



UNIVERSIDAD INTERNACIONAL DEL ECUADOR

Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas

**PROYECTO DE GRADO PARA LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO
DE MAGÍSTER EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS - MBA**

**DISEÑO DE POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS
PARA OPTIMIZAR EL DESENVOLVIMIENTO EN DOS
ÁREAS ESTRATÉGICAS (CUENTAS POR COBRAR
Y ADQUISICIONES) DE UNA I.E.**

AUTOR: Ing. Darwin Andrés Benavides Carrillo

DIRECTORA: Mgst. Paola Sarmiento

2018

Quito-Ecuador

CERTIFICACIÓN

Yo, DARWIN ANDRES BENAVIDES CARRILLO, declaro que soy el autor exclusivo de la presente investigación; y que esta es original, auténtica y personal. Para los efectos académicos y legales que se desprendan de la presente investigación serán de mi sola y exclusiva responsabilidad.

Cedo mis derechos de propiedad intelectual a la UIDE, según lo establecido en la Ley de Propiedad Intelectual, reglamento y leyes.



DARWIN ANDRES BENAVIDES CARRILLO

Yo, PAOLA SARMIENTO, declaro que en lo que yo personalmente conozco, el señor DARWIN ANDRES BENAVIDES CARRILLO es el autor exclusivo de la presente investigación y que esta es original, auténtica y personal.



PAOLA SARMIENTO

AGRADECIMIENTO

Dedico este trabajo principalmente a Dios, ya que por promesa suya he sido bendecido para poder estudiar esta Maestría, Él, facilitando momentos y poniendo ayudadores en mi camino me ha permitido llegar a estas instancias de mi vida personal y profesional.

Así mismo, quiero agradecer a la mujer que amo con todo mi corazón; quien luchó por mí desde el primer segundo de mi existencia, con su amor, perseverancia y carácter, siendo mi soporte diario para ser lo que soy, gracias a mi madre Mirian por todo esto y más; a mi padre Jorge por sus consejos y motivación a no rendirme jamás; a mis hermanos Jefferson y Rommel por su apoyo constante; a mis sobrinos Ivette y Anthony por su cariño demostrado día a día.

De igual manera agradezco a mis compañeros de Maestría por hacer de este tiempo uno de los mejores en mi vida personal. A la Dra. Paola Sarmiento por su guía, corrección y respaldo en este trabajo. A mi querido amigo Andrés Chiluisa por motivarme a la superación personal.

Todos en conjunto me hicieron ver que sin importar cuánto tiempo tome, todo se puede si de verdad se quiere.

Andrés

ÍNDICE

CAPÍTULO I

1. MARCO DE REFERENCIA	1
1.1 TEMA DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN.....	1
1.2 PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	1
1.3 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN	2
1.3.1 Objetivo General.....	2
1.3.2 Objetivos Específicos	2
1.4 JUSTIFICACIÓN PRÁCTICA Y DELIMITACIÓN	2
1.5 TIPO DE INVESTIGACIÓN.....	3
1.6 POBLACIÓN Y MUESTRA	3
1.7 FUENTES DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN.....	4
1.8 TÉCNICA DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN	4
1.9 CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES	6
1.10 PRESUPUESTO DE INVERSIÓN.....	7

CAPÍTULO II

2. MARCO TEÓRICO	8
2.1 CUENTAS POR COBRAR.....	9
2.2 DOCUMENTOS COMERCIALES	9
2.3 NOTA DE PEDIDO O DE COMPRA	10
2.4 NOTA DE VENTA	10
2.5 FACTURA.....	11
2.6 COBRANZA	12
2.7 FUNCIONES GENÉRICAS DEL DEPARTAMENTO DE CRÉDITO Y COBRANZA	13
2.8 OBJETIVOS DEL DEPARTAMENTO DE CRÉDITOS.....	14
2.9 ESTADO DE RESULTADOS	14
2.10 UTILIDADES	14

2.11	INGRESOS.....	15
2.12	INSTITUCIÓN EDUCATIVA.....	15
2.13	ORGANIZACIÓN.....	15
2.14	FACTORES DE CAPACIDAD DE ENDEUDAMIENTO	
	LIQUIDEZ.....	15
2.15	APALANCAMIENTO	16
2.16	CRÉDITO	17
2.17	LA COBRANZA.....	17
2.18	CARTAS DE COBRANZA	19
2.19	LLAMADAS DE COBRANZA.....	20
2.20	CONDUCTA EVASIVA DEL DEUDOR	21
2.21	ACCIONES DE ÚLTIMO ESFUERZO	22
2.22	POLÍTICAS DE COBRANZA	22
2.23	FALTA DE RESPUESTA DEL CLIENTE	23
2.24	CIRCUNSTANCIAS ESPECIALES	23
2.25	ESTIMACIÓN DE CUENTAS INCOBRABLES.....	24
2.26	EL EFECTIVO	24
2.27	LA CAJA.....	24

CAPÍTULO III

3.	METODOLOGÍA	25
3.1	RESULTADOS DE ENCUESTAS ORIENTADAS AL ÁREA DE CUENTAS POR COBRAR.....	25
3.2	RESULTADOS DE ENCUESTAS ORIENTADAS AL ÁREA DE ADQUISICIONES	30
3.3	INTERPRETACIÓN Y ANÁLISIS GENERAL DE LAS ENCUESTAS REALIZADAS	36

CAPÍTULO IV

4.	PROPUESTA	38
4.1	DESARROLLO DE LA PROPUESTA	38

4.1.1	Cadena de Valor.....	38
4.1.1.1	Alta Dirección.....	39
4.1.1.2	Gestión de Admisión y Matrícula.....	39
4.1.1.3	Gestión Académica.....	40
4.1.1.4	Gestión de Convivencia.....	40
4.1.1.5	Gestión de Infraestructura	41
4.1.1.6	Gestión de Recursos Humanos	41
4.1.1.7	Gestión de Tecnología	42
4.1.1.8	Gestión Administrativa y Financiera.....	42
4.1.1.9	Gestión Psicopedagógica	43
4.1.1.10	Gestión Nutricional / Salud	43
4.1.2	Proceso de Cuentas por Cobrar.....	43
4.1.2.1	Gestión de Planificación y generación de cuentas: Cuenta por Cobrar	44
4.1.2.2	Gestión de Cuentas por Cobrar.....	45
4.1.3	Proceso de Adquisiciones	58
4.1.3.1	Gestión de Planificación.....	59
4.1.3.2	Gestión de Adquisición	61
4.1.3.3	Gestión de recepción y pago.....	72

CAPÍTULO V

5.	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	76
5.1	CONCLUSIONES.....	76
5.2	RECOMENDACIONES	77
	BIBLIOGRAFÍA	79

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1:	Representación estadística de respuesta a pregunta 1 de la encuesta orientada a cuentas por cobrar	26
Figura 2:	Representación estadística de respuesta a pregunta 2 de la encuesta orientada a cuentas por cobrar	27
Figura 3:	Representación estadística de respuesta a pregunta 3 de la encuesta orientada a cuentas por cobrar	28
Figura 4:	Representación estadística de respuestas a preguntas cerradas de la encuesta orientada a cuentas por cobrar	29
Figura 5:	Representación estadística de respuesta a pregunta 1 de encuesta orientada a adquisiciones	31
Figura 6:	Representación estadística de respuesta a pregunta 2 de la encuesta orientada a adquisiciones	32
Figura 7:	Representación estadística de respuesta a pregunta 3 de la encuesta orientada a adquisiciones	33
Figura 8:	Representación estadística de respuesta a pregunta 4 de la encuesta orientada a adquisiciones	34
Figura 9:	Representación estadística de respuestas a pregunta cerrada de las encuestas orientada a adquisiciones	35
Figura 10:	Cadena de Valor	39
Figura 11:	Mapa de Procesos	44
Figura 12:	Tablas de Excel 1 (Dashboard 1).....	47
Figura 13:	Tablas de Excel 2 (Dashboard 2).....	48
Figura 14:	Tablas de Excel 3 (Dashboard 3).....	50
Figura 15:	Tablas Excel 4 (Dashboard 4)	50
Figura 16:	Ejemplo de bloqueo de Plataforma Académica.....	52
Figura 17:	Ejemplo de correo electrónico	53
Figura 18:	Comprobante de ingreso	55
Figura 19:	Maestro de Clientes	56
Figura 20:	Indicador de Cuentas por Cobrar a Activo Circulante	57
Figura 21:	Indicador de Cuentas por Cobrar a Ventas de Crédito	57

Figura 22: Indicador días de Cuentas por Cobrar- Meses de cuentas por cobrar.....	58
Figura 23: Mapa de Procesos de Adquisiciones	58
Figura 24: Presupuesto anual de Adquisiciones.....	61
Figura 25: Requisición de compras.....	62
Figura 26: Evaluación de proveedores	64
Figura 27: Maestro de Proveedores.....	66
Figura 28: Autorización de proformas	67
Figura 29: Proforma	69
Figura 30: Evaluación de proformas.....	70
Figura 31: Orden de compra	71
Figura 32: Acta de entrega-recepción	73
Figura 33: Factura	74
Figura 34: Comprobante de Egreso.....	75

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Preguntas de encuestas para el Área de Cuentas por Cobrar.....	5
Tabla 2: Preguntas de encuesta para el Área de Adquisiciones.....	6
Tabla 3: Cronograma de Actividades	6
Tabla 4: Presupuesto global de la propuesta.....	7
Tabla 5: Resultados de la pregunta 1 de la encuesta orientada a cuentas por cobrar.....	25
Tabla 6: Resultado de la pregunta 2 de la encuesta orientada a cuentas por cobrar.....	27
Tabla 7: Resultado de pregunta 3 de la encuesta orientada a cuentas por cobrar.....	28
Tabla 8: Resultado de preguntas cerradas de la encuesta orientada a cuentas por cobrar.....	29
Tabla 9: Resultado de pregunta 1 de la encuesta orientada a adquisiciones.....	31
Tabla 10: Resultado de pregunta 2 de la encuesta orientada a adquisiciones.....	32
Tabla 11: Resultado de pregunta 3 de la encuesta orientada a adquisiciones.....	33
Tabla 12: Resultado de pregunta 4 de la encuesta orientada a adquisiciones.....	34
Tabla 13: Resultado de preguntas cerradas de la encuesta orientada a adquisiciones	35
Tabla 14: Facturación pendiente de cobro. Corte 06 de septiembre de 2018.....	46
Tabla 15: Facturación pendiente de cobro. Corte, 06 de noviembre, 2018	49

SÍNTESIS

El presente trabajo está encaminado en crear las políticas y procedimientos administrativos de una Institución Educativa particular, con el objetivo de estandarizar actividades que se desempeñan en dos de sus áreas estratégicas: Adquisiciones y Cuentas por Cobrar; las que, con su realización efectiva determinan en gran medida la rentabilidad y sustentabilidad deseada, agilizando las actividades operativas, revisión y supervisión. Lo que brindará un alto rendimiento en cada una de ellas y por consiguiente a la Institución Educativa.

La metodología empleada comprende la investigación transversal y cuantitativa, mediante la realización encuestas a los responsables directos de las dos áreas antes mencionadas; teniendo así de primera mano los aspectos reales de las operaciones que se desarrollan actualmente en las mismas.

Una vez determinados y analizados los resultados, se presenta la propuesta de políticas y procedimientos para las dos áreas. Dicha propuesta se realiza con un enfoque ágil y eficiente que se enmarca en el cumplimiento de un adecuado desempeño de las operaciones a desarrollarse, tanto en al Área de Adquisiciones, así como en la de Cuentas por Cobrar. Logrando de esta manera optimizar y garantizar el flujo de efectivo mensual.

Estableciendo los procedimientos adecuados para adquisiciones, no solo se conseguirá un proceso óptimo para las actividades, sino que los desembolsos que realice la Institución Educativa serán certificados y garantizados, en beneficio de la misma.

De igual manera, los procedimientos para cuentas por cobrar, a más de establecer el proceso efectivo de: recaudación, estrategias para la recuperación efectiva de cartera, obtención de liquidez; proporcionan una herramienta de análisis para el recaudo de cartera vencida.

ABSTRACT

The current work has been developed in order to create administrative policies and procedures which objective is to standardize activities that are being carried out in two strategic areas of a private Educational Institution, such as Acquisitions and Accounts Receivable, which with an effective performance determines a great extent the desired profitability and sustainability, speeding up the operational activities, review and supervision, that will provide high performance in each of them and hence to the Educational Institution.

The methodology used includes cross-sectional and quantitative research, conducting surveys to the direct managers of each area, having thus first hand real aspects of the operations that are currently being carried out in them.

Once the results have been determined and analyzed, the proposal of policies and procedures for the two previously established areas is put forward, where it is brought about with an agile and efficient approach, fulfilling with an adequate development of the operations to be achieved in each area, accomplishing in this way to optimize and guarantee the monthly cash flow.

Establishing procedures for acquisitions, not only will an optimal process be achieved for the activities, but the disbursements made by the educational Institution will be certified and guaranteed for the benefit of it.

Likewise, the procedures for accounts receivable, besides establishing the effective collection process, strategies for the effective recovery of the portfolio, obtaining liquidity and providing an analysis tool for the collection of overdue portfolio.

CAPÍTULO I

1. MARCO DE REFERENCIA

1.1 TEMA DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN

Consiste en un análisis y entendimiento de las prácticas que se desarrollan en las Instituciones Educativas (I.E.), en cuanto a la gestión y procedimientos en las recaudaciones de valores facturados y los desembolsos por adquisiciones; dos procesos importantes para la generación de rentabilidad en una I.E. Con el objetivo de incentivar mejores prácticas que pueden ser aplicadas a I.E. similares.

1.2 PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

En una I.E. privada los ingresos son fijos debido al número de estudiantes, así como a los rubros de matrículas y pensiones que han sido previamente aprobadas por el Ministerio de Educación. Siendo los ingresos y adquisiciones temas sensibles e importantes para las I.E. y convirtiéndose en dos áreas estratégicas.

Al mantener una amplia cartera vencida se reduce los ingresos esperados de la I.E., disminuyendo la posibilidad de que pueda hacer frente a los gastos fijos y variables que se le presenten; por lo que es importante establecer políticas y procedimientos adecuados para la recuperación de cartera, sin que ello cauce afectación emocional del cliente y a la vez que sea de beneficio para la I.E.

El no contar con las políticas y procedimientos establecidos para el proceso de adquisiciones incurre en la selección de proveedores inadecuados, perjudicando la calidad del producto o servicio adquirido, y a su vez, en la involucración de costos adicionales.

1.3 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

1.3.1 Objetivo General

Establecer políticas y procedimientos para dos áreas estratégicas: Cuentas por Cobrar y Adquisiciones de la I.E., para así mejorar, diseñar y proponer las políticas y procedimientos idóneos para una I.E.

1.3.2 Objetivos Específicos

Analizar las políticas y procedimientos actuales en una I.E., para identificar puntos vulnerables o problemas que estén afectando sus adquisiciones e ingresos y como consecuencia su rentabilidad.

PARA CUENTAS POR COBRAR: Analizar las políticas y procedimientos actuales, para proponer las políticas y procedimientos que permitan la recuperación de cartera vencida, sin que ello afecte el aspecto emocional del estudiante, tratando directamente con su representante.

PARA ADQUISICIONES: Analizar las políticas y procedimientos actuales, para proponer las políticas y procedimientos que permitan y brinden la mayor seguridad y confianza al momento de adquirir un bien o servicio.

1.4 JUSTIFICACIÓN PRÁCTICA Y DELIMITACIÓN

La presente propuesta está orientada a la formulación de políticas y procedimientos idóneos para el proceso de adquisiciones de productos y servicios, y la recuperación de las cuentas por cobrar de una I.E. privada.

Con este trabajo se pretende proponer las políticas y procedimientos que le permitan a una I.E. realizar las operaciones de una forma ágil y eficiente en las adquisiciones, con

procedimientos seguros, confiables y viables que aseguren un producto o servicio de calidad y a un precio justo dentro del mercado.

Adicionalmente se sugerirán las políticas y procedimientos que la I.E. deberá aplicar para la óptima recuperación de cartera vencida (cuentas por cobrar), sin que esto afecte a la parte emocional y académica del estudiante, sino tratando directamente con el representante del mismo.

Todo ello estará reflejado a través de la satisfacción de los clientes y la Institución Educativa frente a las nuevas políticas y procedimientos aquí propuestos, para cada una de las operaciones y actividades anteriormente mencionadas.

1.5 TIPO DE INVESTIGACIÓN

Para la presente propuesta se llevará a cabo el tipo de investigación transversal y cuantitativa, a través de una población o muestra.

1.6 POBLACIÓN Y MUESTRA

Población (N) es el conjunto de todos los elementos a los cuales se refiere la investigación.

Muestra (n) es la parte de la población que se selecciona, de la cual realmente se obtiene la información, siendo un conjunto representativo y finito.

Dónde:

n = tamaño de la muestra.

N = tamaño de la población.

θ = nivel de confianza, al no tener su valor, se toma en relación al 95% de confianza, que equivale a 1,96.

e = error máximo permitido $5\% = 0,05$.

P = probabilidad.

q = coeficiente.

$$n = \frac{\theta^2 \cdot p \cdot q \times N}{e^2(N - 1) + (\theta^2 \times p \cdot q)}$$

$$n = \frac{1,96^2 \times 0,5 \times 0,5 \times N}{0,05^2(N - 1) + (1,96^2 \times 0,5 \times 0,5)}$$

$$n = i ?$$

Fuente: Gallo, 2017

Aplicando la fórmula arriba mencionada, la Población de la investigación está conformado por 10 I.E. Y la muestra está conformada por las mismas 10 I.E.

1.7 FUENTES DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

Para la presente investigación se realizará la recolección de información a través de las personas que están directamente involucradas a las actividades o procesos. Para ello se utilizarán las fuentes primarias y secundarias.

1.8 TÉCNICA DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

Las técnicas que se aplicarán serán a través de encuestas y escalas de actitudes.

