paso oportuno y adecuado para transferir sus gestiones a otras etapas para hacer más fructífera, sólida y eficaz, la gestión de cobranza empleada por su persona y de los medios empleados para conseguir sus metas y objetivos trazados.

Por lo tanto, en la aplicación de la gestión de hacer cobranza efectiva, tenemos que tener en cuenta el tiempo es uno de nuestros enemigos, hay que enfocar con inteligencia un planificación para obtener resultados de éxito en la misma. Nada puede dar resultado en su vida, sin que antes no exista actitud, visualización y un lenguaje apropiado que acompañen una gestión de cobranza nunca se inicia sin que antes usted esté plenamente organizado y preparado para realizar con éxito esta gestión.

Conocer bien a la empresa internamente, son los pasos importantes y primordiales por donde debe iniciar una gestión de cobranza exitosa, de allí que es importante conocer a detalle los procesos administrativos doméstico o internos, normas y políticas así como el desarrollo del campo en el que se encuentra inmersa la entidad además de la tecnología con la que cuenta etc.

El concepto de Morosidad y Moroso

Este término moroso muchas veces causa mucha confusión, tiene muchas y diversas utilidades y en ocasiones para señalar a diferentes conceptos. En principio cuando existe un retraso en el cumplimiento de una obligación jurídicamente se denomina mora, consecuentemente se considera moroso al deudor que no cumple con el pago de su obligación asumida previamente.

La constitución de morosidad de un deudor es la consecuencia inmediata en la cobranza de intereses moratorios como resarcimiento de los daños y perjuicios que causan al acreedor el no tener a tiempo el pago pactado. “Es así que una vez constituido el cliente en morosidad, corresponde al cliente morosos el pago del importe principal de la deuda más los intereses moratorios que resulte de la aplicación que resulten de aplicación en función del retraso acumulado que contribuirán a compensar en algo los costes financieros y otros problemas que genero con el retraso en el pago originado al acreedor.” (Molina, 2002)

De otro lado, puedo decir que moroso puede tener otro significado y con mucha continuidad son utilizadas en las instituciones tanto para designar a esos clientes que se retrasen en pagar documentación vencida quiere decir después de haber firmado el contrato, aquellos clientes que tienen estas características definitivamente se denominan incobrables y cuyos créditos se castigarán en el manejo contable a través de las cuentas correspondientes por pérdidas.

Perfiles de Deudores

Wicijowski & Rodríguez (2008) proporcionan un perfil de clientes morosos en función de las causas que conllevan a terminar en morosidad, subdividido en diecisiete grupos:

Los clientes mal informados. Al momento de tomar o gozar del servicio no han comprendido e interpretado adecuadamente las condiciones de venta del bien o servicio brindado y las condiciones de pago o la información recibida no fue la más adecuada y correcta en el momento de la transacción, por parte de los que intervinieron en esta operación comercial. En este caso los deudores de este grupo por lo general no muestran resistencia alguna frente al momento de realizar el requerimiento de pago, ya que aran defectivo el pago una vez el gerente de la gestión de cobranza realice el requerimiento de pago, dándole una informado detallada correctamente de las condiciones de pago a los cuales está comprometido.

Los clientes con impagos por razones técnicas Esto puede producirse por problemas fortuitos ya sea bancarios o confusión en los determinados calendarios con fechas de vencimiento de sus obligaciones de pago, teniendo en cuenta que una gran cantidad de clientes sólo tienen fechas específicas para pagar a sus proveedores.

Los clientes que han interrumpido el pago. Son aquellos clientes que debido a problema con el bien o servicio y llegan a un enfrentamiento comercial por desacuerdo con la deuda facturada y ha dejado de pagar para que de esta forma forzar que en el proveedor atienda y de solución al problema.

Los deudores fortuitos. Estos deudores llegar a esta situación porque han tenido un problema económico puntual puede ser por motivo de fuerza mayor o imprevista, esta temporal situación es pasajera. Estos deudores tienen toda la voluntad del mundo para

poder cumplir con sus obligaciones contraídas con la entidad, por lo se ponen al día en cuanto superan el traspies en la liquidez.

Los deudores solventes con liquidez pero pésimos administradores. Esta clase de deudores son desordenados no realizan un planificación de sus negocios ni ingreso personales.

Los deudores son solventes, pero la factura del acreedor nos es importante para ellos. Estos priorizan las deudas grandes suelen ser grandes empresas donde la burocracia de oficinas ministeriales dificulta realizar la gestión de cobranza.

Los deudores sin planificación. Al momento de obtener el bien o servicio, estos ya no tenían la capacidad económica de poder hacer frente a su responsabilidad de pago, por imprudencia y no planificar adecuadamente sus gastos, se han endeudado por encima de sus posibilidades económicas.

Los deudores negligentes. Estos deudores tienen la capacidad económica suficiente para pagar puntualmente y también pueden dirigir exitosamente su negocio, pero carecen de diligencia y responsabilidad en sus obligaciones. El gestor de cobranza debe insistir muchas veces para conseguir el pago.

Los deudores enfadados que han no tienen problemas de cambiar proveedor. Este tipo de deudores o ex clientes dejan de pagar a raíz de un problema inexistente que por no saber manejarlo adecuadamente llego a un litigio comercial por no tener un acuerdo satisfactorio con la empresa que le vendió el bien o el servicio.

Los clientes que siempre buscan descuento especial. Han dejado de pagar porque se han enterado de que la entidad proveedora del bien o servicio está vendiendo los mismos productos o servicios a precios más bajos a otra empresa o persona de la competencia.

Los deudores vivales que buscan una disputa para no pagar. Siempre existen estos clientes que alegan siempre tener o haber recibido productos con fallas o un servicio inadecuado. Generalmente se basan en falsedades con el objetivo de no pagar.

Los morosos habituales. Estos morosos son los que siempre tienen un problema crónico en sus ingresos y retrasan el pago según las prioridades de sus necesidades.

Los morosos en crisis. Estos morosos sufren problemas económicos definitivos y están en a un paso de suspender definitivamente el pago o declararse en quiebra.

Los morosos profesionales. Buscan siempre alguna forma o vacío legal para no pagar conocen el tema judicial y siempre quieren llegar a este proceso para no pagar, no pagan de ninguna forma a menos que se realice la presión mediante la vía judicial.

Los defraudadores. Estos deudores han planificado cada uno de los pasos a dar al momento de realizar la operación comercial con la sola intención de no pagar el precio pactado por el bien o servicio.

Por lo tanto es importante tener conocimiento de estos perfiles de clientes morosos para realizar una calificación previa buena y suficiente, para conseguir prevenir y anticipar comportamientos para disminuir los efectos de la morosidad adecuada y satisfactoria.

Síntomas de Alarma de Problemas de Morosidad

El departamento encargado de administrar la gestión de cobranza de la entidad debe tener especial cuidado y atención frente a cualquier señal de alarma que puede traer consigo una posible crisis que siempre está latente cuando el cliente o pronostican un problema grave de morosidad. Entre las señales más habituales que se puede detectar se pueden encontrar son:

Atraso seguido, acciones, saldos con fechas vencidas, o haber excedido los límites de créditos, continuas solicitudes de renovación o aplazamiento.

Tomas, J. & Battle, E. (2008) clasifican la insolvencia en varios tipos de acuerdo al comportamiento.

Insolvencias transitorias. Las entidades y personas se encuentran transitoriamente en esta situación y no pueden cumplir con sus obligaciones con sus acreedores momentáneamente, esto porque a pesar que cuenta con los activos suficientes y superiores a sus obligaciones o pasivo, en el corto plazo su activo circulante es inferior a las deudas exigibles.

Insolvencias definitivas. Los pasivos de las empresas o persona superan ampliamente a sus activos, esta situación de crisis puede ser en algunos casos definitiva. La empresa o la persona se ven en la imperiosa necesidad de cerrar además puede optar por la presentación

de un expediente donde se declara en quiebra y cesan sus actividades comerciales y económicas.

Las insolvencias de origen. Esta insolvencia ya de antemano existía con anterioridad al momento de otorgar el crédito del bien o el servicio, debido a que el cliente ya era insolvente en el momento de firmar el contrato. Los responsables de esta situación de insolvencia es la propia entidad que otorga el crédito, bien o servicio, por no corroborar la cualidad solvente y capacidad que un cliente tiene para pagar antes realizar el contrato de la venta del bien o servicio.

Las insolvencias sobrevenidas. Son las que se manifiestan por razones fortuitas a la intención del deudor y no se puede prever, los casos más comunes son, cuando un cliente que a su vez también tienes le tienen cuentas por cobrar aquí se puede romper la cadena de pagos y generar una crisis generaliza en un determinado sector en el cual opera y por consecuencia dejan sin efectivo para operar.

Las insolvencias intencionales. Este tipo de insolvencia son las que son ocasionadas por el mismo deudor para evadir su responsabilidad de cancelar su deuda. Es cierto sentido grupo de insolvencia es muy afín a un fraude y no un problema financiero.

López (2002) es su investigación señala las causas más importantes las que a continuación se detalla.

Causas de los impagos imputables al acreedor. Se puede decir que en este caso la culpa aquí es del proveedor del bien o servicio debido a que en el proceso comercial se genera algún desperfecto o problema más común es la calidad del bien el servicio también puede ser fallas en la parte técnica, logística, transporte, comercial, gestión administrativa o atención al cliente estos problemas una reacción negativa en deudos en forma de bloqueo del pago de facturas comprometidas.

Causas de los impagos imputables a terceros. Estas causas son generadas por terceras empresa o personas que toman parte en algún momento del proceso comercial los

problemas más concurrentes pueden ser la agencia de transportes, representante o agente comercial, entidad bancaria.

Causas de la Morosidad

En el Perú y en la mayoría de las personas no llegamos a tener un conocimiento financiero. Esto es, una enorme carencia en la parte educativa del Perú y en general que la gente no reciba enseñanzas básicas de finanzas. Sin importar la actividad que algún día se ejerza, todas las personas, tiene necesidad, en el corto o mediano plazo, de manejar sus finanzas personales y su patrimonio individual y tomar una decisión adecuada a cómo invertir el dinero de sus ahorros, cómo utilizar responsablemente una tarjeta de crédito o tal vez la decidir por la mejor forma invertir en la compra de un carro o vivienda.

Creo que si las persona se preocuparan de adquirir conocimientos básicos de finanzas no veríamos tantos casos de personas que mantienen una lucha interior por reducir el saldo de sus tarjetas de crédito, no habría tantas situaciones de aflicción en las personas que no pueden solventar sus gastos por falta de planificación y previsión, y tanta gente que necesita refinanciamientos y más refinanciamiento para poder cumplir con sus gastos del mes. (Wicijowski & Rodríguez, 2008).

1.3.2 Marco Conceptual.

Procesos de cobranza

Proceso por el cual se gestiona de manera formal un cobro de una deuda pendiente por cuenta de la compra de un bien o servicio esto podemos sugerir que días antes su vencimiento de la cuota, todos los clientes reciban un recordatorio en su correo. Además, si estos no han venido teniendo un buen comportamiento adecuado de pago, también se les puede llamar o buscar la manera de ponerse en contacto con ellos, en circunstancias de no pago de la cuota en la fecha programada, el proceso debe continuar.

Además es importante sistematizar este proceso, para lograr reducir los costos y tiempo de recuperación, al automatizarlo y estandarizarlo se puede lograr mayor productividad y efectividad en la asignación del equipo de gestión. Lograr la coordinación de las tareas con un equipo distribuido es el mayor desafío en la actual coyuntura.

En el proceso de Gestión de cobranza se centra en contactar a los clientes morosos por distintas vías como las llamadas telefónicas, envío de correo, envío de sms, remitir cartas, whatsApp y otros diferentes medios, donde se les debe recordar el estado de sus facturas o créditos, la existencia de la obligación de pago, ofreciéndoles opciones de normalización y pago integradas. Se busca el equilibrio entre cobrar aceleradamente y mantener una buena la relación con el cliente.

Proceso

Un proceso viene hacer una secuencia de pasos dispuestos con algún tipo de lógica que se enfoca en lograr algún resultado específico, el proceso también viene hacer un mecanismo de comportamiento que diseñan los seres humanos para mejorar la productividad de algo, para establecer un orden adecuado o eliminar algún tipo de problema. El concepto puede emplearse en una amplia variedad de contextos, a si tenemos por ejemplo en el ámbito legal, informático o empresarial.

Es imprescindible en esta línea dejar en claro que el proceso o los procesos son ante todo procedimientos debidamente diseñados para poner al servicio del ser humano en la medida que este crea conveniente, como un manual donde se determina el accionar del hombre.

La RAE menciona que el proceso tiene sus orígenes en el término latino **processus**, este concepto describe la acción a tomar para ir adelante, con un conjunto de etapas seguidas.

