

FACULTAD DE NEGOCIOS



Carrera de Administración

“MEJORA DE PROCESOS EN LA GESTIÓN DE
COBRANZA DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA
PRIVADA SANTIAGO ANTUNEZ DE MAYOLO –
CARABAYLLO - 2019”

Trabajo de suficiencia profesional para optar el título
profesional de:

LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN

Autora:
Noemina Mas Guivin

Asesor:
Mg. María Ramos Caveró

Lima - Perú

2020

DEDICATORIA

A Dios

Por ser mi guía, e iluminarme en la
realización de mi trabajo y por estar
conmigo en mis momentos más
difíciles y ayudarme a tomar buenas
decisiones.

A mi familia

A mi amado esposo Raúl que me brindo
su apoyo incondicional y ánimo en todo
momento.

A mis hijos Luciana y Alexander por ser
mi mayor motivación para cumplir mis
metas y superarme profesionalmente
cada día.

AGRADECIMIENTO

A la directora de la IEP Santiago Antúnez de Mayolo, Sigmaringa Morales, por brindarme las facilidades para la obtención de datos

A mi asesora Mg. María Jeanett Ramos Cavero que me guio durante la elaboración de mi trabajo de suficiencia profesional.

Tabla de contenidos

DEDICATORIA	2
AGRADECIMIENTO.....	3
ÍNDICE DE TABLAS	5
ÍNDICE DE FIGURAS	6
RESUMEN EJECUTIVO.....	7
CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN	8
1.1 Experiencia Profesional.....	8
1.2 Responsabilidades y funciones laborales	9
1.3 Datos generales de la empresa	10
1.4 Misión.....	11
1.5 Visión	11
1.6 Nuestros valores	12
1.7 Organigrama de la empresa.....	15
CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO	24
2.1 Antecedentes	24
2.2 Bases teóricas	26
2.3 Limitaciones	30
CAPÍTULO III. DESCRIPCIÓN DE LA EXPERIENCIA	31
3.1 Incorporación en la empresa	31
3.2 Objetivos	31
3.3 Diagnóstico del problema.....	36
3.4 Análisis de Causa – Raíz.....	37
3.5 Planificación:.....	38
3.6 Diseño e implementación de la gestión por procesos	39
3.7 Estrategias	44
CAPÍTULO IV. RESULTADOS	45
4.1 Situación Financiera periodo 2015- 2019	45
4.2 Mejoras en la IEP Santiago Antúñez de Mayolo	51
CAPÍTULO V. CONCLUSIONES.....	55
REFERENCIAS	57
ANEXOS	59

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Datos Generales de la IEP Santiago Antúnez de Mayolo	10
Tabla 2. Análisis FODA	33
Tabla 3. Análisis de causa raíz.	37
Tabla 4. Índice de morosidad periodo 2015	45
Tabla 5. Índice de morosidad periodo 2016	45
Tabla 6. Índice de morosidad periodo 2017	46
Tabla 7. Índice de morosidad periodo 2018	46
Tabla 8. Índice de morosidad periodo 2019	46
Tabla 9. Índice de morosidad periodo 2015 - 2019	47
Tabla 10. Ratios de gestión	48

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Marca y Logotipo.....	11
Figura 2: El organigrama vigente hasta el año 2016.	15
Figura 3. Organigrama actual.....	16
Figura 4. Diagrama de Ishikawa.....	36
Figura 5. Mapa de proceso (antes).....	39
Figura 6. Mapa de proceso (Después)	40
Figura 7. Flujograma de Cobranza (antes)	42
Figura 8. Flujograma de Cobranza (después).....	43
Figura 9. Índice de Morosidad.....	47
Figura 10. Rotación de cuentas por cobrar 2015 - 2019.....	49
Figura 11. Rotación de cuentas por cobrar 2015 – 2019	50
Figura 12. IEP Santiago Antúnez de Mayolo 2017	51
Figura 13. IEP Santiago Antúnez de Mayolo 2018	51
Figura 14. IEP Santiago Antúnez de Mayolo 2019	52
Figura 15. IEP Santiago Antúnez de Mayolo 2020	52
Figura 16. Salón con televisor de 65”	53
Figura 17. Organigrama actual	54

RESUMEN EJECUTIVO

La IEP. Santiago Antúnez de Mayolo fue fundada el 11 de octubre 2011 con resolución R.D.R. 05247 emitida por la DRELM. Con Ruc 10415884317 ubicado en calle los nogales Mz. D5 Lote 40 urbanización san Antonio de Carabayllo Es una institución educativa privada que brinda servicio de educación del nivel inicial, primaria y secundaria. Desde sus inicios ya se presentaban problemas financieros debido a la morosidad. Actualmente cuenta con 30 trabajadores.

En el 2015, existía retraso en el pago de planilla a los docentes y todo el personal administrativo además de la postergación de las mejoras de la infraestructura y el equipamiento de las aulas.

Una de las problemáticas por la que atravesaba la institución era la recaudación de las pensiones de enseñanza de sus menores hijos. En primer lugar, se analizó el problema de morosidad de la empresa utilizando la matriz de evaluación Causa-Efecto que nos indicaban que debemos fortalecer el área de cobranza para poder tener mejores resultados.

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

1.1 Experiencia Profesional.

El ingreso a la empresa fue a inicio del mes de marzo del año 2015, con la finalidad de buscar nuevas oportunidades laborales y aplicar los conocimientos adquiridos en el desarrollo académico universitario de la Carrera de Administración, asimismo, lograr el emprendimiento corporativo hacia nuevos retos en la empresa educativa que brinda servicios de enseñanza de educación básica.

La convocatoria se realizó todo el mes de enero 2015, el proceso de selección estuvo a cargo de la directora y el promotor de dicha institución. Después de la entrevista se me informo que fui seleccionada para laborar en dicha empresa.

Inicie como apoyo en la cobranza, trabajando 3 veces por semana mi función era ordenar toda la información de los ingresos/egresos diarios y las cuentas por cobrar ya que antes solo existía un cuaderno donde se registraban los padres de familia que pagaban las pensiones de enseñanza. No existía un registro adecuado y esto no permitía llevar un buen control. En algunas ocasiones se presentaban dificultades, el padre de familia decía que ya realizo el pago; sin embargo, no había registro de dicho pago, la deuda quedaba impagada, esto generaba perdidas en la empresa.

En el 2017, dado a la experiencia y la relación con el personal recibí la responsabilidad del área administrativa laborando 5 días a la semana y a la fecha sigo desempeñándome en dicho cargo.