Tabla 1: Preguntas de encuestas para el Área de Cuentas por Cobrar

PREGUNTAS ORIENTADAS AL ÁREA DE CUENTAS POR COBRAR	Muy satisfecho	Satisfecho	Insatisfecho
	SI	NO	
El monto recaudado por pensiones al mes			
El cumplimiento de los compromisos de pagos vencidos			
Puntualidad en el pago de pensiones			
Mantienen valores pendientes de cobro			
Las cuentas pendientes superan a los 30 días de vencimiento			
Se han utilizado herramientas para la gestión de cobro			
Existe molestia por parte del cliente ante la gestión de cobro			
El cliente da fiabilidad en sus compromisos de pago			
Ha necesitado recurrir a terceros para la recuperación de cartera			
Tiene valores que nunca pudieron recuperar			
Existen políticas para cuentas por cobrar			

Tabla 2: Preguntas de encuesta para el Área de Adquisiciones

PREGUNTAS ORIENTADAS AL ÁREA DE ADQUISICIONES		Muy satisfecho	Satisfecho	Insatisfecho
El proceso que actualmente mantiene para adquisiciones				
Los precios referentes a las adquisiciones concretadas				
El tiempo de entrega de la adquisición respectiva				
Calidad del producto o servicio adquirido				
			SI	NO
Cuentan con políticas y procedimientos para adquisiciones				
Se realiza la verificación y necesidad real de la adquisición				
Realizan una solicitud de adquisición				
Obtiene proformas comparativas				
Analiza y aprueban las opciones de adquisición				
La opción de compra cuenta con firmas de responsabilidad				
Verifica el estado del bien o servicio adquirido				
Recibe documentos soporte de la adquisición				

1.9 CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

Tabla 3: Cronograma de Actividades

ACTIVIDADES	DURACIÓN AÑO 2018					
	JULIO	AGOSTO	EPTIEM	BROCTUBRE	OVIEM BR	DICIEMBRE
Ajuste de la propuesta según revisión						
Presentación del proyecto a la población objeto del estudio y diseño de la encuesta						
Revisión y ajuste de instrumento de encuesta						
Selección de la Población y Muestra						
Recolección de la información						
Procesamiento de datos						
Análisis de resultados						
Desarrollo de Marco Teórico						
Propuesta						
Informe Final						

1.10 PRESUPUESTO DE INVERSIÓN

Tabla 4: Presupuesto global de la propuesta

PRESUPUESTO GLOBAL DE LA PROPUESTA		
	ÍTEM	VALOR
1	Equipos y servicios tecnológicos	100.00
2	Transporte	200.00
3	Alimentación	300.00
4	Materiales y suministros	200.00
5	Material bibliográfico y fotocopias	150.00
6	Impresiones	100.00
7	Empastado	50.00
8	Varios e imprevistos	200.00
VALOR TOTAL		1300.00

CAPÍTULO II

2. MARCO TEÓRICO

Hoy en día una I.E. se ve atada a las disposiciones y reglamentos emitidos por el Ministerio de Educación, quien es el organismo autorizado para fijar y aprobar las pensiones y matrículas a cobrarse en cada año lectivo. Dichos valores son la única fuente de ingresos de una I.E., considerando que es ilegal el aumento del rubro establecido por el Ministerio de Educación.

De esta manera, si se multiplica el valor que fue concedido para matrícula y pensión, para un año lectivo, por el número de estudiantes matriculados, fácilmente se obtendrá un presupuesto anual (año lectivo), con el cual se podrá determinar de qué manera y en qué dimensión la I.E. estaría en la capacidad de cubrir sus obligaciones presentes o futuras y realizar nuevas inversiones.

Para que todo lo proyectado sea realizable, hay que tener especial cuidado en el flujo que la I.E. maneja, considerando como pilares fundamentales la recaudación de los rubros y la forma adecuada para su utilización en beneficio de la Entidad como tal.

Entonces, si se afirma que el único ingreso de una I.E. son los montos recaudados por matrículas y pensiones, el tema complementario es la recaudación de dichos rubros y cómo se puede evitar que se mantenga carteras vencidas, llamadas también cuentas por cobrar, ya que esto no propiciará el flujo de efectivo necesario con el cual la Entidad puede cubrir sus obligaciones presentes y mucho menos proyectarse una adquisición e inversión futura. Esto, debido a que contablemente puede reflejar utilidades, pero en cuestión de flujo de efectivo netamente, la I.E. no está con iliquidez; es decir no cuenta con dinero disponible para poder realizar adquisiciones y cubrir sus gastos.

Para la presente investigación se partirá de un análisis de los procedimientos actuales de I.E. referentes en la ciudad de Quito, para de esta manera, tener un panorama

de dónde se encuentra una I.E. y hacia donde debería llegar, para así lograr una rentabilidad deseada y esperada.

Es decir, que con esta investigación, el dueño de una I.E. podrá analizar sus políticas y procedimientos actuales (si los tuviere), para realizar una autoevaluación, en donde identifique si los resultados que tiene son los óptimos y los que espera; y de esta manera poder aplicar dentro de su institución, las recomendaciones de esta investigación.

Para el mejor entendimiento de la presente Investigación es importante considerar bases teóricas que serán usadas a lo largo de la misma, las cuales permitirán comprender de mejor manera lo que se está tratando, analizando e investigando.

2.1 CUENTAS POR COBRAR

“Las Cuentas por cobrar están conformadas por créditos a favor de la empresa, correspondiente por las ventas y prestación de servicios u otras operaciones normales” (Capecchi, 2009, pág. 22).

Son aquellos valores ya facturados y que no han sido cobrados, aun cuando ya se ha dado el servicio o bien requerido.

2.2 DOCUMENTOS COMERCIALES

“Los documentos comerciales son todos aquellos comprobantes que se extienden por escrito, impreso o de forma electrónica, dejando así en constancia de las operaciones que se realizan como actividad mercantil y económica de mutuo acuerdo entre comprador y vendedor” (Recalde, 2009, pág. 4).

Los documentos comerciales son los comprobantes autorizados por el Servicio de Rentas Internas, que son la constancia de la transacción y lo que determina que sea justificable.

2.3 NOTA DE PEDIDO O DE COMPRA

“Es un documento por medio del cual una empresa o persona realiza un pedido, solicitud o requerimiento de compra a un comerciante u otra empresa” (Recalde, 2009, pág. 5).

2.4 NOTA DE VENTA

“Es un documento comercial en el que el vendedor detalla las mercaderías que ha vendido, reflejando la cantidad, precio, fecha, costo total, considerando que esta nota de venta no tiene Impuesto al Valor Agregado” (Recalde, 2009, pág. 6).

El Servicio de Rentas Internas (SRI) en el artículo 11 del capítulo 2 del *Reglamento de comprobantes de venta, retención y documentos complementarios*, establece que la Nota de Venta se emitirá y que entregarán notas de venta exclusivamente los contribuyentes inscritos en el Régimen Simplificado.

En el Art. 21, de dicho reglamento se establecen los requisitos de llenado para notas de venta, que son:

1. Descripción o concepto del bien transferido o del servicio prestado, indicando la cantidad y unidad de medida, cuando proceda. Tratándose de bienes que están identificados mediante códigos, número de serie o número de motor, deberá consignarse obligatoriamente dicha información.
2. Precio de los bienes o servicios incluyendo impuestos.
3. Importe total de la transacción, incluyendo impuestos y la propina establecida por el Decreto Supremo No. 1269, publicado en el Registro Oficial No. 295 del 25 de agosto de 1971. Dicha propina no será parte de la base imponible del IVA.
4. Fecha de emisión. Cuando la transacción se realice con contribuyentes que requieran sustentar costos y gastos para efectos de la determinación del Impuesto a la Renta, se deberá consignar el número de RUC o cédula de identidad y el nombre, denominación o razón social del comprador, por cualquier monto.

Cada nota de venta debe ser totalizada y cerrada individualmente debiendo emitirse conjuntamente el original y sus copias o, en el caso de utilización de sistemas computarizados autorizados, de manera consecutiva (Reglamento de Comprobantes de venta, retención y documentos complementarios, Decreto 430, pág. 15).

2.5 FACTURA

Documento comercial escrito por el vendedor que entrega al comprador detallando las mercancías que se vendieron, indicando la cantidad de productos vendidos, el detalle, el costo, impuestos como el Impuesto al Valor Agregado y el total de la transacción. Con este documento se hace el cargo al cliente y se contabiliza la deuda a favor del vendedor y de igual manera la Factura le permite justificar la adquisición al comprador (Recalde, 2009, pág. 8).

La factura es el documento comercial que respalda una transacción de compra venta, detallando los datos del comprador, el detalle del producto o servicio ofertado, su respectivo importe y las firmas de respaldo, dicho documento sirve de base para el registro en Contabilidad.

El Servicio de Rentas Internas (SRI) en el artículo 11 del capítulo 2, (pág. 8) del *Reglamento de comprobantes de venta, retención y documentos complementarios*, establece que la factura se emitirá y que se entregarán con ocasión de la transferencia de bienes, de la prestación de servicios o la realización de otras transacciones gravadas con impuestos, considerando lo siguiente:

- a) Desglosando el importe de los impuestos que graven la transacción, cuando el adquirente tenga derecho al uso de crédito tributario o sea consumidor final que utilice la factura como sustento de gastos personales;
- b) Sin desglosar impuestos, en transacciones con consumidores finales; y,
- c) Cuando se realicen operaciones de exportación.

En el Art. 19 de dicho reglamento se establecen los requisitos de llenado para facturas. -Las facturas contendrán la siguiente información no impresa sobre la transacción:

1. Identificación del adquirente con sus nombres y apellidos, denominación o razón social y número de Registro Único de Contribuyentes (RUC) o cédula de identidad o pasaporte, cuando la transacción se realice con contribuyentes que requieran sustentar costos y gastos, para efectos de la determinación del impuesto a la renta o crédito tributario para el impuesto

- al valor agregado; caso contrario, y si la transacción no supera los US \$ 200 (doscientos dólares de los Estados Unidos de América), podrá consignar la leyenda “CONSUMIDOR FINAL”
2. Descripción o concepto del bien transferido o del servicio prestado, indicando la cantidad y unidad de medida, cuando proceda.
 3. Precio unitario de los bienes o precio del servicio.
 4. Valor subtotal de la transacción, sin incluir impuestos.
 5. Descuentos o bonificaciones.
 6. Impuesto al valor agregado, señalando la tarifa respectiva.
 7. En el caso de los servicios prestados por hoteles bares y restaurantes, debidamente calificados, la propina, dicha propina no será parte de la base imponible del Impuesto al valor agregado (IVA).
 8. Importe total de la transacción.
 9. Signo y denominación de la moneda en la cual se efectúa la transacción.
 10. Fecha de emisión.
 11. Número de las guías de remisión, cuando corresponda.
 12. Firma del adquirente del bien o servicio, como constancia de la entrega del comprobante de venta.

Cada factura debe ser totalizada y cerrada individualmente, debiendo emitirse conjuntamente el original y sus copias o, en el caso de utilización de sistemas computarizados autorizados, de manera consecutiva (Reglamento de comprobantes de venta, retención y documentos complementarios, Decreto 430, pág. 14).

2.6 COBRANZA

Gestionar y hacer el cobro de los créditos a favor de la entidad; administrar y controlar la cartera de clientes a fin de garantizar una adecuada y oportuna captación de recursos, para lo cual desarrolla las siguientes actividades:

1. Coordinar y supervisar el proceso de recuperación de cuentas por cobrar y verificar su registro.
2. Desarrollar estrategias y diseñar controles administrativos para la recuperación de las cuentas por cobrar.
3. Diseñar, proponer e implementar controles administrativos que permitan reducir las cuentas incobrables.
4. Supervisar y validar las notas de crédito de acuerdo con la normatividad aplicable.
5. Controlar y custodiar los documentos que correspondan al departamento. Informar a las áreas de ventas y distribución sobre el comportamiento del estatus de los clientes en el pago de sus créditos.
6. Programar, controlar y supervisar las actividades de los cobradores adscritos al departamento. Llevar un control documental y electrónico de los clientes acreditados y concesionarios. Informar a las demás áreas de la empresa: finanzas, recursos humanos, contabilidad, ventas, gerencia general y demás (Morales & Morales, 2014, pág. 90).

2.7 FUNCIONES GENÉRICAS DEL DEPARTAMENTO DE CRÉDITO Y COBRANZA

1. Otorgamiento de los créditos.

Otorgar créditos a los clientes que deseen comprar mediante esta modalidad, en las condiciones que están establecidas por la empresa.

2. Estudio de los estados financieros e información anexa.

Para tener información financiera en la decisión de otorgar el crédito.

3. Gestión efectiva de la cobranza.

Las gestiones de cobranza deben enfocarse a los clientes difíciles en sus pagos, considerando el motivo de dicho atraso.

4. Informes a gerencia.

Deberá presentar informes referentes a los créditos solicitados, los montos, si fueron aprobados o no; así como el número de clientes que los solicitarán, y los movimientos de la cartera de clientes.

5. Control de personal a su cargo.

Como jefe del departamento de créditos y cobranzas, existe la obligación de supervisar al personal a su cargo.

6. Determinación de malas deudas.

El riesgo de otorgar créditos ha ocasionado malas deudas que escapan a cualquier control interno; es responsabilidad del jefe de créditos y cobranzas, identificar a los clientes con los que es inútil ejercitar acción alguna de cobranzas por considerarlos malos deudores.

7. Verificación de documentos.

Uno de los fundamentos del control interno dentro del departamento de cobranzas es verificar los documentos, para disminuir el riesgo de cartera vencida, como es el caso del histórico de facturación (Morales & Morales, 2014, pág. 91).

Entre las funciones que puede desarrollar un departamento de créditos (mínimas e indispensables), se encuentran las siguientes:

1. Manejar información y documentación de los clientes.
2. Desarrollar las altas, bajas y modificaciones de los clientes de las bases de datos.
3. Asignación y seguimiento del límite de crédito de los clientes.
4. Seguimiento de los saldos de los créditos de los clientes.
5. Control y responsabilidad sobre el plazo medio de cobro. Investigación y seguimiento de la evolución de los datos del sector.
6. Implantación y actualización del sistema informático del departamento.
7. Establecimiento de bancos de información intercambiados con otras empresas del mismo sector, registro, organismos y cualquier otra fuente externa.
8. Vigilancia sobre el cumplimiento de la previsión de cobros.

9. Corresponsabilidad con el comité de riesgo.
10. Recuperación de saldos vencidos (impagados, retrasos, renegociación de deudas vencidas) (Morales & Morales, 2014, pág. 92).

La gestión que desempeña Departamento de Cobranza es de suma importancia ya que se encarga de establecer parámetros adecuados para la recuperación de rubros pendientes de pago, realizando para esto un análisis de los clientes, seguimientos constantes e informes a la Gerencia de los resultados obtenidos.

2.8 OBJETIVOS DEL DEPARTAMENTO DE CRÉDITOS

1. Los objetivos del departamento de créditos son:
2. Ayudar a cumplir con los presupuestos de ventas, asegurando su cobro con el fin de recuperar lo antes posible la inversión.
3. Seleccionar los clientes a través de una correcta información.
4. Reducir al máximo el plazo medio de cobro.
5. Definir y controlar líneas y límites de créditos.
6. Controlar la morosidad en la cobranza de créditos.
7. Comprobar que las ventas se efectúen según las condiciones establecidas por la empresa.
8. Efectuar visitas a los clientes para revisar cuentas, cobrar o solucionar cualquier conflicto. Proponer métodos y mejoras para mejorar el resultado del departamento (Morales & Morales, 2014, pág. 92).

2.9 ESTADO DE RESULTADOS

“Es un estado financiero que da a conocer los resultados operativos de un negocio, revelando si la empresa tuvo ganancias o pérdidas en sus operaciones dentro de un periodo o ciclo determinado” (Ramos, 1998, pág. 5).

2.10 UTILIDADES

Las utilidades o ganancias aritméticamente resultan de la diferencia entre los ingresos y los gastos, si los ingresos son mayores, quiere decir que se obtuvo una utilidad y al contrario si los gastos son mayores a los ingresos, la empresa obtuvo pérdida (Ramos, 1998, pág. 5).

Es el rendimiento que obtienen los dueños de la empresa, resultante de la operación del negocio, se determinan mediante la diferencia entre ingresos y gastos, y se incluyen como parte integrante del capital contable, pues las utilidades o pérdidas de una empresa son propiedad de los dueños de la misma (Ramos, 1998, pág. 8).

2.11 INGRESOS

“Son todos aquellos beneficios obtenidos por la empresa por la prestación de un servicio o por la venta de un producto” (Ramos, 1998, pág. 6).

2.12 INSTITUCIÓN EDUCATIVA

Unidad identificable que realiza actividades de enseñanza, constituida por combinaciones de recursos humanos, recursos naturales y capital, coordinados por una autoridad que toma decisiones, y cuyo fin principal es el de brindar el servicio educativo a más de obtener una ganancia (Wals, 2009, pág. 51).

2.13 ORGANIZACIÓN

La organización formal se concibe en el sentido de una estructura de funciones. Es dentro de esta connotación que pensamos en la organización como el agrupamiento de las actividades necesarias para lograr los objetivos, la asignación de cada grupo a un administrador con autoridad para supervisarlos, y en el establecimiento de las medidas necesarias para entablar una coordinación horizontal y vertical en la estructura de la empresa. (Morales & Morales, 2014, pág. 75).

2.14 FACTORES DE CAPACIDAD DE ENDEUDAMIENTO LIQUIDEZ

Es el factor por medio del cual se puede analizar la capacidad que tiene la empresa para cumplir con sus compromisos a tiempo, y se puede calcular por medio de las siguientes razones financieras:

- a) $\text{Liquidez inmediata} = (\text{caja, bancos y valor realizable} + \text{clientes}) / \text{pasivo a corto plazo}$
- b) $\text{Liquidez} = \text{activo circulante} / \text{pasivo a corto plazo}$ (Morales & Morales, 2014, pág. 31).