Cobranza

Cobranza se denomina al proceso mediante el cual se hace real la percepción de un pago por concepto de la adquisición de un bien o un servicio, Esta deber ser emprendida por la misma entidad que debe recibir el pago, dedicando un área especializada en esta gestión, o también se puede delegar a otro ente, cuando la misma empresa hace la cobranza debe tener claro cuáles son las cantidades en soles que deben percibirse, un agente llamado cobrador se hace presente a través de los diferentes medios que tiene a su alcance para poder gestionar la cobranza.

Morosidad

Hace referencia a la falta de cumplimiento de las obligaciones pactadas para una fecha determinada. En el caso de los créditos concedidos por las entidades financieras,

normalmente se expresa como cociente entre el importe de los créditos morosos y el total de préstamos concedidos. Así, la tasa de morosidad se define como:

Tasa de morosidad = Créditos impagados/Total de créditos.

Se pueden algunas situaciones de riesgos correspondientes a las operaciones financieras:

1. Riesgo normal: aquellas operaciones para las que se disponga de evidencia objetiva y verificable que haga altamente probable la recuperación de todos los importes debidos.
2. Riesgo sub estándar: aquellas operaciones que si bien no pueden ser consideradas como dudosas o fallidas, sí presentan ciertas debilidades que pueden suponer la asunción de pérdidas por parte de la entidad financiera mayores que las coberturas genéricas dotadas.
3. Riesgo dudoso: son aquellas que presenten un retraso en el pago superior a 90 días (3 meses).
4. Riesgo fallido: son aquellas operaciones cuya recuperación se considera remota, por lo que procede darlas de baja del activo.

La morosidad tiene una destacada incidencia sobre la cuenta de resultados de la entidad financiera, debido a las provisiones para insolvencias que ésta debe ir dotando para hacer frente a los posibles impagos que se vayan confirmando. Además, la entrada de un crédito en situación de morosidad implica la parada del devengo de los intereses en la cuenta de resultados.

Estrategia

Una estrategia es un plan que especifica una serie de pasos o de conceptos nucleares que tienen como fin la consecución de un determinado objetivo. El concepto deriva de la disciplina militar, en particular la aplicada en momentos de contiendas; así, en este contexto, la estrategia dará cuenta de una serie de procedimientos que tendrán como finalidad derrotar a un enemigo. Por extensión, el término puede emplearse en distintos ámbitos como sinónimo de un proceso basado en una serie de premisas que buscan obtener un resultado específico, por lo general beneficioso. La estrategia, en cualquier sentido, es una puesta en práctica de la inteligencia y el raciocinio.

1.4. Formulación del Problema.

Alto índice de morosidad de familia en el Colegio Algarrobos

1.5. Justificación e importancia del estudio.

Al desarrollar esta investigación nos permitirá conocer el perfil del cliente moroso, sus percepciones y expectativas, lo que ayudará a diseñar estrategias de marketing y cobranzas efectivas para prever y reducir el incremento de la morosidad que redundarán en mejoras en la productividad y rentabilidad empresarial.

Este trabajo de investigación, en el sector educativo y especialmente en la gestión de cobranzas y del marketing promocional, se convertirá en un referente al mostrar una realidad que padecen las empresas de servicios educativos y les ayudará a comprender el comportamiento de los padres morosos desde un enfoque integral y científico, lo que les ayudará a plantear propuestas más integradas, articuladas y que respondan a una solución realista frente a la problemática local en que se realiza el estudio.

La presente investigación se considera necesaria para los directivos del Colegio Algarrobos, y demás instituciones educativas particulares; esta permitirá la posible reducción del índice de morosidad que afecta económicamente en la parte de financiamiento de la obligaciones corrientes de la empresa, permitiéndole seguir desarrollando sus proyectos en aras de brindar un servicio de calidad a la población estudiantil contribuyendo al logro de su misión institucional.

Por último, la presente tesis, ratifica la formación profesional, ya que aplicó el conocimiento científico y con sentido práctico en un problema que viene padeciendo una institución educativa lambayecana de relevancia social, respondiendo a una solución científica, cumpliendo de esta manera con su misión empresarial y aportando desde el punto de vista académico al desarrollo regional

1.6. Hipótesis

Si elaboramos una estrategia en gestión de cobranza, entonces se contribuye a disminuir el índice de morosidad del Colegio Algarrobos, en la ciudad de Chiclayo.

1.6.1. Variables

Variable Independiente

- Estrategia de gestión en cobranza

Variable Dependiente

- índice de morosidad

1.7. Objetivos

1.7.1. Objetivo General

Elaborar una estrategia de gestión en cobranza basada en la dinámica del proceso para la reducción de los índices de morosidad de los padres de familia del colegio Algarrobos de la Ciudad de Chiclayo-2019.

1.7.2. Objetivos Específicos

- a) Interpretar epistemológicamente el proceso de gestión en cobranza su dinámica.
- b) Determinar las tendencias históricas del proceso de gestión en cobranza y su dinámica.
- c) Identificar los motivos del atraso del pago del servicio educativo del Colegio Algarrobos por parte de los padres de familia.
- d) Determinar las percepciones y expectativas de los padres de familia morosos respecto al servicio y a la propuesta promocional de cobranza del Colegio Algarrobos.
- e) Diagnosticar e Identificar el índice de morosidad del Colegio Algarrobos.
- f) Elaborar una estrategia de cobranza para reducir el índice de morosidad de los padres de familia del colegio Algarrobos.

II. MATERIAL Y METODO

2.1. Tipo y diseño de la investigación.

Esta presente investigación puedo sostener que es de tipo Analítica – Descriptiva-propositiva. Descriptiva, porque engloba las acciones e interpretación, composición de un proceso en desarrollo y de importante interés empresarial, además es se define como analítica, en la medida podamos analizar los posibles efectos de la relación entre variables a sí mismo es propositiva porque propondré una estrategia eficaz para poder reducir los índices de morosidad.

Diseño de la Investigación.:

En esta investigación considero que sigue el diseño de tipo no experimental porque este tipo de estudio está enfocado en la determinación del grado de relación existen entre dos variables.

• R - OX – TE – R'

R= Realidad observada

OX= Diagnostico de la realidad

TE= Teoria que fundamenta la propuesta o estrategia

R' = Realidad Transformada

2.2. Población y Muestra

En esta investigación la población estará constituida por los padres de familia del colegio algarrobos que son en total 446

2.3. Técnica e instrumentos de recolección de datos, validez y confidencialidad

Encuesta

Esta técnica enfocada a obtener datos de varias personas cuyas opiniones personales interesan al que desarrolla la investigación. Esta técnica puede aplicarse a sectores más amplios del universo al listado de preguntas se denomina cuestionario, además es impersonal porque este cuestionario por ningún motivo lleva el nombre ni otra identificación de la persona encuestada, ya que estos datos no son significativos para esta investigación.

Análisis Documental

En esta investigación aremos el análisis documental como partes de investigación técnica, como un conjunto de operaciones intelectuales, que buscan describir y representar los documentos de forma unificada sistemática para facilitar su recuperación. Comprende el procesamiento analítico- sintético que, a su vez, incluye la descripción bibliográfica y general de la fuente, la clasificación, indización, anotación, extracción, traducción y la confección de reseñas.

Guía de entrevista: Es una guía que contiene los temas, preguntas sugeridas y aspectos a analizar en una entrevista.

Ficha documental: Es un instrumento de recolección de datos, consiste en la confección de un fichero, que contenga la cita bibliográfica con todos los datos necesarios para una posterior confección de un listado bibliográfico.

2.4. Procedimientos de análisis de datos

La presente investigación se utilizara para el análisis de los datos estos paquetes estadísticos especializados que es el SPSS en su versión para Windows XP, Excel, dicha información que se obtenga será procesada para generar resultados, y estos serán analizados y tabulados, para luego poder ser interpretados.

2.5. Criterios Éticos

La investigación se basó en el criterio de confidencialidad cuidándose en todo momento la identificación de los padres de familia y también en el criterio de autenticidad ya que los datos de la investigación garantizaron la veracidad de las opiniones de los participantes que llevó a la re flexibilidad del diagnóstico realizado de la realidad problemática.

2.6. Criterio de Rigor Científico

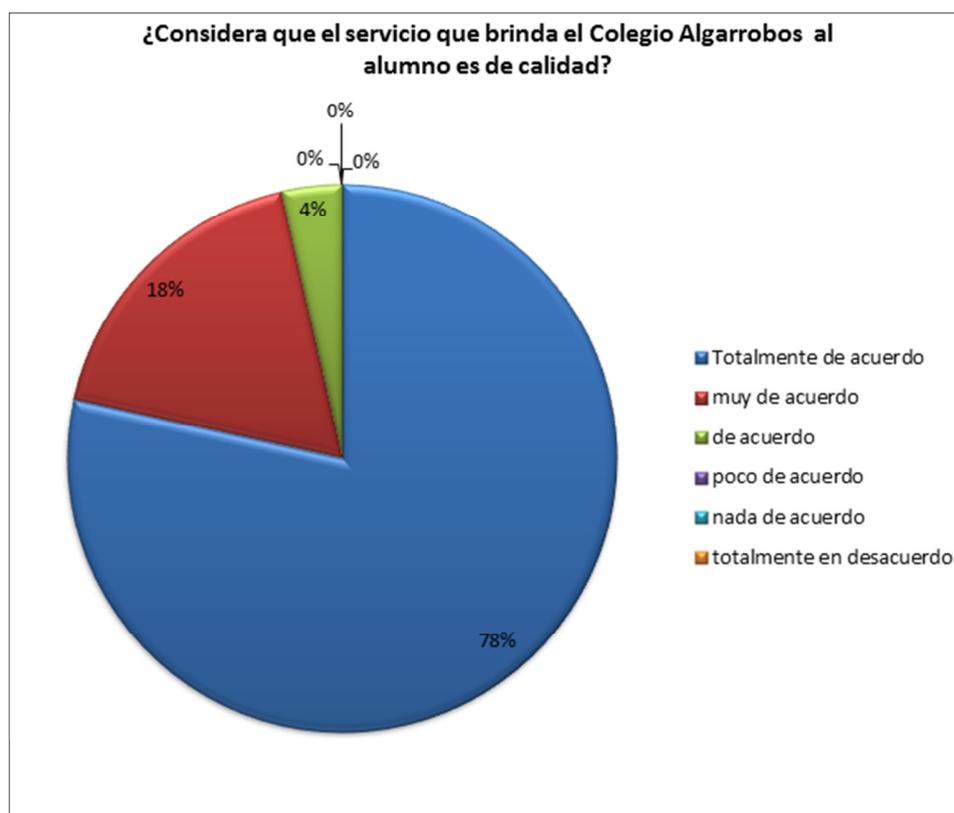
La investigación está basada en el criterio la credibilidad del proceso investigativo, los procedimientos que se han de poner en marcha, como la explicitación de la recogida de datos o la ilustración de los datos con ejemplos específicos, tienen como objetivo conseguir la aceptabilidad de los resultados.

III. RESULTADOS

3.1. Resultados en figuras.

Los servicios educativos en el colegio algarrobos

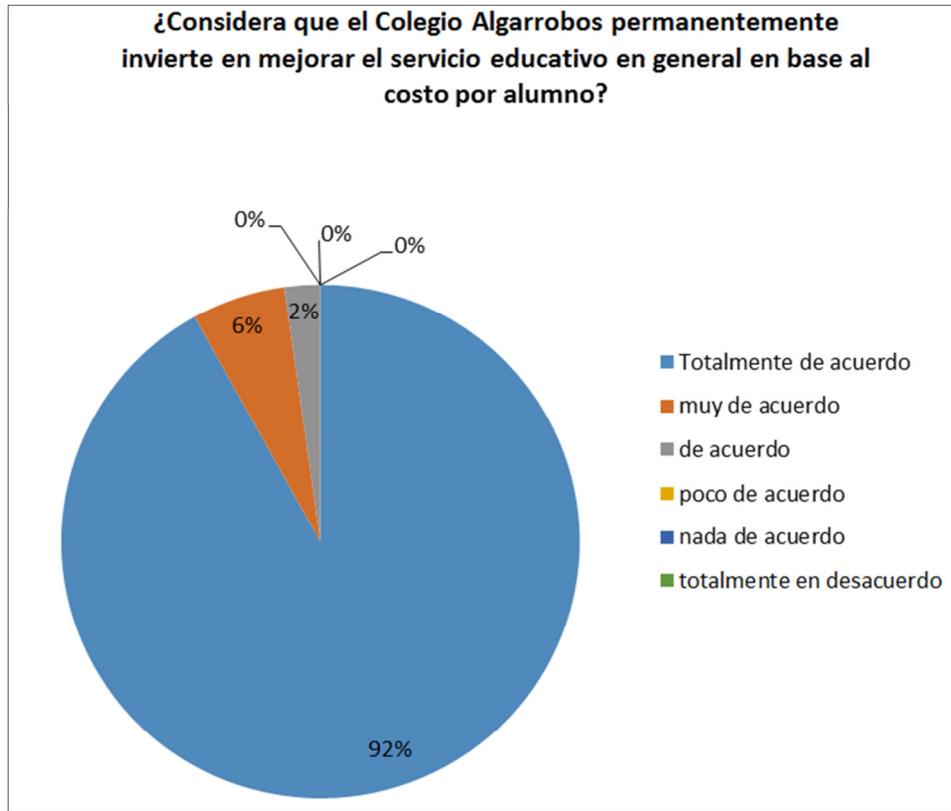
FIGURA N° 01



Fuente: El Autor

Los servicios educativos, son actividades desarrolladas por el sector educativo, este persigue objetivos de poder mejorar en adquirir conocimientos y aptitudes de los alumnos, en ese sentido se realiza la siguiente pregunta ¿Considera que el servicio que brinda el Colegio Algarrobos al alumno es de calidad? Ante esta pregunta el 78% de los padres de familia indico estar totalmente de acuerdo, el 18% mencionó estar muy de acuerdo con el servicio educativo y un 4% dijo estar de acuerdo.

