



UNIVERSIDAD
PRIVADA
DEL NORTE

FACULTAD DE NEGOCIOS

CARRERA DE ADMINISTRACIÓN

“PROPUESTA DE MEJORA DE BANCARIZACIÓN
EN EL PROCESO DE COBRANZA DE PENSIONES EN
LA I.E.P BAUTISTA LA LUZ, INDEPENDENCIA 2018”

Tesis para optar el título profesional de:

Licenciado en Administración

Autor:

Bach. Rosa Daria Escobar Asencios

Asesor:

Mg. Raul Santiago Bacigalupo Lago

Lima – Perú

2018

APROBACIÓN DE LA TESIS

El (La) asesor(a) y los miembros del jurado evaluador asignados, **APRUEBAN** el trabajo de tesis desarrollado por (la) Bachiller **Rosa Daria Escobar Asencios**, denominada:

**“PROPUESTA DE MEJORA DE BANCARIZACIÓN EN EL PROCESO DE
COBRANZA DE PENSIONES EN LA I.E.P BAUTISTA LA LUZ,
INDEPENDENCIA 2018”.**

Mg. Raul Santiago Bacigalupo Lago
ASESOR

Mg. Cesar Augusto Smith Corrales
JURADO
PRESIDENTE

Lic. Luis Ricardo cardenas Torres
JURADO

Lic. Rafael Fernando Rondon Eusebio
JURADO

DEDICATORIA

Dedico la presente tesis a Dios en primer lugar por permitir conforme a su voluntad lograr una de mis grandes metas profesionales, a mis padres Ronald y Daria por su confianza, a mis hermanos Freddy y Luis por su apoyo en cumplir mis metas y a mis sobrinos Dylan y Cielo por ser mi inspiración perfecta.

AGRADECIMIENTO

A la I.E.P “Bautista La Luz” por darme su apoyo en la realización de la presente tesis donde he podido plasmar los conocimientos adquiridos en mi vida universitaria y poder aportar en la mejora de sus procesos con el fin de que sea una institución educativa competente.

Al asesor Raul Santiago Bacigalupo Lago, quien con su apoyo, paciencia y dedicación pude realizar la presente tesis.

A mi mejor amigo Rolando Alhuay Ayesta quien siempre confio en mí y me motivo cada día a ser la mejor en todo.

ÍNDICE DE CONTENIDOS

APROBACIÓN DEL TRABAJO DE TESIS	ii
DEDICATORIA.....	iii
AGRADECIMIENTO	iv
ÍNDICE DE CONTENIDOS.....	v
ÍNDICE DE FIGURAS.....	vii
ÍNDICE DE TABLAS	viii
RESUMEN.....	ix
ABSTRACT	x
CAPÍTULO 1. INTRODUCCIÓN	11
1.1. Descripción de la Empresa.....	11
1.2. Realidad Problemática.....	16
1.3. Formulación del Problema	21
1.3.1. <i>Problema General</i>	21
1.3.2. <i>Problema Específico</i>	21
1.3.2.1. <i>Problema específico 01: ¿Cómo la implementación de bancarización de los pagos de pensiones facilitarán en la recaudación de ingresos?</i>	21
1.3.2.2. <i>Problema específico 02: ¿Como la implementación de bancarización de los pagos de pensiones contribuye en los clientes sin cultura de pago?</i>	21
1.4. Justificación	22
1.5. Objetivos	29
1.5.1. <i>Objetivo General</i>	29
1.5.2. <i>Objetivo Específico</i>	29
1.5.2.1. <i>Objetivo específico 1: Elegir la identidad financiera para poder bancarizar los pagos de pensiones</i>	29
1.5.2.2. <i>Objetivo específico 2: Actualizar el proceso de cobranza</i>	29
CAPÍTULO 2. MARCO TEÓRICO	30

2.1.	Antecedentes	30
2.2.	Bases Teóricas	32
2.3.	Definición de términos básicos	44
CAPÍTULO 3.	DESARROLLO	45
3.1.	Desarrollo el Objetivo 1: Elección de la Identidad Financiera	45
3.2.	Desarrollo el Objetivo 2: Actualizar el proceso de cobranza	48
CAPÍTULO 4.	RESULTADOS	52
4.1.	RESULTADOS	52
	CONCLUSIONES	54
	RECOMENDACIONES	55
	REFERENCIAS	56
	ANEXOS.....	58

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1.1 Organigrama de la Institución Educativa Privada “Bautista La luz”	14
Figura 1.2 Diagrama de ishikawa	17
Figura 1.3 Lluvia de Ideas	19
Figura 1.4 Prestamos crediticios más comunes	23
Figura 1.5 El Perú Bancarizado	24
Figura 2.1 Simbolos del flujograma vertical	41
Figura 2.2 Ejemplo de flujograma vertical	42
Figura 2.3 Simbología de flujograma horizontal	43
Figura 2.4 Distribución de tareas	43
Figura 3.1 Diagrama de flujo ACTUAL de la I.E.P "Bautista La Luz"	48
Figura 3.2 Diagrama de flujo PROPUESTO	50
Figura 3.3 Actividades del flujograma propuesto	51

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1.1 Matriz de Evaluación de ideas.....	20
Tabla 1.2 Distritos con menor y mayor percepción de inseguridad 2012	26
Tabla 1.3 Tipos de Delitos 2011- 2012	26
Tabla 1.4 Comparativo de denuncias de Lima Metropolitana Enero - Junio 2015.....	27
Tabla 1.5 Denuncias registradas en Independencia Enero - Junio 2015	28
Tabla 3.1 Cuadro comparativo de Identidades Financieras.....	45
Tabla 4.1 Cuadro comprativo en la atención de cobranza.....	52
Tabla 4.2 Cuadro comparativo de costo del proceso de cobranza	53

RESUMEN

La presente tesis se basa en la propuesta de mejora de bancarización en el proceso de cobranza de pensiones en la I.E.P Bautista La Luz y comprende el desarrollo de los diferentes contenidos que inicia desde el análisis de la realidad problemática del área de cobranza, donde se aplicó herramientas que facilito identificar las posibles causas del problema ya identificado como es la demora de pago de pensiones.

Para dar sustento a la presente tesis y su problemática se realizó una recopilación de las diferentes fuentes de información tanto virtual como bibliográfica que permitio tener un panorama más amplio para el desarrollo de la misma.

El Objetivo General busca proponer la bancarización en el cobro de pensiones de los estudiantes de la I.E.P Bautista La Luz, distrito de Independencia, año 2018, para ello se determinó objetivos específicos y para poder lograrlo se buscó información de los diferentes centros bancarios teniendo en cuenta criterios importantes para realizar una correcta elección y sea de beneficio para la institución educativa de la presente tesis. Adicional a ello se propuso actualizar el procedimiento de cobranza teniendo en cuenta la aceptación de la bancarización de los ingresos de la institución educativa.

Finalmente se pudo concluir a través de los resultados, que la bancarización en el pago de las pensiones permitirá reducir tiempos en el proceso de cobranza, disminuir costos, seguridad de los ingresos y del centro educativo.

ABSTRACT

This thesis is based on the proposal to improve banking in the process of collection of pensions in the IEP Bautista La Luz and includes the development of the different contents that starts from the analysis of the problematic reality of the collection area, where it was applied tools that facilitate the identification of the possible causes of the problem already identified, such as the delay in payment of pensions.

To give support to the present thesis and its problems, a compilation of the different sources of both virtual and bibliographic information was made that allowed to have a broader panorama for the development of the same.

The General Objective seeks to propose the bancarization in the collection of pensions of the students of the IEP Bautista La Luz, district of Independencia, year 2018, for it determined specific objectives and to be able to obtain it information of the different banking centers was sought taking into account important criteria to make a correct choice and be of benefit to the educational institution of this thesis. In addition, it was proposed to update the collection procedure taking into account the acceptance of the bankization of the income of the educational institution.

Finally, it was concluded through the results that the bankization in the payment of pensions will allow to reduce time in the collection process, decrease costs, security of income and educational center.

CAPÍTULO 1. INTRODUCCIÓN

En nuestra actualidad existen empresas que siguen recaudando sus ingresos de manera tradicional, es decir cobrando dinero en efectivo y guardandolo dentro de la organización, pero no son conscientes de los peligros que corren sus ingresos. Sin embargo hoy en día existe la alternativa de bancarizar los ingresos de una empresa para ello solo se debe elegir la institución financiera que le brinde mayor garantía, ganancia y seguridad de sus bienes financieros.

Asimismo no podemos dejar de lado el proceso de cobranza es el área de vital importancia para una empresa ya que permite que este se mantenga en el mercado y garantice liquidez mediante el seguimiento correcto de cobranza.

Razon por la cual la presente tesis busca proponer mejorar el proceso de cobranza de las pensiones de la Institución Educativa Privada “Bautista La Luz” mediante la implementación de bancarización de sus ingresos y realizar la actualización de dicho proceso, con la finalidad que lleve un mejor seguimiento de sus ingresos mediante un proceso que le ahorre tiempo y costo, le brinde seguridad, reducción de tiempo este último pueda ser aprovechado en otras funciones.

1.1. Descripción de la Empresa

La IEP “Bautista La Luz”, es creada por RD N° 654 del 22 de marzo del 2000 y su ampliatoria RD. 572 Educación Primaria por gestión de su Promotor FORTUNATO CHIRCCA ALLCCA, como persona natural; cuya finalidad esencial es prestar los servicios educativos, básicamente cristianos, sin ninguna discriminación alguna de carácter religioso, social o racial del educando.

La institución educativa privada “Bautista La Luz” cuenta con 18 años en el rubro de educación, de acuerdo al régimen laboral es una microempresa, El domicilio legal de esta Institución Educativa es Calle.Los Pensamientos N°261, El Ermitaño- Distrito de Independencia. Administrativamente pertenece a la Unidad de Gestión Educativa Local N° 02

La IEP “Bautista La Luz”, atiende los niveles básicos del sistema educativo: Educación Inicial y Educación Primaria, en los dos niveles se integran los objetivos y contenidos de los programas oficiales emitidos por el Ministerio de Educación.

La institución Educativa brinda los siguientes servicios que le han permitido seguir vigente en el rubro de la educación.

- Exigencia Académica
- Plana docente de alto nivel
- Modernos ambientes
- Nivelación y reforzamiento
- Laboratorio de cómputo y multimedia
- Consultorio psicológico
- Talleres artísticos
- Inglés intensivo

Misión

Educar integralmente en valores y principios cristianos, propiciando el desarrollo de las capacidades fundamentales y profesionales, basados en la estabilidad socio emocional así como en la salud física y espiritual. Para ser un agente transformador que contribuya al progreso de su familia y sociedad.

Visión

El desarrollo de personalidades capaces de construir su propio futuro, participando en forma responsable, solidaria y democrática en la sociedad con sus convicciones fundamentadas en Cristo.

Objetivos

Se orienta al cumplimiento de los fines y objetivos señalados en la Constitución Política del Perú, la Ley de Educación y sus reglamentos, Ley de los Centros y Programas Educativos Privados y su reglamento, así como los propósitos de Educación Cristiana, resumidos en los siguientes puntos esenciales:

- Formación Integral del educando.
- Conocimiento cabal y profunda afirmación de la doctrina de Cristo por los estudiantes.
- Una decidida contribución, para que el Perú alcance un elevado nivel cultural, científico y cristiano, y la vigencia permanente del sistema democrático.
- Brindar una educación fundamentada en el cultivo de valores éticos.

Valores impartidos por la Institución son:

- Amor a Dios, familia y a la institución
- Puntualidad
- Honestidad
- Trabajo en Equipo
- Responsabilidad
- Respeto y tolerancia
- Perseverancia
- Solidaridad