Este análisis de las razones financieras se debe complementar con un estudio del nivel de liquidez de la industria a la que pertenece el deudor.

Asimismo, el análisis en el uso de los activos evalúa:

- a) Rotación de inventarios.
- b) Rotación de cuentas por cobrar.
- c) Rotación de cuentas por pagar (ciclo económico).

EL CÁLCULO DE LOS DIFERENTES INDICADORES

En la rotación de cuentas por cobrar se utiliza la fórmula:

“Rotación cuentas por cobrar: 360 / Periodo promedio de cobranza.

El promedio de cuentas por cobrar se determina por la fórmula:

Promedio cuentas por cobrar = Ventas a crédito anuales / Rotación de cuentas por cobrar” (Morales & Morales, 2014, pág. 204).

2.15 APALANCAMIENTO

Este indicador analiza la estructura financiera (recursos de capital y de deuda) que el deudor utiliza para llevar a cabo las operaciones de la empresa. Su estructura financiera se mide a través del análisis del estado actual y de la tendencia de las siguientes razones financieras:

- a) Apalancamiento = **pasivo total / capital contable.**
- b) Palanca financiera = **pasivo con costo / capital contable.**

Este análisis se complementa analizando la posición de apalancamiento de la industria a la que pertenece el deudor. Rentabilidad y eficiencia.

Este factor identifica el flujo de utilidades en los últimos dos años de operación del deudor. Para ello, se construyen las siguientes razones financieras:

- a) ROA (rendimiento sobre el activo) = **utilidad neta / activo total.**
- b) ROE (rendimiento sobre el patrimonio) = **utilidad neta / capital contable.**

Estas razones miden las tendencias y permiten realizar análisis comparativos respecto al promedio de rentabilidad de la industria a la que el deudor pertenece.

De manera paralela, se lleva a cabo un análisis del estado actual y de la tendencia de la eficiencia del deudor a través de la razón:

Utilidad neta / Ventas netas (Morales & Morales, 2014, pág. 32).

La utilización de indicadores es una herramienta importante que puede dar una perspectiva más amplia del estado de las cuentas por cobrar; si están dentro de un rango aceptado por los dueños de la empresa, o si está fuera de lo normal que a la postre conlleve a tener problemas de liquidez para la misa.

2.16 CRÉDITO

Contrato por el cual una persona física o jurídica obtiene temporalmente una cantidad de dinero de otra a cambio de una remuneración en forma de intereses. Se distingue del préstamo en que en éste sólo se puede disponer de una cantidad fija, mientras que en el crédito se establece un máximo pudiendo utilizar el porcentaje que se desee (Morales & Morales, 2014, pág. 50).

2.17 LA COBRANZA

Las estrategias que se usan para la cobranza se establecen de acuerdo con el grado de cumplimiento que haga en los pagos del crédito el cliente, es decir, de acuerdo con cómo será su cumplimiento en los pagos del crédito.

Los tipos de cobranza existentes en las empresas generalmente son los siguientes:

1. Cobranza normal: emisión de estado de cuenta o factura con recepción de pago por medios convencionales.
2. Cobranza preventiva.
3. Cobranza administrativa.
4. Cobranza domiciliaria.
5. Cobranza extrajudicial.
6. Cobranza prejudicial: agencias externas de cobranza.
7. Cobranza judicial (Morales & Morales, 2014, pág. 152).

Cobranza normal

Se realiza por los medios tradicionales de pago, entre los mecanismos que se usan se encuentra la emisión del estado de cuenta o factura al momento que se recibe el pago convencional, con lo cual el cliente se informa de la evolución de su crédito.

Cobranza preventiva

En esta etapa se puede usar algún recordatorio de fechas de vencimiento próximas o recientes para los clientes, puede hacerse telefónicamente, a través de correo o bien por medio de visitadores. Esta cobranza deberá ser atendida en primera instancia vía telefónica y aquellos clientes con los que no se haya podido establecer contacto por la razón que sea, de hecho, deberán ser entrevistados en su domicilio por el visitador de la zona.

Cobranza administrativa

La cobranza administrativa es la cartera de clientes que están por vencer y que no ha tenido gestión anterior. Conlleva mayor actividad que la cobranza preventiva. Porque en este caso se debe efectuar la cobranza vía telefónica. La cartera de clientes debe ser segmentada y priorizada para distribuirla equitativamente entre los gestores de recuperación de crédito. Es necesario calendarizar y definir el seguimiento adecuado para el caso, así como la emisión y envío de cartas, oficios y reportes con la finalidad de obtener promesas de pago de cada uno de los clientes.

Cobranza domiciliaria

Cuando un cliente se encuentra atrasado en el pago de sus cuentas, a las cuales se les denomina cuentas morosas, la visita domiciliaria se hace necesaria para definir el proceso de cobranza que se deberá seguir como consecuencia del atraso. Esta cobranza se sugiere que sea atendida por un corresponsal y su gestor correspondiente.

De acuerdo con el grado de atraso, por lo que debe clasificarse de la siguiente manera:

- a) Cobros en efectivo: significa cobrar todo el atraso o saldo (si está vencido).
- b) Por convenio: recibir un pago no menor a 50% y convenio con pagos posteriores que definan el atraso a corto plazo.
- c) Recuperación de mercancía (Morales & Morales, 2014, pág. 153).

Cobranza extrajudicial

Se ejecuta para todas aquellas cuentas vencidas, donde quizá se ha aplicado algún tipo de gestión de cobranza anteriormente y sus resultados han sido infructuosos.

En este caso la gestión de la cobranza es abordada de la siguiente manera:

- a) Verificación de la existencia de la persona natural o jurídica.
- b) Ubicación de nuevos antecedentes, domicilio particular o comercial.
- c) Contacto personal con el deudor, a fin de negociar la deuda no pagada.

Cobranza prejudicial

En este caso son las cobranzas que hacen empresas propias o prestadoras de servicios de los bancos o cualquier otra institución, y comienza con el atraso de uno o más pagos de un crédito. A través de estas empresas de cobranza, el acreedor busca persuadir al deudor para que cumpla con sus obligaciones y de esta forma evitar un juicio. Además de que estos gastos son cobrados al deudor bajo el rubro de gastos de cobranza.

Cobranza judicial

Se inicia cuando el deudor no ha cumplido con sus obligaciones crediticias, es decir, no ha devuelto el importe de los créditos recibidos, por lo cual el acreedor procede a protestar los pagarés, letras u otros documentos que constituían las garantías (Morales & Morales, 2014, pág. 154).

Estos tipos de cobranza son las opciones que tienen las organizaciones para lograr el recaudo de valores pendientes de cobro y que de esta manera no se generen pérdidas futuras.

2.18 CARTAS DE COBRANZA

No existe un modelo estandarizado de carta de cobranza efectiva, entre las reglas importantes para que ésta tenga efectividad, se encuentran:

LEGIBLE: Para que los clientes la lean, pues si no la leen, no se conseguirá el objetivo.

CLARA Y CONCISA: Una página siempre es suficiente.

INTERESANTE: Para lo cual se puede contestar la pregunta: ¿Le dice al lector lo que realmente se quiere comunicar?

PERSONAL: Que la redacción sea personalizada para el cliente en su situación específica.

PRECISA: En este sentido se debe explicar la situación concreta de cada cliente.

FÁCIL DE VISUALIZAR: Palabras y párrafos cortos, bastantes espacios blancos, etcétera.

FIRME Y CON AUTORIDAD: Pero entiéndase que firme no es sinónimo de amenazante.

RAZONABLE: Por ejemplo, se explica por qué razón va a turnarse el asunto al área jurídica. En la cual se expliquen los motivos de las acciones emprendidas.

INSTRUCTIVA: Se debe explicar al cliente lo que debe proceder a hacer para solucionar el problema; por ejemplo, cómo deberá enviar una remesa de dinero para saldar sus adeudos vencidos.

DEFINITIVA: Le deberá indicar al cliente, de una manera objetiva, exactamente qué sucederá y qué medidas se tomarán si su solicitud de pago no es cumplida (Morales & Morales, 2014, pág. 157).

Las cartas de cobranza son una herramienta útil para comunicar al cliente los rubros pendientes de pago, así como también darle la oportunidad de expresar el motivo por el cual está en morosidad e indicar la fecha en la que deberá cubrir dicha obligación.

2.19 LLAMADAS DE COBRANZA

Las llamadas por teléfono son quizá las acciones más efectivas de cobranza, ya que generalmente permiten establecer contacto de manera directa con el cliente mediante un diálogo; en el caso de las llamadas, se recomienda considerar los siguientes puntos para que se logre su objetivo:

1. Escuche al cliente,
2. Antes de llamar es necesario asegurarse de que se tiene toda la información pertinente, del cliente y su situación, para ello reúna todos los datos importantes, por ejemplo:
 - Nombre, dirección y teléfono del vendedor (para verificación).
 - Cantidad total vencida. Acciones de cobranza realizadas con anterioridad.
 - Promesas previas de pago realizadas por el deudor y no cumplidas.
 - Medidas que se tomarán en caso de evasivas o pretextos, también deberá tenerse la información sobre el pedido en sus aspectos de:
 1. Número de pedido y nombre del comprador (quién lo hizo).
 2. Artículo(s) comprado(s).
 3. Precio(s).
 4. Cargos adicionales (embarque, mensajería, seguro, etcétera).
 5. Fecha de embarque de la mercancía.
 6. Fecha de entrega.
3. **Seguimiento** para lo cual independientemente de las promesas que haga el cliente, es necesario mantenerse al tanto de sus respuestas a las acciones de cobranza, finalmente lo que se busca es que el cliente pague.
4. **No deje mensajes** dados que dejar un recado con la persona equivocada (Morales & Morales, 2014, pág. 159).

Las llamadas de cobranza, es también una herramienta muy utilizada y efectiva, ya que al comunicarse directamente con el cliente se le informa sobre la obligación pendiente y se gestiona la fecha de recaudación de dicha obligación.

2.20 CONDUCTA EVASIVA DEL DEUDOR

Algunos clientes en vez de pagar sus deudas sólo se presentan con excusas. Existen infinidad de pretextos que usan los clientes, entre ellos se encuentran los siguientes: el producto no cumple con las características, no recibí el producto que pedí, hubo tardanza en la entrega, se había pensado hacer devoluciones, no recibí la factura, etcétera. Estas excusas pueden ser resueltas atendiendo los aspectos que no se hayan cumplido, para lo cual se sugiere seguir los siguientes lineamientos básicos:

- Determinar si el pretexto es válido. ¿Puede documentarse el problema? ¿La queja surgió antes o después de que estableciera contacto con el cliente?
- Determinar si la excusa es lo suficientemente razonable para que el cliente no pague. Algunos problemas pueden justificar que se retenga el pago, pero la mayoría no, por ejemplo, si argumentan: “No pagué porque su personal se portó descortés”, lo cual no afecta el hecho de que el deudor recibió un producto y, por lo tanto, deberá pagar por él.
- Evaluar el problema, si por ejemplo un cliente no quiere pagar debido a que el embarque llegó dañado, es necesario preguntarle, ¿exactamente qué significa “dañado”? ¿Toda la mercancía resultó dañada o sólo una parte?
- En el caso de los empaques, ¿la caja fue maltratada? Por ejemplo, si solamente un porcentaje mínimo quizás 5% del embarque fue dañado y debe ser evaluado, ¿no debería pagar el cliente por el restante 95%? Desde luego que sí.
- Proponer soluciones al cliente considerando, ¿cómo piensa el cliente que deberá resolverse? ¿Podrá negociar entre estas dos perspectivas?
- Solucionar el problema después de este análisis, no debe dejarse que los problemas de cobranzas se hagan interminables, sobre todo porque entre más transcurra el tiempo para recibir el saldo vencido tendrá menos valor el monto a recuperar por la pérdida normal del poder adquisitivo del dinero, por eso se considera que esperar no es lo mejor.

Es mejor tomar las medidas necesarias para remediar la situación; de saldos vencidos de créditos, para lo cual se recomienda cancelar los intereses si se recibe un pago inmediato, o establecer un plan para recibir pagos parciales (Morales & Morales, 2014, pág. 159).

Existen varias situaciones por las que un cliente no puede cumplir con su compromiso de pago; sin embargo, una de las capacidades del departamento de cobranza es poder identificar si lo expuesto por el cliente es verídico o simplemente está dando una excusa para no pagar.

Es importante también darle a conocer al cliente las alternativas que tiene para realizar el pago, promoviendo así la solución a la morosidad.

2.21 ACCIONES DE ÚLTIMO ESFUERZO

Ocasionalmente existen clientes que no tienen intención de pagar sus cuentas, algunas veces se sugiere que lo mejor para este tipo de clientes es:

- Enviar la cuenta a una agencia de cobranzas.
- Enviar la cuenta a un abogado especializado en cobranzas.
- Cancelar la cuenta.

Se debe enviar la cuenta a una agencia de cobranzas en los siguientes casos:

- Si se considera que ellos pueden cobrar.
- El importe de la cuenta por cobrar debe justificar el pago de honorarios de la agencia.
- Si no desea gastar más dinero en esa cuenta, dado que las agencias de cobranza normalmente recuperan sobre un porcentaje de la deuda.
- El saldo pendiente es tan considerable que vale la pena el esfuerzo.

Para enviar la cuenta a un abogado especializado en cobranzas se recomienda que sea en los casos que:

- El deudor se va a intimidar lo suficiente al recibir una carta de un abogado requiriendo el pago inmediato.
- El abogado podrá cobrar mediante una carta, una o dos llamadas telefónicas. Sobre todo, porque los abogados cobran sus honorarios por hora.
- El saldo de la cuenta justifique invertir gastos de cobranza adicionales.
- Eventualmente podrá llevar a juicio el caso.

Se recomienda cancelar la cuenta cuando:

- Los costos de cobranza sobrepasan el monto de la ganancia potencial. (Morales & Morales, 2014, pág. 160).

Cuando ya se han aplicado sin éxito todas las herramientas propias de la empresa para gestionar la cobranza, una alternativa es contratar los servicios de una agencia de cobro, para de esta manera no perder dichos rubros por completo.

2.22 POLÍTICAS DE COBRANZA

Las políticas de cobro son los procedimientos que sigue la empresa para cobrar los créditos que ha otorgado a sus clientes. Cualquier sistema de cobranzas para que tenga éxito debe recibir dinero. Este objetivo se vuelve menos obvio y bastante menos probable de lograr cuando se agregan los requerimientos adicionales de retención del buen nombre, la rehabilitación del deudor, la prontitud en el pago y la operación económica.

De acuerdo con el objetivo que se establezca en la empresa, referente a la cobranza de los créditos otorgados a los clientes, será el marco de referencia para establecer las políticas de cobranza (Morales & Morales, 2014, pág. 164).

2.23 FALTA DE RESPUESTA DEL CLIENTE

Algunos clientes simplemente no responden a las cartas de cobro emitidas por el departamento de crédito, debido a un sinnúmero de razones, o bien la respuesta la hacen en términos de promesas que no cumplirán. Se da el caso, también, de clientes que tienen las mejores intenciones aparentes de cumplir con sus obligaciones, pero se niegan a comprometerse cuándo liquidarán su cuenta; están dispuestos a admitir su obligación y asegurar su disposición para pagar los adeudos, pero simplemente no tendrán los recursos y, por lo mismo, no podrán formular una promesa de pago para una fecha determinada, en estos casos hacen falta esfuerzos especiales para convertir sus buenas intenciones en obligación categóricas, de tal manera que tendrán que ser exigentes para que el cliente cumpla con sus obligaciones (Morales & Morales, 2014, pág. 176).

Es común que los clientes no cumplan sus pagos, aun cuando se hayan comprometido previamente, por lo que el departamento de cobranza deberá establecer estrategias que estimulen a la seriedad del cliente frente a sus responsabilidades y acuerdos de pago.

2.24 CIRCUNSTANCIAS ESPECIALES

En algunos casos se pueden presentar situaciones de una causa de fuerza mayor que impide al cliente cumplir con el compromiso contraído: incendio, inundación, explosión, etc., que le haya ocasionado pérdidas. En este caso, será necesario considerar todas las circunstancias (historial del cliente, las futuras posibilidades, el grado de cobertura del seguro, etc.), con el fin de efectuar los arreglos necesarios para la liquidación ordenada de la cuenta, y muy probablemente con base en una ampliación del plazo concedido originalmente. Otras circunstancias especiales también afectan la condición de la cuenta que amerita esfuerzo especial de cobranza. Pudiera presentarse una grave pérdida económica ocasionada por un robo, fraude o cuentas malas. Entonces, el departamento de cobranza tendrá que estar atento a estas condiciones para actuar como mejor convenga a la empresa (Morales & Morales, 2014, pág. 176).

2.25 ESTIMACIÓN DE CUENTAS INCOBRABLES

Del total de los clientes que han recibido crédito algunos de ellos no pagan sus saldos insolutos y se reflejan en el importe de las cuentas por cobrar a clientes. De acuerdo con el principio de realización se debe establecer una provisión de recursos financieros que compense las pérdidas que se van a producir y así evitar problemas financieros a las empresas.

Existen varios métodos para determinar el monto de lo que se considera incobrable:

- Porcentaje sobre las ventas: se estima el gasto de las cuentas incobrables con base en un porcentaje generalmente de las ventas a crédito.
- Porcentaje sobre el saldo de las cuentas por cobrar: se puede determinar por el resultado de dividir el saldo de las cuentas incobrables existentes a la fecha de cierre de los estados financieros entre el valor total de las ventas netas; también se puede determinar de acuerdo con el porcentaje de pérdidas reales ocurridas en el año.
- Según la Normativa Ecuatoriana el porcentaje deducible es del 1% para cartera incobrable y el saldo que se calcula o estima por Gerencia se convierte en gasto no deducible para el periodo en curso.

La fórmula para calcular ese porcentaje de incobrabilidad es:

Porcentaje incobrable = Monto de cuentas incobrable / Ventas netas.
(Morales & Morales, 2014, pág. 187).