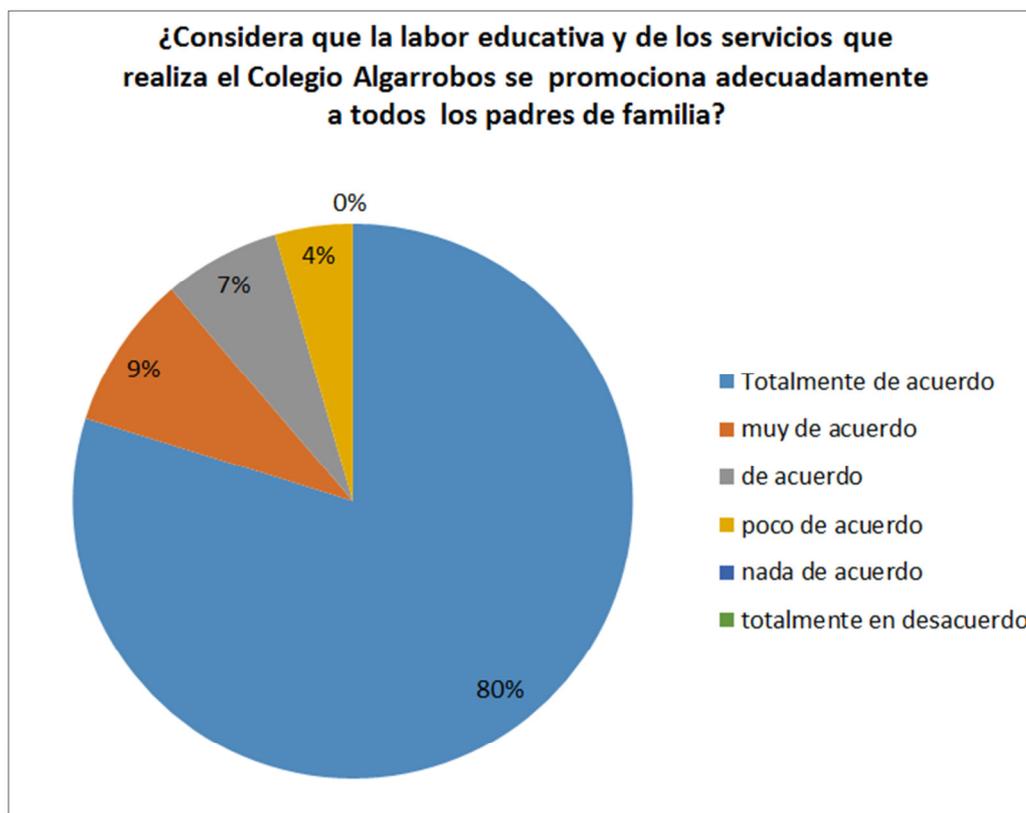
FIGURA N° 02



Fuente: El Autor

La constante inversión en mejorar los servicios es importante cuando se refiere a encontrar familiar satisfechas cuando se dan cuenta que la inversiones en la educación de sus hijos está en buenas mano por eso se hizo las siguiente pregunta ¿Considera que el Colegio Algarrobos permanentemente invierte en mejorar el servicio educativo en general en base al costo por alumno? El 92% de los padres de familia indica estar totalmente de acuerdo, el 6% menciona que está muy de acuerdo y el 2% dijo estar de acuerdo.

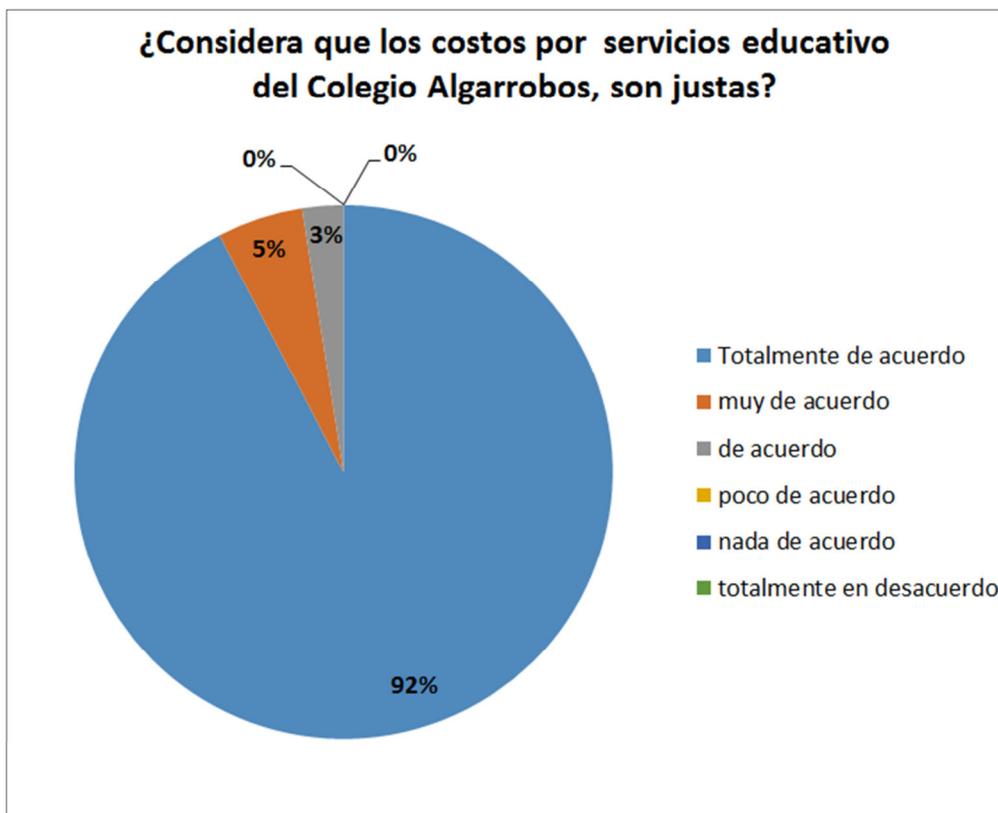
FIGURA N° 03



Fuente: El Autor

La **promoción** es el accionar para poder comunicar, informar de manera adecuada dar a la existencia de un producto o servicio a los compradores y consumidores, así como persuadir e inducir a comprar, adquirir, consumir, frente a esto se les consulta a los padre de familia de colegio algarrobos ¿Considera que la labor educativa y de los servicios que realiza el Colegio Algarrobos se promociona adecuadamente a todos los padres de familia? Donde el 80% dijo estar totalmente de acuerdo, el 9% dijo estar muy de acuerdo y el 7 % de acuerdo, pero sorprende que hay un 4% que esta poco de acuerdo.

FIGURA N° 04

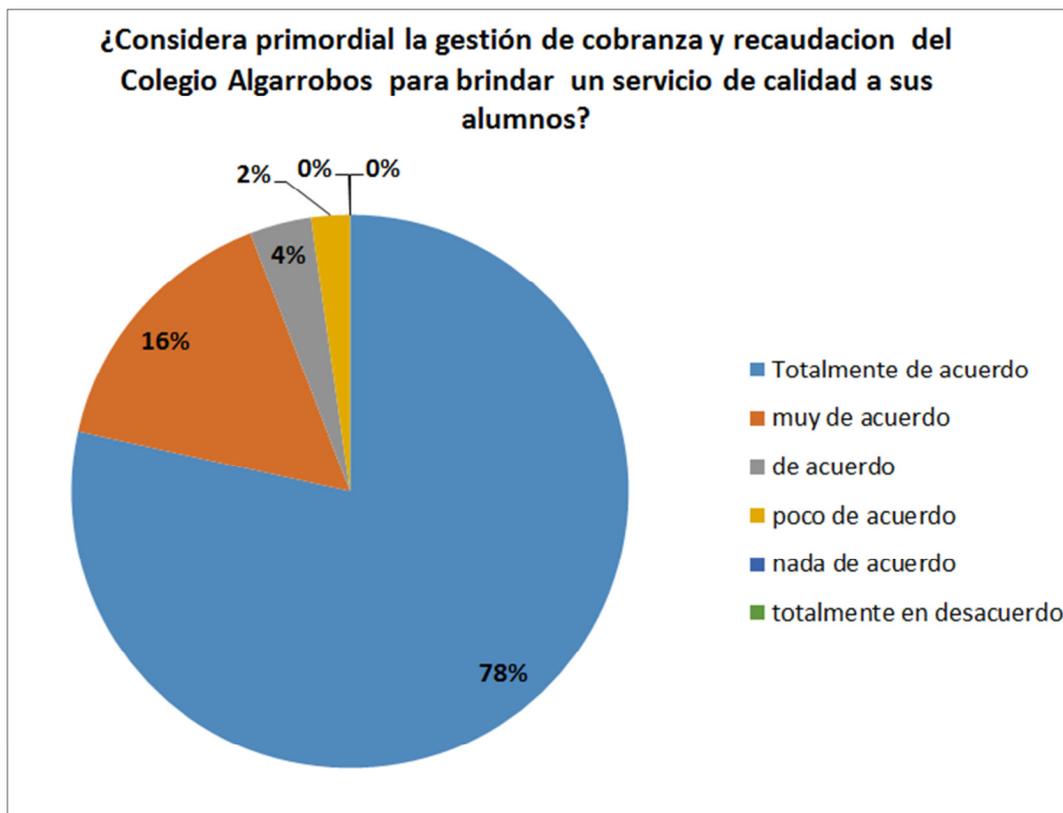


Fuente: El Autor

La satisfacción del cliente se logra mediante un cúmulo de condiciones que las empresas deben cumplir. Para mantener fieles y contentos a tus clientes y cómo generarle una buena experiencia del consumo y esta satisfacción compense el costo, en este panorama se le consultó a los padres de familia ¿Considera que los costos por servicios educativo del Colegio Algarrobos, son justas? El 92% está totalmente de acuerdo el 5% de acuerdo y un 3% de acuerdo.