1.2 Responsabilidades y funciones laborales

Dentro de las principales funciones y responsabilidades en el área administrativa se encuentran:

1. Gestión Financiera. - responsable de estimar los cálculos financieros, como: montos de matrícula, pensiones de enseñanza, costo de talleres y de material educativo (copias, textos escolares, etc.)
2. Pago de planillas: Descargar registro de asistencia del sistema biométrico, verificación de asistencias, análisis de descuentos y bonos de puntualidad, luego de este análisis se realiza el depósito de acuerdo a la condición laboral de los docentes, además archivar las boletas de pago y recibo por honorario.
3. Gestión de compras: solicitar cotizaciones, realizar compras diversas como; material educativo, papelería, artículos de limpieza, etc.
4. Gestión Administrativa: realizar documentos de gestión, como: convenio de prestaciones de servicios educativos, ratificaciones de matrículas, compromisos de pago, cartas de cobranza. Entrevista con los padres de familia que tienen morosidad, y firmar un compromiso de pago.

Elaborar proyectos de inversión para mejorar la infraestructura, como la construcción de una losa deportiva techada en el último piso del colegio.

1.3 Datos generales de la empresa

Tabla 1: Datos Generales de la IEP Santiago Antúnez de Mayolo

Denominación	Institución Educativa Privada “SANTIAGO ANTÚNEZ DE MAYOLO”
Ubicación Geográfica	Urbanización San Antonio De Carabayllo
Domicilio Legal	Calle Los Nogales, Mz D5, lote 40 Código De Local: 626573
Distrito	Carabayllo
Provincia	Lima
Región	Lima Metropolitana
UGEL	04 Comas
Modalidad	Educación Básica Regular
Niveles	Inicial: 1540186
	Primaria: 1540194 (1ro, 2do, 3ro, 4to y 5to) Ampliación 6to grado
	Secundario: 16676807 (3ro, 4to, 5to y 6to) Ampliación 1ro y 2do grado
Teléfonos	7179570 – 7192742
Correo Institucional	iep.sam@hotmail.com

Fuente: PEI 2019 IEP Santiago Antúnez de Mayolo

1.3.1 Marca y Logotipo



Figura 1: Marca y Logotipo

Fuente: PEI 2019 IEP Santiago Antúnez de Mayolo

1.4 Misión

La Institución Educativa Privada “Santiago Antúnez de Mayolo” es una Institución de régimen privado, tiene como MISIÓN lograr que los estudiantes culminen la escolaridad en Educación Básica Regular logrando los aprendizajes establecidos en el Currículo Nacional y alcancen su desarrollo integral en espacios seguros, inclusivos, de sana convivencia y libres de violencia en el marco del respeto intercultural, el cuidado y conservación del ambiente y su territorio.

1.5 Visión

Ser reconocidos como una Institución Educativa que brinda un servicio educativo integral de calidad, donde todos nuestros estudiantes desarrollan su potencial desde la primera infancia, acceden al mundo letrado, resuelven problemas, practican valores y saben seguir aprendiendo, se asumen ciudadanos con derechos y responsabilidades y contribuyen al desarrollo de sus comunidades y del país.

1.6 Nuestros valores

a) Conciencia de derechos:

Disposición a conocer, reconocer y valorar los derechos individuales y colectivos que tenemos las personas en el ámbito privado y público.

b) Libertad y responsabilidad

Disposición a elegir de manera voluntaria y responsable la propia forma de actuar dentro de una sociedad. Valorar y proteger los bienes comunes y compartidos de un colectivo.

c) Diálogo y concertación

Disposición a conversar con otras personas, intercambiando ideas o afectos de modo alternativo para construir juntos una postura común.

d) Respeto por las diferencias

Reconocimiento al valor inherente de cada persona y de sus derechos, por encima de cualquier diferencia.

e) Equidad en la enseñanza

Disposición a enseñar ofreciendo a los estudiantes las condiciones y oportunidades que cada uno necesita para lograr los mismos resultados.

f) Confianza en la persona

Disposición a depositar expectativas en una persona, creyendo sinceramente en su capacidad de superación y crecimiento por sobre cualquier circunstancia.

g) Respeto a la identidad cultural

Reconocimiento al valor de las diversas identidades culturales y relaciones de pertenencia de los estudiantes.

h) Justicia

Disposición a actuar de manera justa, respetando el derecho de todos, exigiendo sus propios derechos y reconociendo derechos a quienes les corresponde.

i) Diálogo intercultural

Fomento de una interacción equitativa entre diversas culturas, mediante el diálogo y el respeto mutuo.

j) Igualdad y Dignidad

Reconocimiento al valor inherente de cada persona, por encima de cualquier diferencia de género.

k) Solidaridad planetaria y equidad intergeneracional

Disposición para colaborar con el bienestar y la calidad de vida de las generaciones presentes y futuras, así como con la naturaleza asumiendo el cuidado del planeta.

l) Justicia y solidaridad

Disposición a evaluar los impactos y costos ambientales de las acciones y actividades cotidianas, y a actuar en beneficio de todas las personas, así como de los sistemas, instituciones y medios compartidos de los que todos dependemos.

m) Respeto a toda forma de vida

Aprecio, valoración y disposición para el cuidado a toda forma de vida sobre la Tierra desde una mirada sistémica y global, revalorando los saberes ancestrales.

n) Solidaridad

Disposición a apoyar incondicionalmente a personas en situaciones comprometidas o difíciles.

o) Empatía

Identificación afectiva con los sentimientos del otro y disposición para apoyar y comprender sus circunstancias.

p) Flexibilidad y apertura

Disposición para adaptarse a los cambios, modificando si fuera necesario la propia conducta para alcanzar determinados objetivos cuando surgen dificultades, información no conocida o situaciones nuevas.

q) Superación personal

Disposición a adquirir cualidades que mejorarán el propio desempeño y aumentarán el estado de satisfacción consigo mismo y con las circunstancias.