2.26 EL EFECTIVO

Es un activo circulante, el de mayor liquidez con el que cuenta una Organización para cubrir sus inmediatas obligaciones.

Se considera como efectivo las partidas del activo circulante que se mencionan a continuación:

- Dinero de curso legal, propiedad de la Empresa, es decir, dinero de obligatoria aceptación en el país, con las limitaciones que la Ley impone, de acuerdo a lo especificado en la Ley del Banco Central y la Ley General de Bancos y Otras Instituciones Financieras.
- Depósitos realizados en Bancos, en las Cuentas Corrientes y de Ahorros, a favor de la Empresa.
- Instrumentos de crédito de cobranza inmediata: cheques ordinarios, cheques de gerencia, cheques de viajeros, giros postales y telegráficos y otros instrumentos de crédito de cobro inmediato, aceptados por los bancos, que legalmente posea la Empresa (Capecchi, 2009, pág. 12).

2.27 LA CAJA

Es la cuenta que registra todo el efectivo que ingrese y salga de la Empresa. Se carga con los cheques que recibe y se abona cuando se hace el depósito de los mismos en Banco. Es una cuenta de saldo deudor o cero, nunca acreedor. Indicará el efectivo, cheques o vales que se encuentran en la Caja (Capecchi, 2009, pág. 14).

CAPÍTULO III

3. METODOLOGÍA

En este capítulo se presentan los aspectos metodológicos de la investigación, se exponen los resultados e interpretaciones de las encuestas realizadas a las I.E., con el fin de reflejar la situación en particular de cada una de ellas, para poder tener un enfoque general que permita diseñar y proponer las políticas y procedimientos más acertados, viables y aplicables para las mismas.

3.1 RESULTADOS DE ENCUESTAS ORIENTADAS AL ÁREA DE CUENTAS POR COBRAR

Se realizó una encuesta a 10 I.E. a las personas encargadas del proceso de cuentas por cobrar, mismas que se detallan a continuación con sus respectivos resultados e interpretaciones:

Pregunta 1

El monto recaudado por pensiones, al mes.

Tabla 5: Resultados de la pregunta 1 de la encuesta orientada a cuentas por cobrar

RESPUESTA	TOTAL	
	Cantidad	%
Muy satisfecho	0	0%
Satisfecho	2	20%
Insatisfecho	8	80%
TOTAL	10	100%

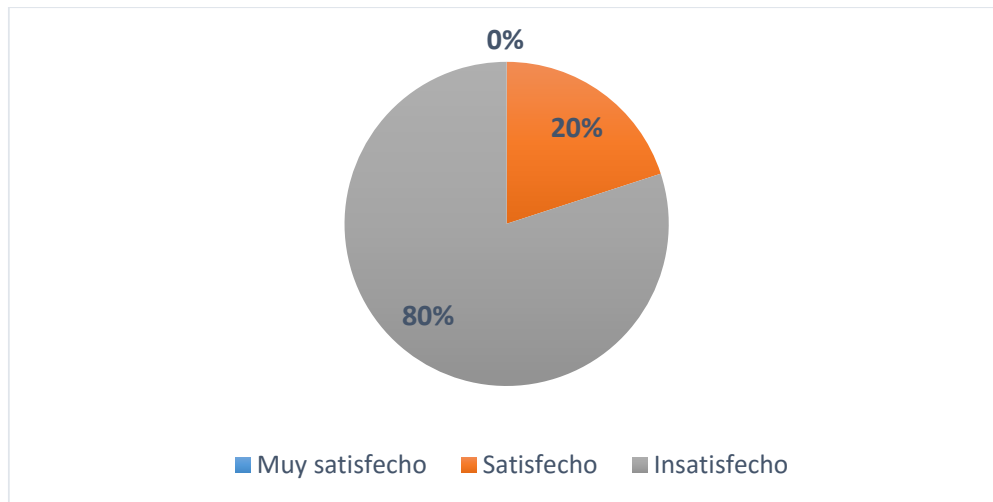


Figura 1: Representación estadística de respuesta a pregunta 1 de la encuesta orientada a cuentas por cobrar

Interpretación:

De las 10 Unidades Educativas encuestadas, el 0% está muy satisfecha con el monto recaudado por pensiones en el mes. El 20% se encuentra satisfecha; mientras que el 80% está insatisfecha.

Pregunta 2

El cumplimiento de los compromisos de pagos vencidos.

Tabla 6: Resultado de la pregunta 2 de la encuesta orientada a cuentas por cobrar

RESPUESTA	TOTAL	
	Cantidad	%
Muy satisfecho	0	0%
Satisfecho	4	40%
Insatisfecho	6	60%
TOTAL	10	100%

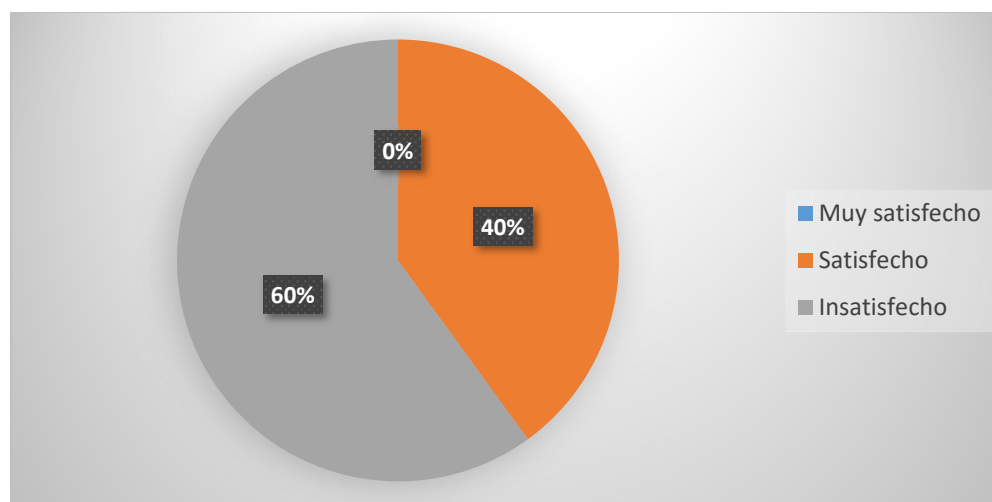


Figura 2: Representación estadística de respuesta a pregunta 2 de la encuesta orientada a cuentas por cobrar

Interpretación:

De las 10 Unidades Educativas encuestadas, el 0% está muy satisfecho con el cumplimiento de los compromisos de pagos vencidos; el 40% se encuentra satisfecho; mientras que el 60% está insatisfecho.

Pregunta 3

Puntualidad en el pago de pensiones.

Tabla 7: Resultado de pregunta 3 de la encuesta orientada a cuentas por cobrar

RESPUESTA	TOTAL	
	Cantidad	%
Muy satisfecho	1	10%
Satisfecho	3	30%
Insatisfecho	6	60%
TOTAL	10	100%

Elaboración propia.

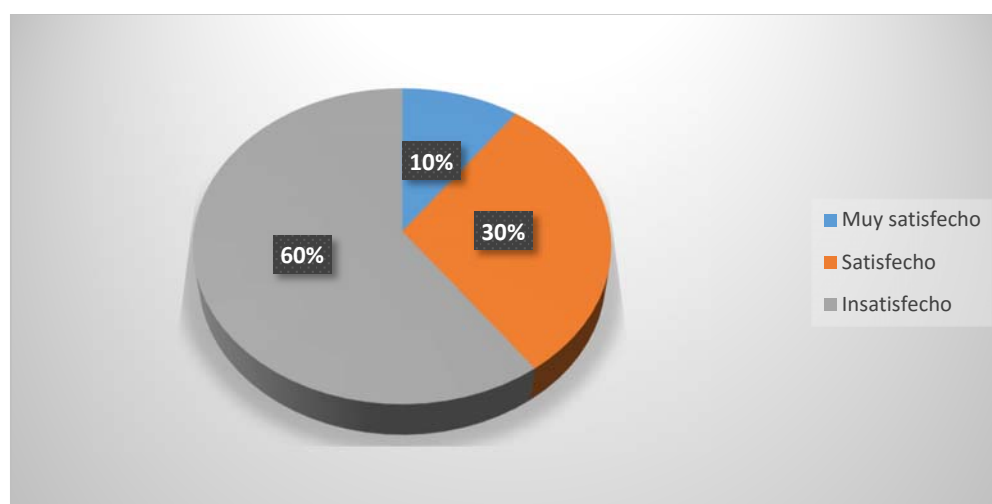


Figura 3: Representación estadística de respuesta a pregunta 3 de la encuesta orientada a cuentas por cobrar

Interpretación:

De las 10 Unidades Educativas encuestadas, el 10% está muy satisfecha con el cumplimiento del pago de pensiones; el 30% se encuentra satisfecha; mientras que el 60% está insatisfecha.

Preguntas Cerradas

Tabla 8: Resultado de preguntas cerradas de la encuesta orientada a cuentas por cobrar

PREGUNTAS	RESPUESTA		%	
	SI	NO	SI	NO
Mantienen valores pendientes de cobro	10	0	100%	0%
Las cuentas pendientes superan a los 30 días de vencimiento	10	0	100%	0%
Se han utilizado herramientas para la gestión de cobro	5	5	50%	50%
Existe molestia por parte del cliente ante la gestión de cobro	7	3	70%	30%
El cliente da fiabilidad en sus compromisos de pago	1	9	10%	90%
Ha necesitado recurrir a terceros para la recuperación de cartera	6	4	60%	40%
Tiene valores que nunca pudieron recuperar	9	1	90%	10%
Existen políticas para cuentas por cobrar	2	8	20%	80%

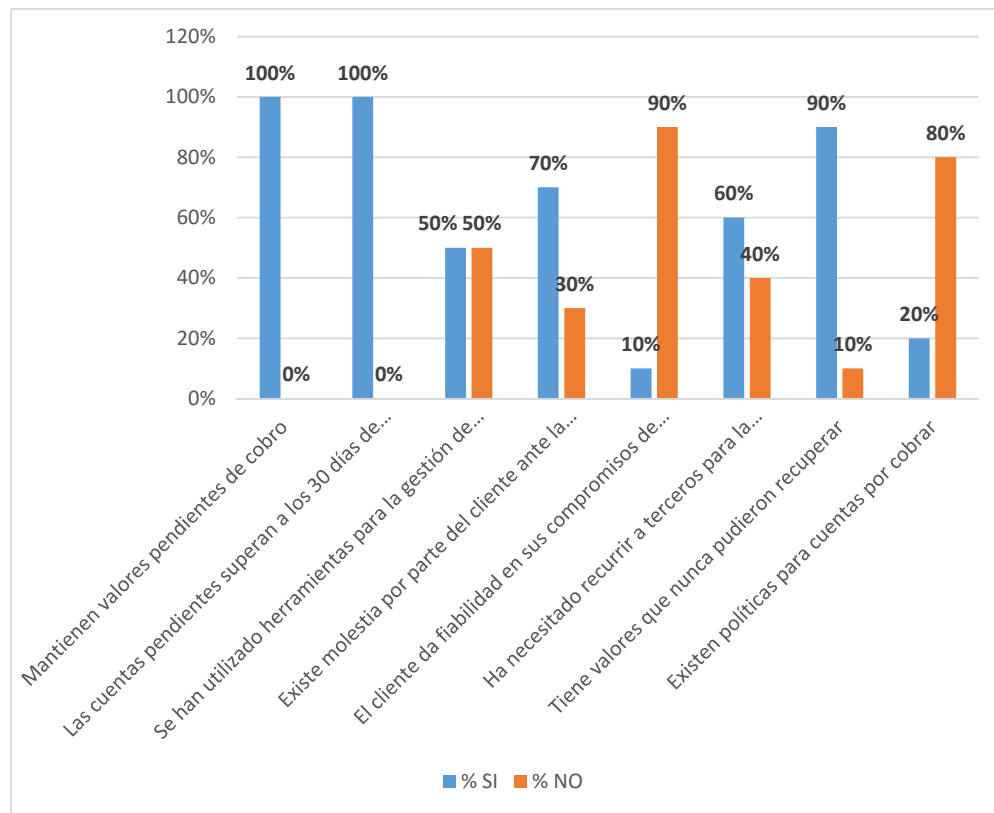


Figura 4: Representación estadística de respuestas a preguntas cerradas de la encuesta orientada a cuentas por cobrar

Interpretación:

De las 10 Unidades Educativas encuestadas se ha obtenido que:

- El 100% si mantienen valores pendientes de cobro por pensiones.
- El 100% indica que las cuentas pendientes de cobro si superan a los 30 días de mora.
- El 50% indica que si ha utilizado herramientas de cobro; mientras que el otro 50% indica que no lo han utilizado dichas herramientas.
- El 70% indica que los clientes si se molestan al momento que se les hace la gestión de cobro; mientras que el 30% no se molesta ante la gestión de cobro.
- El 10% indica que los clientes dan fiabilidad de sus compromisos de pagos vencidos; mientras que el 90% indica que no los da.
- El 60% manifiesta que el sí ha tenido que recurrir a terceros para tratar de recuperar la cartera vencida; mientras que el 40% indica que no ha recurrido y la gestión lo han realizado ellos mismos.
- El 90% indica que mantienen valores en cartera vencida que jamás pudieron recuperar; mientras que el 10% indica que no tienen cartera vencida que jamás cobraron.
- El 20% manifiesta que tienen políticas de cuentas por cobrar; mientras que el 80% indica que no cuentan con políticas para la gestión de cuentas por cobrar.

3.2 RESULTADOS DE ENCUESTAS ORIENTADAS AL ÁREA DE ADQUISICIONES

Se realizó una encuesta a las personas encargadas del proceso de adquisiciones en 10 I.E., mismas que se detallan a continuación con sus respectivos resultados e interpretaciones:

Pregunta 1

El proceso que actualmente mantiene para adquisiciones.

Tabla 9: Resultado de pregunta 1 de la encuesta orientada a adquisiciones

RESPUESTA	TOTAL	
	Cantidad	%
Muy satisfecho	2	20%
Satisfecho	4	40%
Insatisfecho	4	40%
TOTAL	10	100%

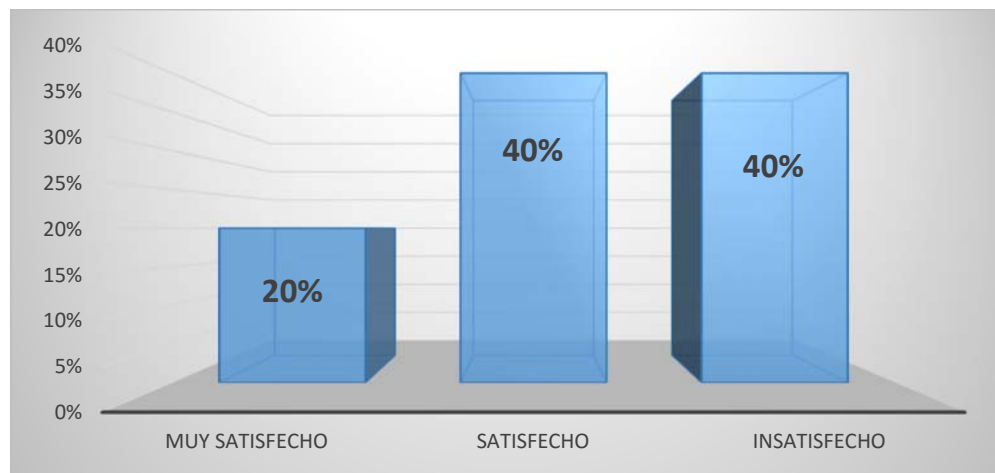


Figura 5: Representación estadística de respuesta a pregunta 1 de encuesta orientada a adquisiciones

Interpretación:

De las 10 Unidades Educativas encuestadas, el 20% están muy satisfechas con los procesos de adquisiciones que mantienen actualmente. El 40% se muestra satisfecha; mientras que el 40% restante está insatisfecha con los procesos actuales.

Pregunta 2

Los precios referentes a las adquisiciones concretadas.

Tabla 10: Resultado de pregunta 2 de la encuesta orientada a adquisiciones

RESPUESTA	TOTAL	
	Cantidad	%
Muy satisfecho	4	40%
Satisfecho	4	40%
Insatisfecho	2	20%
TOTAL	10	100%

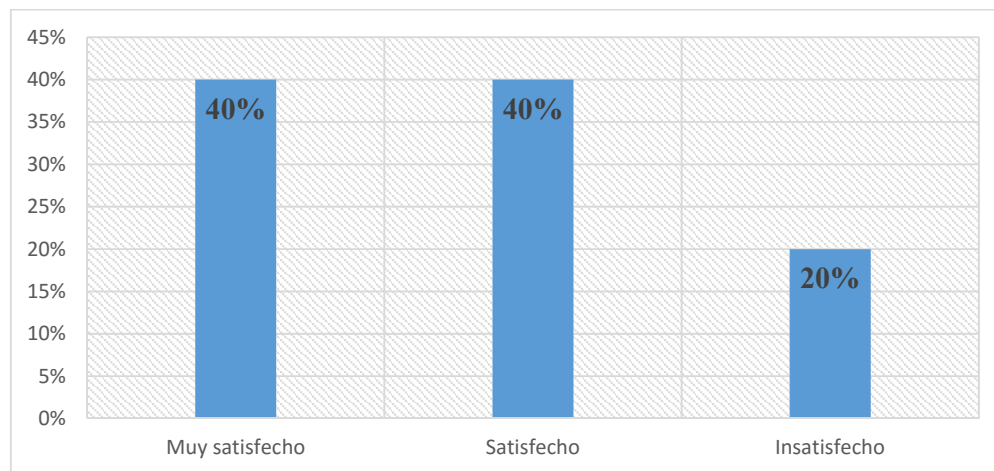


Figura 6: Representación estadística de respuesta a pregunta 2 de la encuesta orientada a adquisiciones

Interpretación:

De las 10 Unidades Educativas encuestadas, el 40% están muy satisfechas con los precios pactados y obtenidos en las adquisiciones que mantienen actualmente; el 40% se muestra satisfecha; mientras que el 20% restante está insatisfecha con los precios pactados y obtenidos actualmente.