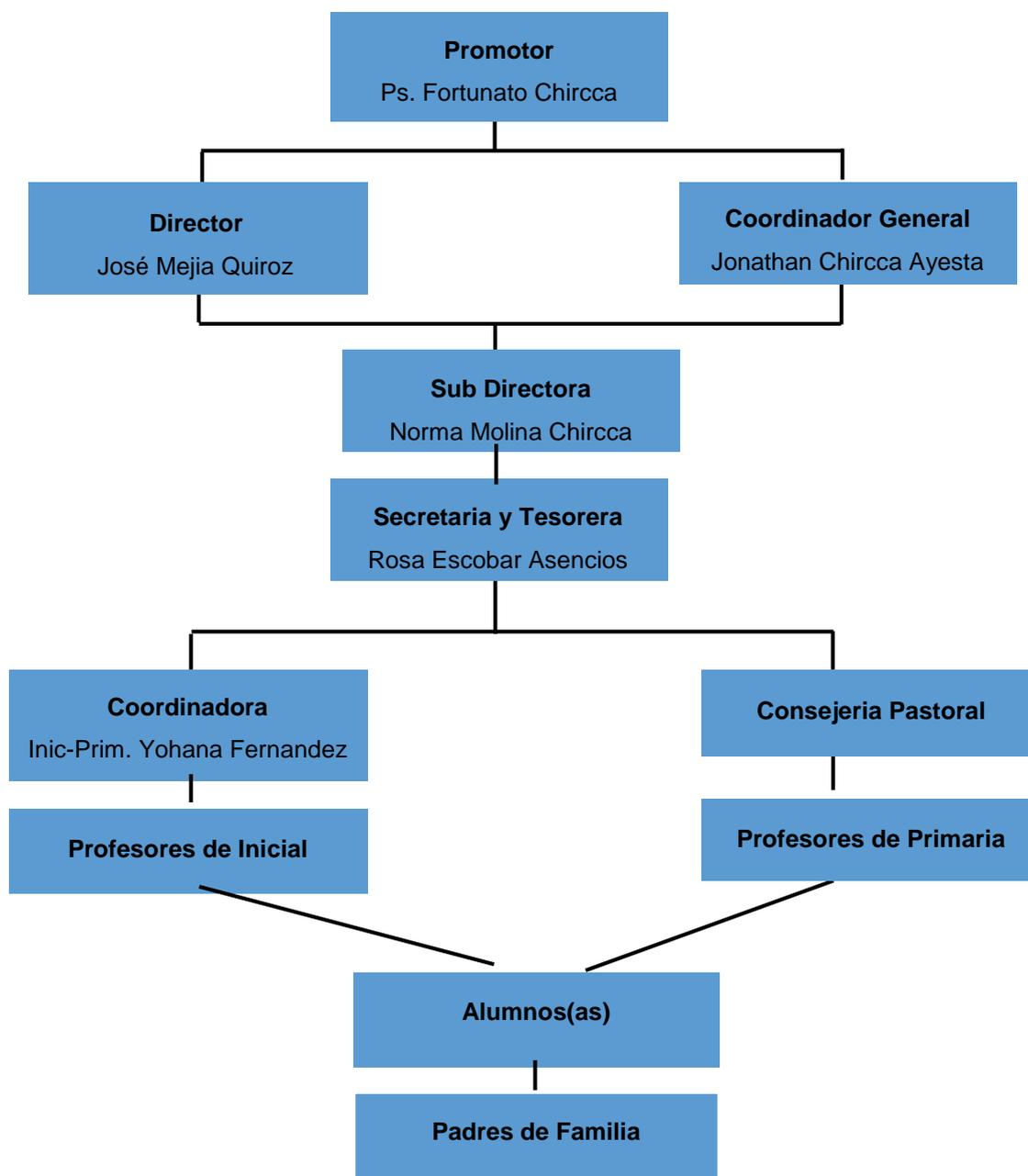
Estructura Orgánica

- La Promotoría, que representa a la Alta Dirección de la I.E a cargo del Promotor Rvdo. FORTUNATO CHIRCCA ALLCCA como persona natural.
- Órgano de Dirección, a cargo de Director JOSÉ ROBERTO MEJIA QUIROZ
- Órgano de Asesoramiento a cargo Jhonatan Chircca Ayesta,
- El Órgano de Apoyo Administrativo, constituido por la Sub Directora a cargo Norma Molina Chircca, secretaria a cargo Rosa Escobar Asencios, los auxiliares y personal de servicio.
- Órgano de Línea de Ejecución, constituido por el personal docente y los alumnos.

Acontinuación presentamos el organigrama actual de la insitución educativa Privada “Bautista La Luz”

Organigrama actual de la Institución Educativa Privada “Bautista La Luz”

Figura 1.1 Organigrama de la Institución Educativa Privada “Bautista La luz”



Fuente: Elaboración Propia

El área de Secretaria y Tesorería, es la encargada de realizar el proceso de matrículas, trámites administrativos, manejo de caja chica, pago al personal, cobranza y seguimiento del cobro de pensiones. El área de Secretaria y Tesorería depende jerárquicamente del Promotor, apoya a la Dirección y Sub Dirección sobre los temas académicos.

Análisis de las 5 fuerzas competitivas de Porter:

Este modelo estratégico permitirá analizar el nivel de competencia de la institución educativa privada “Bautista La Luz”

Rivalidad entre los competidores existentes: No existe rivalidad entre los competidores y el I.E.P “Bautista La Luz”, si bien es cierto por su ubicación está rodeado por varios colegios tanto públicos y privados quienes son sus competidores más cercanos pero para ello la institución siempre busca diferenciarse por su buen nivel académico, presenta una infraestructura moderna, realiza reforzamientos semanales sin costo adicional, participa constantemente en concursos interescolares y cuenta con diversos talleres.

Poder de negociación de los proveedores: La institución cuenta con una plana docente altamente calificada los cuales cumple con el perfil solicitado y están constantemente capacitados.

Poder de negociación de los clientes: La institución está ubicada en una zona de un nivel socio económico bajo el cual permite que las personas puedan elegir otros colegios con un menor costo en pensiones, matrícula, servicios adicionales, etc.

Amenaza de los nuevos competidores: El colegio “Bautista La Luz” desde su funcionamiento en el año 2000, ha venido creciendo considerablemente tanto en el aumento de su alumnado y por ende en sus ingresos el cual ha permitido invertir en el mejoramiento de su infraestructura y así brindar un mejor servicio.

Amenaza de productos y servicios sustitutos: La formación educativa de un niño(a) no tiene sustitutos, ya que la única manera de lograr que una persona sea capaz de desenvolverse en el mercado laboral es mediante la educación.

12 Realidad Problemática

El ser humano por naturaleza siempre busca cubrir sus necesidades de seguridad y protección (vivienda, salud, protección, etc), pero al momento de adquirirlo no es conciente de lo que puede suceder en su situación financiera, es por ello que incumple sus compromisos de pagos.

Se dice que las principales causas del incumplimiento de pagos son liquidez y problemas financieros, cultura de pago y causas emocionales que generan que el nivel de morosidad se eleve constantemente.

En la presente tesis se esta analizando que la I.E.P “Bautista La Luz” no es ajeno a esta realidad, desde hace ya 18 años cuenta con un proceso de cobranza descontinuado el cual consiste en que se cobre las pensiones de manera tradicional, es decir dinero en efectivo y guardado en la misma institución, ello genera que cada mes no se cuente con el ingreso presupuestado, que los padres de familia no cumple con los pagos en las fechas programadas manifestando diversos motivos y no haya un adecuado seguimiento de los clientes morosos.

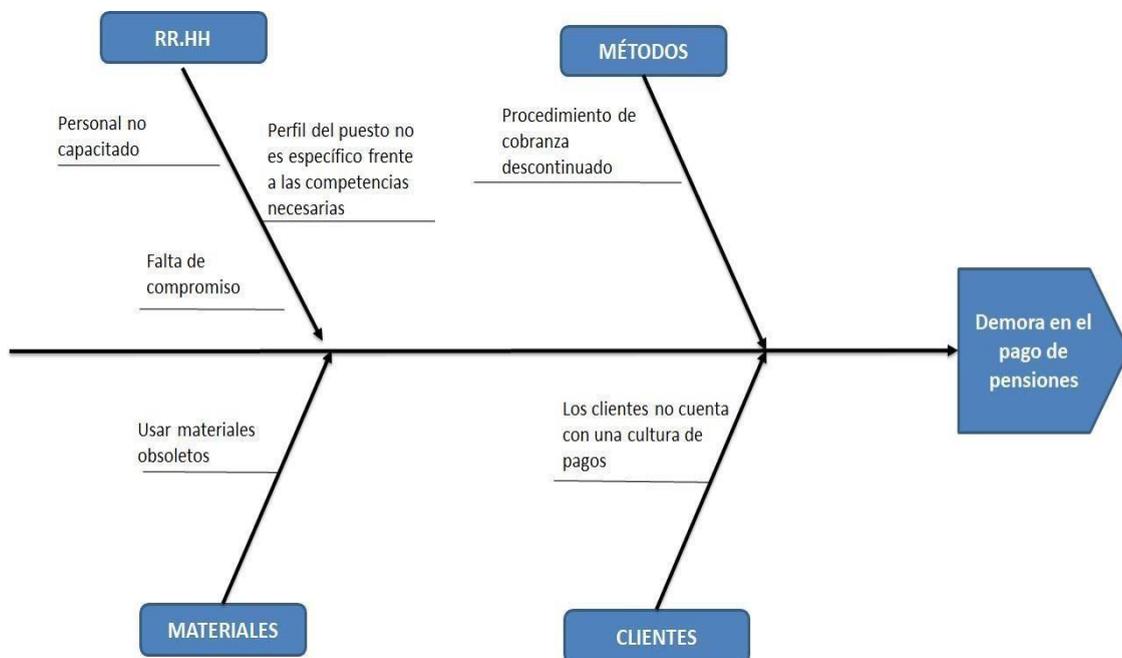
Diagrama de Ishikawa: Según el blog de (SBQ Consultores, 2014) define:

El diagrama de causa y efecto fue creado a principios de los años 40 por Kaoru Ishikawa como una herramienta que permite la identificación, clasificación de los distintos aspectos en categorías útiles y muestra, gracias a todo lo anterior, un conjunto de posibles causas que han provocado un problema o efecto. Este diagrama también es conocido como diagrama de Ishikawa en honor a su creador y diagrama de espina de pescado debido a la imagen visual que adopta una vez finalizado y que se asemeja, utilizando un poco de imaginación, a la espina de un pescado común. De esta forma se convierte en una herramienta muy eficaz que

permite a aquel que lo utilice poder identificar con un simple vistazo todas las posibles interrelaciones existentes entre un efecto y sus posibles causas. Su utilidades son infinitas ya que no debemos solamente centrarnos en los aspectos negativos, es decir, no puede ser concebido únicamente como un instrumento para buscar las posibles causas de un problema o una situación no deseada, sino que también se puede emplear para identificar todos aquellos posibles factores que llevaron a una situación exitosa o a un triunfo.

El presente diagrama permitirá identificar e ilustrar las posibles causas que originan la situación problemática y permitirá también definir el problema de investigación orientado a la mejora del proceso de cobranzas, es por ello que se identificaron las siguientes causas:

Figura 1.2 Diagrama de ishikawa



Fuente: Elaboración Propia

En la causa de Metodos, podemos identificar que hasta la fecha mantienen un proceso de cobranza descontinuado, debido a que la cobranza de pensiones se lleva a cabo en la misma institución y el dinero recaudado también.

Otra causa identificada es la de Recursos Humanos, se puede evidenciar que el personal asignado no se encuentra capacitado en técnicas de cobranza y/o con las competencias requeridas para el puesto.

La causa Clientes, se ha identificado que son los padres de familia en donde se evidencia que la mayoría de circunstancias de impuntualidad, se debe a no contar con una correcta cultura de pagos por ende el retraso en el pago de pensiones.

Los materiales que utilizan para registrar los ingresos de pensiones son obsoletos debido a que utilizan cuadernos y estos son almacenados año tras año. (Ver anexo N° 1).

Luego de revisar y analizar las causas aplicando la herramienta de ishikawa, se ha determinado que es necesario redefinir y usar la tecnología en los procesos de cobranza a través del servicio de la bancarización en el proceso de cobranzas para la institución educativa privada “Bautista La Luz.

Lluvia de ideas: (Aiteco consultores, (s.f)) define que:

La tormenta de ideas (lluvia de ideas o brainstorming) es una técnica de pensamiento creativo utilizada para estimular la producción de un elevado número de ideas, por parte de un grupo, acerca de un problema y de sus soluciones o, en general, sobre un tema que requiere de ideas originales. La tormenta de ideas fue propuesta en 1939 por Alex F. Osborn, quien comenzó a utilizar un procedimiento que permitiera el surgimiento de ideas creativas y originales como método de resolución de problemas. Más adelante, en 1953, sistematizó su método creativo de resolución de problemas. Propuso un método destinado a estimular la formulación de ideas de modo que se facilitara la libertad de pensamiento al

intentar resolver un problema. Éste consistía en un procedimiento por el que un grupo intenta encontrar una solución a un problema específico mediante la acumulación de todas las ideas expresadas, de forma espontánea, por sus miembros.

La técnica de lluvia de ideas permitirá identificar las posibles soluciones frente a la problemática que presenta el área de cobranza. Para poder llevarla a cabo se reunió de manera voluntaria a todos los docentes y personal directivo en donde se tomó nota de todas las ideas propuestas. A continuación se detalla las ideas obtenidas.

Figura 1.3 Lluvia de Ideas



Fuente: Elaboración propia

Utilizando las posibles soluciones propuestas en la técnica de lluvias de ideas, se aplicará la estrategia del cuadro de matriz de evaluación, el cual es un instrumento que permite evaluar cada criterio que se halla señalado y dándole una valoración, para ello se clasificara con 4 criterios diferentes y tendrán las siguientes valoraciones:

Malo = 1

Regular = 2

Bueno = 3

Excelente = 4

Tabla 1.1 Matriz de Evaluación de ideas

CRITERIOS A EVALUAR	CLASIFICACIÓN				PUNTAJE TOTAL
	MALO 1	REGULAR 2	BUENO 3	EXCELENTE 4	
1.- Actualizar el procedimiento de cobranza				4	16
2.- Contratar Personal Especializado			1		3
3.- Bancarizar el pago de pensiones				7	28
4.- Premiar a los padres que paguen puntuales		1			2
5.- Sancionar a los padres morosos		1			2
6.- Capacitar al personal encargado en técnicas de cobranza			1		3

Fuente: Elaboración Propia

Con el apoyo del personal que labora en la I.E.P “Bautista La Luz” se pudo realizar la valoración de los 6 criterios que surgio como posibles soluciones frente al problemática expuesta en la presenta tesis, se concluyo en lo siguiente:

Se puede observar que el criterio N° 03 “Bancarizar el pago de pensiones” tuvo mayor aceptación alcanzando 28 puntos en la clasificación de Excelente donde 7 docentes consideraron es es la mejor opción para dar solución a la demora de pagos. Ello confirma que con esta propuesta se podrá mejorar el proceso de cobranza que es el fin de la presente tesis.

Tambien se puede observar que el criterio N° 01 “Actualizar el proceso de cobranza” tuvo 16 puntos en la clasificación de excelente donde 4 docentes consideran que es otra buena alternativa frente a la problemática que presenta el área de cobranza. Se estará considerando como segunda prioridad.