1.7 Organigrama de la empresa

Organigrama (antes)

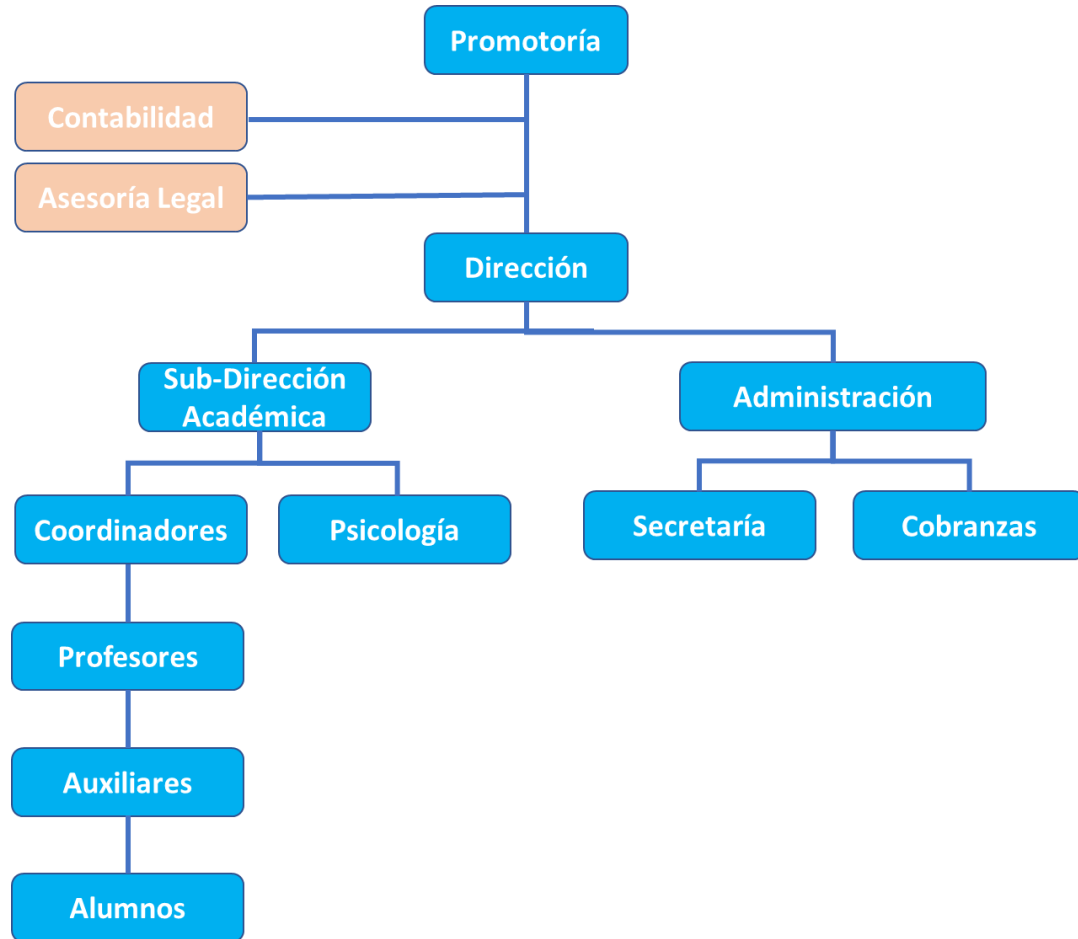


Figura 2: El organigrama vigente hasta el año 2016.

Fuente: PEI 2016 IEP Santiago Antúnez de Mayolo

Organigrama (después)

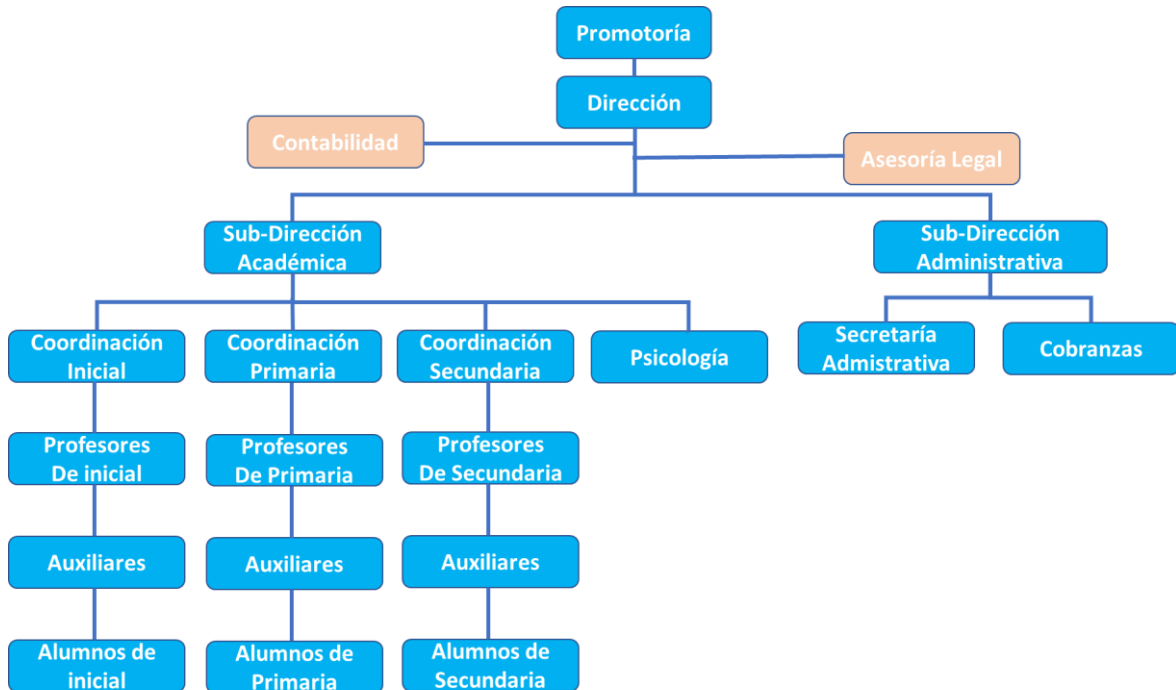


Figura 3. Organigrama actual

Fuente: Elaboración propia

1.7.1 Organigrama y descripción de puestos

1. Promotoría

La Promotoría del Colegio “Santiago Antúnez de Mayolo” son los dueños de la IEP.

Son funciones de la Promotoría:

- ✓ Establecer la línea axiológica de la IEP, vigilar que el servicio educativo responda a los lineamientos establecidos en el Proyecto Educativo Institucional (PEI),
- ✓ Coordinar la administración y la organización de la IEP.
- ✓ Establecer el régimen económico, de pensiones, becas y sueldos.
- ✓ Nombrar al director, Sub director y Administrador de la IEP.

- ✓ Comunicar el nombramiento del director y Sub director a las autoridades correspondientes, en el tiempo establecido.
- ✓ Promover la actualización profesional del personal docente y administrativo, así como incentivar la mejora continua en su desempeño.
- ✓ Garantizar la oportuna renovación de inmobiliario, equipo y materiales educativos, de modo que estén actualizados con las exigencias técnico-pedagógicas modernas.
- ✓ Administrar los ingresos y egresos del colegio, buscando satisfacer las necesidades de la IEP.
- ✓ Firmar contratos o convenios con otras instituciones.
- ✓ Establecer el régimen laboral de los trabajadores del colegio.
- ✓ Adjudicar la administración de los servicios internos al colegio (cafetería y otros) y autorizar el uso eventual de otros ambientes y/o equipos del colegio.