Pregunta 3.

El tiempo de entrega de la adquisición respectiva

Tabla 11: Resultado de pregunta 3 de la encuesta orientada a adquisiciones

RESPUESTA	TOTAL	
	Cantidad	%
Muy satisfecho	2	20%
Satisfecho	6	60%
Insatisfecho	2	20%
TOTAL	10	100%

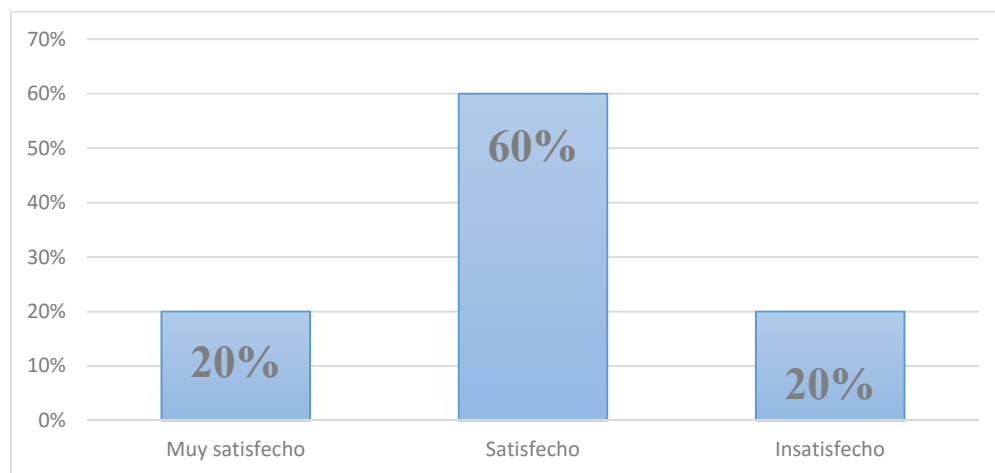


Figura 7: Representación estadística de respuesta a pregunta 3 de la encuesta orientada a adquisiciones

Interpretación:

De las 10 Unidades Educativas encuestadas, el 20% están muy satisfechas con el tiempo de entrega del producto o servicio por parte de los proveedores; el 60% se muestra satisfecha; mientras que el 20% restante está insatisfecha con el tiempo de entrega del producto o servicio por parte de los proveedores.

Pregunta 4

Calidad del producto o servicio adquirido.

Tabla 12: Resultado de pregunta 4 de la encuesta orientada a adquisiciones

RESPUESTA	TOTAL	
	Cantidad	%
Muy satisfecho	3	30%
Satisfecho	6	60%
Insatisfecho	1	10%
TOTAL	10	100%

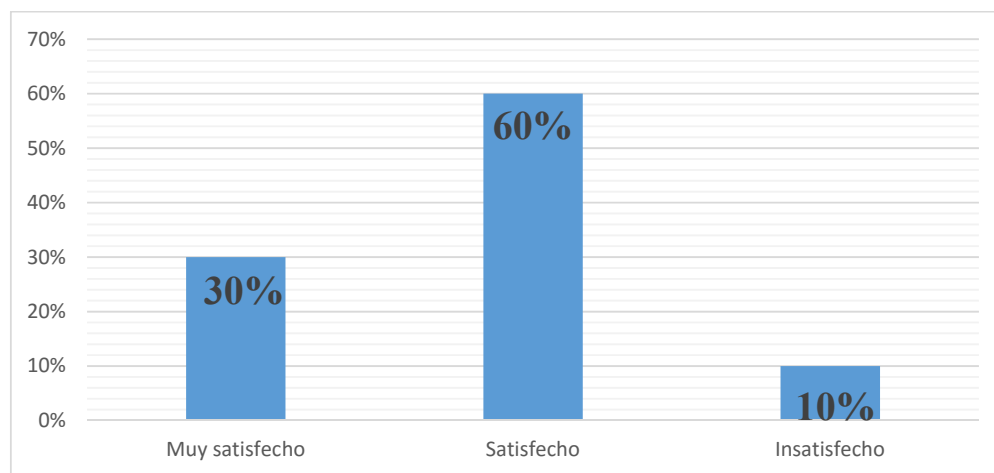


Figura 8: Representación estadística de respuesta a pregunta 4 de la encuesta orientada a adquisiciones

Interpretación:

De las 10 Unidades Educativas encuestadas, el 30% están muy satisfechas con la calidad del producto o servicio por parte de los proveedores; el 60% se muestra satisfecha; mientras que el 10% restante está insatisfecha con la calidad del producto o servicio por parte de los proveedores.

Preguntas Cerradas

Tabla 13: Resultado de preguntas cerradas de la encuesta orientada a adquisiciones

PREGUNTAS	RESPUESTA		%	
	SI	NO	SI	NO
Cuentan con políticas y procedimientos para adquisiciones	2	8	20%	80%
Se realiza la verificación y necesidad real de la adquisición	4	6	40%	60%
Realizan una solicitud de adquisición	2	8	20%	80%
Obtiene proformas comparativas	4	6	40%	60%
Analiza y aprueban las opciones de adquisición	2	8	20%	80%
La opción de compra cuenta con firmas de responsabilidad	2	8	20%	80%
Verifica el estado del bien o servicio adquirido	7	3	70%	30%
Recibe documentos soporte de la adquisición	10	0	100%	0%

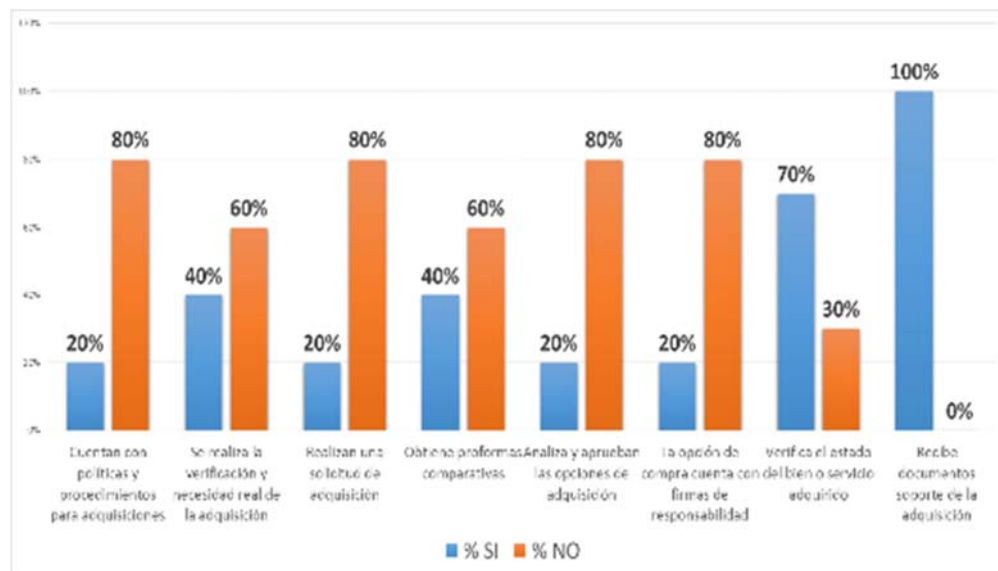


Figura 9: Representación estadística de respuestas a pregunta cerrada de las encuestas orientada a adquisiciones

Interpretaciones:

De las 10 Unidades Educativas encuestadas se obtuvo que:

- El 20% si cuenta con políticas y procedimientos para adquisiciones; mientras que el 80% restante no lo tiene.

- El 40% si realiza la verificación y necesidad real de la adquisición, mientras que el 60% restante no lo realiza.
- El 20% si realiza solicitudes de adquisición para poder realizar una compra, mientras que el 80% restante no lo realiza.
- El 40% si obtiene proformas de distintos proveedores para poder comparar precios y declinar por la que mejor le convenga; mientras que el 60% restante no lo realiza y trabajan con proveedores conocidos, o por costumbre.
- El 20% si analiza y aprueba las proformas u opciones de adquisiciones; mientras que el 80% restante no lo realiza.
- El 20% si tiene firmas de responsabilidad en las proformas u opciones de compras; mientras que el 80% no.
- El 70% si verifica el estado del bien o servicio adquirido; mientras que el 30% no lo verifica.
- El 100% si recibe el documento de soporte por la adquisición del bien o servicio.

3.3 INTERPRETACIÓN Y ANÁLISIS GENERAL DE LAS ENCUESTAS REALIZADAS

Una vez que las encuestas fueron realizadas y analizadas, se evidencia que en las I.E. que no mantienen o que no cuentan con un proceso definido para las adquisiciones, no están plenamente satisfechas con los precios de las compras realizadas por la Institución educativa. Y aunque sí se encuentran satisfechas con el tiempo de entrega de lo adquirido, sienten que pueden recibirlo en un menor tiempo.

Además, las I.E. se encuentran en su mayoría satisfechas con las adquisiciones. Sin embargo, también se evidenció que no realizan una verificación real de la necesidad concreta de adquirir un bien; esto quiere decir que no obtienen proformas u opciones de compra para poder compararlas y escoger la que más les convenga.

En cuanto a precio, calidad y tiempo de entrega, la mayoría de I.E. no analiza las opciones de adquisición y no tienen una firma de respaldo en las mismas; mientras que

en su mayoría sí verifican el estado del bien o servicio recibido con su respectivo documento comercial de respaldo.

Respecto a las cuentas por cobrar, se pudo evidenciar que la mayoría de las I.E. están insatisfechas con los montos mensuales recaudados por concepto de pensiones; y pese a que hay padres de familia que se comprometen a realizar en determinada fecha un abono o cancelación, no lo cumplen, dejando en evidencia que la impuntualidad en el pago de pensiones a nivel general es muy alta.

Adicionalmente se recopiló información en donde pudieron informar que todas las I.E. encuestadas mantienen valores pendientes de cobro e inclusive algunas ya dan por perdidos los mismos. Muy pocas han utilizado herramientas para gestión de cobro, inclusive han recurrido a terceros para intentar recuperar estos valores, pero realmente no han tenido mayores éxitos.

Al hacer este análisis general de las Cuentas por cobrar y adquisiciones de una I.E. se refleja que son dos de los pilares más importantes de la misma, ya que en la una ingresan los rubros importantes y en algunas Instituciones valores únicos como son las pensiones, a la vez que se habla de los egresos por tema de adquisiciones; lo que sumado a otros tipos de egresos, determinan el flujo mensual de las I.E.

Al final del año escolar y económico, las instituciones educativas arrojan una utilidad o pérdida, lo cual conlleva a endeudamientos, mora en las cancelaciones y compromisos de pago con proveedores, personal que labora en la Institución, Servicio de Rentas Internas, Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social, Ministerio de Trabajo, Municipio, entre otros.

En el caso de utilidad, dicha pérdida se ve reflejada en que no pueden realizar adecuaciones, reinversiones, adquisiciones como equipos tecnológicos, mejoras a nivel general que contribuya al desempeño y calidad del servicio educativo que están ofertando.

CAPÍTULO IV

4. PROPUESTA

4.1 DESARROLLO DE LA PROPUESTA

En el presente capítulo se desarrollarán las políticas y procedimientos para las áreas estratégicas de cuentas por cobrar y adquisiciones; siendo éstas dos de los pilares fundamentales de una I.E., ya que de ellas dependen en gran manera los ingresos y egresos de la misma, y lo cual conlleva a una utilidad o pérdida en un periodo determinado.

Es importante indicar que, a más de la propuesta de políticas y procedimientos para estas dos áreas, en la presente investigación también se propone la aplicación de los tableros de Excel (Dashboard) e Indicadores Financieros, mismos que servirán de complemento para analizar e interpretar de forma más concreta y eficiente la realidad de la I.E.

4.1.1 Cadena de Valor

La cadena de valor es una herramienta estratégica usada para analizar las actividades de una I.E., generando valor al servicio de educación de calidad y determinando las actividades que permiten crear una ventaja competitiva frente a otras I.E. privadas.

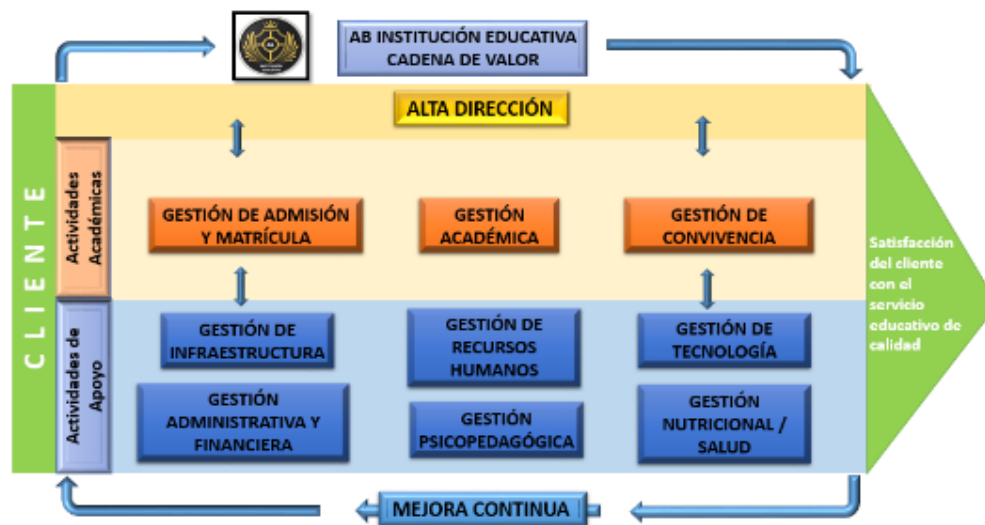


Figura 10: Cadena de Valor

4.1.1.1 Alta Dirección

Es quien lidera la I.E., creando y transmitiendo un ambiente en el que todos los miembros se encuentren involucrados.

La alta dirección establece políticas y objetivos de calidad, se encarga de la planificación estratégica institucional (PEI), asigna los recursos necesarios al servicio de la I.E., gestiona y controla los documentos y registros, realiza auditorías internas y toma las acciones preventivas, correctivas y de mejora. Adicionalmente revisa directamente si se cumplen los objetivos marcados en el aspecto académico e institucional.

4.1.1.2 Gestión de Admisión y Matrícula

El proceso de admisión y matrícula consiste en establecer un plan de acción anual en donde se determinan los recursos necesarios para el proceso de admisiones; además se elabora y aprueba el formulario de inscripciones, se suministra la información sobre los programas académicos a los representantes de los aspirantes, se verifica que cumplan con todos los requisitos y se realiza la evaluación del perfil de los aspirantes, con lo cual se

genera un reporte diario para conocimiento de la Alta Dirección. Finalmente se organiza una carpeta con documentación de alumnos admitidos.

Para la gestión de matrículas, se planifica los requerimientos generales de logística con los diferentes responsables que interactúan en el proceso.

Previo al trámite de matriculación, se debe publicar toda la información necesaria.

Adicional, dentro de las fechas establecidas para las matriculas, se realiza el proceso para estudiantes nuevos y antiguos. Una vez finalizado, se organiza en el archivo por orden el expediente académico de cada estudiante.

4.1.1.3 Gestión Académica

Esta área es la encargada de realizar, en colaboración con Vicerrectorado, la creación, reforma y modificación de los planes de estudios. A su vez, elabora la propuesta del calendario escolar por períodos y anual, revisa las normativas internas en materia de gestión académica, debiendo estar actualizadas permanentemente en la parte legislativa y disposiciones de las autoridades educativas a nivel nacional; También lleva a cabo investigaciones y evaluaciones que orienten la oferta académica, su viabilidad y desarrollo. Se encarga del planeamiento y programación curricular; producción de los materiales didácticos; ejecución del proceso educativo y la evaluación de carreras, programas y cursos.

4.1.1.4 Gestión de Convivencia

Crea un ambiente óptimo de trabajo y respeto entre estudiantes y personal de la institución con toda la comunidad educativa, estableciendo escenarios y formas de comunicación claramente definidos y de doble vía, que estimulen la participación de los miembros de la comunidad educativa en los diferentes espacios e instancias de toma de decisiones y de acción de la I.E.; para lo cual deberá: elaborar el Código de Convivencia; designar un Comité de Resolución de Conflictos; promover la participación de

estudiantes y padres de familia en todas las actividades institucionales; e implementar un programa de *Escuela para padres*, siempre buscando mejorar la calidad de la educación, las relaciones interfamiliares y con la comunidad.

4.1.1.5 Gestión de Infraestructura

Siendo la infraestructura uno de los pilares más importantes para que pueda desarrollarse eficientemente el servicio educativo, se realiza un Plan Anual de mantenimiento de las instalaciones, el mismo que se clasifica en: Correctivo, Preventivo, Predictivo y Proactivo.

El *Mantenimiento Correctivo* es aquel que se aplica cuando se produce alguna necesidad dentro del ciclo escolar.

El *Mantenimiento Preventivo* se lo realiza de forma planificada, previo al inicio de cada año lectivo, a fin de tener las instalaciones e implementos en óptimas condiciones para uso en el nuevo período escolar.

El *Mantenimiento Predictivo* busca determinar las condiciones técnicas, eléctricas y funcionales.

Y por último, el *Mantenimiento Proactivo* está asociado a los principios de colaboración, sensibilización, solidaridad y trabajo en equipo, de tal forma que quienes estén directa o indirectamente involucrados, comuniquen la necesidad de mantenimiento.

4.1.1.6 Gestión de Recursos Humanos

Se entiende por recursos humanos al conjunto de conocimientos, capacidades y habilidades que ponen en acción las personas y que agregan valor a la I.E., contribuyendo así al objetivo principal que es dar un servicio de educación de calidad. El departamento de Recursos Humanos es el que se encarga del reclutamiento y selección del personal,

contratación, formación y desarrollo, evaluación y mejora del clima laboral y la evaluación permanente del desempeño.