En consideración de los otros criterios se valida que no alcanzaron un puntaje alto frente a los cirterios N° 03 y N° 04 (Ver tabla 1), pero se podría tener en consideración más adelante. Los resultados obtenidos en la matriz de evaluación dan luz a la prioridad que se deberá de tomar para darle solución a la problemática presentada.

13. Formulación del Problema

1.3.1. Problema General

¿De que manera puede mejorar el proceso de cobranza de pensiones en la I.E.P “Bautista La Luz”, Independencia 2018?

1.3.2. Problema Específico

1.3.2.1. Problema específico 01: ¿Cómo la implementación de bancarización de los pagos de pensiones facilitarán en la recaudación de ingresos?

1.3.2.2. Problema específico 02: ¿Como la implementación de bancarización de los pagos de pensiones contribuye en los clientes sin cultura de pago?

14. Justificación

La presente tesis busca demostrar cómo es importante el proceso de bancarización en el área de tesorería, teniendo en cuenta las deficiencias y limitaciones con las que cuenta actualmente dicha área, como es mantener un proceso de cobranza discontinuado el cual ocasiona que no haya un correcto seguimiento de los clientes morosos, el presupuesto de la institución sea desequilibrado y el tiempo de inversión en esta función sea elevado. Con la implementación de la bancarización se podrá combatir las falencias presentadas en el área de tesorería.

El periódico el (comercio, 2018), detalla que la SBS señaló que la norma que modifica la Ley de lucha contra la evasión y formalización de economía tendría efectos positivos de fortalecimiento de bancarización y seguridad ciudadana.

Según las consideraciones del ente regulador, esta norma que también cuenta para la adquisición, aumento y reducción de participación en el capital social de empresas, es indispensable para fortalecer la lucha contra el lavado de activos y promoverá un menor uso de efectivo, contribuyendo así con la seguridad ciudadana. “El elevado uso del efectivo genera ineficiencias y facilita la evasión tributaria, la corrupción, el crimen y el lavado de activos, además, implica riesgos como la falsificación y asaltos”, sostuvo la SBS.

La importancia de bancarizar es vital para una persona o empresa de esa manera podrá contar con un mayor control de sus ingresos, evitar ser asaltado y poder ser transparente en la declaración de sus ingresos y compras ante a la sunat.

El su investigación (Villalobos, 2018), detalla el nivel de la inclusión financiera en nuestro país.

La inclusión financiera es uno de los grandes retos aún pendientes en el Perú. Según el Global Findex 2017, índice elaborado por el Banco Mundial que mide el avance de la inclusión financiera de 140 países, el 43% de los peruanos tiene una

cuenta en el sistema financiero formal, la tasa más baja de Sudamérica. Colombia (46%), Paraguay (49%), Argentina (49%) y Bolivia (54%) nos sobrepasan en la lista regional, que es liderada por Chile con 74%. “La poca inclusión financiera va amarrada a la alta informalidad y a la poca educación financiera en el país. Mientras uses efectivo, esas operaciones no se registran en ningún lado y se mantienen en la oscuridad”, explica Alberto Morisaki, gerente de estudios económicos de la Asociación de Bancos del Perú (Asbanc).

A pesar de estas leves mejoras, Carolina Trivelli, investigadora del Instituto de Estudios Peruanos (IEP), ve los resultados con preocupación, pues considera que a este ritmo no cumpliremos lo establecido en las metas al 2021 de la Estrategia Nacional de Inclusión Financiera, planteadas en el 2015. Allí se fijaba el objetivo de lograr que el 75% de adultos disponga de una cuenta en el sistema bancario, que se multipliquen por cinco los pagos digitales y que la mitad de las mypes tenga una cuenta formal.

Figura 1.4 Préstamos crediticios más comunes

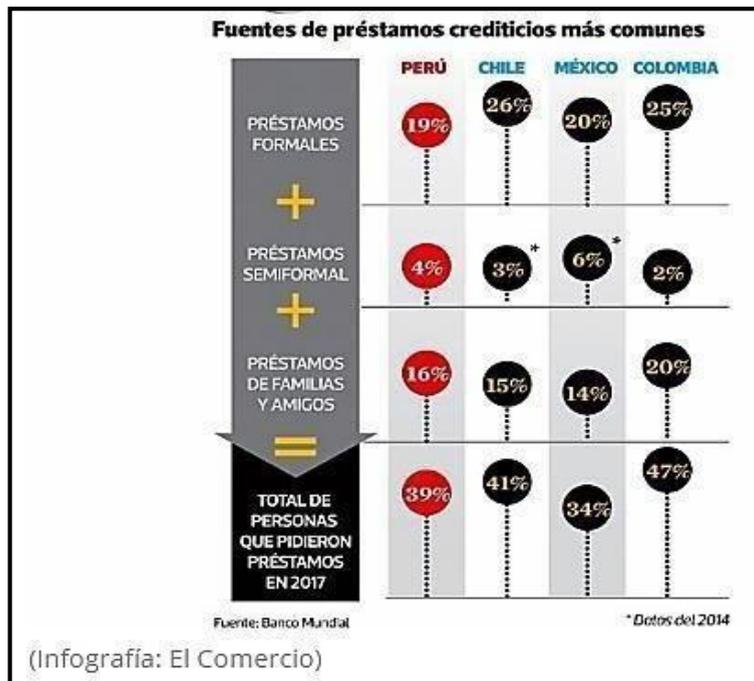
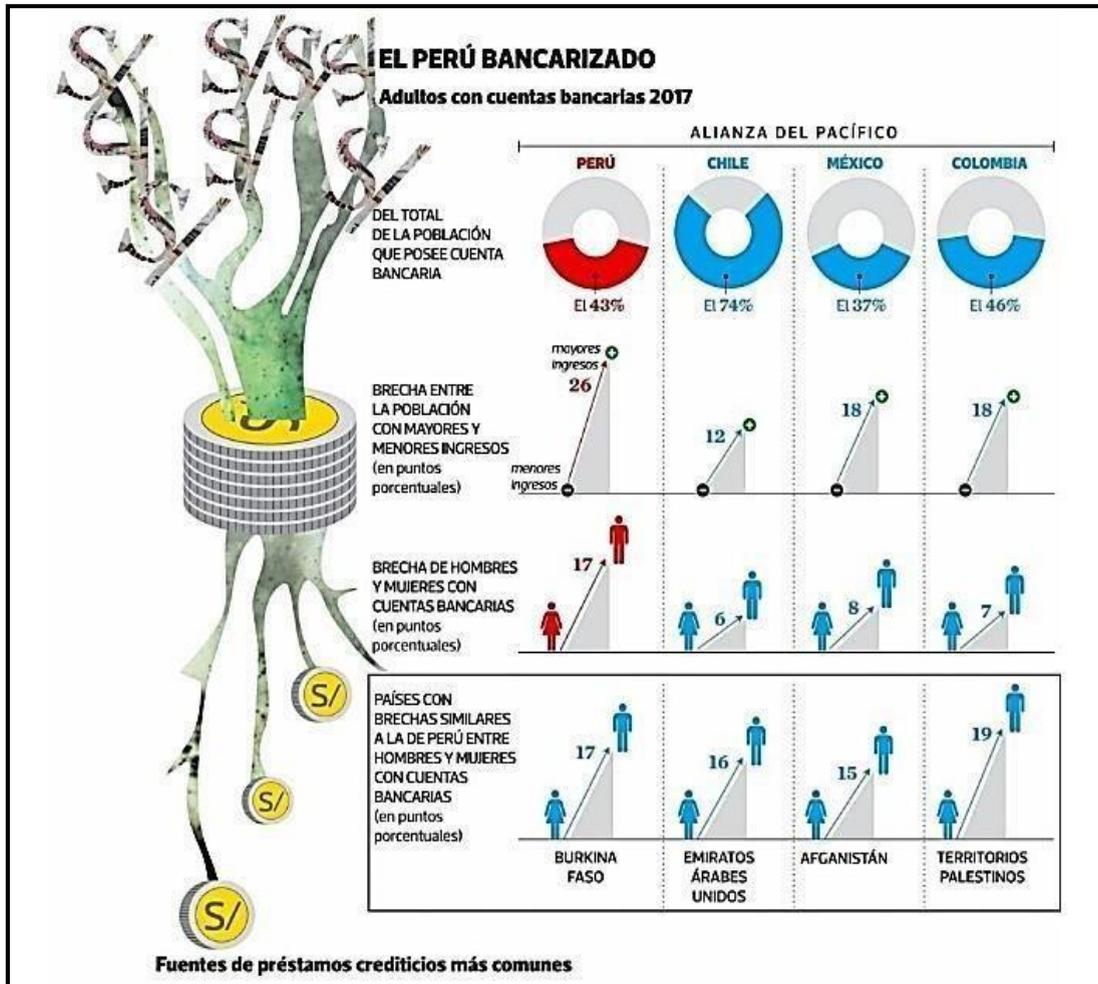


Figura 1.5 El Perú Bancarizado



Fuente: Banco Mundial, datos del 2014

Podemos validar que en el Perú el proceso de bancarización viene creciendo de manera lenta a diferencia de los otros países sudamericanos, debido a que muchas personas ignoran los beneficios que obtendrían al bancarizar sus ingresos y compras.

También se puede señalar que al contar con un proceso de cobranza sin bancarizar es propenso a robos y en el caso de la Institución Educativa en investigación se encuentra ubicada en una zona que presenta un nivel de delincuencia elevada.

En la publicación del periódico peruano (Gestión, 2012) señala que los peruanos tienen la mayor sensación de inseguridad en toda América.

Los peruanos son los ciudadanos que se sienten más inseguros en el continente, según la nueva encuesta del Barómetro de las Américas, que le otorga al Perú el primer lugar en Percepción de inseguridad con un promedio de 49 puntos, posición que comparte con Venezuela, seguidos de Bolivia (45), Haití y Ecuador (ambos con 44 puntos de promedio). La medición, realizada en 26 países de todas las Américas incluidos EE.UU. y Canadá, también revela que entre las capitales, Lima (54 puntos de promedio) aparece como la segunda ciudad con mayor sensación de inseguridad, solo por debajo de Ciudad de México (55 puntos de promedio) y superando a Guatemala (53) y Caracas (52). El estudio muestra que la inseguridad y delincuencia se han convertido en los principales problemas para los peruanos: vistos en conjunto pasaron de 11% en 2006 a 31% en 2012, superando a los problemas económicos. Cabe señalar también que la percepción de la corrupción como principal problema pasó de 7% en 2006 a 13% en 2012. La encuesta arroja además que casi un tercio de los peruanos ha sido víctima de algún acto de delincuencia en los últimos 12 meses, lo que coloca al Perú como el país con la segunda mayor tasa de victimización por delincuencia (28%), ligeramente por encima de Ecuador y casi al mismo nivel de Bolivia. Pero ¿cuál es el perfil de la víctima de la delincuencia en nuestro país? Los resultados indican que ésta es por lo general joven, estudia y reside en localidades de gran tamaño.

Según la publicación (Lima como vamos, 2012) señala:

Que el estudio realizado con la ONG Ciudad Nuestra –Segunda Encuesta Metropolitana de Victimización 2012–, a nivel distrital, San Isidro es el distrito que menor percepción de inseguridad registra (21.4%), mientras que Rímac es el distrito con mayor porcentaje de percepción de inseguridad (84.8%).

Tabla 1.2 Distritos con menor y mayor percepción de inseguridad 2012

Distritos con menor percepción de inseguridad		Distritos con mayor percepción de inseguridad	
San Isidro	21.4%	Rímac	84.8%
San Borja	32.8%	San Juan de Miraflores	84.3%
Miraflores	34.0%	La Victoria	82.5%
La Molina	34.6%	Comas	80.6%
Jesús María	42.5%	Ate	80.5%
Surco	43.5%	El Agustino	80.0%
Lurín	49.0%	Villa El Salvador	79.8%
Magdalena	52.3%	Villa María del Triunfo	79.3%
Puente Piedra	54.3%	Independencia	79.3%
Los Olivos	55.5%	San Juan de Lurigancho	78.6%

Fuente: Ciudad Nuestra - Segunda Encuesta Metropolitana de Victimización 2012.

La institución educativa privada “Bautista La Luz”, se encuentra ubicada en el distrito de Independencia y de acuerdo al cuadro anterior podemos identificar que se encuentra seleccionada como uno de los distritos con mayor percepción de inseguridad con un porcentaje de 79.3%, ello nos evidencia que si siguen manteniendo un proceso de cobranza tradicional son fácilmente víctimas de ser asaltados.

Según la publicación de (Lima como vamos, 2012), muestra en la encuesta de Ciudad Nuestra presenta la victimización por tipo de delito – 2011 y 2012– en la tabla siguiente:

Tabla 1.3 Tipos de Delitos 2011- 2012

Tipo de delito	2011	2012
Robo al paso	49.6%	47.9%
Robo en vivienda o local	20.2%	19.4%
Atraco	11.2%	14.9%
Agresión de pandillas	3.2%	5.7%
Extorsión	2.3%	2.3%
Robo de vehículos	1.8%	2.3%
Robo de autopartes	3.3%	1.8%
Otros	8.0%	5.9%
No sabe / No contesta	0.4%	0.1%

Fuente: Ciudad Nuestra - Segunda Encuesta Metropolitana de Victimización 2012.