LA GESTION DE COBRANZA Y LA RECAUDACION EN EL COLEGIO
ALGARROBOS

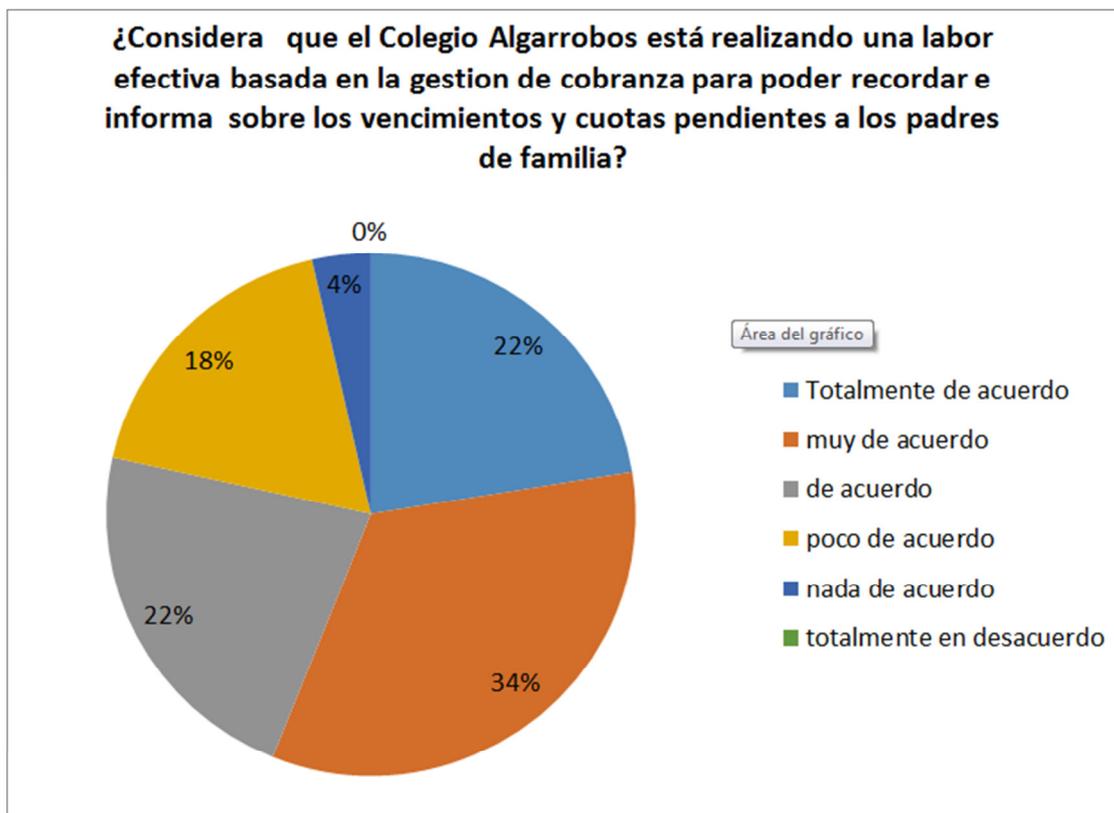
FIGURA N° 05



Fuente: El Autor

Las instituciones educativas privadas generen sus propios ingresos que son a través de la recaudación de cuotas escolares que con estos se financian los servicios brindados se les pregunto a las familias ¿Considera primordial la gestión de cobranza y recaudación del Colegio Algarrobos para ofrecer un servicio de calidad a sus alumnos? Ellos en un 78% mencionan estar totalmente de acuerdo un 16% muy de acuerdo, un 4% de acuerdo y un 2% poco de acuerdo.

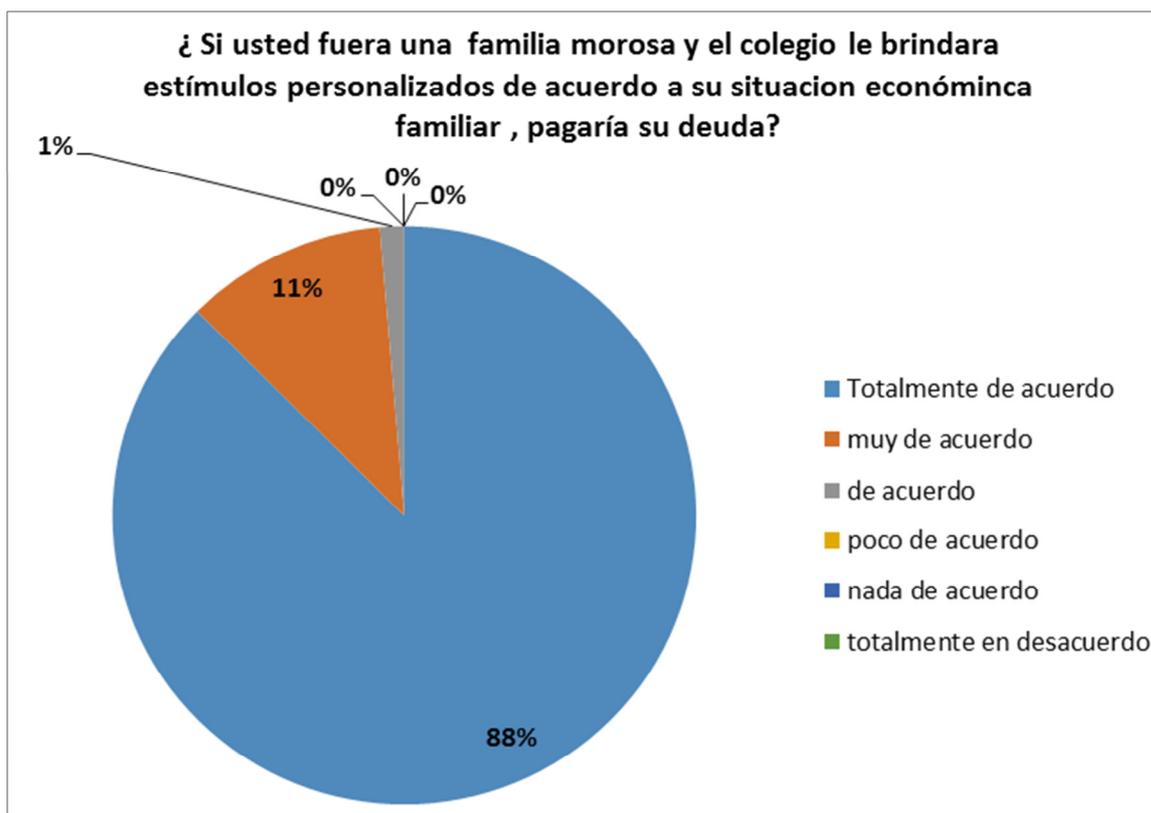
FIGURA N° 06



Fuente: El Autor

Gestionar cobranza es una actividad cuyo que está enfocada principalmente en la reactivación de la buena relación comercial en nuestro caso el padre de familia se procura que mantenga un buen comportamiento frente a este tema se le pregunta a la familia ¿Considera que el Colegio Algarrobos está realizando una labor efectiva basada en la gestión de cobranza para poder recordar e informa sobre los vencimientos y cuotas pendientes a los padres de familia? Los padres respondieron el 34% dijo que está totalmente de acuerdo, el 22% dijo estar muy de acuerdo y un 22 % de acuerdo un 18% está poco de acuerdo y un 4% está nada de acuerdo.

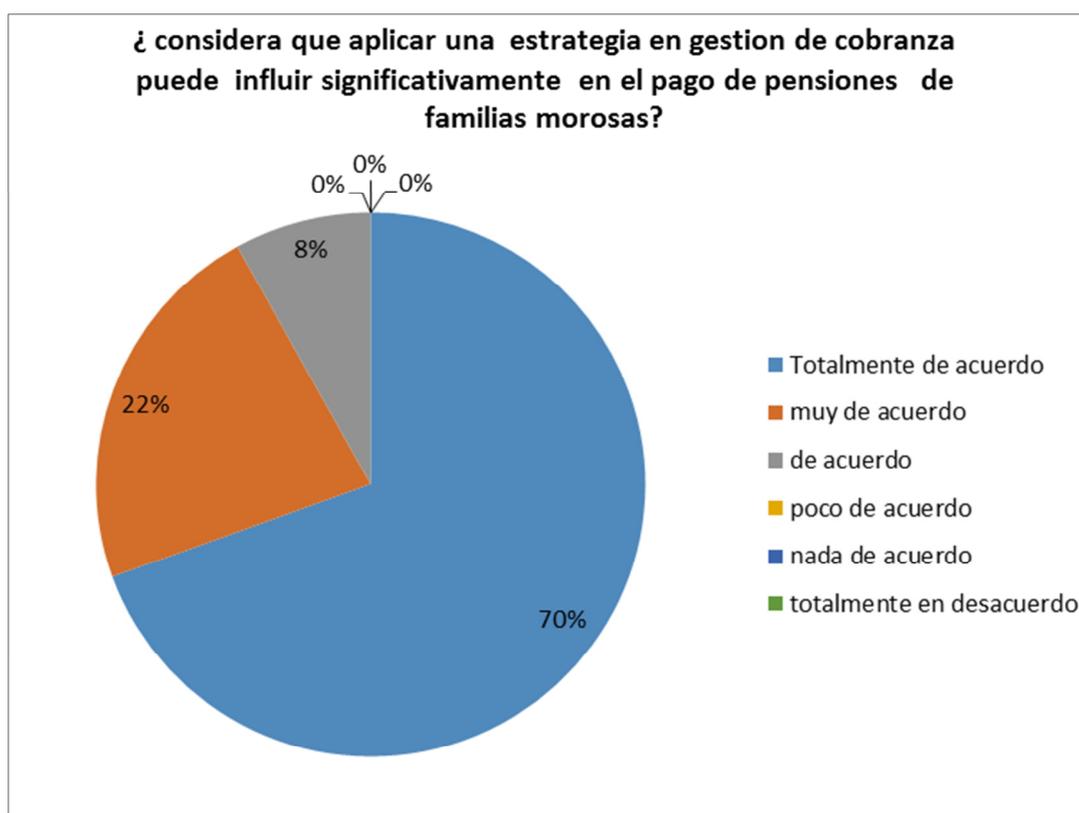
FIGURA N° 07



Fuente: El Autor

El tener cuotas impagas no es determinante que el deudor no vaya a pagar sus obligaciones en un futuro a corto plazo, el no haberlo hecho dentro de los plazos establecidos en el contrato eso puede tener varias razones al padre de familia se le pregunta lo siguiente ¿Si usted fuera una familia morosa y el colegio le brindara estímulos personalizados de acuerdo a su situación económica familiar, pagaría su deuda? El 88% dijo estar totalmente de acuerdo, el 11% menciona estar muy de acuerdo y el 1% está de acuerdo.

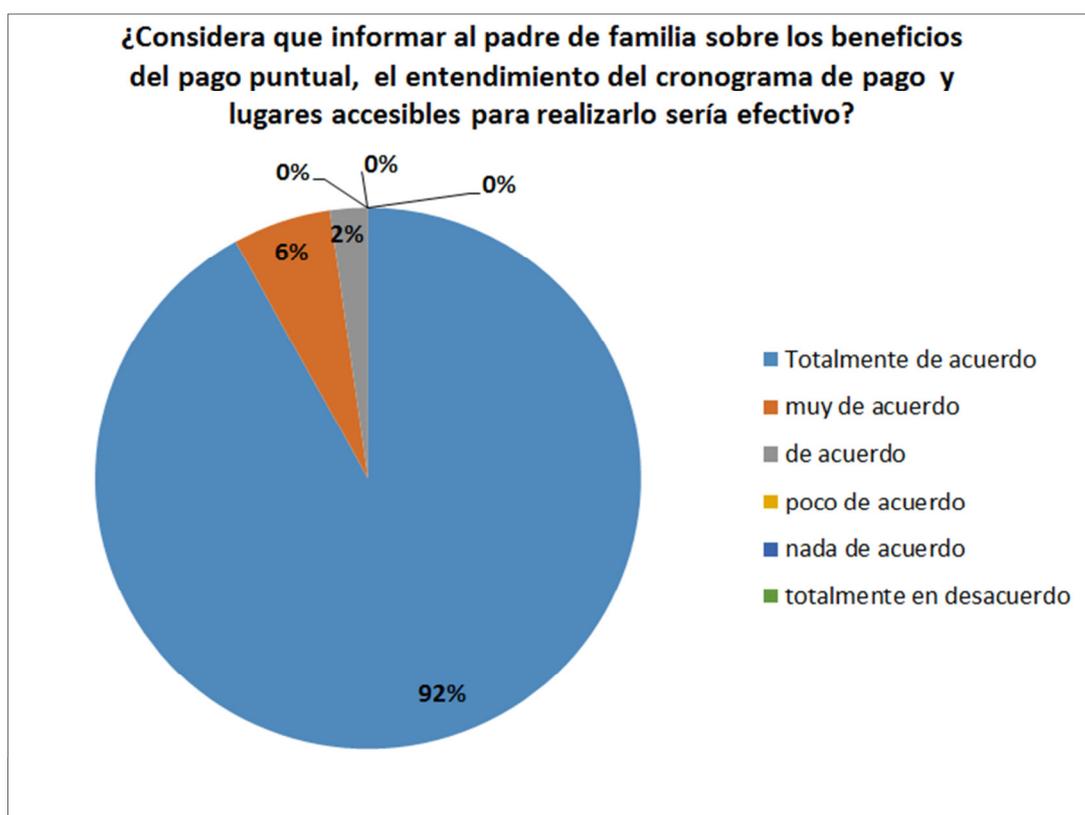
FIGURA N° 08



Fuente: El Autor

Establecer líneas de acción que sean efectivas y bien recibidas por las familias es importante por eso se les pregunta a las familias ¿considera que aplicar una estrategia en gestión de cobranza puede influir significativamente en el pago de pensiones de familias morosas? El 70% está totalmente de acuerdo el 22% está muy de acuerdo y un 8% está de acuerdo.