4.1.1.7 Gestión de Tecnología

Esta área deberá implementar un Plan de uso de las tecnologías que contemple el desarrollo curricular adecuado al nivel de aprendizaje; diagnosticar el nivel de uso y desarrollo de competencias en los docentes y estudiantes con respecto a las tecnologías; realizar una evaluación a la infraestructura tecnológica. Adicional deberá establecer destrezas y habilidades tecnológicas fundamentales en docentes y alumnos, así como desarrollar capacitaciones docentes acorde al diagnóstico de habilidades y uso de las tecnologías; y finalmente elaborar y ejecutar el *Plan de Gestión y Mantenimiento de los Recursos Tecnológicos de la I.E.*

4.1.1.8 Gestión Administrativa y Financiera

Se encargará de planificar, ejecutar y efectuar el seguimiento del presupuesto de ingresos y gastos de la I.E. de manera eficiente y bajo los principios y normativa vigente.

La Contabilidad deberá realizarse oportunamente y encontrarse debidamente soportada; así mismo se realizará reportes financieros detallados para la alta dirección y socios de la I.E.

Adicional, se encargará de las adquisiciones oportunas de insumos, materiales, muebles, equipos y recursos tecnológicos; así como el mantenimiento adecuado de las instalaciones físicas; y la gestión efectiva de cuentas por cobrar de la I.E.

Además, garantizará el funcionamiento, desarrollo y permanencia de la institución a corto y largo plazo.

4.1.1.9 Gestión Psicopedagógica

Tiene por objeto el estudio de la organización del trabajo, siendo el eje central del proceso educativo.

Una buena gestión psicopedagógica debe crear un adecuado clima dentro de las aulas, estableciendo un ambiente de respeto y confianza; así como también favorecer el desarrollo de la autoestima, el autocontrol emocional y la mejora de habilidades para la vida de los estudiantes; También deberá delinear estrategias para la mediación y negociación en la resolución de conflictos. Finalmente debe trabajar para reducir en los alumnos las conductas agresivas hacia otras personas, entre pares y hacia ellos mismo.

4.1.1.10 Gestión Nutricional / Salud

Promueve una alimentación saludable para fortalecer el estado nutricional de los estudiantes que asisten a la I.E., realizando planificaciones nutricionales conjuntamente con el Nutriólogo, el Médico y los miembros del comité de Bar institucional, con quienes se establece un menú mensual para una dieta saludable y equilibrada.

Promueve la política de actividad física, incorporándola a las actividades cotidianas del alumno y fomenta la adopción de hábitos de higiene, medidas de seguridad y salud.

4.1.2 Proceso de Cuentas por Cobrar

Dentro de la cadena de valor de la I.E., en las actividades de apoyo se encuentra la Gestión Administrativa y Financiera, en la que se describe los factores y procesos que se realizan para contribuir al objetivo principal de la I.E., encontrando entre ellos uno de los factores más importantes: las CUENTAS POR COBRAR.

Para un mejor entendimiento del proceso de cuentas por cobrar se establece el siguiente mapa de procesos:



Figura 11: Mapa de Procesos

4.1.2.1 Gestión de Planificación y generación de cuentas: Cuenta por Cobrar

El proceso de las cuentas por cobrar debe ser efectivo ya que influye de manera importante en la rentabilidad. El riesgo para la I.E., de no tener el proceso definido provoca un aumento de cartera, trayendo a la I.E. menos entradas de efectivo y con esto menor liquidez para cumplir con sus compromisos financieros.

Por tal efecto, se establece un proceso que permita a la I.E. tener un control más acertado de los ingresos, buscando minimizar el rubro de cuentas por cobrar y, en caso de que existan cuentas por cobrar, permite una gestión más óptima para recuperar dichos rubros.

Dentro de la planificación se establecen las facilidades de cobro para las pensiones y matrículas de los estudiantes, mismas que se pueden pagar por: ventanillas en las Instituciones Financieras que tengan convenio con la I.E.; utilizando la herramienta de recaudación del sistema de gestión del efectivo (*cash management*); o mediante transferencia electrónica.

Como política de gestión de cobranza, la I.E. podría establecer un descuento por pronto pago a quienes cancelan la pensión dentro de los primeros días del mes. El porcentaje de descuento deberá ser aprobado por Gerencia Financiera, en conjunto con la Alta Dirección; generando de esta manera un incentivo para obtener rápidamente el efectivo proveniente de las pensiones.

Pasado estos primeros días se realiza la facturación total del alumnado, que aún no ha cancelado la pensión, generándose de esta manera las cuentas pendientes de cobro.

4.1.2.2 Gestión de Cuentas por Cobrar

Para el correcto funcionamiento y rendimiento de cartera y cuentas por cobrar se establece:

Tablas Excel (*Dashboard*)

Una vez que se ha efectuado la facturación de todo el alumnado ya se puede conocer la facturación por cobrar; para el efecto, con esta información se realizan tablas en Excel (*Dashboard*), en las que se pueden identificar qué cursos tienen estudiantes con mayor facturación vencida. Esto permite priorizar la gestión de cobranza en dicho curso; así mismo muestra económicamente cuanto hace falta recaudar en el curso señalado, presentado esta información de manera estadística y gráfica, lo que permita un mejor entendimiento de la complejidad del recaudo.

Tabla 14: Facturación pendiente de cobro. Corte 06 de septiembre de 2018



**AB INSTITUCIÓN EDUCATIVA
FACTURACIÓN PENDIENTE DE COBRO
AL 06 DE SEPTIEMBRE 2018**

CURSO	NOMBRES	MES VENCIDO	MONTO
INICIAL I 3 AÑOS	PARRA ECHEVERRIA GRAZIELA ELENA	SEPTIEMBRE	100.00
INICIAL I 3 AÑOS	VEGA MORALES DANIEL NICOLAS	SEPTIEMBRE	100.00
INICIAL II 4 AÑOS "A"	RODRIGUEZ VERA MATEO ANDRES	SEPTIEMBRE	100.00
INICIAL II 4 AÑOS "B"	CABEZAS CHAVEZ DANNA ISABELLA	SEPTIEMBRE	100.00
INICIAL II 4 AÑOS "B"	GUILLEN VIVAR SOFIA ISABELLA	SEPTIEMBRE	100.00
PREPARATORIA "A"	PEREZ NAZATE EMILIA ANTONELLA	SEPTIEMBRE	120.00
PREPARATORIA "B"	PASTRANO ERAZO LUCIANA KAROLINA	SEPTIEMBRE	120.00
PREPARATORIA "B"	SANTOS SANTOS JEREMY MIGUEL	SEPTIEMBRE	120.00
SEGUNDO DE BASICA "A"	CHILUISA LONDOÑO CHRISTOPHER ADRIÁN	SEPTIEMBRE	120.00
SEGUNDO DE BASICA "B"	OBANDO VELA DAVID MATIAS	SEPTIEMBRE	120.00
TERCERO DE BASICA "A"	SALCEDO CARDENAS ARIEL DAVID	SEPTIEMBRE	120.00
TERCERO DE BASICA "B"	RODRIGUEZ HERRERA SAMANTA CHARLOTE	SEPTIEMBRE	120.00
TERCERO DE BASICA "B"	RODRIGUEZ VERA MIKAELA KATHALINA	SEPTIEMBRE	120.00
CUARTO DE BASICA "A"	PARRA ECHEVERRIA MARIA DEL ROSARIO	SEPTIEMBRE	120.00
CUARTO DE BASICA "B"	YEPEZ ENCALADA MATIAS ARIEL	SEPTIEMBRE	120.00
QUINTO DE BASICA "A"	ANDRADE MAZON JOAQUIN FELIPE	SEPTIEMBRE	120.00
QUINTO DE BASICA "A"	VALENZUELA GRANDA EMILIO GABRIEL	SEPTIEMBRE	120.00
QUINTO DE BASICA "A"	VEGA SANCHEZ LUCIANA SIMONE	SEPTIEMBRE	120.00
QUINTO DE BASICA "B"	CABRERA BEDON JOSE EMILIO	SEPTIEMBRE	120.00
SEXTO DE BASICA "A"	VILLA VERA STEFANY CAROLINA	SEPTIEMBRE	120.00
SEXTO DE BASICA "B"	YUGSI LITA JOHAN SEBASTIAN	SEPTIEMBRE	120.00
SEPTIMO DE BASICA "A"	NARANJO CAICEDO SHANTAL DEVYANI	SEPTIEMBRE	120.00
SEPTIMO DE BASICA "B"	ZUÑIGA PEREZ MARIA TERESA	SEPTIEMBRE	120.00
OCTAVO DE BASICA "A"	BARRERA VASQUEZ ANDRES SEBASTIAN	SEPTIEMBRE	120.00
OCTAVO DE BASICA "B"	SIGCHO ROMERO DANIELA CRISTINA	SEPTIEMBRE	120.00
NOVENO DE BASICA "A"	BONILLA VACA ALEJANDRO NICOLAS	SEPTIEMBRE	120.00
NOVENO DE BASICA "B"	YACELGA MONTENEGRO CAMILA ALEJANDRA	SEPTIEMBRE	120.00
DECIMO DE BASICA "A"	CORONEL CALDERON ESTEFANO GABRIEL	SEPTIEMBRE	120.00
DECIMO DE BASICA "A"	CORRALES CARRERA HERNAN FRANCISCO	SEPTIEMBRE	120.00
DECIMO DE BASICA "B"	RODRIGUEZ CAMINO ERIK RAFAEL	SEPTIEMBRE	120.00
1 AÑO BACH GRAL UNIF. "A"	LAZO ANDINO SANTIAGO ELIAS	SEPTIEMBRE	150.00
1 AÑO BACH GRAL UNIF. "B"	VEINTIMILLA MENDEZ ALEXIS SEBASTIAN	SEPTIEMBRE	150.00
2 AÑO BACH GRAL UNIF "A"	ANDRADE CADENA DIEGO SEBASTIAN	SEPTIEMBRE	150.00
2 AÑO BACH GRAL UNIF "A"	BASTIDAS BUITRON GIULYANNA SALOME	SEPTIEMBRE	150.00
2 AÑO BACH GRAL UNIF "B"	GUERRERO BRAVO PEDRO JOSE	SEPTIEMBRE	150.00
2 AÑO BACH GRAL UNIF "B"	SIGCHO ROMERO ERIKA GABRIELA	SEPTIEMBRE	150.00
3 AÑO BACH GRAL UNIF "A"	SIBAJA GALARZA NATASHA SUSANA	SEPTIEMBRE	150.00
3 AÑO BACH GRAL UNIF "B"	TAPIA CALUQUI MIGUEL ANGEL	SEPTIEMBRE	150.00
TOTAL			4,700.00

Con esta data se procede a realizar las figuras estadísticas y graficas que permiten visualizar de mejor manera qué cursos y estudiantes presentan mayor recaudación pendiente:

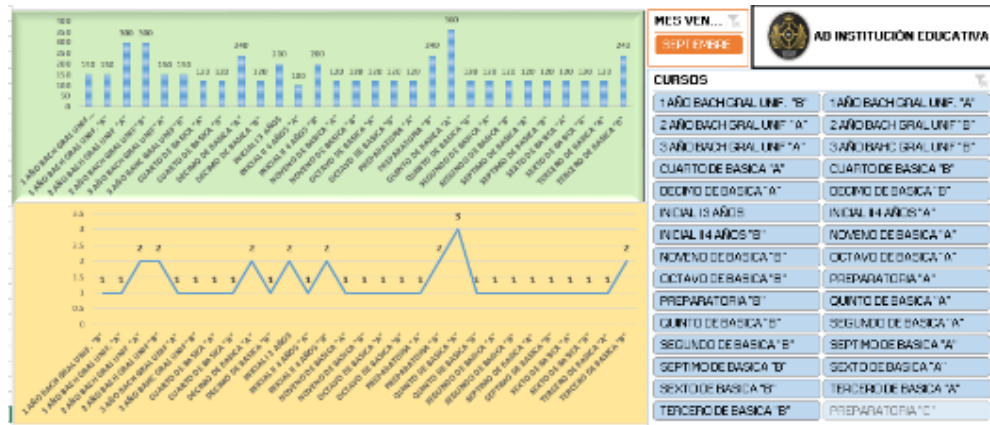


Figura 12: Tablas de Excel 1 (Dashboard 1)

En estas gráficas se puede identificar que el curso con mayor recaudo pendiente es el Quinto de Básica “A” con USD 360.00.

La segunda gráfica indica el número de estudiantes por curso que mantienen la recaudación pendiente, en donde el Quinto de Básica “A” es el mayor, con 3 estudiantes.

Si se selecciona únicamente por filtro el curso: Quinto de Básica “A”, se puede ver el detalle únicamente de ese.

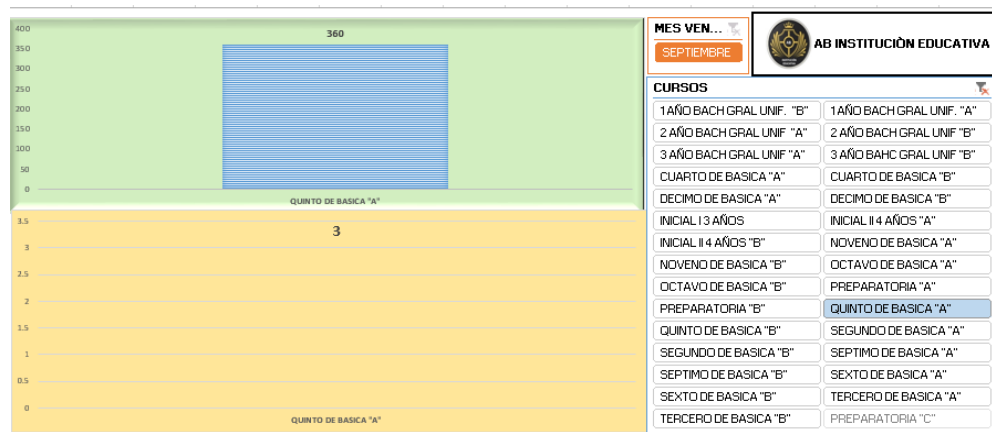


Figura 13: Tablas de Excel 2 (Dashboard 2)

En esta gráfica se muestra al “QUINTO DE BÁSICA A”, en donde existen tres estudiantes en morosidad, lo que representa USD. 360.00. Esta información resulta importante para poder realizar la gestión de cobro.

Aplicando el mismo procedimiento, pero con fecha 06 de noviembre, el resultado es el siguiente:

Tabla 15: Facturación pendiente de cobro. Corte, 06 de noviembre, 2018



**AB INSTITUCIÓN EDUCATIVA
FACTURACIÓN PENDIENTE DE COBRO
AL 06 DE NOVIEMBRE 2018**

CURSO	NOMBRES	MES VENCIDO	MONTO
INICIAL I 3 AÑOS	PARRA ECHEVERRÍA GRAZIELA ELENA	SEPT-OCT-NOV	300.00
INICIAL I 3 AÑOS	VEGA MORALES DANIEL NICOLÁS	OCT - NOV	200.00
INICIAL II 4 AÑOS "A"	RODRÍGUEZ VERA MATEO ANDRÉS	OCT - NOV	200.00
INICIAL II 4 AÑOS "B"	CABEZAS CHÁVEZ DANNA ISABELLA	OCT - NOV	200.00
INICIAL II 4 AÑOS "B"	GUILLEN VIVAR SOFÍA ISABELLA	SEPT-OCT-NOV	300.00
PREPARATORIA "A"	PÉREZ NAZATE EMILIA ANTONELLA	NOVIEMBRE	120.00
PREPARATORIA "B"	PASTRANO ERAZO LUCIANA KAROLINA	NOVIEMBRE	120.00
PREPARATORIA "B"	SANTOS SANTOS JEREMY MIGUEL	NOVIEMBRE	120.00
SEGUNDO DE BÁSICA "A"	CHILUISA LONDOÑO CHRISTOPHER ADRIÁN	SEPT-OCT-NOV	360.00
SEGUNDO DE BÁSICA "B"	OBANDO VELA DAVID MATÍAS	NOVIEMBRE	120.00
TERCERO DE BÁSICA "A"	SALCEDO CÁRDENAS ARIEL DAVID	OCT - NOV	240.00
TERCERO DE BÁSICA "B"	RODRÍGUEZ HERRERA SAMANTA CHARLOTE	SEPT-OCT-NOV	360.00
TERCERO DE BÁSICA "B"	RODRÍGUEZ VERA MIKAELA KATHALINA	NOVIEMBRE	120.00
CUARTO DE BÁSICA "A"	PARRA ECHEVERRÍA MARÍA DEL ROSARIO	OCT - NOV	240.00
CUARTO DE BÁSICA "B"	YÉPEZ ENCALADA MATÍAS ARIEL	SEPT-OCT-NOV	360.00
QUINTO DE BÁSICA "A"	ANDRADE MAZÓN JOAQUÍN FELIPE	NOVIEMBRE	120.00
QUINTO DE BÁSICA "A"	VALENZUELA GRANDA EMILIO GABRIEL	OCT - NOV	240.00
QUINTO DE BÁSICA "A"	VEGA SÁNCHEZ LUCIANA SIMONE	OCT - NOV	240.00
QUINTO DE BÁSICA "B"	CABRERA BEDON JOSÉ EMILIO	SEPT-OCT-NOV	360.00
SEXTO DE BÁSICA "A"	VILLA VERA STEFANY CAROLINA	NOVIEMBRE	120.00
SEXTO DE BÁSICA "B"	YUGSI LITA JOHAN SEBASTIÁN	OCT - NOV	240.00
SÉPTIMO DE BÁSICA "A"	NARANJO CAICEDO SHANTAL DEVYANI	SEPT-OCT-NOV	360.00
SÉPTIMO DE BÁSICA "B"	ZÚÑIGA PÉREZ MARÍA TERESA	OCT - NOV	240.00
OCTAVO DE BÁSICA "A"	BARRERA VASQUEZ ANDRES SEBASTIAN	NOVIEMBRE	120.00
OCTAVO DE BÁSICA "B"	SIGCHO ROMERO DANIELA CRISTINA	SEPT-OCT-NOV	360.00
NOVENO DE BÁSICA "A"	BONILLA VACA ALEJANDRO NICOLAS	NOVIEMBRE	120.00
NOVENO DE BÁSICA "B"	YACELGA MONTENEGRO CAMILA ALEJANDRA	OCT - NOV	240.00
DECIMO DE BÁSICA "A"	CORONEL CALDERÓN ESTEFANO GABRIEL	OCT - NOV	240.00
DECIMO DE BÁSICA "A"	CORRALES CARRERA HERNÁN FRANCISCO	SEPT-OCT-NOV	360.00
DECIMO DE BÁSICA "B"	RODRÍGUEZ CAMINO ERIK RAFAEL	NOVIEMBRE	120.00
1 AÑO BACH GRAL UNIF. "A"	LAZO ANDINO SANTIAGO ELÍAS	SEPT-OCT-NOV	450.00
1 AÑO BACH GRAL UNIF. "B"	VEINTIMILLA MÉNDEZ ALEXIS SEBASTIÁN	NOVIEMBRE	150.00
2 AÑO BACH GRAL UNIF "A"	ANDRADE CADENA DIEGO SEBASTIÁN	NOVIEMBRE	150.00
2 AÑO BACH GRAL UNIF "A"	BASTIDAS BUITRON GIULYANNA SALOME	SEPT-OCT-NOV	450.00
2 AÑO BACH GRAL UNIF "B"	GUERRERO BRAVO PEDRO JOSÉ	SEPT-OCT-NOV	450.00
2 AÑO BACH GRAL UNIF "B"	SIGCHO ROMERO ERIKA GABRIELA	SEPT-OCT-NOV	450.00
3 AÑO BACH GRAL UNIF "A"	SIBAJA GALARZA NATASHA SUSANA	NOVIEMBRE	150.00
3 AÑO BACH GRAL UNIF "B"	TAPIA CALUQUI MIGUEL ÁNGEL	OCT - NOV	150.00
TOTA			9,240.00

Se procede a realizar las figura de Excel, las que permiten comprender con claridad la realidad de cuentas por cobrar en el período establecido.