Se ha podido investigar que la institución educativa a lo largo de sus 18 años de brindar el servicio de educación ha sufrido 5 robos. La más reciente fue hace aproximadamente 3 años atrás, exactamente en el 2015, la institución educativa fue asaltado en plena luz del día con armas de fuego, no se conto con perdidas humanas pero si llevaron un monto aproximado de S/. 3000.00 nuevos soles por el concepto de matricula del día y maquinas de oficina como son: computadoras, impresora y scanner. El hecho fue denunciado en la comiseria de Independencia, pero nunca se pudo identificar a los delincuentes ni recuperado lo robado, pero quedo como antecedente.

Según el boletín N° 02 (Conasec, 2015), detalla los siguientes cuadros de denuncias que comprende de Enero a Junio del 2015 de las ciudades de Lima y del distrito de Independencia.

Denuncias por comisión de delitos registradas en comisarías de la Policía Nacional, análisis comparativo Lima Metropolitana - Independencia Enero - Junio 2015

Tabla 1.4 Comparativo de denuncias de Lima Metropolitana Enero - Junio 2015



Fuente: Dirección de Estadística de la Policía Nacional del Perú

Elaboración: Observatorio Nacional de Seguridad Ciudadana - MININTER

Analizando las denuncias por comisión de delitos, registrados en las comisarías de la PNP en Lima Metropolitana que comprende 49 distritos, incluyendo los distritos de la provincia constitucional del Callao, durante el periodo de Enero - Junio 2015, muestran una tendencia irregular, en Enero (11,471), Febrero (11,084), Marzo (11,926), Abril (10,756), Mayo (9.986) y Junio (10,709); las variaciones más informantes se presentaron en el periodo Febrero - Marzo, registrando un aumento leve de 7,6% y en Marzo - Abril con una disminución leve de -9,8%. A continuación se detallará las denuncias por comisión de delitos registradas en comisarías de la Policía Nacional, análisis comparativo Lima Metropolitana - Independencia Enero - Junio 2015

Tabla 1.5 Denuncias registradas en Independencia Enero - Junio 2015



Fuente: Dirección de Estadística de la Policía Nacional del Perú

Elaboración: Observatorio Nacional de Seguridad Ciudadana - MININTER

Mientras en el distrito de Independencia, también se presentó una tendencia irregular, en Enero (367), Febrero (361), Marzo(341), Abril(375), Mayo(213) y Junio (185); las variaciones más importantes se presentaron en el periodo Marzo - Abril con un aumento de (10,0%) y en Abril - Mayo con una disminución significativa de (-43.2%).

La demora en los pagos de pensiones es un problema que genera un desequilibrio en el presupuesto de la empresa en investigación, pues al no bancarizar el proceso de cobranza genera pérdidas económicas, posibles asaltos ya que se encuentra en una zona peligrosa por un índice de delincuencia elevado y tiempo de atención que podría ser usado en otras funciones. Es por ello la justificación y urgencia de realizar e presente trabajo de investigación.

Esta propuesta tiene como misión implementar en el proceso de cobranza la bancarización de pago de pensiones y de esa manera reducir la demora de pagos.

Nuestro clientes (padres de familia) podrán pagar de manera presencial o virtual del banco las pensiones de sus hijos en las fechas programadas por la institución de no ser así se le cobrará una comisión por día de vencido la pensión. Este tipo de propuesta servirá como un modelo a seguir para cualquier estudio posterior ya que será un referente que permitirá adaptarse a la realidad de cualquier empresa del rubro de educación.

15. Objetivos

1.5.1. Objetivo General

Proponer la Bancarización de la cobranza de pensiones de los estudiantes de la I.E.P “Bautista La Luz”.

1.5.2. Objetivo Específico

1.5.2.1. Objetivo específico 1: Elegir la identidad financiera para poder bancarizar los pagos de pensiones.

1.5.2.2. Objetivo específico 2: Actualizar el proceso de cobranza

CAPÍTULO 2. MARCO TEÓRICO

21. Antecedentes

A continuación se detallan antecedentes relacionados con el presente trabajo de investigación, para ello citaremos a los siguientes tesis tanto nacionales e internacionales.

Nole (2015) en su tesis *“Estrategias de cobranza y su relación con la morosidad de pagos de servicios en la zona ferreña de la entidad prestadora de servicios de saneamiento de Lambayeque S.A -2015”*.

Concluye en implementar un software que reduzca la cartera morosa, dar comodidad de pago en cuestión de deudas acumuladas o vencidas, evitar incrementar la morosidad ejecutando cortes de servicio, segmentar la cartera deuda, crear e implementar programas para incentivar el pago oportuno, etc.

Al respecto se puede decir que la importancia de invertir en un producto que permita dar solución al nivel morosidad permitirá reducir este indicador y crear una cultura de pago en los clientes y tener un mejor control de los pagos.

Herrera (2013) en su trabajo de investigación titulado *“Factores que influyen en el mejoramiento de los procesos y controles en el área de créditos y cobranzas de la empresa Linde Gas Perú S.A – Sucursal Trujillo año 2013”*.

Concluye que a través de la simulación de los procesos mejorados mediante la implementación de las mejoras se puede comprobar que los tiempos de ciclo pueden ser reducidos sustancialmente, con lo cual se reducirá las ineficiencias administrativas y por ende la provisión incobrable atribuible a esta causa. Podemos resaltar que mejorar el proceso de cobranza permite reducir tiempos y invertidos de manera eficiente generando productividad a otras áreas o funciones determinadas.

Generar cambios o actualizaciones en el proceso de cobranza siempre será necesario ya que con el transcurrir de tiempo existen técnicas o software que generen un mejor funcionamiento del proceso.

Vera (2011) en su trabajo de investigación titulado *“Gestión de crédito y cobranza para prevenir y recuperar la cartera vencida del banco pichincha de la ciudad de Guayaquil en el periodo 2011”*.

Concluye que el modelo de gestión de cobros de cartera vencida propuesto establece los lineamientos generales estipulados por el Banco de Pichincha a la oficina de la empresa pague –Ya para normar un adecuado proceso de gestión de cobro de cartera vencida; el manual orienta el desarrollo de actividades de cada una de las personas que laboran en la oficina; da a conocer las políticas generales, políticas de riesgos, conocimientos específicos de los requisitos indispensables para efectuar la cobranza; informa sobre el correcto desempeño del elemento humano, equipo técnico, materiales, accesorios y lo más importante, conocer el proceso de entrega de notificaciones emitidas a deudores morosos y a sus respectivos garantes.

Podemos destacar la importancia de que el personal deba contar con el conocimiento del proceso para ello deba tener un proceso de inducción obligatorio, también contar con las herramientas necesarias para una eficiente labor, de esa manera se podrá evitar quiebres en el proceso y reducir el indicador de rotación de personal.

Carrera (2015) en su tesis *“Análisis de la Gestión de cuentas por cobrar en la empresa Induplasma S.A en el año 2015”*.

Concluye que la gestión de cobro no es efectiva y esto se debe a que carecen de un manual de monitoreo a fin de verificar el cumplimiento de las metas de cobranzas, de un sistema contable que le permita obtener información actualizada de la realidad de la gestión de cobrabilidad.

Contar con un manual de las funciones de cada área es necesario para una empresa y así llevar un mejor control del cumplimiento de estas o en su defecto contar con plantilla de indicadores que permitan evaluar que el personal este cumpliendo con el proceso.

22 Bases Teóricas:

2.2.1 ¿Qué es la Bancarización?

“La bancarización, consiste en formalizar todas las operaciones y canalizarlas a través de medios legales que permiten identificar su origen y destino y que el Estado pueda ejercer sus facultades de fiscalización contra la evasión tributaria, el lavado de activos y otros delitos”. (Sunat (s.f)).

Mediante ley N° 28194 se establecen además, los medios de pago que deben utilizarse para luchar contra la evasión y lograr la formalización de la economía, porque a través de estos medios se deja una “huella” o “trazo” de cada operación que realizan las personas y empresas a través del sistema bancario y que el Estado pueda ejercer su control, respecto al origen y destino de las transacciones económicas que se realizan en todo el país. (Sunat (s.f))

Según la Ley N° 28194 en su artículo 3°.-Supuestos en los que se utilizarán Medios de Pago: Las obligaciones que se cumplan mediante el pago de sumas de dinero cuyo importe sea superior al monto a que se refiere el artículo 4° se deberán pagar utilizando los Medios de Pago a que se refiere el artículo 5°, aun cuando se cancelen mediante pagos parciales menores a dichos montos. También se utilizarán los Medios de Pago cuando se entregue o devuelva montos de dinero por concepto de mutuos de dinero, sea cual fuera el monto del referido contrato. (Sunat, (s.f))

2.2.2 ¿Desde que monto se debe utilizar medios de pago?

Según el artículo 4°. El monto a partir del cual se deberá utilizar Medios de Pago es de tres mil quinientos Nuevos Soles (S/.3, 500) o mil dólares norteamericanos

(US\$ 1,000) El monto se fija en nuevos soles para las operaciones pactadas en moneda nacional, y en dólares americanos para las operaciones pactadas en dicha moneda. Tratándose de obligaciones pactadas en monedas distintas a las antes mencionadas, el monto pactado se deberá convertir a nuevos soles utilizando el tipo de cambio promedio ponderado venta publicado por la Superintendencia de Banca y Seguros el día en que se contrae la obligación, o en su defecto, el último publicado. En el caso de monedas cuyo tipo de cambio no es publicado por dicha institución, se deberá considerar el tipo de cambio promedio ponderado venta fijado de acuerdo a lo que establezca el Reglamento.

2.2.3 ¿Cuáles son los medios de pago?

Según el artículo 5° Los Medios de Pago a través de empresas del Sistema Financiero que se utilizarán en los supuestos previstos en el artículo 3° son los siguientes:

Depósitos en cuentas: Es la acreditación de dinero en una cuenta determinada, sea que provenga de la entrega de dinero en efectivo o de la liquidación de un instrumento financiero. No comprende los instrumentos financieros entregados en custodia o garantía.

Giros: A la entrega de dinero, sin utilizar las cuentas a que se refiere el inciso a) del artículo 9° de la Ley, a la Empresa del Sistema Financiero para ser entregado en efectivo a un beneficiario, en la misma plaza o en otra distinta. La operación puede ser realizada por la Empresa del Sistema Financiero que recibió la orden, o por otra a quien ésta le encargue su realización.

Transferencias de fondos: A la autorización para que la Empresa del Sistema Financiero debite en la cuenta del ordenante un determinado importe, para ser

abonado en otra cuenta del propio ordenante o en la cuenta de un tercero beneficiario, en la misma plaza o en otra distinta. La operación puede ser realizada por la Empresa del Sistema Financiero que recibió la orden, o por otra a quien ésta le encargue su realización.

Órdenes de pago: A la autorización para que la Empresa del Sistema Financiero debite en la cuenta del ordenante un determinado importe para ser entregado, sin utilizar las cuentas a las que se refiere el inciso a) del artículo 9° de la Ley, a un beneficiario en la misma plaza o en otra distinta. La operación puede ser realizada por la Empresa del Sistema Financiero que recibió la orden o por otra a quien ésta le encargue su realización.

Tarjetas de débito expedidas en el país: A la que permite a su titular pagar con cargo a los fondos que mantiene en cualquiera de sus cuentas establecidas en la Empresa del Sistema Financiero que la emitió.

Tarjetas de crédito expedidas en el país: A la que permite a su titular realizar compras y/o retirar efectivo hasta un límite previamente acordado con la empresa que la emitió.

Cheques con la cláusula de “no negociables”, “intransferibles”, “no a la orden” u otra equivalente, emitidos al amparo del artículo 190° de la Ley de Títulos Valores. Se considera intransferible al cheque que lleve la cláusula "intransferible" "No negociable" "no a la orden" u otra equivalente. La inserción de dicha cláusula tiene por finalidad prohibir totalmente su transferencia a terceros. En tal sentido la prestación contenida en el solo quedará satisfecha de las siguientes maneras. Pagado únicamente a la persona en cuyo favor se emitió o, acreditándolo, a

pedido de la persona en cuyo favor se emitió, en una cuenta corriente u otra cuenta de la que sea su titular.

Los Medios de Pago señalados en el párrafo anterior son aquellos a que se refiere la Ley General. Mediante decreto supremo refrendado por el Ministro de Economía y Finanzas se podrá autorizar el uso de otros Medios de Pago considerando, entre otros, su frecuencia y uso en las empresas del Sistema Financiero o fuera de ellas. (Revista de consultoría, (s.f), págs. 2-3)

C&Q Asesoría (2014), *¿Que es la bancarización?*, el presente video informa en primera instancia cual fue a la ley que aprueba la bancarización, el cual en conjunto de los dos poderes como son el ejecutivo y legislativo fueron quienes dieron luz a la ley de bancarización como es la Ley N°28194 Decreto Supremo N°150-2007-EF.2007. Define a la bancarización como una medida para formalizar la economía y facilitar los actos de fiscalización mediante los medios de pago regulados mediante la ley las cuales son: Los depósitos, cuenta bancaria, cheques, giros, transferencia, tarjeta de crédito o debito.

Adicional a ello nos informa que el monto obligatorio por la compra mayor a S/.3500.00 soles o \$1000.00 dolares americanos es obligatorio realizar la bancarización ello mediante los diferentes medios de pago validos para ello se deberá elegir cualquiera de los centros bancarios los cuales deben estar bajo el control de SBS. En el caso que se omita este proceso de bancarización no podrá acceder a la reducción del crédito fiscal.