2. Dirección

El director es la máxima autoridad y el representante legal de la Institución Educativa. Es responsable de la gestión en los ámbitos pedagógico, institucional y administrativo. Le corresponde:

- ✓ Conducir la Institución Educativa de conformidad con lo establecido en el artículo 68° de la presente ley Nro. 28044. Ley General de educación.

- ✓ Elaborar, aprobar, ejecutar y evaluar el Proyecto Educativo Institucional, así como su plan anual y su reglamento interno en concordancia con su línea axiológica y los lineamientos de política educativa pertinentes.
- ✓ Presidir el Consejo Académico, promover las relaciones humanas armoniosas, el trabajo en equipo y la participación entre los miembros de la comunidad educativa.
- ✓ Promover una práctica de evaluación y autoevaluación de su gestión y dar cuenta de ella ante la comunidad educativa y sus autoridades superiores.
- ✓ Son responsable de organizar, conducir y evaluar los procesos de gestión pedagógica, institucional y administrativa de la Institución Educativa.
- ✓ Se encarga de encabezar las comisiones de trabajo de la Institución.
- ✓ Asignar o retirar becas completas o parciales, en coordinación con la Dirección del Colegio.

3. Sub dirección Académica

La Subdirección colabora con el cumplimiento de las directivas impartidas por la Dirección. Es nombrado por la Promotoría. Es responsable de la ejecución de las acciones técnico-pedagógicas, administrativas y disciplinarias.

Son funciones de la Subdirección:

- ✓ Colaborar en la elaboración del Proyecto Educativo Institucional y Plan de Trabajo Anual del Colegio.
- ✓ Coordinar, orientar, supervisar y evaluar, el desarrollo de la programación curricular; uso y/o elaboración del material audiovisual

o de módulos educativos; la metodología didáctica aplicada en el proceso de enseñanza-aprendizaje; la correcta aplicación de la evaluación educativa; el manejo adecuado de la agenda y el parte de clase.

- ✓ Presentar a la Dirección su Plan Anual de Trabajo e Informes acerca del desarrollo de los cursos.
- ✓ Llevar un control de avance curricular y supervisar la entrega de la documentación según el cronograma.
- ✓ Convocar a reunión de profesores.
- ✓ Supervisar el desarrollo programático de los cursos y coordinar con los profesores de su área los reajustes que sean necesarios en la programación de los cursos, informando oportunamente a la Dirección.
- ✓ Establecer y llevar adelante un sistema de disciplina adecuado.
- ✓ Remitir al Departamento de Psicología a los educandos con problemas de conducta o académicos, sugeridos por el profesor tutor, elevando el informe correspondiente a la dirección.
- ✓ Asistir a las reuniones de Coordinación de las entidades a las cuales se adhiere el Colegio.
- ✓ Presentar a la Dirección de Estudios el cronograma de actividades, visitas instructivas y proyectos educativos que se programen.
- ✓ Presidir las reuniones de los profesores para la elaboración de los programas analíticos, pruebas de evaluación, plan de actividades complementarias y otras labores conexas.

4. Sub Dirección Administrativa

- ✓ Colaborar en el cumplimiento de las directivas impartidas por la Dirección.
- ✓ Determinar los reemplazos y organizar el sistema de actividades a realizar cuando se produzca la ausencia de algún profesor.
- ✓ Presentar a la Dirección cotizaciones y/o presupuestos de actividades, visitas instructivas y proyectos educativos que se programen.
- ✓ Elaborar y elevar a la Dirección un informe bimestral del desempeño del personal.
- ✓ Formular petición de material didáctico recogiendo las sugerencias de los profesores.
- ✓ Supervisar la decoración, el mantenimiento y la limpieza de los laboratorios y aulas.
- ✓ Brinda apoyo administrativo, en logística y de servicios, relacionados a secretaría y Cobranza
- ✓ responsable de estimar los cálculos económicos de matrícula, pensiones, talleres y de material educativo (copias, textos escolares, etc.) y presentarlos a promotoría.
- ✓ Responsable de pago de planillas, archivar las boletas de pago y recibo por honorario.
- ✓ Realizar documentos de gestión,
- ✓ Entrevista con los padres de familia que tienen morosidad, y firmar un compromiso de pago.
- ✓ Elaborar proyectos de inversión para mejorar la infraestructura.

5. Coordinadores

- ✓ Encargados de revisar las sesiones de aprendizaje, unidades pedagógicas.
- ✓ Gestionar reuniones con los docentes para analizar las diferentes problemáticas ocurridas durante la semana de desarrollo de clase.

6. Secretaría

La Secretaría es el departamento encargado de la organización y administración del flujo informativo del Colegio, tanto de entrada como de salida. Depende orgánicamente de la Subdirección administrativa de la IEP.

Son funciones de Secretaría:

- ✓ Orientar al personal en todo lo relacionado con la administración de la documentación del Colegio.
- ✓ Mantener la discreción como característica de su función.
- ✓ Llevar correctamente el Sistema de Archivos.
- ✓ Conducir, junto con el Administrador, el proceso de matrícula.
- ✓ Elaborar actas y certificados oficiales y supervisar que estén debidamente formadas.
- ✓ Presentar toda la documentación que de acuerdo a las disposiciones vigentes
- ✓ Mantener actualizada la nómina del personal y su legajo correspondiente.
- ✓ Organizar la Carpeta Personal de cada trabajador en la cual se archiva: el contrato correspondiente y los documentos que en cada caso requieran, y los documentos relacionados con la carrera profesional del trabajador que constituyen su record personal.

- ✓ Coordinar los procesos de traslado y matrícula de alumnos durante el año.
- ✓ Asesorar a los padres de familia sobre los trámites administrativos que requieran.
- ✓ Conducir y conservar bajo su responsabilidad el archivo de notas y actas oficiales, efectuando las revisiones necesarias para el estricto cumplimiento de las normas al respecto.
- ✓ Emitir informe a la Dirección acerca de los alumnos que necesiten algún tipo de regularización.
- ✓ Revisar minuciosamente la documentación de salida, para evitar errores.

7. Cobranzas

- ✓ Encargada de gestionar toda la documentación requerida para el pago de pensiones.
- ✓ Hacer el seguimiento a las cartas de compromiso firmadas por los padres de familia.
- ✓ Llevar el control de las cuentas de los clientes.
- ✓ Monitorear los movimientos de pagos, ya sean vencidos o por cubrir, depósitos bancarios, en efectivo, así como reporte de saldos.
- ✓ Realizar reportes diarios de avance de cobranza.