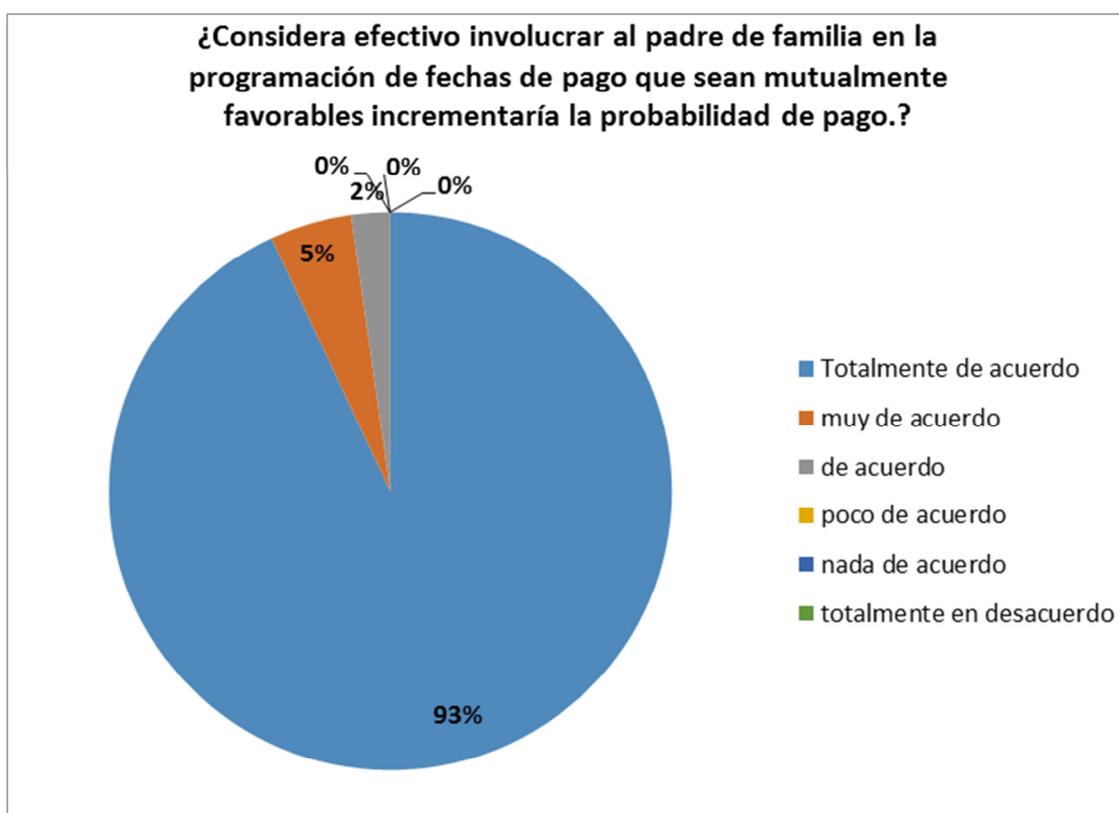
FIGURA N° 09



Fuente: El Autor

¿Considera que informar correctamente al padre de familia sobre los beneficios del pago puntual, el entender los cronogramas de pago y lugares viables y accesibles para realizarlo sería efectivo? El 92% dijo estar totalmente de acuerdo el 6% está muy de acuerdo y un 2% está de acuerdo.

FIGURA N° 10

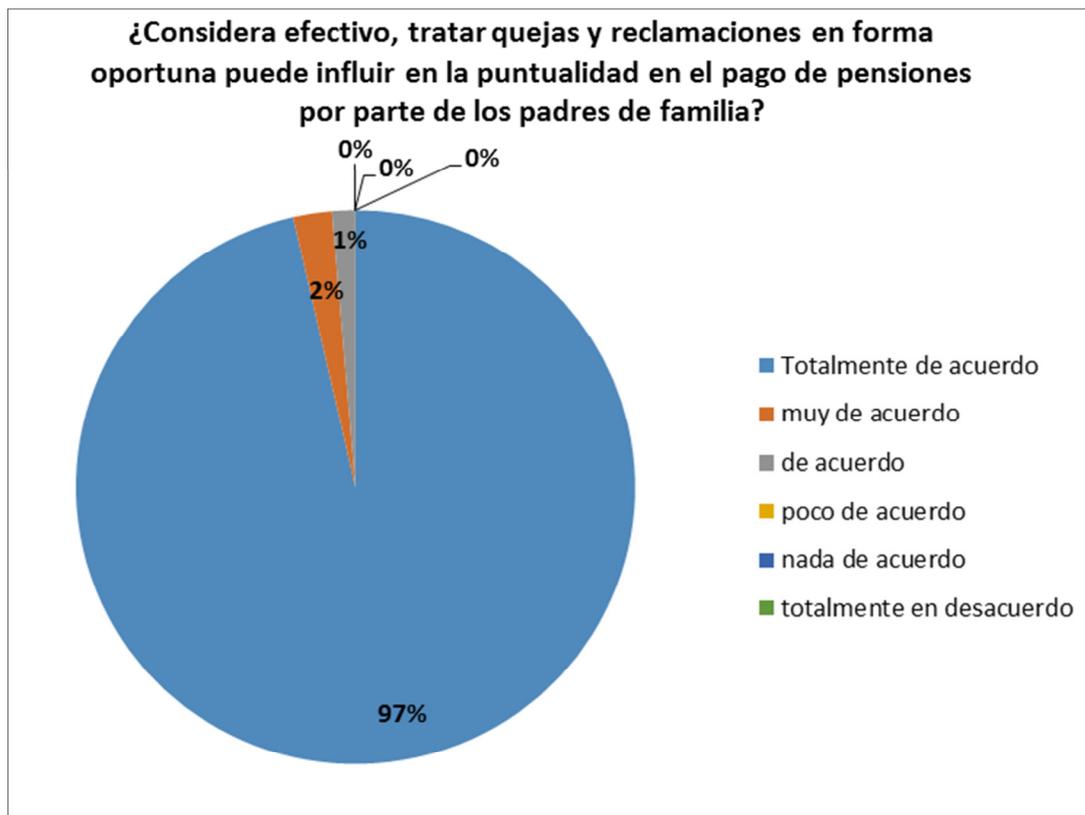


Fuente: El Autor

Cuando el padre de familia está comprometido con la educación de su hijo no solo en la parte académica sino también en la responsabilidad de cumplir con la obligación económica, por eso a la familia se le pregunta ¿Considera efectivo involucrar al padre de familia en la calendarización de vencimientos y que sean mutuamente favorables esto

incrementara significativamente los pagos? El 93% dijo estar totalmente de acuerdo el 5% muy de acuerdo y el 2% de acuerdo.

FIGURA N° 11

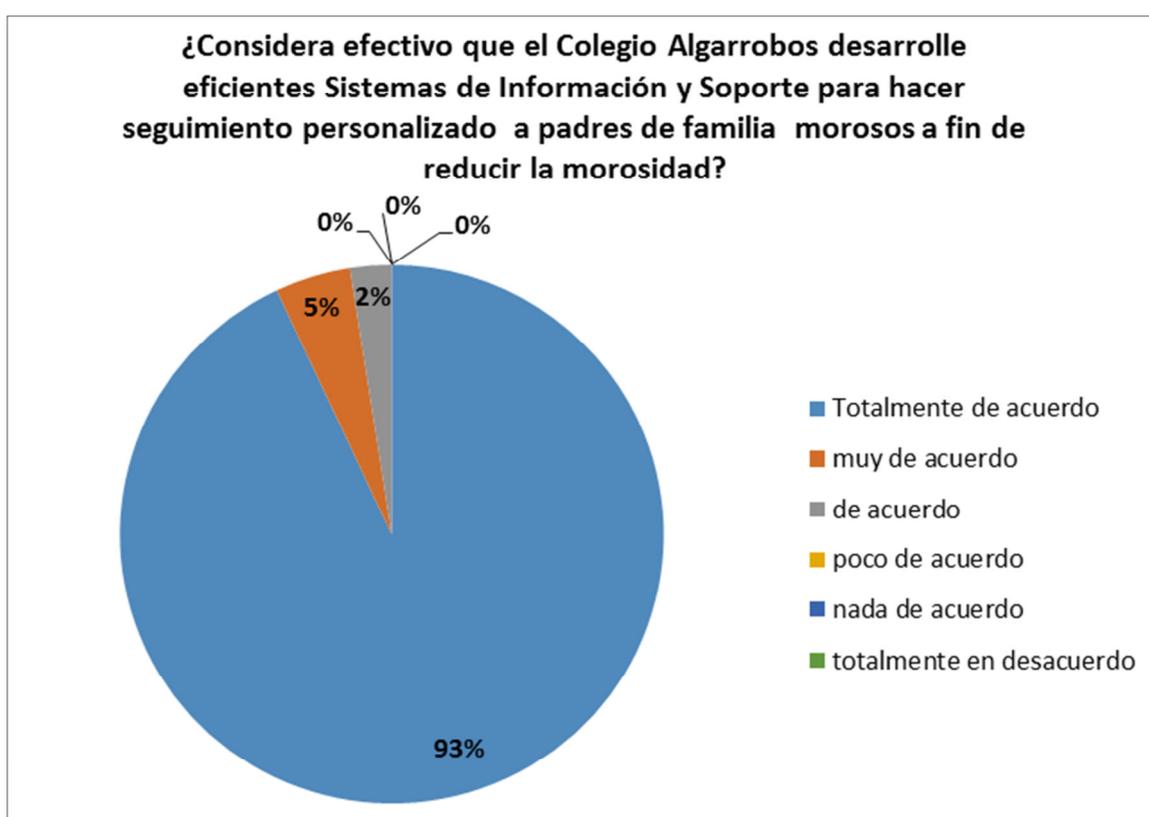


Fuente: El Autor

Contar con un buen control acerca de las peticiones, quejas, reclamos y solicitudes en la institución es importante para la satisfacción del cliente esto queda evidenciado en la siguiente pregunta ¿Considera efectivo, tratar quejas y reclamaciones en forma oportuna

puede influir en la puntualidad en el pago de pensiones por parte de los padres de familia? El 97% dijo estar totalmente de acuerdo, el 2% muy de acuerdo, el 1% de acuerdo.

FIGURA N° 12

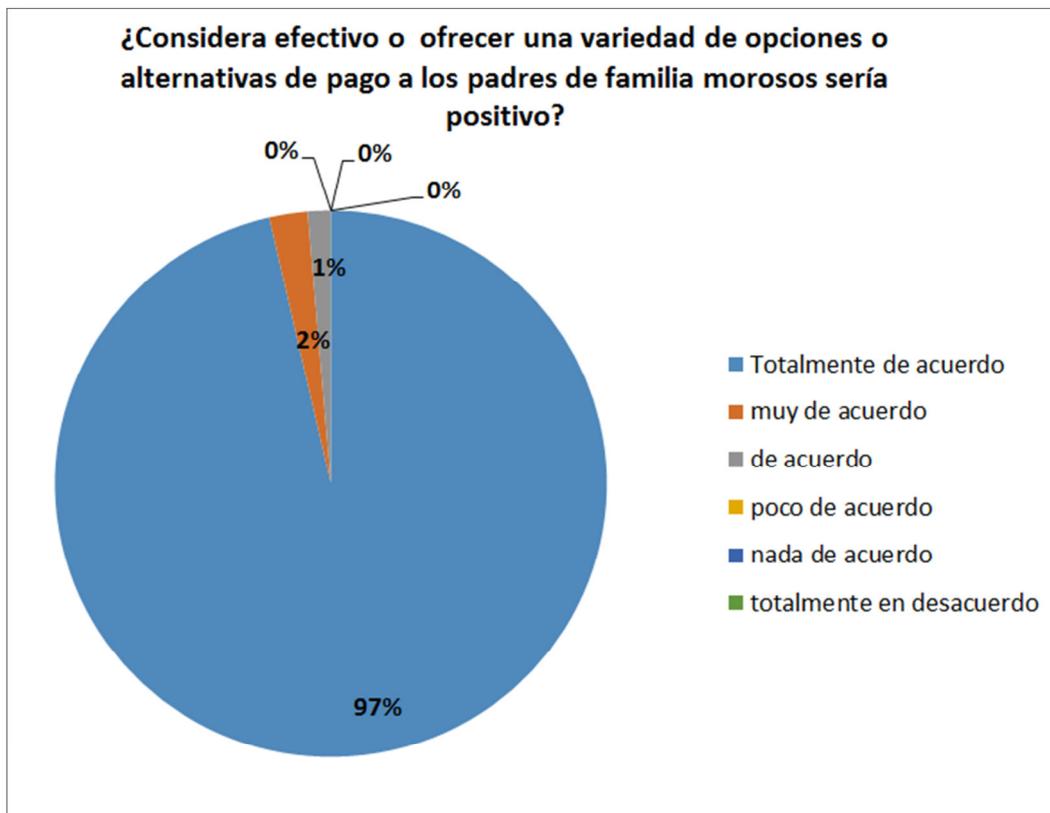


Fuente: El Autor

En la organización gracias al uso de un software permite el seguimiento personalizado de cada uno de padres de familia que son y tener un informe de tallado del historial, ¿Considera efectivo que el Colegio Algarrobos desarrolle eficientes Sistemas de Información y Soporte para hacer seguimiento personalizado a padres de familia morosos

a fin de reducir la morosidad? El 93% dijo estar totalmente de acuerdo el 5% dijo estar muy de acuerdo y el 2% dijo estar de acuerdo.