America Noticias (28 de mayo del 2015) En esta entrevista nos muestra la importancia de bancarizar o inclusión financiera:

Hoy por hoy es recomendable a raíz de vivir en un país con un nivel de delincuencia alta, permite que una persona natural o empresa sin necesidad de tener dinero en efectivo pueda

pagar o comprar un servicio o bien mediante los diferentes medios de pago validos como son: Depósitos, tranferencias, tarjetas de crédito o debito, etc.

- Depositar el dinero de manera seguro y rentabilizando
- Generar un historial crediticio positivo, el cual podrá facilitar acceder a un producto activo (crédito vehicular, crédito hipotecario, etc).
- Puede realizar transacciones sin necesidad de llevar dinero en efectivo en los diferentes puntos de acceso como son las oficinas, cajeros automáticos, via app de cualquier banco.

2.2.4 Política de cobro

Cantú y Andrade (2013) señala que las cuentas por cobrar son, al igual que el activo, recursos económicos que son propiedad de una organización, los cuales generán un beneficio en el futuro; forman parte de la clasificación de activo circulante, y entre sus principales cuentas figuran las siguientes: clientes, documentos por cobrar, funcionarios y empleados y deudores diversos.

(Brealey, A., 2010) Detalla el paso final en la administración de crédito es cobrar el importe. Cuando un cliente se atrasa, el procedimiento usual es enviar un estado de cuenta y seguirlo a intervalos con cartas o llamadas telefónicas cada vez más insistentes. Sin ninguna de estas medidas tiene efecto, la mayoría de las compañías transfieren la deuda a un agente de cobranza o aun abogado. Las grandes empresas pueden cosechar economías de escala relacionadas con el mantenimiento de registros, facturación, etc., pero una pequeña empresa puede no estar en condiciones de contar con un área de crédito bien desarrollada.

Administración de cuentas por cobrar: Nos centraremos en la manera en que una compañía adopta una política para ofrecer crédito a sus clientes y como vigila sus cuentas por cobrar en forma continua.

Determinación de la política de crédito: El establecimiento de una política de crédito involucra tres etapas, que se estudiarán por separado y son:

Establecer los estándares de crédito: En primer lugar, la administración debe decidir acerca de sus estándares de crédito. ¿Dará crédito a cualquier persona que lo solicite o ¿será selectiva y lo concederá solo a aquellos clientes con riesgo muy bajo de crédito? A menos que la compañía adopte la primera política, necesitará evaluar el riesgo crediticio de cada consumidor antes de decidir si lo concede. La decisión de cuanto riesgo crediticio se corre juega un papel importante para determinar qué cantidad de dinero destina la empresa a sus cuentas por cobrar. Si bien una política restrictiva resultaría en un volumen de ventas pequeño, la compañía tendría una inversión más pequeña en cuentas por cobrar. Por el contrario, una política menos selectiva produciría ventas mayores, pero el nivel de cuentas por cobrar también aumentaría.

Establecer las condiciones del crédito: Después de que una empresa decide sus estándares de crédito, debe fijar las condiciones de éste. La compañía decide acerca de la extensión del periodo antes de que deba hacerse el pago (periodo “neto”) y elige si ofrece un descuento para estimular que los pagos se hagan pronto. Si ofrece un descuento, también debe determinar el porcentaje y periodo de descuento. Si la compañía es de pequeña relativa, es probable que siga el ejemplo de otras empresas de la industria para establecer dichas condiciones.

Programa de envejecimiento: Un programa de envejecimiento clasifica las cuentas según el número de días que han estado en los libros de la empresa. Se prepara ya sea con el número de cuentas o los montos en dólares de las cuentas por cobrar no pagadas. (pag.829).

2.2.5 Los diferentes tipos de Deudores

(Pere, 2012), define que uno de los aspectos que hay que tener en cuenta en la reclamación de los impagados es el perfil del deudor, puesto que no todos los deudores son iguales ni se les puede tratar de forma indiscriminada. Cada deudor requiere un tratamiento diferenciado para conseguir la recuperación de la deuda, y es misión responsable de cobros averiguar, haciendo de investigador moroso, cual es la tipología del deudor para decidir la estrategia de recobro más idóneo a utilizar. Aunque la casuística de los impagados es muy amplia, existen unos modelos de comportamiento que permiten agrupar a los deudores en diversas categorías según las características que presentan.

2.2.5.1 Las cinco preguntas claves para analizar a un deudor:

De entrada, para hacer un análisis del deudor y averiguar su tipología, simplemente hay que plantearse cinco preguntas clave:

¿Quiere pagar el deudor?

¿Puede pagar el deudor?

¿Sabe el deudor que tiene que pagar?

¿Es de buena fe el deudor?

¿Tiene el deudor una razón objetiva para no pagar?

2.2.5.2 Los cinco grandes tipos de Deudores:

Los morosos intencionales, que pueden pagar pero no quieren: Son los de mala fe, ya que podrían pagar puesto que tienen suficiente liquidez pero no quieren hacerlo, son los caraduras que pretenden ganar a costa de los proveedores.

Los deudores fortuitos, que quieren pagar pero no pueden: En esta clase de deudores están incluidos todos los que son de buena fe pero no pueden saldar la deuda y ya que no tienen liquidez. Estos morosos pagarían si tuvieran medios para hacerlo. Los deudores que están esta categoría acaban pagando la deuda si se les concede el tiempo suficiente y se les otorgan facilidades para reintegrar la cantidad adecuada.

Los deudores incompetentes y/o desorganizados, que pueden pagar pero no saben lo que tienen que pagar: Son los que pueden pagar y no tienen mala voluntad, pero no saben lo que tienen que pagar, ya que su administración es un desastre: son los desorganizados, los incompetentes y los despistados.

Los deudores negligentes: Son los que no quieren saber lo que deben: no se preocupan por la buena gestión de su negocio aunque sean conscientes de ello.

Los deudores circunstanciales, que pueden pagar pero no lo hacen porque hay un litigio: Son los que han boqueado el pago voluntario porque hay una incidencia en los productos o servicios suministrados, pero son de buena fe, y pagarán la deuda si el proveedor les soluciona el litigio. (Pags 82 - 84).

Coulter (2010), “indica que si no fuera por el cambio, el trabajo de un gerente sería relativamente sencillo. La planeación sería simple ya que el futuro no sería diferente al presente”.

2.2.6 Concepto de planeación operacional:

Chiavenato (2001) menciona que la planeación operacional se preocupa básicamente por el "qué hacer" y por el "cómo hacer". Se refiere de manera específica a las tareas y operaciones realizadas en el nivel operacional. Al estar

fundada en la lógica del sistema cerrado, la planeación operacional se orienta hacia la optimización y maximización de los resultados, mientras que la planeación táctica se orienta hacia resultados satisfactorios.

2.2.6.1 Procedimientos

Constituyen la secuencia de pasos o etapas que se deben seguir con rigurosidad para ejecutar los planes. Son una serie de pasos detallados que indican cómo cumplir una tarea o alcanzar un objetivo preestablecido. En consecuencia, los procedimientos son sub planes de otros planes mayores. Debido a su naturaleza detallada, generalmente están escritos y a disposición de quienes deben usarlos.

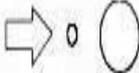
2.2.6.2 Clases de procedimientos

Los procedimientos se transforman en rutinas descritas mediante flujogramas (gráficas que representan la secuencia de procedimientos). Sólo son procedimientos debidamente estandarizados y formalizados. Los flujogramas pueden ser de varios tipos.

2.2.6.3 Flujograma vertical

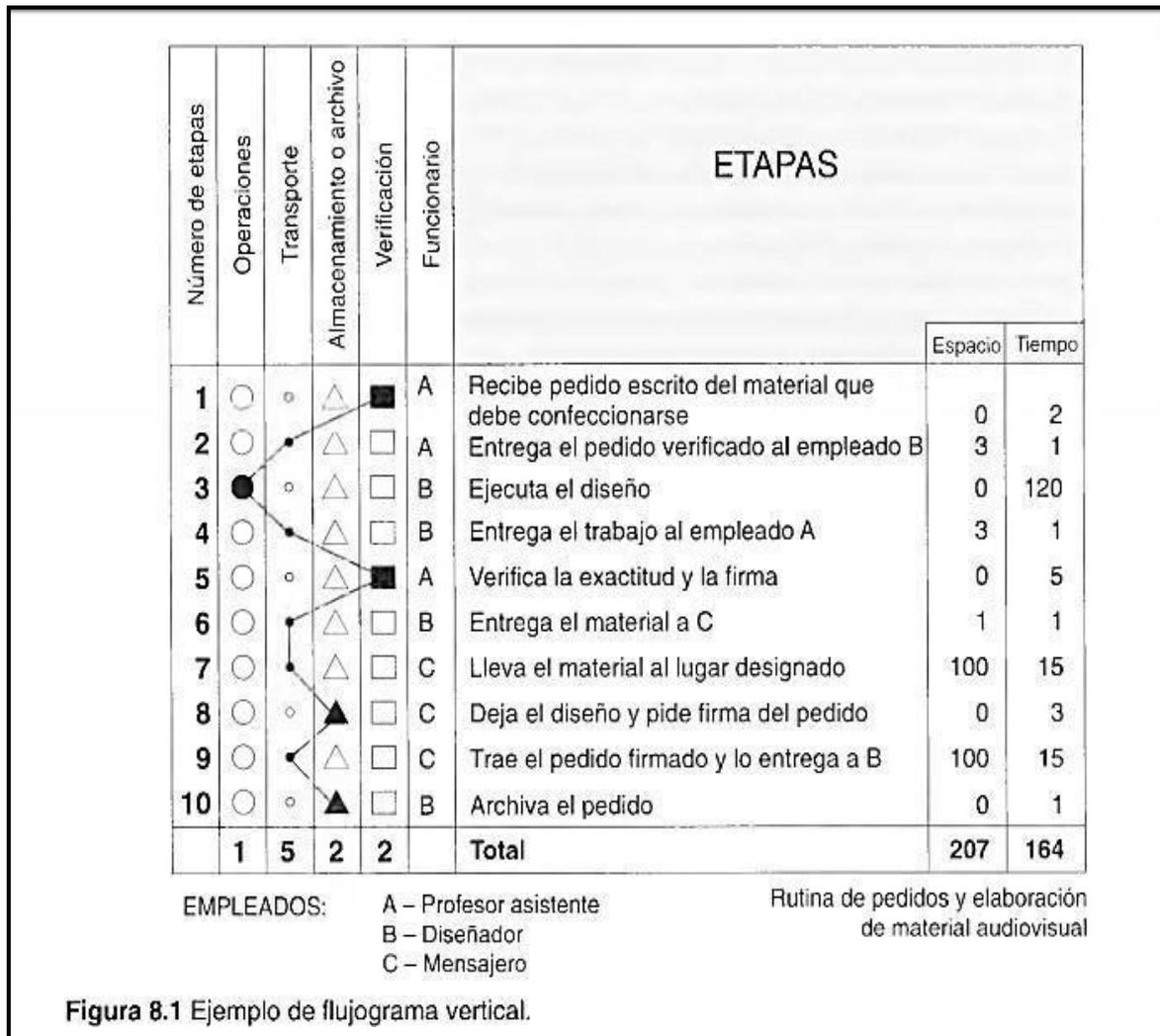
El flujograma vertical refleja la secuencia de una rutina mediante filas que representan las diversas tareas o actividades necesarias para ejecutar la rutina, y columnas que representan, respectivamente, los símbolos de las tareas u operaciones, los empleados involucrados en la rutina, las tareas u operaciones ejecutadas, el espacio requerido para la ejecución u operación y el tiempo empleado.

Figura 2.1 Símbolos del flujograma vertical

Cuadro 8.1	
SÍMBOLOS DEL FLUJOGRAMA VERTICAL (CONVENCIÓN UNIVERSAL)	
Símbolos	Significado
	El círculo significa una operación (una etapa o subdivisión del proceso). Una operación se realiza cuando se crea, se modifica, se mejora o se extrae algún artículo. Ejemplo, emisión de un documento. Elaboración de un documento, anexión de copias a un formulario, anotación de un registro o firma de un documento.
	La flecha o círculo pequeño corresponde a un transporte o la tarea de llevar algo de un local a otro. Ocurre cuando un objeto, un mensaje o documento se desplaza de un lugar a otro.
	El cuadrado indica inspección, verificación o control, sea de cantidad o de calidad. Es la verificación o fiscalización, sin que haya realización de operaciones. Ejemplo: revisión de un documento, verificación de alguna firma.
	La letra D representa una demora o un retraso, bien sea por congestión, por distancia o por espera de alguna medida que debe tomar otra persona. Significa una espera o un aplazamiento por agenda o la llegada de un elemento del que dependa la continuación del proceso.
	El triángulo con el vértice hacia abajo o hacia arriba representa una parada casi definitiva o muy prolongada. Puede ser un almacenamiento (cuando se trata de materiales) o un archivo (cuando se trata de documentos).