8. Profesores

El profesor es agente fundamental del proceso educativo y tiene como misión contribuir eficazmente en la formación de los estudiantes en todas las dimensiones del desarrollo humano. Le corresponde:

- ✓ Planificar, desarrollar y evaluar actividades que aseguren el logro del aprendizaje de los estudiantes, así como trabajar en el marco del respeto de las normas institucionales de convivencia en la comunidad educativa que integran.
- ✓ Participar en la Institución Educativa y en otras instancias a fin de contribuir al desarrollo del Proyecto Educativo Institucional así como del Proyecto Educativo Local, Regional y Nacional.
- ✓ Además, participan a través de los comités de trabajo:
 - Comisión de Educación Ambiental y Gestión del Riesgo de Desastres
 - Comité de Tutoría y Orientación Educativa **Auxiliares**

CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO

2.1 Antecedentes

2.1.1 Antecedentes Internacionales.

Obregón y Ponce (2018), en su investigación “Propuesta de mejora de procesos administrativos aplicado a cnel-ep matriz Guayaquil”, de la universidad de Guayaquil, tuvo como objetivo diseñar un plan de mejora en los procesos administrativos para reducir las quejas y reclamos del área de servicio al cliente de la Corporación Nacional de Electricidad CNEL-EP Matriz Guayaquil para el año 2018.

El autor concluye que los factores que más influyen en la demora en trámites de solución del área del servicio al cliente se han visto quebrantado por la falta de compromiso por parte de los trabajadores, la falta de capacitación y la falta de motivación; a su vez, dado que las capacitaciones sobre servicio al cliente no son para todo el personal, existen deficiencias en cuanto al conocimiento de trato al cliente y en solución a los reclamos.

Tumbaco (2017), en su trabajo “Plan estratégico para la gestión de cobranza en Disan ecuador S.A” de la Universidad de Guayaquil, tiene como principal objetivo desarrollar un modelo de plan estratégico para la gestión de cobranza en la empresa DISAN Ecuador. Las conclusiones señalan que la compañía Disan tiene un 90% de las ventas a crédito, lo que produce vencimientos constantes de cartera, se debe tomar acciones para mitigar este riesgo que conlleva esta situación, estableciendo un plan estratégico con objetivos a corto y mediano plazo.

2.1.2 Antecedentes Nacionales.

Chalco (2015), en su investigación “Análisis y mejora en los procesos Administrativos de la empresa Inversiones múltiples Camelot s.r.l” de la Universidad Ricardo Palma, Cuyo objetivo es diseñar e implementar un sistema integral que permita mejorar la gestión de los procesos de cobranza y la entrega de los servicios en la empresa Inversiones Múltiples Camelot S.R.L. Donde concluye que mediante el diseño e implementación del sistema de Gestión por Procesos se logró reducir los tiempos por cobranza en la empresa Inversiones Múltiples Camelot S.R.L

Vigo (2018), en su tesis “Modelo de gestión de cobranza para reducir los indicadores de morosidad en la empresa negocios agrícolas del sur EIRL. para el año 2018”

Su objetivo principal fue Diseñar un modelo de gestión de cobranza que permita reducir los indicadores de morosidad en la empresa Negocios Agrícolas del Sur EIRL, en el año 2018. El autor concluye que con el Modelo de Gestión de Cobranza propuesto se optimizara la administración y control de la cartera. El modelo está basado en la retroalimentación de la información de pago y respuestas de las gestiones históricas, por lo que, la estrategia será más dura si el cliente se resiste al pago de su deuda, y será más blanda si el cliente cancela su deuda vencida con un mínimo de visitas y/o compromisos de pago incumplidos. Otra conclusión fue que las operaciones morosas serán gestionadas por lo menos una vez al mes; ya que el modelo prioriza las operaciones de mayor monto-antigüedad, compromisos de pagos incumplidos y otros criterios.

2.2 Bases teóricas

2.2.1 Mejora de procesos

2.2.1.1 *Proceso:*

“Conjunto de recursos y actividades interrelacionados que transforman elementos de entrada en elementos de salida. Los recursos pueden incluir personal, finanzas, instalaciones, equipos, técnicas y métodos.” (Ángel, 2011, p.2)

NC ISO 9000:2015: conjunto de actividades mutuamente relacionadas que utilizan las entradas para proporcionar un resultado previsto. Las entradas de un proceso son generalmente las salidas de otros procesos y las salidas de un proceso son generalmente las entradas de otros procesos. Los procesos en una organización generalmente se planifican y se realizan bajo condiciones controladas para agregar valor.

Según Chang (1996) un proceso es una serie de tareas que poseen un valor agregado, las cuales se vinculan entre sí, para transformar un insumo en un producto, ya sea este producto resultante un bien tangible o un servicio. Los procesos pueden ir desde simples actividades que se realizan día a día como preparar una taza de café o hasta la fabricación de un automóvil.

Según Bonilla, Diaz, Kleeberg y Noriega (2010) proceso es un conjunto de actividades que utiliza recursos para transformar elementos de entrada en bienes o servicios capaces de satisfacer las expectativas de distintas partes interesadas: clientes externos, clientes internos, accionistas, comunidad, etc.

2.2.1.2 Gestión por Procesos

Según Pérez (2010) a modo de síntesis, aportamos los argumentos más relevantes para sustentar que la Gestión por Procesos es una forma avanzada de gestión de la calidad. La gestión por procesos es un modo de administrar las actividades empresariales, mediante la cual aquellas se agrupan por procesos, con base en las necesidades del cliente; así, pues, los procesos son gestionados de forma estructurada y sistémica de tal manera que la mejora de los procesos debe ayudar a elevar los niveles de satisfacción de los clientes. (Bonilla, Diaz, Kleeberg y Noriega, 2010, p.23)

2.2.1.3 Mejora continua de procesos

La mejora continua de los procesos es una estrategia de gestión empresarial, que consiste en desarrollar mecanismos sistemáticos para mejorar el desempeño de los procesos y como consecuencia, elevar el nivel de satisfacción de los clientes internos o externos y de otras partes interesadas. La satisfacción de un cliente o parte interesada se puede expresar como la relación entre la calidad del servicio o producto, percibida por el cliente y las expectativas del cliente (Bonilla et al, 2010, p.30)

2.2.2 Gestión de la cobranza

2.2.2.1 Cobranza

MORALES & MORALES (2014) Una empresa que no convierte en efectivo sus cuentas por cobrar se queda sin los recursos suficientes para el correcto funcionamiento de sus ciclos operativos de producción y venta, lo cual puede, por una parte, conducirla hacia la escasez de recursos y detener sus ciclos operativos, y por la otra, a multiplicar los clientes deudores.