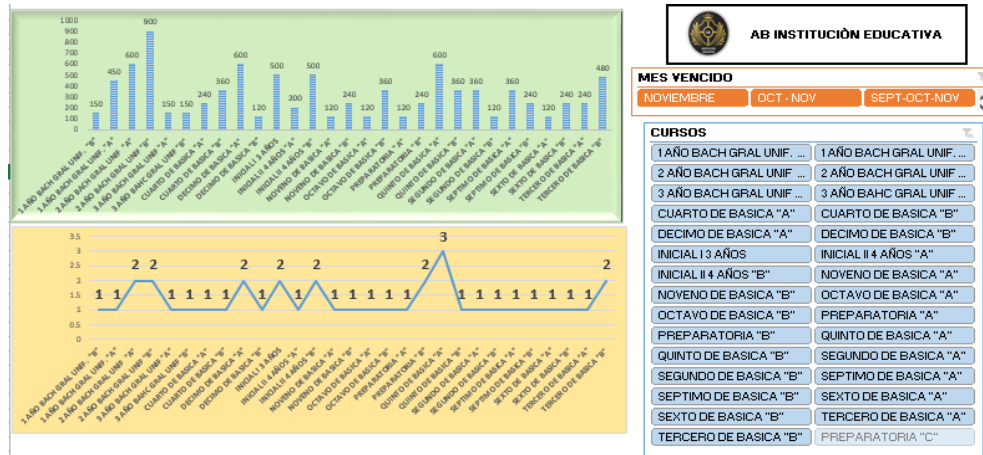


Figura 14: Tablas de Excel 3 (Dashboard 3)

En la primera gráfica se puede evidenciar que el 2 AÑO DE BACHILLERATO “B”, es el curso con mayor valor pendiente de recaudación, con USD. 900.00.

En la segunda gráfica se muestra el número de estudiantes por curso que mantienen la recaudación pendiente, en donde el Quinto de Básica “A” es el mayor, con 3.

Si se selecciona por filtro el 2 AÑO DE BACHILLERATO “B”, se puede ver el detalle únicamente de ese curso.

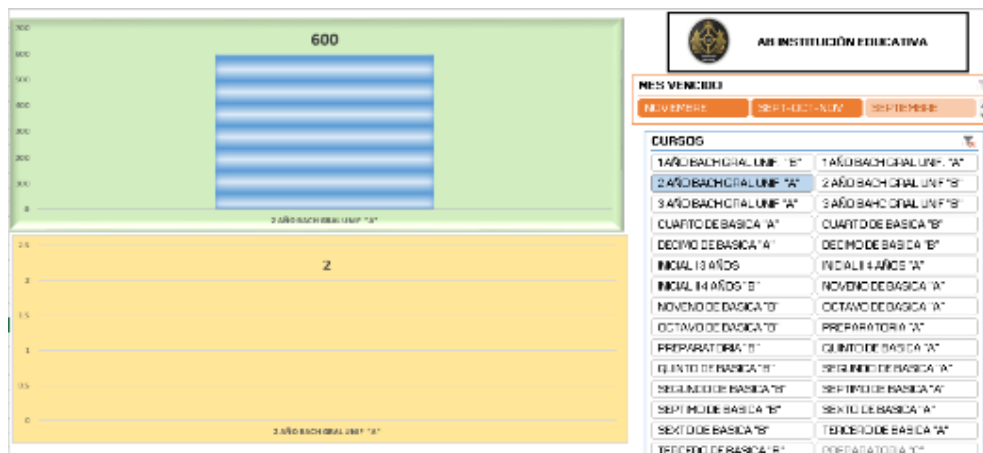


Figura 15: Tablas Excel 4 (Dashboard 4)

En resumen, la utilidad de esta herramienta se basa en que permite tener una visión macro de los valores pendientes de cobro, identificando los cursos que presentan mayor morosidad, tanto en número de estudiantes por curso, así como en valores pendientes por curso. Con lo cual se podrá proceder a aplicar las técnicas de recaudaciones:

- Bloqueo de la plataforma académica.
- Llamadas telefónicas.
- Correos electrónicos.
- Convenios de pago por escrito.
- Agencias de cobro.

Bloqueo de la Plataforma Académica

La I.E. utiliza la Plataforma Académica para reflejar la gestión enfocada en educación (inicial, primaria, bachillerato) que se encarga de automatizar todos los procesos académicos, así como de mejorar la comunicación e interacción entre los diferentes usuarios relacionados a la I.E.: docentes, estudiantes, padres de familia y personal administrativo.

El padre de familia, haciendo uso de esta plataforma puede verificar asistencias, notas, deberes. Ello le permite estar al tanto del desempeño y rendimiento de su hijo en cuanto a su formación académica.

Cuando un padre de familia cae en morosidad de pensiones, la Gerencia Financiera de la I.E. solicita al Departamento de Sistemas que bloquee el acceso del padre de familia a la Plataforma Académica.



Figura 16: Ejemplo de bloqueo de Plataforma Académica

Al intentar ingresar a la Plataforma aparecerá el mensaje “Nombre de usuario o contraseña incorrecta”, lo que significa que el padre de familia está bloqueado en su acceso hasta que se ponga al corriente en el pago de pensiones. Una vez que se iguale en el pago, la Plataforma será reactivada.

Llamadas telefónicas

Pasado los primeros días del mes, en donde ya se conocerán las cuentas por cobrar, se procederá a realizar la llamada telefónica al padre de familia o al representante. Para ello, el gestor de cobranza debe realizar los siguientes pasos:

a) Presentación:

Después del saludo con cortesía, deberá presentarse con nombre y apellido y la empresa a la cual pertenece. Ejemplo: “Buenos días estimado Sr. Antonio Castillo, le saluda Andrés Benavides de AB Institución Educativa”.

b) Motivo del llamado:

Comunicar claro el mensaje. Ejemplo: “Lo llamamos porque en nuestros registros hay un monto pendiente de pago por el valor de USD. XXX, por concepto de pensiones, y necesito acordar con usted el pago de dicho monto”.

c) Pausa psicológica:

Luego de comunicar el motivo del llamado se da paso a una pausa psicológica que consiste en hacer silencio y no apurar la respuesta del padre de familia.

d) Respuesta del cliente:

Si la respuesta es positiva, el cliente indicará el día en que va a realizar el pago y el medio por el cual lo va a realizar.

Si la respuesta es negativa, se busca identificar el motivo de no pago, y negociar la fecha de pago.

Correos electrónicos

Tomando la base de cuentas por cobrar, se envía por correo electrónico el recordatorio de pago:

ENVIAR A LA DIRECCIÓN:

abcd@hotmail.com

Puedes añadir varias direcciones separadas por comas.

MENSAJE:

B I [icon] [icon] [icon] [icon] [icon] [icon]

Buen día estimado Sr. Antonio Castillo, le recordamos que mantiene un valor pendiente de pago en la Institución, motivo de la pensión por el mes de Septiembre del 2018.
Por favor ponerse al corriente con este rubro.

Le quedamos muy agradecidos.

ASUNTO:

Valor pendiente de pago - Pensiones

FICHEROS ADJUNTOS:

Añade más adjuntos arrastrándolos aquí o haciendo click.
Puedes adjuntar hasta 5 archivos de SMB cada uno.

☐ ENVIARME UNA COPIA OCULTA

Figura 17: Ejemplo de correo electrónico

Convenios de pago por escrito

Existen padres de familia que por situaciones personales o comerciales no pueden pagar las pensiones dentro de los primeros días, o inclusive reflejan un retraso de dos o tres meses; por lo que se realiza un convenio de pago por escrito, en el que se establece la fecha en la que el padre de familia se compromete a realizar el pago pendiente. A continuación, se presenta un modelo de convenio de pago:

Convenio de pago

El deudor ANTONIO RAMÓN CASTILLO LÓPEZ, con número de identificación 172288964-7 y el acreedor AB Institución Educativa con Ruc 1792665588001, a través de este documento, "Convenio de pago", establecen lo siguiente:

Primero: El deudor acepta y se compromete a pagar la deuda contraída con el acreedor, la misma que asciende a la cantidad de USD. XXXX.

Segundo: De mutuo acuerdo se establece el siguiente plan de pagos:

El deudor pagará, en un plazo no mayor a XX días a partir del inicio de este convenio.

Tercera: Si el deudor incumple en algún pago, o no cancela en su totalidad la deuda contraída según el plazo estipulado, el acreedor puede iniciar inmediatamente las acciones legales que mejor considere pertinentes para cobrar el monto establecido.

El presente convenio se lleva a cabo a los XX días del mes de XXXXX del año 201X, en la ciudad de Quito.

Sr. Carlos Castillo

CLIENTE

Ing. Jefferson Carrillo

GERENTE GENERAL

Agencias de cobro

Una vez que el padre de familia sigue incumpliendo el pago de los valores pendientes, pese a que se han realizado todas las gestiones de cobro por parte de la I.E., la I.E. puede contratar los servicios de una Agencia de Cobro, dependiendo del monto a recaudar y previa aprobación de Gerencia Financiera y Alta Dirección.

Gestión de recepción de pago y evaluación

Una vez que se ha recibido el pago por parte del cliente, se procede a realizar el registro del depósito en un asiento de Ingreso.

 AB INSTITUCIÓN EDUCATIVA		COMPROBANTE DE INGRESO No.		0000001
FECHA: dd / mm / aaaa		BENEFICIARIO:		DETALLE:
CÓDIGO	CONCEPTO	DÉBITO	CRÉDITO	
TOTALES				
CHEQUE		EFFECTIVO		
BANCO				
PREPARADO	REVISADO	APROBADO	CONTABILIZADO	

Figura 18: Comprobante de ingreso

Para el seguimiento y evaluación permanente de los clientes, se utiliza el *Maestro de Clientes*, en el cual se identifica los nombres y apellidos del estudiante, el representante legal, identificación, dirección, teléfonos de contacto, correo electrónico, si mantiene o no un convenio de pago; y en base a los recaudos previos se evalúa por semaforización Cliente tipo “A” EXCELENTE: quien paga hasta el día cinco de cada mes. Cliente tipo “B” BUENO: quien paga entre el 6 y el 20 de cada mes. Y cliente tipo “C”: REGULAR: quien paga a partir del día 21, e inclusive es propenso al retraso de pensiones.



AB INSTITUCIÓN EDUCATIVA LISTADO MAESTRO DE CLIENTES	Código: MAECLI-001
	Fecha de Aprobación: 01/07/2018

CLIENTE TIPO A: EXCELENTE
- Paga hasta el 5 de cada mes
CLIENTE TIPO B: BUENO
- Paga entre el 6 y el 20 de cada mes
CLIENTE TIPO C: REGULAR
- Paga del 21 en adelante y es propenso a retraso de pensiones

N.	NOMBRES Y APELLIDOS DEL ESTUDIANTE	REPRESENTANTE	IDENTIFICACIÓN	DIRECCIÓN	TELÉFONOS	E-MAIL	MANTIENE CONVENIOS DE PAGO	SEMAFORO	OBSERVACIONES
1							SI	A	
2							NO	B	
3							NO	C	
4							NO	A	
5							SI	B	
6							NO	C	

ELABORADO POR: DPTO. CUENTAS POR COBRAR

APROBADO POR: GERENCIA FINANCIERA

Figura 19: Maestro de Clientes

Indicadores financieros

Es importante que la I.E. tenga el pleno conocimiento de cuanto tiene invertido en cuentas por cobrar, para lo cual se usan los siguientes indicadores:

a.- Cuentas por cobrar a activo circulante

Cuentas por cobrar netas	8000.00	= 53%
Activo Circulante	15000.00	

Figura 20: Indicador de Cuentas por Cobrar a Activo Circulante

El 53% representa la importancia de las cuentas por cobrar que tiene, respecto al total del Activo Circulante.

b.- Cuentas por cobrar a ventas netas a crédito

Cuentas por cobrar netas	8000.00	= 42%
Ventas netas a crédito	19000.00	

Figura 21: Indicador de Cuentas por Cobrar a Ventas de Crédito

El resultado del 42% representa el porcentaje de las ventas anuales a crédito que están pendientes de ser pagadas por los clientes.

c.- Cartera por fechas de vencimiento

Tomando el Índice resultante de Cuentas por cobrar netas, a ventas netas a crédito (42%), se determina el plazo promedio de cuentas por cobrar.

Cuentas por cobrar	(X) Días del año	(=) Días de Cartera
0.42	365	153

Cuentas por cobrar	(X) Meses del año	(=) Meses de Cartera
0.42	12	5

Figura 22: Indicador días de Cuentas por Cobrar- Meses de cuentas por cobrar

El resultado indica que el tiempo promedio que una cuenta por cobrar se encuentra pendiente de recaudación es de 153 días o 5 meses.

4.1.3 Proceso de Adquisiciones

Dentro de la Cadena de Valor de la I.E., en las actividades de apoyo, está la Gestión Administrativa y Financiera, donde se describen los factores y procesos que se realizan para contribuir al objetivo principal de la I.E., encontrando entre ellos uno de los factores más importantes: las ADQUISICIONES.

Para un mejor entendimiento del proceso de adquisiciones se establece el siguiente mapa de procesos:



Figura 23: Mapa de Procesos de Adquisiciones

4.1.3.1 Gestión de Planificación

Se realiza un estudio anticipado de las necesidades de la I.E. para estar preparados antes de que surja la necesidad.

Trabajando conjuntamente con cada departamento involucrado, se elabora el presupuesto de adquisiciones en donde se identificarán las cantidades y descripción de los bienes que serán requeridos para el año lectivo, indicando también el precio de los mismos, resultante de históricos y proformas solicitadas a proveedores.

Es importante indicar que las proformas aquí solicitadas únicamente servirán para estructurar el presupuesto de adquisiciones y tener un referente de cuánto se necesitará financieramente para cubrir las necesidades. Cuando un departamento específico requiera de un bien que ya estaba dentro del presupuesto, se deberá realizar en la Gestión de Adquisición.

 AB INSTITUCIÓN EDUCATIVA PRESUPUESTO ANUAL DE ADQUISICIONES AÑO LECTIVO 2018 - 2019		
Elaborado por:		Fecha: dd / mm / aaaa
CANTIDAD	DETALLE	COSTO ESTIMADO
	MANTENIMIENTO INFRAESTRUCTURA	
16	Canecas de pintura	
8	Rodillos de felpa	
100	Waipes	
8	Brochas 7"	
50	Masking	
2	Tanques de tiñer	
5	Cinta doble faz grande	
40	Focos ahorradores	
50	Fluorescente	
10	Dicroicos led	
2	Quintales de cemento	
	TECNOLOGÍA	
15	Computadoras HP Win 10	
5	Mouse Genius	
5	Teclados Genius	
20	Paquetes de pilas AAA	
10	Fuentes de poder ATX	
2	Impresoras Epson	
3	Pizarra virtual	
3	Infocus proyector	
5	Tablets galaxy S5	
2	Acces point	
2	Routers	
2	Litros de tinta rojo, azul, amarillo y negro	
2	Toner de cada color impresoras laser	
1	Laptop Hp Core 7	
100	Licencia Antivirus	
100	Licencia Microsoft	
	SUMINISTROS Y MATERIALES	
40	Cajas de resma de papel bond Xerox 75g	
5	Grapadoras	
500	Cartulinas varios colores	
100	Resaltadores varios colores	
60	Goma en barra UHU	
60	Borradores de queso	
5	Cajas de esfográficos azul, rojo y negro	
10	Cajas de marcador negro, rojo, verde y azul	
40	Borradores de pizarra	
50	Carpetas de archivador grande	
200	Sobres manila medianos	
10	Tijeras	
5	Saca grapas	
20	Cinta adhesiva grande	
40	Cinta adhesiva pequeña	
5	Tabla apoya manos en madera	
6	Cajas de lápices	
30	Cajas de clips	
5	Paquetes de posits varios colores	
100	Fundas de separadores de hojas varios colores	
100	Porta hojas transparente	
100	Carpetas carton color azul	

Elaborado por	Revisado por	Aprobado por
---------------	--------------	--------------

Figura 25: Requisición de compras

En la orden de requisición se especifica los datos del solicitante. Allí se detallan los nombres completos de la persona, el número de cedula de identidad y el cargo que desempeña en la I.E. En los datos de la solicitud debe indicarse el nombre del responsable de adquisiciones y el tipo de requerimiento que recibe: mantenimiento, infraestructura, tecnología, suministros de limpieza, suministros y materiales o requerimientos del departamento médico.