Fuente: Edilverto Chavenato

Figura 2.2 Ejemplo de flujograma vertical



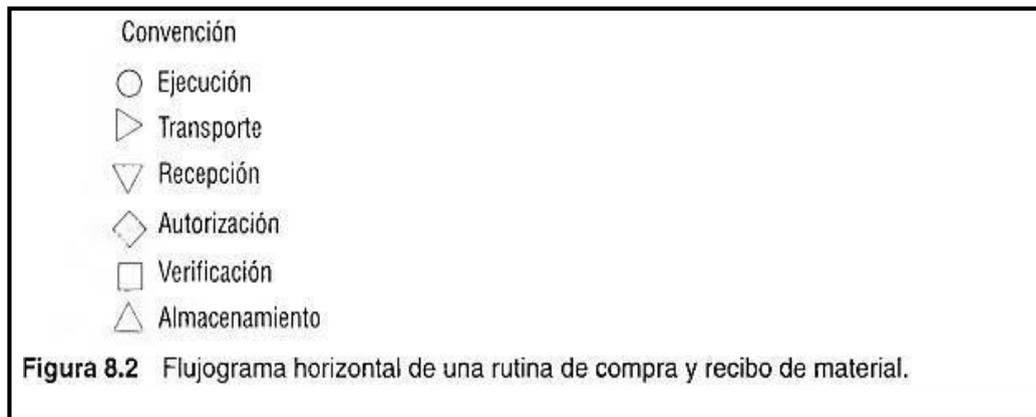
Fuente: Edilvertto Chavenato

2.2.6.4 Flujograma horizontal

El flujograma horizontal utiliza los mismos símbolos del flujograma vertical y hace énfasis en los órganos o las personas involucradas en determinado procedimiento o rutina. En procedimientos o rutinas que involucran muchos órganos o personas,

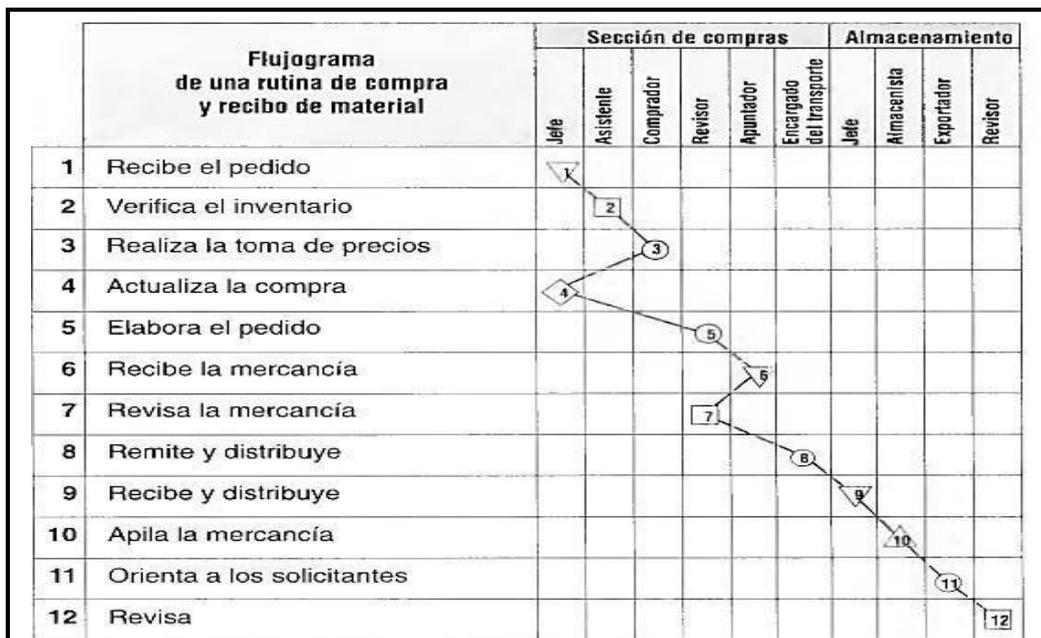
el flujograma horizontal permite visualizar la parte que corresponde a cada uno, y comparar la distribución de las tareas entre todos los involucrados, para lograr una posible racionalización o redistribución, o para tener una idea de la participación existente y facilitar los trabajos de coordinación e integración. (Pags 187 -189).

Figura 2.3 Simbología de flujograma horizontal



Fuente: Edilverto Chavenato

Figura 2.4 Distribución de tareas



Fuente: Edilverto Chavenato

23. Definición de términos básicos

Bancarización: La bancarización, consiste en formalizar todas las operaciones y canalizarlas a través de medios legales que permiten identificar su origen y destino y que el Estado pueda ejercer sus facultades de fiscalización contra la evasión tributaria, el lavado de activos y otros delitos.

Fuente: Sunat

Procedimiento: Documento donde se detalla las deudas pendientes Constituyen la secuencia de pasos o etapas que se deben seguir con rigurosidad para ejecutar los planes.

Fuente: Edilberto Chiavenato “Administración de Procesos”

Cuentas por cobrar: Documento donde se detalla las deudas pendientes

Fuente: La real academia española

Medios de pago: Son las diversas formas documentarias que usan las diversas y entidades financieras en el país

Fuente: Sunat

Deudor: Que debe, o está obligado a satisfacer una deuda.

Fuente: La real academia española

CAPÍTULO 3. DESARROLLO

3.1. Desarrollo el Objetivo 1: Elección de la Identidad Financiera

Para lograr el primer objetivo específico de la presente tesis es elegir la identidad financiera que nos permita bancarizar los pagos de pensiones de los estudiantes del I.E.P “Bautista La Luz”, para ello solicitaremos información de manera presencial a los principales bancos, el cual permitirá elegir al que mejor beneficie al proceso de cobranza de la institución educativa, teniendo en cuenta ciertos criterios importantes para toma la toma de decisiones.

Tabla 3.1 Cuadro comparativo de Identidades Financieras

BANCOS	¿CUENTA CON RESTRICCIONES Y CUALES SON?	¿UBICACIÓN CERCANA A LA I.E.P?	¿COSTO DE ADQUISIÓN?	¿TIEMPO DE APROBACIÓN EL SERVICIO?	¿BRINDA ALGUN OTRO SERVICIO ADICIONAL?
BCP	Sí: solo aplica para empresas con razón social	Si aplica	No aplica	No aplica	No aplica
BBVA CONTIENTAL	No: Si permite codificar los pagos	Si aplica	Mantenimiento de la banca por internet es \$22 y el costo único del token es de \$30	24 HORAS	No aplica
SCOTIABANK	Sí: no permite codificar los pagos.	Si aplica	No aplica	No aplica	No aplica
BANBIF	No: Si permite codificar los pagos	Si aplica	Mantenimiento de la banca por internet es \$ 17 y el costo único del token es de \$20	24 HORAS	Si aplica

Fuente: Elaboración propia

Podemos observar en el cuadro que se eligió a cuatro identidades financieras más reconocidas de nuestro país, se visitó cada una de ellas quienes nos proporcionaron información necesaria y se llegó a las siguientes conclusiones.

El banco BCP, brinda el servicio de bancarización pero dentro de sus requisitos principales indica que la institución debe tener razón social y en el caso de la I.E “Bautista La Luz” esta a cargo de una persona natural, por este motivo es que descartaría esta identidad financiera.

El banco BBVA CONTINENTAL, brinda el servicio de bancarización, la institución educativa sí cumple con los requisitos que solicita la institución financiera, pero en cuanto a costo de mantenimiento y el costo del token es mayor a lo que ofrece el banco BANBIF.

En el caso del banco SCOTIABANK, cuenta con el servicio requerido pero no ofrece el poder identificar mediante codificación quienes son los alumnos que pagan las pensiones, solo mencionan que se podría identificar mediante el número de DNI de la persona quien genera el depósito a nombre de la I.E.

Finalmente se solicitó información en el banco BANBIF, el cual sí cuenta con el servicio de bancarización, el servicio aplica para personas naturales, permite identificar que alumno realiza el pago mediante una codificación que la misma institución educativa puede asignar para ello solo hay que llenar el formato de datos que el banco solicita.

Adicional a ello se puede comparar que en temas de costos es más cómodo a lo que ofrece el banco BBVA CONTINENTAL de \$22 a \$17 en costo de mantenimiento mensual y en costo de token de \$30 a \$20 pago único. Para poder reducir que los padres de familia se demoren en pagar fuera de la fecha programa el banco BANBIF brindan la alternativa que la institución educativa asigne un monto en soles que correspondería a la mora que por día se aplicaría al monto de la pensión.

Los beneficios que brinda el Banco Banbif para la institución son las siguientes:

- Simplificación en la recaudación y en el control administrativo de los cobros.
- Reduce el riesgo de movimiento de efectivo.
- Alternativas de pago.
- Proceso de información en línea.
- Seguridad y fiabilidad de la información.

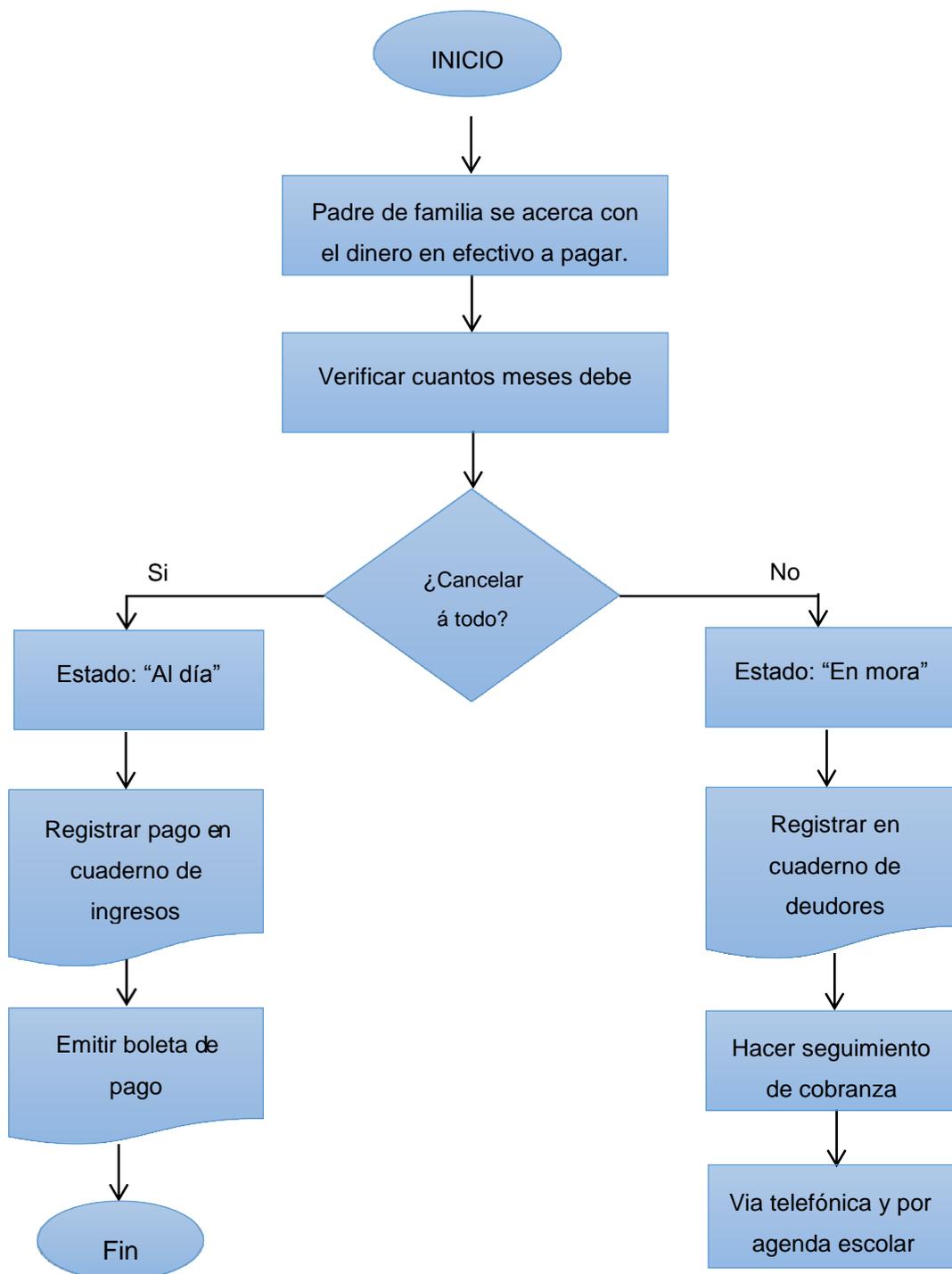
Los beneficios que brinda el Banco Banbif para los usuarios son:

- Ponemos al servicio del usuario, nuestra amplia Red de Oficinas que les permitirá realizar sus pagos con la comodidad y rapidez que requieren.
- Pagos en ventanilla sólo indicando el nombre de la Institución y nombre titular. No requiere cupones, boletas o tarjetas para efectuar sus pagos.
- En caso el pagador sea cliente de BanBif, podrán efectuar el pago debitando de su cuenta de ahorros a través de nuestro Sistema de Banca por Internet, ingresando a www.bifnet.com.pe, de manera gratuita.

También brindan otros servicios adicionales mediante la banca por internet como son: Consulta de saldo, seguimiento de recaudaciones de pago, pago de planilla, pago a proveedores y de servicios, realizar transferencias. Frente a todo lo expuesto la I.E.P “Bautista La Luz” deberá elegir el banco Banbif ya que brinda un mejor servicio de bancarización y también otros servicios adicionales por una inversión accesible para ellos y por la ubicación del colegio al banco es accesible ya que se puede encontrar en cualquier centro comercial como es Plaza Norte, Mega Plaza o en cualquier cajero banbif.

32 Desarrollo el Objetivo 2: Actualizar el proceso de cobranza

Figura 3.1 Diagrama de flujo ACTUAL de la I.E.P "Bautista La Luz"



Fuente: I.E.P "Bautista La Luz"

Como podemos observar en el proceso de cobranza, es el padre de familia quien tiene que acercarse a la misma institución educativa a pagar mensualmente la pensión de su hijo(a), el personal encargado debe recepcionar el dinero, registrarlo en el cuaderno de ingresos y luego emitir de manera física la boleta de venta. En caso que el padre de familia no pague el personal encargado deberá hacer el seguimiento de cobranza mediante los siguientes medios como son: llamadas telefónicas, comunicado en las agendas escolar hasta lograr la cancelación del pago de la pensiones.