ETTINGER Y GOLIET (2000) señalan que la cobranza es elemental para el éxito de cualquier empresa que vende al crédito, cualquiera que sea la amplitud del negocio, sus utilidades dependen especialmente del ciclo y la frecuencia de inversión.

Beaufond (2005, p. 34) nos menciona, “en cualquier sistema de cobranzas las actividades se realizan generalmente a través de las siguientes etapas: (a) recordatorio, (b) insistencia o persecución, y (c) acciones o medidas drásticas”.

2.2.2.2 Gestión de cuentas por cobrar

La gestión de cobranzas es el proceso de recuperación de dinero otorgado a crédito por la compra de los productos ofertados por las empresas, una correcta gestión de cobranza ayuda de manera efectiva a la rentabilidad de las organizaciones (Moreta, 2014).

Wittlinger, Carranza, y Mori (2003) dicen que la gestión de cobranza es un proceso, donde este se convierte en una interacción frecuente con los clientes; que parte del análisis de la situación del cliente, un oportuno y frecuente contacto con este, ofreciendo en el proceso de negociación alternativas de solución oportunas para cada caso y registrando las acciones ejecutadas para realizar un seguimiento continuo y el control del cumplimiento de los acuerdos negociados.

2.2.2.3 Importancia de la gestión de cuentas por cobrar

Mantener una adecuada gestión de cuentas por cobrar en la empresa es fundamental, ya que permite dinamizar la recaudación y por ende evidenciar un mejor índice de liquidez y una minimización de la cartera vencida. De tal manera, que la empresa pueda cumplir con sus obligaciones financieras a tiempo y eficientemente, tanto a corto y largo plazo (Nuela, 2016).

2.3 Limitaciones

- Falta de capacitación del personal. Esto no se realizaba por falta de planeamiento debido a que la empresa no contaba con el personal administrativo suficiente y los que ya tenían no tenían bien definidas sus funciones, esto se genera por la falta de liquidez. La empresa se limita en la contratación de capacitadores.
- Presupuesto limitado para la implementación del sistema de gestión de cobranza. Al ser una empresa nueva no cuenta con historial crediticio por lo tanto no aplicamos para préstamos bancarios o en todo caso los intereses son muy altos

CAPÍTULO III. DESCRIPCIÓN DE LA EXPERIENCIA

3.1 Incorporación en la empresa

Empecé a laborar el 01 de marzo del 2015 cuando buscaba una oportunidad laboral con el fin de aplicar mis conocimientos adquiridos como administradora, así mismo emprender nuevos retos en una empresa que brinda servicios de enseñanza de educación básica. El mes de enero y febrero del mismo año fue el proceso de selección, pase por entrevista con la directora y luego con el promotor de dicha institución. A los dos días me llamaron para informarme que he sido seleccionada.

Mi principal responsabilidad fue analizar la problemática por la que estaba pasando la empresa y mejorar los procesos de la gestión de cobranza, además de las distintas funciones del área administrativa.

3.2 Objetivos

3.2.1 Objetivo General

Mejorar el proceso de la gestión de cobranza para la Institución educativa privada Santiago Antúnez de Mayolo.

3.2.2 Objetivo Específico

3.2.3 Implementar un modelo de gestión para el proceso de cobranza que permita reducir la tasa de morosidad en la IEP Santiago Antúnez de Mayolo.

3.2.4 Análisis FODA

Thompson y Strickland (1985), al respecto señalan: "FODA (en inglés SWOT), es la sigla usada para referirse a una herramienta analítica que le permitirá trabajar con toda la información que posea sobre su negocio, útil para examinar sus Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas" (pág. 4)

Una institución educativa, como cualquier empresa busca definir estrategias en base al análisis. En el ambiente externo se identifican las amenazas que son las variables negativas que afectan directa o indirectamente a la organización. También se analizan las oportunidades que son los factores que favorecen y pueden ser explotadas por la organización, cabe señalar que estas variables no son controladas por la institución educativa. Por otra parte, se pueden identificar las fortalezas, que son las capacidades que benefician a la institución y también las debilidades, son factores que disminuyen sus potenciales. En este caso estas variables si puede ser controlada por la institución. Para analizar los posibles problemas por los que la empresa tenía alta morosidad, se utilizó la herramienta de análisis FODA para identificar sus factores internos y externos con la que contaba la empresa y determinar las causas.

En la siguiente tabla, se realiza el análisis FODA de la IEP Santiago Antúnez de Mayolo.

Tabla 2. *Análisis FODA*

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> • Infraestructura propia. • Plana docente especializada • Alto nivel académico • Dirigencia comprometida en el crecimiento del Colegio. 	<ul style="list-style-type: none"> • Alta migración • Poca Competencia por ser una nueva Urbanización • PPF, tienen como preferencia a los colegios privados • Colegios Nacionales poco accesibles • El 85% de los estudiantes viven dentro de la urbanización
DEBILIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> • Escaso nivel de publicidad • escasos recursos económicos • escasos recursos tecnológicos • Infraestructura Limitada 	<ul style="list-style-type: none"> • alta competencia • colegios que ofrecen 1/2 beca por traslado • Bajo Nivel de ingresos PPF, Nivel socio económico c y d • existencia de un área para colegio nacional a una cuadra

3.2.4.1 Fortalezas.

Infraestructura Propia.

El promotor era dueño del local por lo tanto no tenía que pagar alquiler tampoco solicitar permiso para realizar cualquier modificación que convenga a la institución.

Plana docente especializada.

Todos los profesores son titulados y las auxiliares cuentan con cursos básicos en cuidado de niños para el nivel inicial.

Alto Nivel Académico.

El colegio Santiago Antúnez de Mayolo desarrolla la programación de acuerdo a los lineamientos y pautas del Currículo Nacional.

3.2.4.2 Oportunidades

Alta Migración.

El colegio está ubicado en la urbanización San Antonio de Carabayllo que tiene 15 años de fundación, las personas están en constante migración y +hay varios lotes sin construir por lo que son potenciales clientes.

Poca Competencia por ser una nueva Urbanización.

Como competencia más cercana tenemos al colegio Cruz Saco, la ventaja es que nuestra pensión es más accesible a la economía de la mayoría de moradores además de la metodología.

Padres de Familia prefieren los colegios privados.