FIGURA N° 13



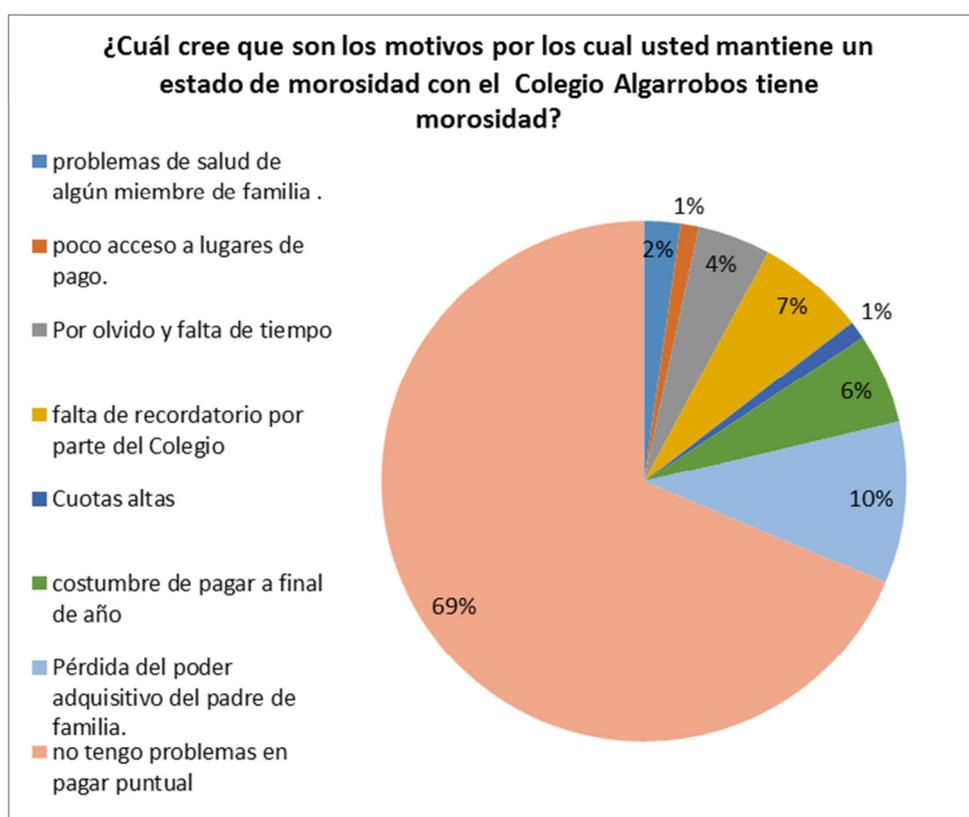
Fuente: El Autor

Saber lo que el cliente está pasando y apoyar en la organización de sus planes es importante por eso se le pregunto a las familias ¿Considera efectivo u ofrecer una variedad de opciones o alternativas de pago a los padres de familia morosos sería positivo?

El 97% dijo estar totalmente de acuerdo, el 2% menciona estar muy de acuerdo y el 1% dijo estar solo de acuerdo.

LA MOROSIDAD

FIGURA N° 14



Fuente: El Autor

Según la información del colegio respecto a morosidad que es alta en los últimos años se le pregunta a los padres de familia lo siguiente ¿Cuál cree que son los motivos por los cual usted mantiene un estado de morosidad con el Colegio Algarrobos tiene morosidad? De los cuales el 69% respondió no tener problemas en pagar puntual, el 10% por pérdida de

poder adquisitivo, el 7% menciona que el colegio no le recordó, el 6% tiene la costumbre, de pagar a final de año, el 4% se olvidó o no le alcanza el tiempo, el 2% problemas de salud, 1% pocos accesos a lugares de pago y el 1 por % cuotas son altas.

3.2. Discusión de resultados

En la actualidad lo referente a educación privada muestra un crecimiento en cuanto a centros educativos privados, por una parte, es motivado y de mucha exigencia por la creciente demanda, pero este servicios se tiene que enfrentar un alto índice de morosidad pone freno al normal desarrollo. En muchas entidades educativas, la reducción de recursos afecta significativamente.

En Lambayeque la educación privada avanza, enormemente y en muchos casos lleva la delantera a la calidad de la educación ofrecida por el estado; es preciso mencionar que hace falta un adecuado control para las instituciones que brindan este servicio tengan un calidad ofrecida indiscutibles tengan la calidad ofrecida. Actualmente, brindar educación de calidad, moderna y competitiva es muy costoso y requiere de profesorado muy preparado, además de una buena infraestructura y tecnología de última generación, pero hay un enemigo poderoso que nos impide emprender proyectos de más envergadura por el temor al no pago. Además, estos padres de familia, y tiene que saberse, solo en un muy bajo porcentaje no tienen el dinero o han perdido el trabajo.

Debido a este panorama las familias del Colegio Algarrobos que participaron de esta investigación se determina según la Figura N° 14 el 31% tiene algún motivo por el cual se atrasa en el pago se sus cuotas de pensiones mensuales este 31% está compuesto por el 10% por pérdida de poder adquisitivo que puede ser, perdida de trabajo, temporada baja en el negocio, campaña en el caso que se dedican a la agricultura, el 7% menciona que el colegio no le recordó o sea no

recibió un recordatorio por parte del colegio, el 6% tiene la costumbre y no es prioridad el pago de sus pensiones y decide pagar a fin de año o cumple porque no está entre sus prioridades, aprovechándose de que la legislación del Ministerio de Educación les otorga ese derecho, y realizan viajes y compras lujosas sin cumplir con los pagos el 4% se olvidó o no le alcanza el tiempo, el 2% problemas de salud, 1% pocos accesos a lugares de pago y el 1 por % cuotas son altas.

Estos datos se ven respaldados con las afirmaciones en investigación de Carranza (2018) en la tesis para la obtención del título en la Universidad Peruana Unión Sede lima con la tesis titulada “Propuesta para disminuir el índice de morosidad según el modelo de gestión amistosa de cobranzas en el Colegio Adventista “El Porvenir”- Chepén, 2018” concluye. Que La situación financiera del Colegio Adventista El Porvenir en los periodos 2016 y 2017 han terminado con déficit, también sus cuentas por cobrar se elevaron de un año a otro, su índice de morosidad promedio es el 22.78%. y Quispe (2018) en su tesis “Propuesta de mejora del proceso de cobranza para reducir la Morosidad de la Institución Educativa José Pardo - Cusco 2017” Después de haber realizado un análisis de la Institución Educativa José Pardo y teniendo presente el objetivo general.

Se concluye que se debe mejorar el proceso de cobranza para reducir la morosidad y contar con la liquidez respectiva. El diagnóstico de la morosidad de la Institución presenta un promedio de 11.45%, siendo un indicador preocupante porque incide en el normal desarrollo de la Institución, Estos datos se notan dado que las fechas de vencimiento de las pensiones de enseñanza era el primer día del siguiente mes.

En mi opinión, es urgente un cambio en la legislación, para que los promotores que invierten tiempo y dinero en educación no estén desprotegidos, también se recomienda establecer adecuadas políticas de cobranza dentro de la institución.

La gestión de cobranza es una actividad cuyo objetivo es la reactivación de la relación comercial con el cliente, en nuestro caso el padre de familia se procura

que mantenga un buen comportamiento al conocer la estrategia de cobranza frente a este tema la investigación dirigida a los padres de familia del Colegio Algarrobos Considera que el Colegio Algarrobos no está realizando una labor efectiva basada en la gestión de cobranza para poder recordar e informa sobre los vencimientos y cuotas pendientes a los padres de familia como podemos apreciar en la Figura N° 06 Los padres respondieron el 34% dijo que está totalmente de acuerdo, el 22% dijo estar muy de acuerdo y un 22 % de acuerdo un 18% está poco de acuerdo y un 4% está nada de acuerdo, de estos resultado podemos inferir que aproximadamente el 50 % de los padres no conocen la gestión de cobranza que realiza el colegio, por eso es importante dar a conocer a las familias el plan de gestión de cobranza, Cuando el padre de familia está comprometido con la educación de su hijo no solo en la parte académica sino también en la responsabilidad de cumplir con la obligación económica, por eso a la familia Considera efectivo involucrar al padre de familia en la programación de fechas de pago que sean mutuamente favorables incrementaría la probabilidad de pago como de aprecia en la Figura N°10 El 93% dijo estar totalmente de acuerdo el 5% muy de acuerdo y el 2% de acuerdo, buscando la manera más adecuada para que el padre de familia pueda cumplir con sus obligaciones esto será muy significativo para poder reducir el índice de morosidad.

Esto lo podemos corroborar con la investigación de (Vilca (2016) en su tesis "La relación de estrategias de cobranza y liquidez de las pensiones de enseñanza en la Institución Educativa Adventista "Pedro Kalbermatter" Juliaca - 2016.

Concluye que El 50% del total de participantes en la encuesta conoce sobre las políticas de cobranza de pensiones que posee la institución, es quiere decir que el otro 50% no conoce.

Por menciones en los resultados el tener cuotas impagas no significa que el deudor no vaya a pagar su deuda en algún momento pero que no lo haya hecho dentro del plazo establecido en el contrato eso puede tener varias razones al padre de familia considera según la Figura N° si fuera una familia morosa y el colegio le brindara estímulos personalizados de acuerdo a su situación económica familiar, el 88 dijo estar

totalmente de acuerdo en pagar su deuda ,11 menciona estar muy de acuerdo y el 1% está de acuerdo.

Esto corrobora lo que dice. (Carranza, L. & otros, 2008). Todas las cuentas son cobrables, el secreto de un buen gestor, radica en poder determinar cuánto recurso invertir para hacer efectiva una acción y aceptar sin pasiones ni remordimientos, el momento de transferir sus gestiones a otras instancias para hacer más productiva, efectiva y eficaz, la gestión profesional del y de los recursos empleados para alcanzar sus objetivos.

Finalmente considero que esta investigación es un aporte que permitirá contribuir a futuras investigaciones y nuevas estrategia de cobranza para instituciones educativas de la región.

3.3. Aporte práctico

3.3.1. Fundamentación del aporte práctico.

Diagnóstico

En esta etapa se desarrollan acciones dirigidas al diagnóstico, se diseñan acciones destinadas a la revisión y el análisis de los documentos, aplicación de una revisión de documentación contable y financiera con la que cuenta el colegio

Análisis de documentos. Estados de cuentas de las familias morosas, estados financieros y reportes de morosidad mensual y anual.

Objetivo: Revisión de los documentos que posee el colegio en el área de contabilidad y administración para determinar el estado de las estrategias de cobranza con las que cuenta el colegio para bajar morosidad

Contenido: La referencia práctica que ofrecen estos documentos realizando un análisis de los mismos para comprobar el comportamiento de sistema de cobranza en.

Método: Trabajo independiente.

Medios: Documentos

Fecha de cumplimiento: Abril de 2019.

Participantes: Investigador

Principales limitaciones: Es complicado acceder a información confidencial respecto a la morosidad por que los directivos y la administración son muy celosos de esta información por temas éticos y también por el cuidado que se tiene a la familia.

Aplicación de una encuesta: familias morosas.

Objetivo: Para determinar las principales insuficiencias y limitaciones que presenta el desarrollo de la cobranza en el colegio Algarrobos

Fecha de cumplimiento: Diciembre de 2019.

Participantes: Investigador

Principales limitaciones en este punto se ha tenido muchas dificultades en cuanto a las familias morosas para poder aplicarles la encuesta en algunos casos no se les puede ubicar a los padres de familia

3.3.2 construcción del aporte practico

Planteamiento del Objetivo General

- Facilitar al Colegio algarrobos con la aplicación de la estrategia de cobranza para que pueda reducir la morosidad de los padres de familia.
- Detallar la cada una de las estrategias, al planificar las actividades necesarias para poner en marca, indicando a los responsables, señalando el tiempo para su ejecución, y el costo que tendrá que realizar la empresa.