Como podemos identificar que mantienen un proceso discontinuado debido a que se viene cobrando de manera presencial e invierte tiempo, el cual fácilmente podría ser usado en otras actividades o funciones asignadas.

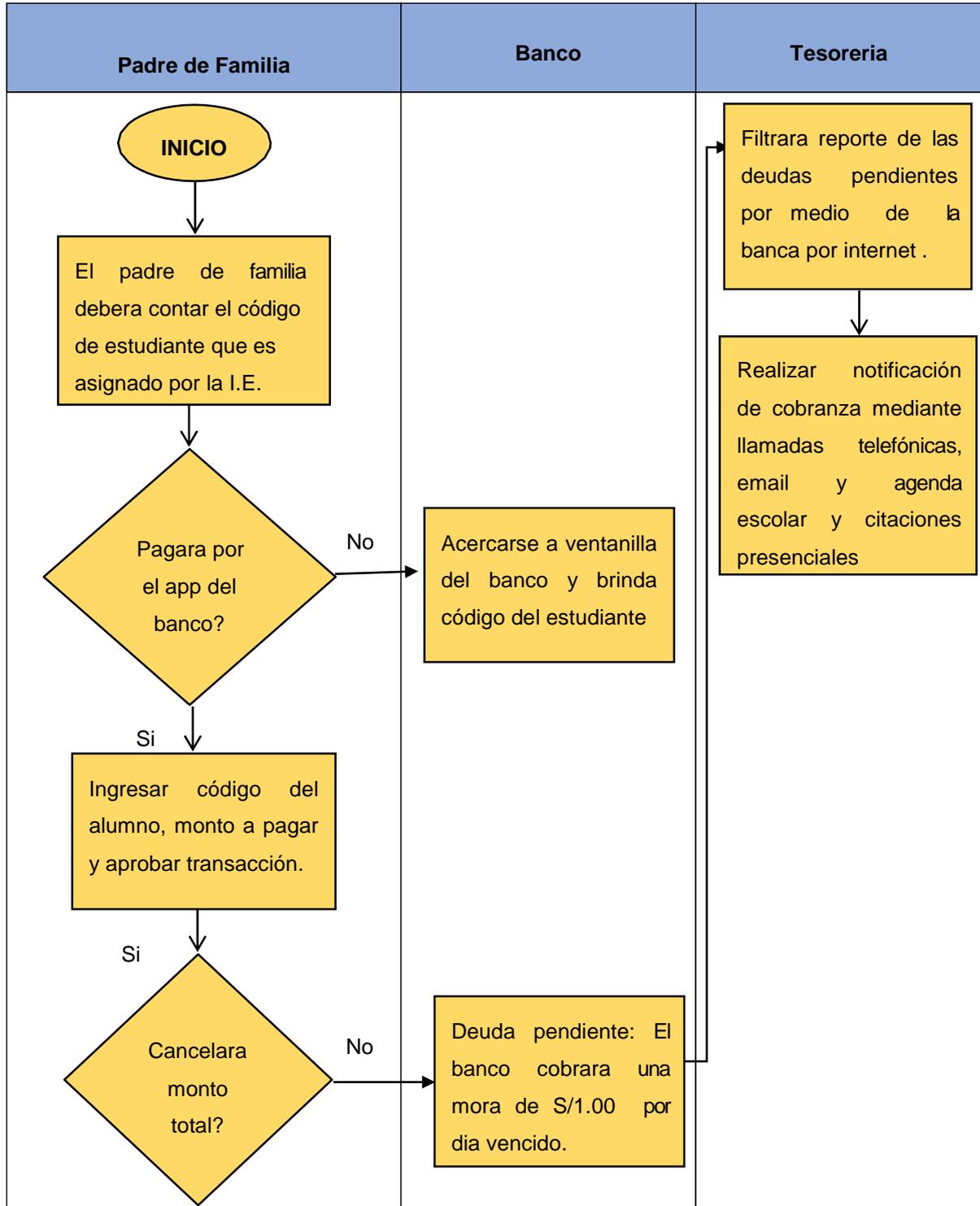
Se valida también que tanto los ingresos como los deudas pendientes se vienen registrando de manera física, es decir en un cuaderno, cuando se podría utilizar otras herramientas como son hojas de calculo como el excel o un programa de cobranza.

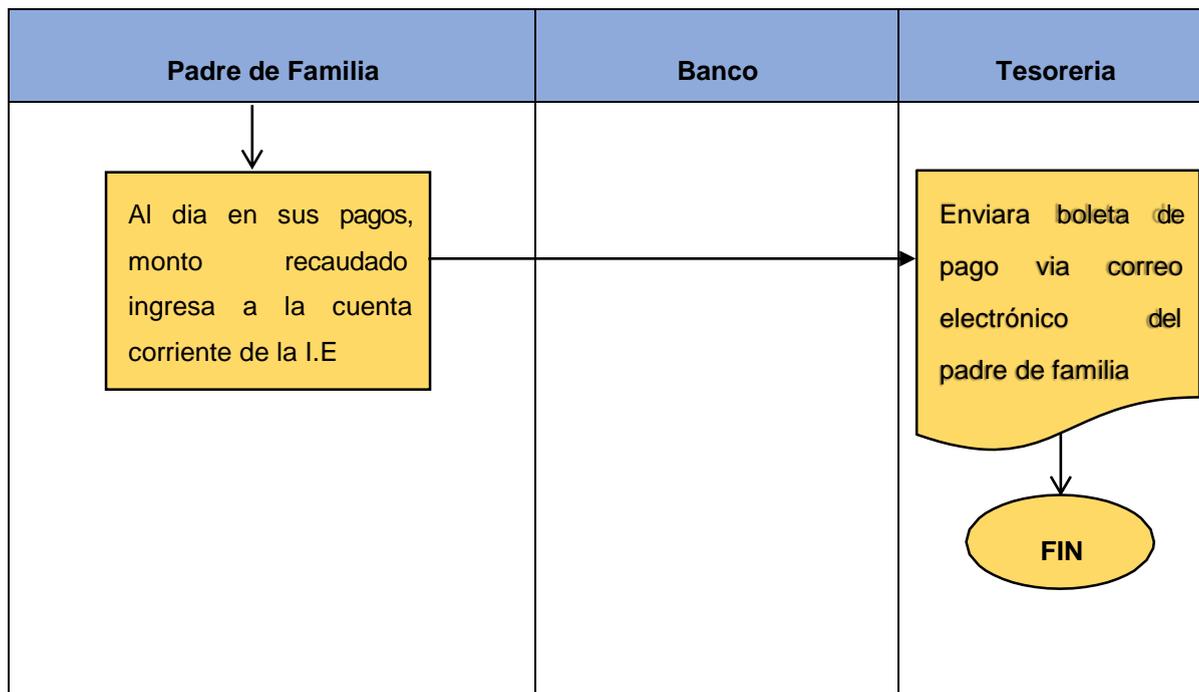
El seguimiento de cobranza que se aplica se podría mejorar utilizando otros medios de comunicación como son los correos electrónicos o solicitar entrevistas de manera presencial para poder tener una mejor comunicación y entender la situación real de las padres morosos.

Con la propuesta de mejora de la presente tesis que es bancarizar, en el proceso de cobranza se podrá reducir tiempos, aplicar sanciones para los clientes impuntuales como es habilitar la mora por día que puede ser como mínimo s/1.00 a s/3.00 como máximo sin dar opción a reclamo por parte del padre de familia ya que ello deberá ser comunicado y detallado durante el proceso de matricula dejando la libre decisión al padre de familia.

A continuación se presenta la propuesta de mejora del proceso de cobranzas para la I.E mediante el nuevo flujo.

Figura 3.2 Diagrama de flujo PROPUESTO





Fuente: Elaboración Propia

Figura 3.3 Actividades del flujograma propuesto

Actividades	
1	La institución entrega código de alumno al padre de familia
2	El padre de familia elige el medio de pago, sea presencial o el app del banco
3	Si elige pagar de manera presencial, deberá presentar el código del alumno en ventanilla
4	Si elige pagar por el app del banco deberá ingresar código del alumno, clave de tarjeta y aprobar la transacción
5	De cancelar el pago de la pensión, el alumno estará al día en sus pagos
6	El monto recaudado ingresará a la cuenta de la I.E
7	De no cancelar la deuda, se le incrementará una mora de s/1.00 por día
8	El personal encargado validará mediante la banca por internet los alumnos pendiente de pago
9	El personal encargado, realizará el proceso de cobranza mediante los diferentes técnicas establecidas

Fuente: Elaboración propia.

CAPÍTULO 4. RESULTADOS

4.1. RESULTADOS

Tabla 4.1 Cuadro comparativo en la atención de cobranza

Acciones	Tiempo de atención actual	Tiempo de atención propuesto
Pago de pensión	2 minutos	0 minutos
Emisión de boleta física	3 minutos	0 minutos
Registro en el cuaderno de ingresos	2 minutos	0 minutos
Reclamo	5 minutos	0 minutos
Total Tiempo	12 minutos	0 minutos

Fuente: Elaboración propia

En el primer cuadro podemos observar que el total de tiempo invertido actualmente por el personal de cobranza es de aproximadamente de 12 minutos por cada padre de familia que se acerca a la institución, pero si la I.E optara por bancarizar el pago de las pensiones de sus estudiantes el tiempo sería asumido por el banco. Asimismo se podría informar y educar al padre de familia pagar por la app del banco sin necesidad de ir a la identidad financiera así evitar largas colas y podrá aprovechar su tiempo.

Tabla 4.2 Cuadro comparativo de costo del proceso de cobranza

CRITERIOS	COSTO ACTUAL	COSTO PROPUESTO
Pago del personal mensual	S/. 1,200.00	S/. 930.00
Costo de token (único pago)		S/. 65.00
Pago mensual (10 meses) del servicio de bancarización		S/. 56.00
TOTAL (10 meses)	S/. 12,000.00	S/. 9.925.00

Fuente: Elaboración propia

En el segundo cuadro podemos observar el costo actual que genera el proceso de cobranza que suma un monto total por los 10 meses de cuota de pagos suman un total S/12,000.00 y se quisiera implementar la bancarización sería una inversión por la misma cantidad de meses de un total de S/. 9,925.00, esto quiere decir que al aplicarse la bancarización la I.E estaría teniendo un ahorro de S/. 2,075.00 el cual podría invertidor en mejorar su infraestructura o servicio adicional.

CONCLUSIONES

Se concluye que si la I.E opta por bancarizar su proceso de cobranza podrá reducir:

Tiempos: El personal encargado de la cobranza de pensiones solo tendría que validar diariamente mediante la banca por internet el informe de los padres que han cancelado y en el caso de los pendientes de pago realizar el seguimiento de cobranza mediante los diferentes medios validos como son: via correo electrónico, comunicados escritos (agenda escolar), llamadas telefónicas y entrevistas personales.

Costos: La inversión que haría la institución educativa seria un costo único en la adquisición de token de \$20.00 y un pago mensual de \$17.00.

Seguridad de sus ingresos: El personal no manejaría el dinero en efectivo sino que con la bancarización los montos cancelados por el padre de familia serian abonados directamente a la cuenta corriente de la I.E.

Seguridad de su plantel: El no contar con dinero en efectivo por el concepto de pensiones permitirá a la institución no ser presa clave de los delincuentes.

Se concluye que si la I.E opta en mejorar su proceso de cobranza obtendría los siguientes beneficios:

Tiempo: El proceso de cobranza propuesto permitiría que el personal encargado pueda dedicarse a llevar un correcto proceso de cobranza directamente a los clientes morosos.

Asignación de funciones: Al reducir la funciones del personal de tesorería y teniendo en cuenta las necesidades de la institución podría asignársele otras funciones de apoyo para el área academica.

RECOMENDACIONES

Se recomienda a la I.E optar en bancarizar su proceso de cobranza de esa manera podrá reducir los tiempos en la función de cobranza y el personal encargo pueda dedicarse a otras funciones o actividades requeridas por la institución. La activación del servicio de recaudación en la institución financiera Banbif es rápida e inclusive el contrato lo puede encontrar en la misma pagina web y enviar via correo electrónico. (Ver anexo N° 2).

Se recomienda solicitar al banco Banbif la opción de Cargo automatico, asi ofrecer al padre de familia otra opción comoda de pagar la pensión de su niño(a) mensualmente sin necesidad de acercarse de manera presencial ni pagar por internet sino que se le debite de su cuenta sueldo, ello se llevara acabo siempre que el padre de familia mantengan una tarjeta de sueldo de la misma identidad financiera que seria el Banbif.

Se recomienda invertir en un app propio de la institucion educativa donde el padres de familia pueda elegir la identidad bancaria con el que tenga una tarjeta de crédito o debito afiliado, de esa manera se contaria con otra alternativa fácil para la cancelación de pensiones y reducir el índice de morosidad.

Se sugiere actualizar el procedimiento de cobranza en caso se opte en bancarizar los pagos de acuerdo al diagrama de flujo propuesto de esa manera se podrá tener un orden del nuevo proceso y ser de conocimiento para la I.E, el personal encargado y los padres de familia.