Los padres de familia prefieren los colegios privados porque su nivel de enseñanza es más alto que los colegios nacionales además del trato personalizado.

Colegios Nacionales poco accesibles.

No existe colegio nacional dentro de la urbanización el más cercano se encuentra a media hora en carro además de encontrarse en una zona peligrosa.

El 85% de los estudiantes son de la urbanización.

Los estudiantes no gastan en movilidad, ellos hacen uso de bicicletas, scooter, patinetas, etc.

3.2.4.3 Debilidades.

Escaso Nivel de Publicidad

El colegio no contaba con ningún tipo de publicidad. Solo tenía un letrero en el mismo local.

Escasos recursos Económicos.

Siendo una empresa relativamente nueva no calificaba para créditos bancarios para mejorar la infraestructura y equipar el local.

Infraestructura Limitada.

El local cuenta con un área de 480 metros cuadrados, debido a los problemas financieros no es factible la adquisición de nuevos lotes para ampliar el local.

3.2.4.4 Amenazas

Nivel socio económico Bajo.

Los padres de familia en su gran mayoría son trabajadores independientes como taxistas o con pequeños negocios y la mayoría aún sigue pagando el financiamiento de su terreno.

Área para colegio Nacional.

En la urbanización San Antonio de Carabayllo, donde se encuentra ubicado el colegio. Hay un terreno que está destinado para colegio nacional.

3.3 Diagnóstico del problema.

Durante el 2015 la empresa presenta dificultades para cumplir con las obligaciones, como pago de remuneraciones, pago a proveedores, pagos a la sunat, entre otros.

Debido a este suceso, se lleva a cabo una reunión con el promotor y la secretaria ya que es ella quien tiene contacto con los padres de familia, para identificar las causas principales del problema y buscar alternativas de solución

Para dicho análisis, realice el diagrama de Ishikawa, con la recopilación de la información brindada por el promotor y la secretaria. A fin de poder contribuir para la mejora de la empresa.

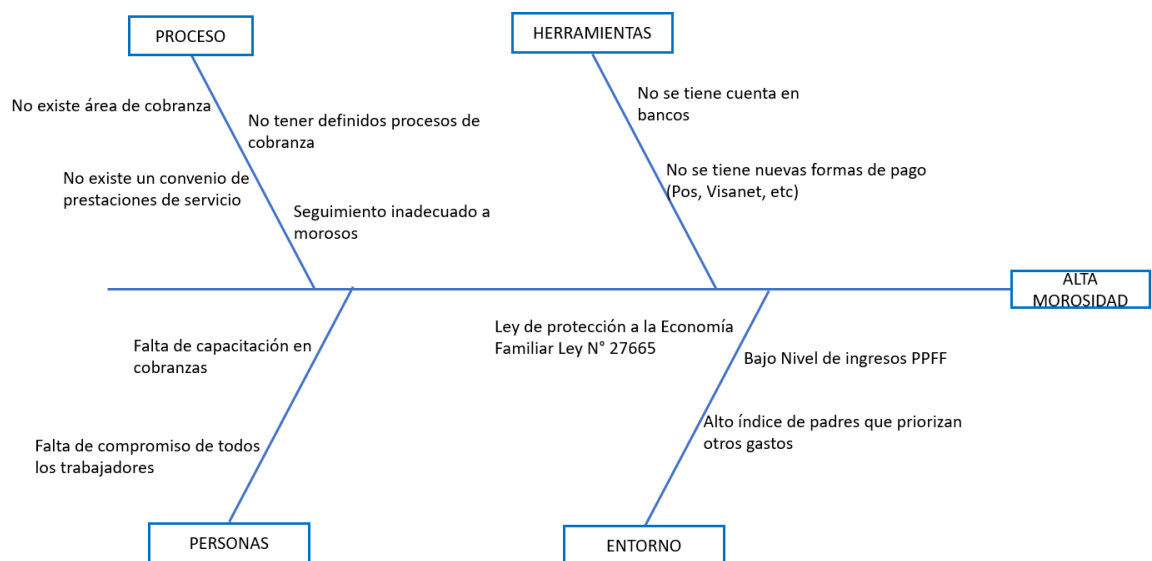


Figura 4. Diagrama de Ishikawa.

Fuente: Elaboración propia

Para realizar el diagrama de Ishikawa (causa – efecto), se toma como problema principal la “alta morosidad” que existía en la institución en el año 2015, se definió 4 categorías (Entorno, Personas, Herramientas y Proceso) a las causas del problema, y se logró identificar las causas descritas en la Tabla Nro. 2

3.4 Análisis de Causa – Raíz

Tabla 3. Análisis de causa raíz.

Análisis de Causa Raíz		
Categoría	Posible Causa	Método de los 5 ¿Por qué?
Proceso	No tener definido el proceso de cobranza	Falta de manual de proceso de cobranza / Falta de planificación
	Seguimiento inadecuado a Morosos	Falta de manual de proceso de cobranza / Falta de planificación
Herramientas	No se tiene cuenta en bancos	Por falta de visión financiera/por falta de personal capacitado.
Entorno	Ley de protección a la economía familiar, Ley N° 27665	Dicha ley prohíbe retirar del colegio a los alumnos que deben pensiones.
Personas	Falta de capacitación	Falta de planificación

Después de recopilar y analizar toda la información mediante el análisis de causa raíz, se determinó diferentes causas del problema de la alta morosidad. Sin embargo, una de las principales es la falta de planificación en el proceso de cobranza, por esta razón no se cuenta con un manual de proceso de cobranza, tampoco se realiza seguimiento adecuado a los morosos, no se creó cuenta en bancos y no se programó capacitación al personal de cobranzas; también tenemos como causa fundamental la ley N° 27665 Ley de protección a la economía familiar, no podemos eliminar esta causa pero si podemos capacitarnos para actuar con todo lo que la ley nos ampara.

3.5 Planificación:

Al realizar el análisis de causa – Raíz y utilizar la herramienta de los 5 ¿Por qué? Se identifico que la principal causa de la alta morosidad era la falta de planificación en el proceso de cobranza, se elaboró el informe y remitió a promotoría, esta a su vez convoco a los directivos del colegio a una reunión para determinar los responsables del diseño e implementación para mejorar la gestión de la cobranza y así incrementar los ingresos del colegio.

Luego de la reunión, promotoría decide crear el área de Subdirección administrativa, que tendrá como una función fundamental reducir los índices de morosidad de la IEP, entre otras funciones ya descritas anteriormente.

3.6 Diseño e implementación de la gestión por procesos

El área de Subdirección administrativa, fue la encargada de realizar la mejora del proceso de gestión de la cobranza.