Planeación Estratégica

Esta estrategia está compuesta por 3 etapas:

PRIMERA ETAPA: Creación del Área de Tesorería o Cobranza

N°	Actividad	Descripción	Responsable	Registro
-----------	------------------	--------------------	--------------------	-----------------

1	CREACION DE AREA DE TESORERIA O COBRANZA	Se sugiere crear esta área para que tenga exclusivamente la función de poder realizar la gestión de cobranza de esta manera se podrá realizar un mejor control de las cuentas por cobrar y se canalizara adecuadamente la cobranza y se espera reducir la morosidad con la creación de esta área.	Sesionan el Concejo de Dirección y Administración	Libro de actas de y MOF
2	ANALISIS Y DESCRIPCION DEL PUESTO	Se sugiere, analizar las funciones que debe tener el personal de esta nueva área e incluye el perfil en el MOF y en organigrama	Administración	MOF

SEGUNDA ETAPA: Capacitación al personal administrativo encargado de la gestión de cobranza

N°	Actividad	Descripción	Responsable	Registro
1	Capacitación al personal de cobranza	Capacitar al área de cobranza con técnicas innovadoras, para poder realizar las actividades de cobranza con la mayor eficacia posible propongo lo siguiente	Administración	Cronograma de Capacitaciones al personal presupuestadas

2	Quejas y Reclamos.	Las diferentes áreas del colegio que tienen contacto con la familia tiene que estar en condiciones de poder darle una solución con la mayor celeridad posible al padre de familia para mantener satisfecha, y eso se vea reflejado en el pago de sus pensiones.	Secretaria,	MOF
3	Procedimiento de cobranza bien definido para que se efectivo.	<p>Un sistema de seguimiento y control a efecto de monitorear diariamente las familias morosas.</p> <p>Vía Telefónica: se hace contacto con los padres de familia para valorar su situación de satisfacción, y sus observaciones si los hubiere. Se pueden realizar grupos de muestra, en este caso las familias morosas. Deben ser efectuadas con periodicidad y registrar sus resultados.</p> <p>Línea telefónica gratuita: se sugiere habilitar una línea gratuita y dedicada para que puedan comunicarse rápidamente con una persona con poder para resolver cualquier inconveniente, además enviar sms recordándoles los vencimientos de sus cuotas.</p> <p>Enviar comunicados, cartas</p>	Tesorería o Cobranza	File de Cobranza

		notariales haciendo recordar sus obligaciones con la institución.		
4	Procesos de recuperación.	<p>Tener claro la deuda pendiente del padre de familia a contactar.</p> <p>Obtener información de la deuda pendiente que conceptos están pendientes.</p> <p>Buscar información adicional que pueda servir para persuadir al pago de la deuda.</p> <p>Localización del cliente en su domicilio, negocio y también a los codeudores en este caso los apoderados.</p> <p>Hablar con el padre de familia y determinar la voluntad de pago y llegar a un acuerdo para que ambas partes no perjudiquen.</p>	Tesorería o Cobranza	File de Cobranza

TERCERA ETAPA: conocer al padre de familia (cliente)

N°	Actividad	Descripción	Responsable	Registro
1	Segmentación	Segmentar a los padres de familia que tienen el colegio y los potenciales padres de familia tiene actualmente y analizar la capacidad de pago que tiene cada una de las familias para poder realizar una cobranza adecuada.	Tesorería y secretaria	File de tesorería y Secretaria
2	Incentivos	se propone dar el descuento del 10% a las familias que hasta el 28 de febrero 2019 puedan pagar todo el año tendrá el beneficio de este descuento, además si las familia hace pagos adelantados se le otorgara un descuento del 2.5 % en cada cuota mensual.	Administración	Guía de estudio y plan anual
3	Cronogramas y pagos Consensuados.	Entregar al momento de realizar la matricula administrativa se menciona los vencimientos de cada cuota los día 30 de cada mes, pero si alguna familia tendría alguna dificultad para cumplir con ese cronograma debe de solicitar, un cronograma especial para el de acuerdo a las fecha que la familia tendrá el ingreso, si son comerciantes solicitar un cronograma para cuando estén en campaña del producto que ellos venden, pero que este claro que les damos la opción de escoger un	Secretaria, Administración, Tesorería	Guía de estudio y Plan anual

		cronograma, pero que se comprometan a cumplirlo.		
4	Valores	Teniendo en cuenta que el colegio es un centro de formación para los menores realizar charlas en cuanto a los valores como la puntualidad y la responsabilidad en los compromisos, mediante charlas a los padres de familia.	Dirección de Familia	Plan Anual

3.4. Valoración y Corroboración de los Resultados

Primera Etapa: Creación del Área de Tesorería o Cobranza

Crear un área Tesorería o Cobranza

Acción: mediante una entrevista con el administrador y el consejo de dirección se sugirió la creación de esta área y la formulación de los perfiles del puesto

Objetivo: crear, convocar y contratar a una persona idónea para esta área.

Tiempo: mes de enero y febrero 2019

Responsables: Área de Administración.

Segunda Etapa: Capacitar al personal administrativo encargado de la gestión de cobranza

Capacitar Tesorería o Cobranza

Acción: mediante la organización de capacitación para el personal Administrativo

Objetivo: Capacitar con la técnicas adecuadas en gestión de cobranza

Tiempo: mes de febrero 2019

Responsables: Área de Administración

Resolver el 100% de Quejas y Reclamos.

Acción: el área de promoción capacitara al personal en atención al cliente y de esa manera estén preparados para dar solución a cualquier queja o reclamo que pueda tener los padres de manila

Objetivo: Tener información clara y precisa del padre de familia

Tiempo: 02 de enero al 31 de diciembre de 2019

Responsables:

Secretaría

Tesorería

Recepción

Procedimiento de cobranza bien definido para que se efectivo.

Acción: Un sistema de seguimiento y control a efecto de monitorear diariamente las familias morosas.

Objetivo: tener todos los medios a disposición para poder contactarse con la familia

Tiempo: 02 de enero al 31 de diciembre de 2019

Responsables:

Tesorería

Secretaría

Proceso y recuperación

Acción: Obtener información de la deuda pendiente que conceptos están pendientes y Buscar información adicional que pueda servir para persuadir al pago de la deuda.

Objetivo: lograr Hablar con el padre de familia y determinar la voluntad de pago y llegar a un acuerdo para que ambas partes no perjudiquen.

Tiempo: 02 de enero al 31 de diciembre de 2019

Responsables:

Tesorería

Administración

TERCERA ETAPA: CONOCER AL PADRE DE FAMILIA

SEGMENTACIÓN.

Acción: Segmentar a los padres de familia que tienen el colegio y los potenciales padres de familia tiene actualmente y analizar la capacidad de pago que tiene cada una de las familias para poder realizar una cobranza adecuada.

Objetivo conocer al detalle al 100% de las familias y saber sus profesiones, trabajo negocio u ocupación.

Tiempo: desde el 02 de enero al 04 de marzo del 2019.

Responsables:

Secretaría

Administración

Contabilidad

Tesorería

PAGO ANUAL

Acción: mediante un comunicado, publicación en la página web, y comunicación directa a cada padre de familia

Objetivo: Es que el 25 % de las familias realice la solicitud por escrito mediante la presentación de una solicitud en secretaria o mediante un correo electrónico para poder acceder a los descuentos.

Tiempo: del 01 de enero al 29 de febrero de 2019

Responsables:

Secretaria

Administración

Contabilidad

Tesorería

CRONOGRAMAS Y PAGOS CONSENSUADOS.

Acción: Todas las familias deben de realizar la matricula administrativa se sugiere en este momento establecer las fechas de pagos consensuadas.

Condiciones: informar al 100% de familias de esta facilidad para no pagar mora, la existencia de esta posibilidad de pactar una fecha consensuada.

Tiempo: desde el 02 de enero al 04 de marzo del 2019.

Responsables:

Secretaria

Administración

Contabilidad

Tesorería

FORTALECER LOS VALORES EN LOS PADRES DE FAMILIA

Acción: convocar a charlas de padres de familia.

Condiciones: convocar a todas las familias a una charla de valores especialmente a las 75 familias que en el 2018 terminaron como morosas.

Tiempo: una vez cada bimestre 4 veces al año en charlar por aulas.

Responsables: Dirección de familia

3.4.2 valoración de resultados

Se realizará la evaluación de la culminación de la estrategia utilizando los instrumentos desde el inicio del diagnóstico para comparar los resultados antes y después de la ejecución de las acciones de forma sistemática.

Se debe realizar un informe con los resultados de la evaluación, teniendo presente los siguientes aspectos:

Acción: Evaluación parcial de la estrategia a partir de análisis de cada uno de los puntos de la estrategia, en una reunión con cada uno de los responsables de las áreas involucradas en la estrategia.

Objetivo: Valorar la factibilidad de los aportes fundamentales de la estrategia de Cobranza si con la aplicación parcial ya se está viendo los resultados.

Fecha: abril/2020

Participante: personal administrativos y directivos

Responsable: autor de la investigación.

Metodología: Se comprobará la asimilación y aceptación de la estrategia por parte de los agentes que han intervenido a partir de la implementación de la estrategia mostrando su comprensión en el modo de actuación para mejorar.

Etapa	Evaluación	Reporte
Creación del Área de Tesorería o Cobranza	Contar con el área de tesorería instalada y en actividades	Contrato de trabajo, MOF
Capacitación al personal administrativo encargado de la gestión de cobranza	Lista de capacitaciones y temas tratados	Plan Anual de Actividades
conocer al padre de familia (cliente)	Directorio de secretaria, listado de padres clasificados, documentación firmada, reportes	Informes Financieros de caja

3.4.2. Corroboración estadística de la transformación lograda⁶⁶

Realizando un análisis de los cuadros estadísticos de la morosidad de los últimos 5 años del colegio Algarrobos se puede apreciar una reducción del 1.12 % en comparación con el promedio de los últimos 5 años, inferimos que esto es gracias a la puesta en marcha de la estrategia porque ya se cuenta con un área específica que se encarga de la cobranza que es el área de tesorería que desde el 2019.

MOROSIDAD ULTIMOS 6 AÑOS	
Morosidad 2014	7.43%
Morosidad 2015	7.44%
Morosidad 2016	8.19%
Morosidad 2017	8.75%
Morosidad 2018	8.95%
Morosidad 2019	7.03%

IV. CONCLUSIONES

- a) Estableciendo las líneas de acción respecto proceso de cobranza y su dinámica a su vez que esta sea efectiva, bien recibida por las familias, es importante para las familias debido a que el 70% de estas consideran que aplicar una estrategia en gestión de cobranza puede influir significativamente en el pago de pensiones de familias que tienen retraso.
- b) El colegio Algarrobos históricamente no ha realizado una gestión de cobranza por que las familias eran muy solventes económicamente, pero con el transcurrir del tiempo se ha ido perdiendo el poder adquisitivo de las familias adicionalmente las normas peruanas que protege al consumidor ha ido dejando sin armas a las instituciones educativas para poder realizar la gestión de cobranza, ya que esta vela porque los clientes de la empresa se mantengan a día en sus pagos, los regularicen o reactiven su relación con la institución.
- c) En la investigación se ha podido determinar los motivos del atraso del pago del servicio educativo del Colegio Algarrobos por parte de los padres de familia los cuales el 69% no tiene problemas en pagar puntual, el 10% ha perdido su poder adquisitivo por diferentes situaciones ya se por perdida de trabajo, o por el negocio no anda bien , el 7% afirmo que el colegio no le recordó, el 6% tiene la costumbre de pagar a final de año, el 4% se olvidó o no le alcanza el tiempo, el 2% problemas de salud, 1% pocos accesos a lugares de pago y el 1 por % cuotas son altas.
- d) La investigación se ha determinado las percepciones y expectativas de los padres de familia morosos respecto al servicio y a la propuesta promocional de cobranza del Colegio Algarrobos el 70% considera que aplicar una estrategia en gestión de cobranza puede influir significativamente en el pago de pensiones de familias morosas.
- e) Depuse de realizar una análisis a las cuentas por cobrar se logró y los cuadros de morosidad de los 5 últimos años se diagnostica e identificar que el índice promedio es el 8.15 % de morosidad anual.

- f) Se ha elaborado una estrategia de cobranzas para reducir el índice de morosidad de los padres de familia del colegio Algarrobos, la cual consta de 3 etapas. Primera Etapa: Creación del Área de Tesorería o Cobranza, segunda etapa: Capacitación al personal administrativo encargado de la gestión de cobranza y Tercera Etapa: conocer al padre de familia.

V. RECOMENDACIONES

- a) Se recomienda a la Administración del Colegio establecer las líneas claras de acción respecto proceso de cobranza y su dinámica para que esta sea efectiva, bien recibida por las familias, consecuencia de ello la gestión de cobranza puede influir significativamente en el pago de pensiones de familias que tienen retraso.
- b) En la estrategia se recomienda a la Administración del Colegio Algarrobos a pesar que históricamente no ha realizado una gestión de cobranza por que las familias eran muy solventes económicamente, hoy es imprescindible velar porque los padres de familia mantengan a día en sus pagos, regularicen o reactiven su relación con la institución.
- c) Se sugiere a la administración tener un tratamiento personalizado a cada familia debido porqué de la investigación se ha determinado los diferentes motivos por los cuales los padres de familia caen en morosidad. Como son: pérdida de su poder adquisitivo por diferentes situaciones, recordar más seguido su deuda, costumbre de pagar a final, olvidó o no le alcanza el tiempo, problemas de salud, pocos accesos a lugares de pago, cuotas son altas.
- d) Se recomienda al área de cobranza dar a conocer la propuesta promocional de cobranza del Colegio Algarrobos por que las familias consideran que aplicar una estrategia en gestión de cobranza puede influir significativamente en el pago de pensiones de familias morosas.
- e) Se recomienda seguir realizado el análisis detallado de las cuentas por cobrar y reportes de morosidad mensual y anual.