En el cuerpo de la solicitud se debe especificar la cantidad de bienes requeridos, detalle completo del bien solicitado, señalando también la unidad de medida del mismo, la marca y la fecha en que requiere dicho bien.

Se puede notar que en este documento (solicitud de requisición) no se considera el precio, ni el proveedor del bien o servicio a requerirse; estos datos quedarán a potestad y decisión del departamento de adquisiciones, en base a la tabla de autorización de proformas, proformas solicitadas a los proveedores o decisiones del Comité.

Una vez que se tiene la orden de requisición respectiva, se identifica qué proveedor abastecerá del bien o servicio que se está solicitando. Se seleccionará el o los proveedores a utilizar del *Maestro de Proveedores*, en donde se encuentran todos los proveedores con que trabaja la I.E., especificando su categorización resultante de la evaluación de proveedores.

Evaluación de proveedores

Es importante realizar una evaluación periódica a los proveedores para saber si sus productos o servicios ofertados cumplieron con los requerimientos de la I.E.

El resultado de esta evaluación ayudará a categorizar a los proveedores en el *Maestro de Proveedores* y así identificar fácilmente qué proveedor es el más conveniente para la I.E. en cuanto a garantía, precio, confiabilidad y tiempo de entrega.

		AB INSTITUCIÓN EDUCATIVA EVALUACION DE PROVEEDORES		CODIGO:		EP-01
				FECHA DE EMISION:		dd/mm/aaaa
				PAGINA		1 de 1
Nombre o Razón Social Proveedor:				Fecha:		
Ruc:		Dirección:		Ciudad:		
Teléfono:		Fax:		e mail :		
Contacto:				Cargo:		
Aspecto a Evaluar		Producto:		Servicio:		
Evaluated por:				Cargo:		
Califique 5 si cumple o 1 si no cumple						
No.	1. Oportunidad			Puntaje Obtenido		Observaciones
1	Entrega el producto y/o servicio solicitado en el tiempo acordado y completo.					
2	Brinda el soporte técnico requerido de manera oportuna de acuerdo a la naturaleza del producto y/o servicio.					
No.	2. Capacidad Técnica			Puntaje Parcial	Puntaje Obtenido	
3	Cuenta con personal y tecnología adecuada.					
4	Cuenta con stock suficiente de productos o con los recursos suficientes para la prestación del servicio.					
5	Brinda garantía para el producto y/o servicio ofrecido.					
No.	3. Precio			Puntaje Obtenido		
6	El precio ofrecido es adecuado al producto y/o servicio suministrado.					
No.	4. Calidad			Puntaje Obtenido		
9	Sus productos y/o servicios cumplen siempre con las especificaciones de calidad solicitadas.					
No.	5. Atención			Puntaje Obtenido		
12	Esta atento a resolver inquietudes y toma de pedido; así como prestar asesoría técnica sobre los productos y/o servicios que ofrece.					
No.	6. Certificación de Calidad			Puntaje Obtenido		
15	Esta certificado por una entidad reconocida.					
TOTAL SUMA (1+2+3+4+5+6)						
Proveedor Clase I Desempeño satisfactorio en la prestación del servicio y/o producto: Puntaje igual o superior 85% Proveedor Clase II Requiere mejora en la prestación del servicio y/o producto: Puntaje igual o menor 84%						
Estado del Proveedor:		Aprobado (I) En seguimiento (II)				
OBSERVACIONES:						
_____ Firma de responsabilidad						

Figura 26: Evaluación de proveedores

Maestro de proveedores

Una vez que los proveedores son evaluados, se categorizan en el *Maestro de Proveedores*. Este documento reúne la siguiente información de los proveedores: Registro Único de Contribuyentes (RUC), contacto, teléfonos, dirección, correo electrónico, tipo de producto o servicio que oferta, fecha de la última evolución realizada y la categorización respectiva para saber si es un proveedor tipo A, B o C.

	AB INSTITUCIÓN EDUCATIVA LISTADO MAESTRO DE PROVEEDORES	Código: MAEPRO-001
		Fecha de Aprobación: 01/07/2018

PROVEEDOR TIPO A: EXCELENTE Se puede contratar nuevamente PROVEEDOR TIPO B: BUENO Se invita nuevamente a procesos pero debe mejorar las observaciones PROVEEDOR TIPO C: DEFICIENTE No contratar este proveedor
--

N.	NOMBRE O RAZÓN SOCIAL	RUC	CONTACTO	DIRECCIÓN	TELÉFONO	CELULAR	E-MAIL	SERVICIO O PRODUCTO OFRECIDO	FECHA ÚLTIMA EVALUACIÓN	CALIFICACIÓN	SEMAFORO	FECHA EVALUACIÓN	OBSERVACIONES
1											A		
2											B		
3											C		
4											A		
5											B		
6											C		

ELABORADO POR: DPTO. ADQUISICIONES

APROBADO POR: GERENCIA FINANCIERA

Figura 27: Maestro de Proveedores

Una vez que se ha seleccionado qué proveedor/es, serán necesarios para cubrir el requerimiento solicitado, se procede a analizar el monto estimado de dicho requerimiento para saber si es necesario solicitar una, dos o más proformas. Y para esto se utilizará la tabla de autorización de adquisiciones.

Autorización de adquisiciones

Esta figura indica el rango monetario que se requiere para solicitar determinado número de proformas.

 AB INSTITUCIÓN EDUCATIVA AUTORIZACIÓN DE PROFORMAS		
DESDE	HASTA	REQUERIMIENTO
1.00	500.00	2 Cotizaciones
501.00	2,000.00	3 Cotizaciones
2,001.00	5,000.00	4 Cotizaciones
5,001.00	en adelante	* Comité

* El Comité esta conformado por:

- Director General
- Rector
- Gerente Financiero
- Responsable Dpto. Adquisiciones
- Contador

Elaborado por: _____
CONTABILIDAD

Aprobado por: _____
DIRECTOR GENERAL

Figura 28: Autorización de proformas

Cuando el rango va de un dólar (USD. 1.00) a quinientos dólares (USD. 500.00), es necesario dos proformas. Si el rango es de quinientos un dólares (USD. 501.00) a dos mil dólares (USD. 2,000.00), se requiere de tres proformas. Si el rango es de dos mil uno dólares (USD. 2,001.00) a cinco mil dólares (USD. 5,000.00) será necesario cuatro proformas. Y si es de cinco mil uno (USD. 5,001.00) en adelante, la solicitud de compra será aprobada por el Comité, que está conformado por: Dirección General, Rector, Gerencia Financiera, Responsable de Adquisiciones y Contador; quienes aprueban o niegan el requerimiento de adquisición. Una vez que se tiene definido el número de proformas requeridas, se procede a contactar con el/ los proveedores para que faciliten dicha proforma.

Proforma

Es un documento que indica una operación de compra-venta; se utiliza como una base para una adquisición futura.

La emisión de una proforma no compromete ni obliga a la adquisición respectiva del bien o servicio ahí cotizado.

PRO FORMA			
<b style="color: red;">EMPRESA PROVEEDORA XYZ RUC: _____ Dirección: _____ Teléfonos: _____ Correo electrónico: _____			
FECHA: dd / mm / aaaa			
<b style="color: red;">CLIENTE: AB INSTITUCIÓN EDUCATIVA RUC: _____ Dirección: _____ Teléfonos: _____ Correo electrónico: _____			
CANTIDAD	DETALLE	P. UNITARIO	P. TOTAL
Total Sin Iva			0.00
<b style="color: red;">IMPORTE: Total Sin IVA 0.00 IVA (12%) 0.00 TOTAL FACTURA PRO FORMA 0.00			
Modo de pago: 50% al inicio del encargo y el resto a su finalización Forma de pago: Efectivo, Cheque, Transferencia o Crédito Directo La presente tiene valdes de 15 días a partir de su emisión.			
Responsable: _____			

Figura 29: Proforma

Una vez que se tiene la o las proformas, se realiza una evaluación de las mismas, con el fin de identificar la que mejor le conviene a la I.E., en cuanto al precio, tiempo de entrega, calidad y garantía.

Evaluación de proformas

Este documento ayuda a identificar el proveedor que más beneficios otorga a la I.E. en cuanto al precio, tiempo de entrega, calidad y garantía.

La proforma que dé mejores beneficios será seleccionada para realizar la adquisición respectiva.

 AB INSTITUCIÓN EDUCATIVA EVALUACIÓN DE PROFORMAS					
Este documento define y justifica los factores de selección que permitan identificar la oferta mas favorable de adquisición para la Institución Educativa.					
Fecha de la Evaluación: <u>dd / mm / aaaa</u>			Código: EVCTZ01		
CRITERIO DE EVALUACIÓN	DESCRIPCION	PUNTAJE MÁXIMO A OTORGAR POR ITEM	PROVEEDOR 1	PROVEEDOR 2	PROVEEDOR 3
NOMBRE / RAZON SOCIAL					
CALIDAD	Tiene que ver con el cumplimiento del bien o servicio, a partir de los requisitos solicitados por el cliente.	40			
CONFIABILIDAD (Garantía)	Término de garantía del bien o servicio (días, meses, años)	20			
PRECIO	Tiene que ver con la relación costo / beneficio del bien o servicio, es decir con la utilidad o provecho que se obtenga.	30			
DISPONIBILIDAD	Tiempo propuesto por el Proveedor para la entrega de los bienes o servicios.	10			
TOTAL		100			
Observaciones: _____					

Elaborado por: _____			Aprobado por: _____		

Figura 30: Evaluación de proformas

Una vez que se tiene la proforma seleccionada, se realiza la ORDEN DE COMPRA, en donde se formaliza la solicitud de adquisición.

Orden de compra

Este documento emite la I.E. para solicitar el bien o servicio al proveedor, en donde se le indica que debe preparar el pedido. Y una vez despachado, el proveedor emitirá la factura respectiva.

 AB INSTITUCIÓN EDUCATIVA DEPARTAMENTO DE ADQUISICIONES ORDEN DE COMPRA						
NOMBRE DE LA DEPENDENCIA: _____ NO. ORDEN: OC-01						
PROVEEDOR: _____ FECHA DE ENVÍO AL PROVEEDOR: dd / mm / aaaa						
CONTACTO: _____ FECHA ACORDADA DE ENTREGA DE LOS BIENES dd / mm / aaaa						
TELÉFONO: _____						
No.	DESCRIPCIÓN DE LOS BIENES O INSUMOS	CÓDIGO	CANTIDAD	UNIDAD	PRECIO UNITARIO	PRECIO TOTAL
					SUB-TOTAL	0.00
					IVA	0.00
					TOTAL	0.00
OBSERVACIONES: _____						
DATOS DE FACTURACIÓN: AB INSTITUCIÓN EDUCATIVA - RUC - DIRECCIÓN - TELÉFONOS						
ENTREGAR EN:				FECHA DE RECEPCIÓN: _____ NOMBRE Y FIRMA DE QUIEN RECIBIÓ EL BIEN		
NOMBRE Y FIRMA RESPONSABLE DE DPTO. ADQUISICIONES						

Figura 31: Orden de compra

Una vez que el proveedor recibe la orden de compra, procede al despacho del bien o prestación del servicio requerido, para lo cual el Dpto. de Adquisiciones verificara que todas las condiciones pactadas estén acorde a lo que se recibe. Esta verificación la realizara mediante un Acta de Entrega Recepción.

4.1.3.3 Gestión de recepción y pago

Una vez que se ha pedido, a través de la orden de compra, determinados bienes o el servicio al proveedor, éste entrega en la I.E. lo requerido.

El responsable de adquisiciones verifica el estado del mismo, en cuanto a cantidad y calidad usando un acta de entrega recepción.

Acta de entrega-recepción

Es el documento mediante el cual la I.E. recibe a satisfacción los bienes o los servicios objeto de la adquisición, dentro del plazo previamente establecido.

Una vez que se ha recibido el bien o servicio acorde a lo solicitado, el proveedor entrega la factura respectiva.

La factura es un documento comercial que indica la compraventa de un bien o servicio; tiene validez legal y fiscal.

[illegible]

Figura 33: Factura

Una vez recibida la factura, ésta se remite al Dpto. de Contabilidad para su registro y cancelación en el comprobante de egreso, como respaldo.

Comprobante de egreso

Es el documento en donde se registran todos los gastos o desembolsos que se realizan en una empresa o negocio.

 AB INSTITUCIÓN EDUCATIVA		COMPROBANTE DE EGRESO No.	
FECHA: dd / mm / aaaa		BENEFICIARIO:	
DETALLE:		0000001	
CÓDIGO	CONCEPTO	DÉBITO	CRÉDITO
TOTALES			
CHEQUE		FIRMA Y SELLO DEL BENEFICIARIO NOMBRE: _____	
EFECTIVO			
BANCO			
PREPARADO	REVISADO	APROBADO	CONTABILIZADO

Figura 34: Comprobante de Egreso

CAPÍTULO V

5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 CONCLUSIONES

Con la presente investigación, se logró cumplir el objetivo general y objetivos específicos, que consistieron en proponer las políticas y procedimientos para la gestión de Cuentas por Cobrar y Adquisiciones, recopilación de la información y el diagnóstico de la situación actual.

Habiéndose generado los resultados, a continuación se detallan las conclusiones y recomendaciones:

- En el desarrollo de la investigación se evidenció que la falta de cumplimiento o establecimiento de manuales que incluyen políticas y procedimientos en cuentas por cobrar y adquisiciones, dificulta el funcionamiento efectivo y eficaz de operaciones de alta dirección, académicas y administrativas.
- La gestión del proceso de adquisiciones es uno de los aspectos más importantes, estratégicamente hablando, para una I.E., ya que mantiene el proceso productivo. Se requiere de un proceso adecuado y continuo para evitar caer en los errores más comunes (comprar no es simplemente pedir) cómo por ejemplo: Adquirir de más, acumular productos por el simple hecho de mantener las bodegas llenas. Ello genera gastos ocultos que a la larga terminan perjudicando la rentabilidad, mal uso del inventario y espacios de almacenaje.
Comprar menos: Esta situación es totalmente opuesta a la expuesta anteriormente y es muy peligrosa debido a que se derivan situaciones perjudiciales como adquisiciones de emergencia, lo que afecta directamente al flujo de efectivo de la I.E.
- La gestión del proceso de cuentas por cobrar es también un aspecto importante y vulnerable en una Institución Educativa, ya que del buen funcionamiento de

este depende el flujo de efectivo que dispone la institución para llegar a cumplir con sus obligaciones monetarias sean estas externas e internas.

- La inexistencia del proceso de cuentas por cobrar o la falta de cumplimiento de estas repercute en los ingresos de la Institución Educativa y la disponibilidad de los mismos frente a obligaciones de corto o largo plazo, trayendo como consecuencia endeudamiento innecesario, pago de intereses y generación de cartera insana, por lo cual la I.E. podría no ser sustentable financiera ni operacionalmente.

5.2 RECOMENDACIONES

- Las I.E. deben aplicar los procesos propuestos, con el objetivo de evidenciar mejoras en la ejecución, desarrollo y cumplimiento de su cadena de valor.
- Aprovechar el material diseñado para el adecuado manejo de los procesos en las áreas de cuentas por cobrar y adquisiciones, de esta forma lograr las metas y objetivos de la I.E. para lograr competitividad en el mercado objetivo. Realizando adquisiciones óptimas que garanticen calidad del producto o servicio, así como el precio razonable, se alcanzara la eficacia en la pronta recaudación de rubros, mismos que determinan el flujo de ingresos mensuales y anuales para hacer frente a las obligaciones que están incluidas en la planificación presupuestaria, propiciando una rentabilidad deseada que permita también la sostenibilidad.
- La aplicación de estos procesos garantiza la organización, supervisión y control de actividades financieras que tienen impacto directo en el desarrollo de las actividades académicas y proporcionan ahorro de tiempo y optimización de recursos (monetarios u/o horas hombre) impulsando la productividad de cada área.
- Se recomienda que las I.E. realicen la ejecución de lo planteado en este estudio manejando la aprobación formal de políticas y procedimientos, esta aprobación debe ser realizada por la alta dirección. Antes de la ejecución la persona o departamento encargado de la ejecución y control, tendrá que dar a conocer lo

establecido, esto se lo podrá realizar con charlas y capacitaciones. El control de la ejecución debe ser recurrente y las desviaciones serán presentadas a la Gerencia General de forma trimestral y semestralmente, y con ello se ejecutarán indicadores. Los procesos pueden ser ajustados según la necesidad empresarial o de la I.E. según avance sus niveles de productividad sean estos financieros o académicos.

BIBLIOGRAFÍA

1. Capecchi, M. (2009). Contabilidad. <https://www.mdconsult.internacional.edu.ec>
2. Morales, C. & Morales, C. (2014). Crédito y cobranza.
<https://www.mdconsult.internacional.edu.ec>
3. Ramos, V. (1998). Contabilidad práctica.
<https://www.mdconsult.internacional.edu.ec>
4. Recalde, L. (2009). Contabilidad. <https://www.mdconsult.internacional.edu.ec>
5. Servicio de Rentas Internas. (2010). Reglamento de comprobantes de venta, retención y documentos complementarios, Art. 11
6. Wals, S. (2009). Contabilidad I. <https://www.mdconsult.internacional.edu.ec:2095>