Se recomienda modificar el organigrama institucional ya que no tiene relación con la realidad de las funciones que cumple cada personal que labora actualmente. Asimismo el nuevo modelo propuesto en la presente tesis evitaría la duplicidad de funciones, se respetaría los niveles jerárquicos y seria un medio de comunicación claro para el personal y para los terceros que deseen conocer la estructura de la institución educativa. (Ver anexo N° 3).

Por temas de seguridad del Promotor quien como persona natural es dueño de la institución educativa, se recomienda cambiar la razón social a persona Juridica, debido que si en algún momento la empresa contraiga alguna deuda o incumpla alguna obligación, el dueño asume la responsabilidad de forma ilimitada es decir que podría perder su patrimonio o bienes personales.

REFERENCIAS

- Aiteco consultores. ((s.f)). *Tormenta de Ideas: Creatividad para la Mejora*. Obtenido de Aiteco consultores: Recuperado de <https://www.aiteco.com/tormenta-de-ideas/>
- America Noticias (Programa). (28 de mayo del 2015). Bancarización, seguridad para su dinero y con interesantes beneficios. [Transmisión por cadena de televisión], Lima, Perú. America televisión.
- Brealey Myers Allen, 2010 “*Principios de Finanzas Corporativas*” pag. 829 (9na edición)
- Carrera Navarrete Shirley Iliana, 2015 “*Análisis de la Gestión de cuentas por cobrar en la empresa Induplasma S.A en el año 2015*”, Universidad Politécnica Salesiana Ecuador – Carrera de Contabilidad y Auditoría.
- comercio, E. (12 de enero de 2018). SBS: Menor uso de efectivo fortalecería la bancarización. *El comercio*, págs. Recuperado de <https://elcomercio.pe/economia/peru/sbs-menor-efectivo-fortaleceria-bancarizacion-noticia-488527>.
- Conasec. (11 de 2015). *DENUNCIAS POR COMISIÓN DE DELITOS REGISTRADAS EN COMISARÍAS DE LA POLICÍA NACIONAL DEL PERÚ*. Obtenido de Recuperado de http://conasec.mininter.gob.pe/obnasec/pdfs/02b_independencia.pdf
- C&Q Asesoría. (Productor). (2014). Que es la bancarización? [Archivo de video]. De <https://www.youtube.com/watch?v=KkL0x6PTUwU>.
- Ericka Johanna Vera Andrade, 2011 “*Gestión de crédito y cobranza para prevenir y recuperar la cartera vencida del banco pichincha de la ciudad de Guayaquil en el periodo 2011*”, Universidad Internacional del Ecuador – Facultad de Administración y Ciencias.
- Gerardo Guajardo Cantú y Nora E. Andrade de Guajardo, 2013 “*Contabilidad Financiera*” Pag. 18-19 (6ta edición).
- Gerardo Guajardo Cantú y Nora E. Andrade de Guajardo, 2013 “*Contabilidad Financiera*” pags. 268-269-281. (6ta edición).
- Gestión. (04 de 12 de 2012). *Los peruanos tienen la mayor sensación de inseguridad en toda América*. Obtenido de Recuperado de <https://gestion.pe/peru/politica/peruanos-mayor-sensacion-inseguridad-america-26086>
- Herrera Hurtado, Percy Antonio, 2013 “*Factores que influyen en el mejoramiento de los procesos y controles en el área de créditos y cobranzas de la empresa Linde Gas Perú S.A – Sucursal Trujillo año 2013*”, Universidad Nacional de Trujillo – Facultad de Ciencias Económicas.

- Idalberto Chiavenato, 2001 *“Administración de Procesos administrativos”* pag.187-189
- Jonathan Berk y Peter De Marzo, 2008 *“Finanzas Cooperativas”* pag. 835-836-837
- Nole Zeña Griselda Isabel, 2015 *“Estrategias de cobranza y su relación con la morosidad de pagos de servicios en la zona ferreñafe de la entidad prestadora de servicios de saneamiento de Lambayeque S.A -2015”*, Universidad Señor de Sipán – Facultad de Ciencias Empresariales.
- Lima como vamos. (2012). *¿Cómo Vamos en Seguridad Ciudadana?* Obtenido de Recuperado de <http://www.limacomovamos.org/cm/wp-content/uploads/2013/10/segiudadana.pdf>
- Pere J. Brachfield, 2012 *“Cobro de impagados y negociación con deudores”* pags. 82-84.- (3era edición)
- Robbins Coulter, 2010 *“Administración”* decima edición pag. 261-263 capítulo 12: Manejo del cambio y la innovación.
- Revista de consultoría. ((s.f)). Medios de pagos. Recuperado de <http://www.revistadeconsultoria.com/graficos/Bancarizacion.pdf>.
- SBQ Consultores. (08 de 08 de 2014). *Diagrama de Ishikawa o diagrama causa-efecto*. Obtenido de Recuperado de <https://www.sbqconsultores.es/diagrama-de-ishikawa-o-diagrama-causa-efecto/>
- Sunat (s.f.). (s.f.). *Impuesto a las Transacciones Financieras - Empresas*. Obtenido de Sunat: Recuperado de <http://orientacion.sunat.gob.pe/index.php/empresas-menu/otros-tributos/itf-bancarizacion-y-medios-de-pago/3419-01-impuesto-a-las-transacciones-financieras-empresas>
- Sunat. ((s.f)). *Impuesto a las Transacciones Financieras - ITF*. Obtenido de Sunat: Recuperado de <http://www.sunat.gob.pe/legislacion/itf/128194.htm>
- Sunat (s.f.). (s.f.). *La Bancarización - Empresas*. Obtenido de Sunat: Recuperado de <http://orientacion.sunat.gob.pe/index.php/empresas-menu/otros-tributos/itf-bancarizacion-y-medios-de-pago/3420-02-la-bancarizacion-empresas>
- Sunat. (s.f.). *Sunat*. Recuperado el 11 de 08 de 2018, de Impuesto a las Transacciones Financieras - ITF (s.f): Recuperado de <http://www.sunat.gob.pe/legislacion/itf/128194.htm>
- Villalobos, M. (28 de Abril de 2018). El Perú está a la zaga en inclusión financiera a nivel regional. *El comercio*, págs. Recuperado de <https://elcomercio.pe/economia/inclusion-financiera-peru-zaga-nivel-regional-noticia-515697>.

ANEXOS

Anexo 1 Materiales utilizados en el proceso de cobranza	59
Anexo 2 Modelo de Contrato de servicio de recaudación.....	60
Anexo 3 Organigrama propuesto	61

Anexo 1 Materiales utilizados en el proceso de cobranza



Anexo 2 Modelo de Contrato de servicio de recaudación



**Convenio del Servicio de
Recaudación**

Conste por el presente documento el **Servicio de Recaudación** que celebran, de una parte el **BANCO INTERAMERICANO DE FINANZAS**, con RUC No. 20101036813 y domicilio en Av. Rivera Navarrete No. 600, San Isidro, debidamente representado por los funcionarios que suscriben el presente instrumento, según poderes inscritos en la Partida No.11026203 del Registro de Personas Jurídicas de Lima a quien en adelante se denominará **EL BANCO**, y de la otra parte la empresa con Razón Social N°..... Distrito RUC N° Domicilio Provincia Departamento Nombre del representante legal (1) con DNI N°..... Nombre del representante legal (2) con DNI N°..... con poderes inscritos en la Partida N° del Registro de Personas Jurídicas de Lima; a quien en adelante se le denominará **EL CLIENTE**, según los términos y condiciones siguientes:

ANTECEDENTES

PRIMERA:

EL CLIENTE es una institución debidamente organizada y autorizada a funcionar como tal, que requiere los servicios de recaudación de los importes consignados en los recibos de pago que emite, por los servicios que brinda, por parte de una empresa del sistema financiero.

EL BANCO es una institución del sistema financiero nacional debidamente organizada y autorizada a brindar servicios de intermediación financiera de conformidad con lo previsto en la Ley N° 26702.

OBJETO

SEGUNDA:

Por el presente convenio, **EL CLIENTE** encarga a **EL BANCO** el servicio de recaudación del pago de recibos, boletas y cualquier otro comprobante o documento representativo de una obligación de pago en favor de **EL CLIENTE**, en razón de los servicios y productos que brinda a terceros (en adelante denominados **LOS USUARIOS**), y según las características y funcionalidades señaladas en el Anexo 1 que forma parte integrante del presente contrato, que **EL CLIENTE** en este acto acepta.

DEL SERVICIO

TERCERA:

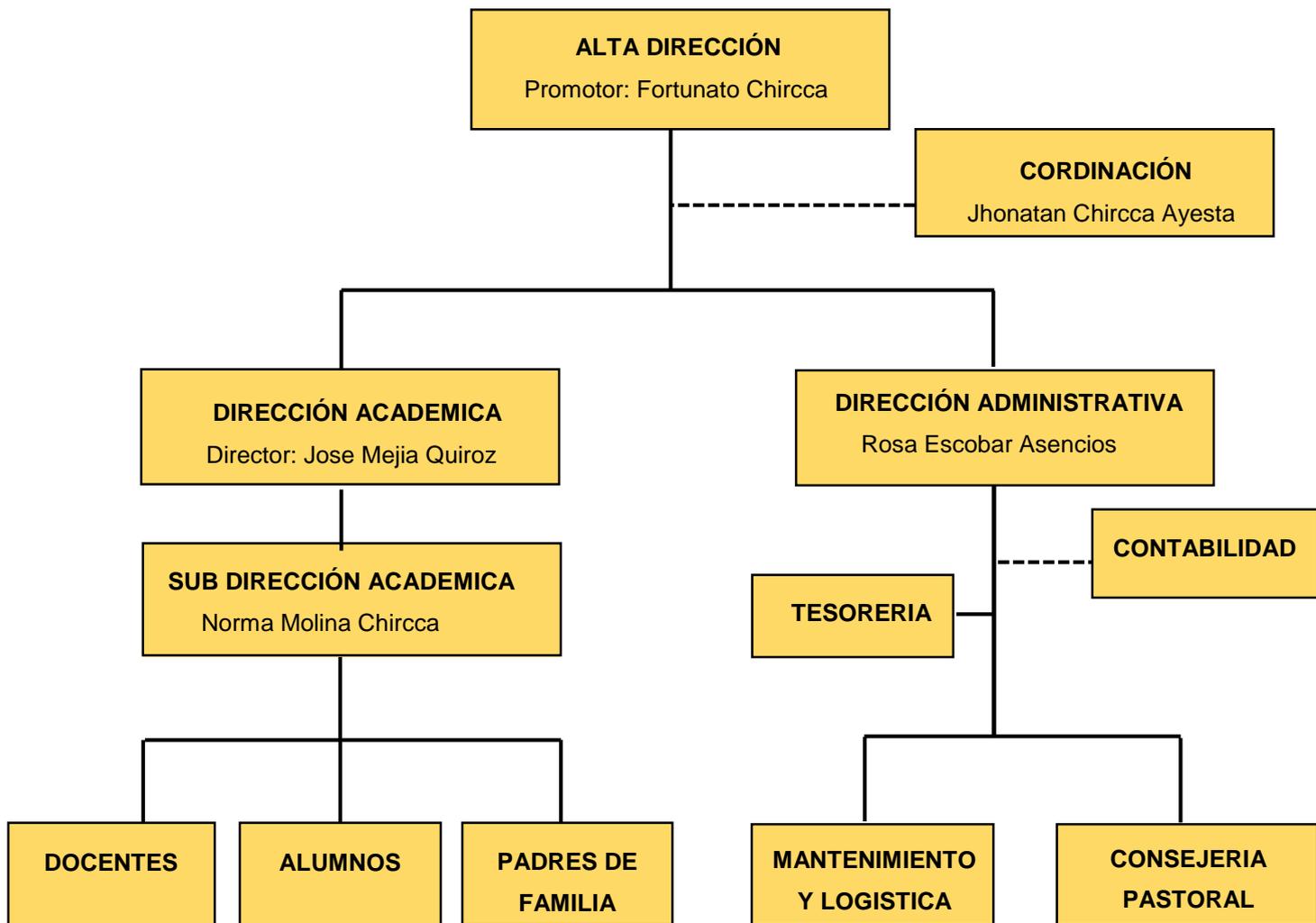
Para efectos del servicio de recaudación **EL BANCO** pondrá a disposición de **LOS USUARIOS** de **EL CLIENTE**:

- a) Las ventanillas de **EL BANCO** ubicadas en toda su red de agencias y oficinas a nivel nacional, dentro del horario de atención establecido por éste.
- b) Cualquier otro canal que **EL BANCO** tenga disponible o implemente en el futuro, tales como internet, banca telefónica, cajeros automáticos, cajeros corresponsales, banca móvil, a los que se encuentre afiliado **EL BANCO**, a través de los cuales **LOS USUARIOS** puedan realizar el pago de recibos, boletas o cualquier otro comprobante o documento representativo de una obligación de pago en favor de **EL CLIENTE**, y siempre que dichos canales se adecuen a los procedimientos que establece el presente convenio.

CUARTA:

EL CLIENTE entregará a **EL BANCO** toda la información que sea necesaria para la prestación del servicio de recaudación a que se refiere el presente convenio. Dicha información será entregada a través de medios electrónicos según el formato que tenga establecido **EL BANCO**, siendo entera responsabilidad de **EL CLIENTE** cumplir con el adecuado llenado de cada uno de los rubros obligatorios de dicho(s) formato(s). **EL CLIENTE** declara conocer y aceptar que la información debe ser remitida a **EL BANCO** en forma puntual a fin de permitir a **LOS**

Anexo 3 Organigrama propuesto



Fuente: Elaboración propia