- f) Se recomienda a la Administración aplicar y mejorar la propuesta de la estrategia de cobranza la cual consta de 3 etapas. Primera Etapa: Creación del Área de Tesorería o Cobranza, segunda etapa: Capacitación al personal administrativo encargado de la gestión de cobranza y Tercera Etapa: conocer al padre de familia.

VI. BIBLIOGRAFIA

Michelini (2015) Aumenta la morosidad con los bancos en Uruguay, recuperado de <http://www.elpais.com.uy/economia/noticias/aumenta-morosidad-bancos.html>

Altamirano (2015) Políticas De Cobranza De Pensiones Escolares Y La Liquidez Del Centro De Educación Básica Bilingüe Particular "Nueva Esperanza" De La Ciudad De Ambato.

Vilca (2016) "La relación de estrategias de cobranza y liquidez de las pensiones de enseñanza en la Institución Educativa Adventista "Pedro Kalbermatter" Juliaca - 2016.

Pibaque y Carrasco (2016) "Análisis de las políticas y procedimientos de cobranza - unidad educativa José María Urbina"

Carranza (2018) "Propuesta para disminuir el índice de morosidad según el modelo de gestión amistosa de cobranzas en el Colegio Adventista "El Porvenir"- Chepén, 2018" Morosidad.http://www.edufinet.com/index.php?option=com_content&task=view&id=1727&Itemid=178

Pérez (2018) "Propuesta de mejora del proceso de cobranza para reducir la Morosidad de la Institución Educativa José Pardo - Cusco 2017"

Velasco (2019) la Situación de Colegios Privados <https://educacionalfuturo.com/articulos/situacion-de-colegios-privados/>

José Gomez (2019) La Educación privada presenta altas tasas de morosidad en el pago de pensiones: <http://economica.pe/actualidad/1274-la-educacion-privada-presenta-altas-tasas-de-morosidad-en-el-pago-de-pensiones>

Definición de cobranza recuperado de <http://cumplio.cl/proceso-de-cobranza>.

Definición de cobranza recuperada de <http://definicion.mx/cobranza/>

Anexos

Anexo 01: Matriz de consistencia

Manifestaciones del problema	
Problema	La Morosidad
Causas que originan el Problema	Alto índice de morosidad de los padres de familia en el Colegio Algarrobos
Objeto de la Investigación	La población de la presente investigación la constituyen las 446 familias del colegio algarrobos.
Objetivo General de la Investigación	Elaborar una estrategia de gestión en cobranza basada en la dinámica del proceso para la reducción de los índices de morosidad de los padres de familia del colegio Algarrobos de la Ciudad de Chiclayo-2019.
Objetivos específicos	<ul style="list-style-type: none">•Caracterizar epistemológicamente el proceso de cobranza y su dinámica.•Determinar las tendencias históricas del proceso de cobranza y su dinámica.•Identificar los motivos del atraso del pago del servicio educativo del Colegio Algarrobos por parte de los padres de familia.•Determinar las percepciones y expectativas de los padres de familia morosos respecto al servicio y a la propuesta de cobranza del Colegio Algarrobos.•Diagnosticar y Identificar el índice de morosidad del Colegio Algarrobos.

	<ul style="list-style-type: none"> •Elaborar estrategias de cobranzas para reducir el índice de morosidad de los padres de familia del colegio Algarrobos. •Validar los resultados de la investigación por el método de expertos.
Campo de la investigación	Colegio Algarrobos de Chiclayo
Título de la Investigación	Gestión de Estrategias en cobranza para reducir el índice de morosidad de los padres de familia del Colegio Algarrobos en el año 2019
Hipótesis	<p>H1 La propuesta de estrategias de cobranza, incidirán significativamente en la reducción del índice de morosidad del Colegio Algarrobos, en la ciudad de Chiclayo.</p> <p>H2 La propuesta de estrategias de cobranza, no incidirán significativamente en la reducción del índice de morosidad del Colegio Algarrobos, en la ciudad de Chiclayo.</p>
Variables	<p>VARIABLE INDEPENDIENTE Estrategias de Cobranza</p> <p>VARIABLE DEPENDIENTE Índice de Morosidad</p>

Anexo 02: Operacionalización de las variables.

VARIABLE	DIMENSION	INDICADOR	TÉCNICA	FUENTES DE
----------	-----------	-----------	---------	------------

INDEPENDIENTE	ES	ES	E INSTRUMENTOS	VERIFICACIÓN
GESTION DE ESTRATEGIA EN COBRANZA	Proactivas	<ul style="list-style-type: none"> - Valores -Establecer fechas de pago consensuadas -Quejas y Reclamos -Refuerzo positivo. 	<ul style="list-style-type: none"> - Encuesta - Cuestionario - Entrevista - Análisis documental 	<ul style="list-style-type: none"> • Padres de Familia • Área de contabilidad y tesorería • Administración
	Alta productividad en la gestión de cobranza	<ul style="list-style-type: none"> - Procedimiento efectivo. -Selección y Capacitación. -Incentivos. 	<ul style="list-style-type: none"> - Encuesta - Cuestionario - Entrevista - Análisis documental 	<ul style="list-style-type: none"> • Padres de Familia • Área de contabilidad y tesorería • Administración
	Políticas de recuperación de clientes	<ul style="list-style-type: none"> -Procesos de recuperación. - Segmentación 	<ul style="list-style-type: none"> - Encuesta - Cuestionario - Entrevista - Análisis documental 	<ul style="list-style-type: none"> • Padres de Familia • Área de contabilidad y tesorería. • Administración

		-Niveles de riesgos		
	Promociones	-Tipos según segmentos de clientes	- Encuesta - Cuestionario - Entrevista - Análisis documental	<ul style="list-style-type: none"> • Padres de Familia • Área de contabilidad y tesorería. • Administración

Anexo 03: Instrumentos

Objetivo:

Elaborar una estrategia de gestión en cobranza basada en la dinámica del proceso para la reducción de los índices de morosidad de los padres de familia del colegio Algarrobos de la Ciudad de Chiclayo-2019

Introducción:

Después de leer marque con una (X) la respuesta que usted crea conveniente.

ENCUESTA

1.- ¿Considera que el servicio que brinda el Colegio Algarrobos al alumno es de calidad?

- a. Totalmente de acuerdo
- b. Muy de acuerdo
- c. De acuerdo
- d. Poco de acuerdo
- e. Nada de acuerdo
- f. Totalmente en desacuerdo

2.-¿Considera que el Colegio Algarrobos permanentemente invierte en mejorar el servicio educativo en general en base al pago de sus alumnos?

- a. Totalmente de acuerdo
- b. Muy de acuerdo
- c. De acuerdo
- d. Poco de acuerdo
- e. Nada de acuerdo
- f. Totalmente en desacuerdo

3.-¿Considera que la labor educativa y de los servicios que realiza el Colegio Algarrobos se promociona adecuadamente a todos los padres de familia?

- a. Totalmente de acuerdo
- b. Muy de acuerdo
- c. De acuerdo
- d. Poco de acuerdo
- e. Nada de acuerdo

f. Totalmente en desacuerdo

4.-¿Considera importante la gestión de cobranza del Colegio Algarrobos para entregar un servicio de calidad a sus alumnos?

- a. Totalmente de acuerdo
- b. Muy de acuerdo
- c. De acuerdo
- d. Poco de acuerdo
- e. Nada de acuerdo
- f. Totalmente en desacuerdo

5.-¿Considera que el cobro de tarifas del servicio educativo del Colegio Algarrobos, son justas?

- a. Totalmente de acuerdo
- b. Muy de acuerdo
- c. De acuerdo
- d. Poco de acuerdo
- e. Nada de acuerdo
- f. Totalmente en desacuerdo

6.-¿Cuál cree que son los motivos por los cual usted mantiene un estado de morosidad con el Colegio Algarrobos tiene morosidad?

- a.-problemas de salud de algún miembro de familia .
- b.- poco acceso a lugares de pago.
- c.- Por olvido y falta de tiempo
- d.- falta de recordatorio por parte del Colegio para motivar a los padres de familia en el pago oportuno....
- e.- Cuotas excesivas *e injustas*
- f.- costumbre de pagar a final de año
- g.-Pérdida del poder adquisitivo del padre de familia.

7.-¿Considera necesario que el Colegio Algarrobos realice una labor promocional efectiva para reducir la tasa de morosidad de los padres de familia?

- a. Totalmente de acuerdo
- b. Muy de acuerdo
- c. De acuerdo
- d. Poco de acuerdo
- e. Nada de acuerdo
- f. Totalmente en desacuerdo

8.-¿Considera que las familias morosas puedan pagar su deuda si se les proporciona estímulos para cada caso?

- a. Totalmente de acuerdo
- b. Muy de acuerdo
- c. De acuerdo
- d. Poco de acuerdo
- e. Nada de acuerdo
- f. Totalmente en desacuerdo

9.-Cómo considera la estrategia de promoción para influir en el pago moroso?

- a. Totalmente de acuerdo
- b. Muy de acuerdo
- c. De acuerdo
- d. Poco de acuerdo
- e. Nada de acuerdo
- f. Totalmente en desacuerdo

10.-¿Considera que educar al padre de familia sobre los beneficios del pago puntual, el entendimiento del cronograma de pago y lugares accesibles para realizarlo sería efectivo?

- a. Totalmente de acuerdo
- b. Muy de acuerdo
- c. De acuerdo
- d. Poco de acuerdo
- e. Nada de acuerdo
- f. Totalmente en desacuerdo

11.- ¿Considera efectivo involucrar al padre de familia en la programación de fechas de pago que sean mutuamente favorables incrementaría la probabilidad de pago.

- a. Totalmente de acuerdo
- b. Muy de acuerdo
- c. De acuerdo
- d. Poco de acuerdo
- e. Nada de acuerdo
- f. Totalmente en desacuerdo

12.-¿Considera efectivo, tratar quejas y reclamaciones en forma oportuna?

- a. Totalmente de acuerdo.
- b. Muy de acuerdo
- c. De acuerdo
- d. Poco de acuerdo
- e. Nada de acuerdo
- f. Totalmente en desacuerdo

13.-Considera efectivo que el personal sea especializado y entrenado para una eficaz gestión de cobranza?

- a. Totalmente de acuerdo
- b. Muy de acuerdo
- c. De acuerdo
- d. Poco de acuerdo
- e. Nada de acuerdo
- f. Totalmente en desacuerdo

14.-Considera efectivo que el personal de cobranza se le incentive para una buena gestión?

- a. Totalmente de acuerdo

- b. Muy de acuerdo
- c. De acuerdo
- d. Poco de acuerdo
- e. Nada de acuerdo
- f. Totalmente en desacuerdo

15.-Considera efectivo que el Colegio Algarrobos desarrolle eficientes Sistemas de Información y Soporte para hacer seguimiento a clientes morosos a fin de reducir la morosidad?

- a. Totalmente de acuerdo
- b. Muy de acuerdo
- c. De acuerdo
- d. Poco de acuerdo
- e. Nada de acuerdo
- f. Totalmente en desacuerdo

16.- Considera efectivo contar con Políticas y Procesos de Recuperación claramente Definidos

- a. Totalmente de acuerdo
- b. Muy de acuerdo
- c. De acuerdo
- d. Poco de acuerdo
- e. Nada de acuerdo
- f. Totalmente en desacuerdo

17.-Considera efectivo o ofrecer una variedad de opciones o alternativas de pago a los padres de familia morosos sería positivo?

- a. Totalmente de acuerdo

- b. Muy de acuerdo
- c. De acuerdo
- d. Poco de acuerdo
- e. Nada de acuerdo
- f. Totalmente en desacuerdo

18.-De las siguientes opciones cual considera la más efectiva:

- a.-Fraccionamiento de acuerdo a la situación económica de cada padre de familia
- b.- Pago adelantado, con descuento del 20% anual
- c.- Firma de convenio, previo acuerdo de las partes...
- d.- becas de acuerdo a la cantidad de hijos
- e.- becas por buen rendimiento

19.- ¿Cuál es el medio publicitario más efectivo para que usted se informe de su estado como cliente?

- a. Carta personal con su estado de cuenta.....
- b. Boletín.....
- c. Facebook...
- d. Correo electrónico....
- e. Por Teléfono....