3.6.1 Mapa de proceso de cobranza (antes)

En el siguiente mapa de proceso se puede visualizar que dirección y promotoría realizan el plan estratégico de cobranza, que deberá de realizar la secretaria, como soporte ante cualquier dificultad de pago, la directora se entrevista con el padre de familia.

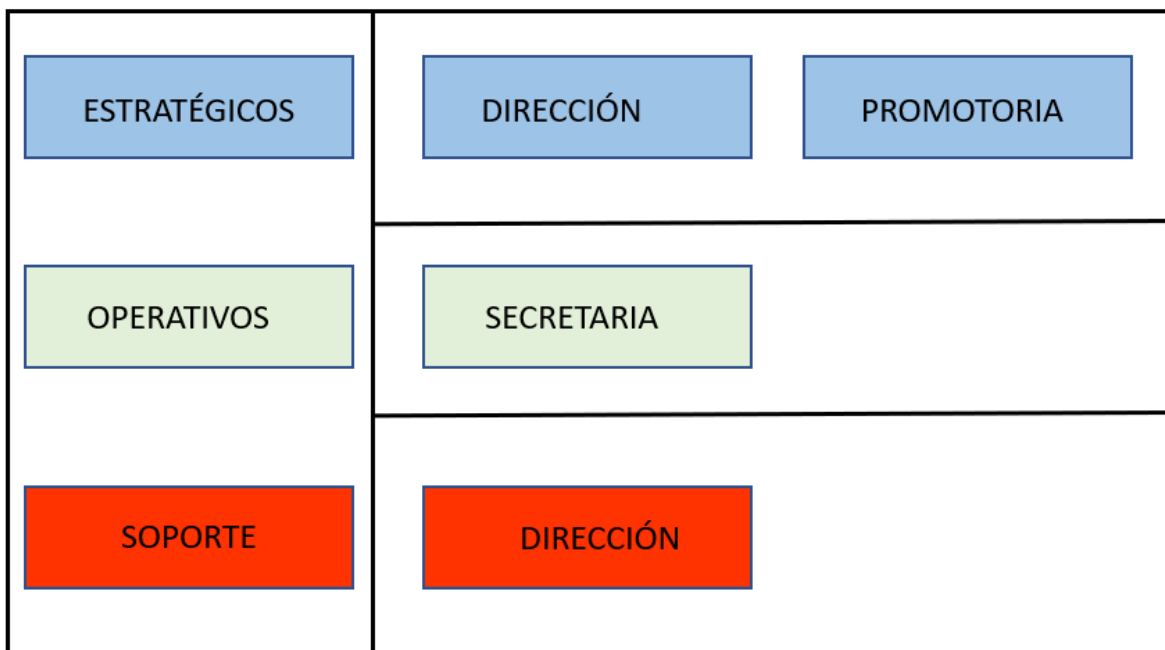


Figura 5. Mapa de proceso (antes)

3.6.2 Mapa de proceso de cobranza (después)

En el siguiente mapa de proceso se puede visualizar que dirección y promotoría realizan el plan estratégico de cobranza, Cobranza es el área encargada de realizar las documentaciones correspondientes para enviar a los padres de familia de acuerdo al tiempo de morosidad , como soporte ante cualquier dificultad de pago, está el área administrativa para entrevistarse con los padres de familia y realizar compromisos de pago, también están los profesores ya que los padres de familia se sienten identificados con ellos.

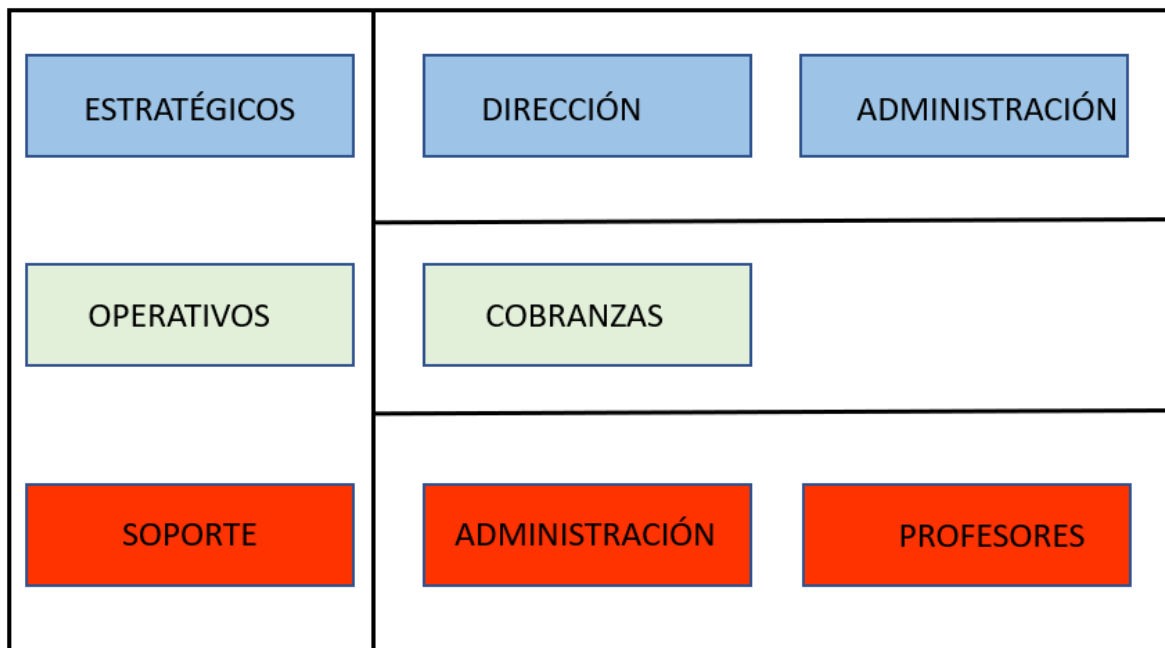


Figura 6. Mapa de proceso (Después)

3.6.3 Proceso de cobranza

3.6.3.1 Proceso de Cobranza (antes)

Siendo los vencimientos el último día de cada mes de servicio prestado, la secretaria informa a la directora después de un mes de retraso, mediante un registro, con la lista de padres de familia que están debiendo las pensiones de enseñanza de sus menores hijos.

La directora evalúa y da la orden a que padres se envía comunicados y a que padres se les citara para una reunión, los padres que fueran citados se reúnen con la directora y llegan a un acuerdo de palabra; ya que, no realizan ningún documento de compromiso de pago. Muchas veces la deuda se sigue acumulando y terminan de pagar en el proceso de matrícula del siguiente año e incluso no llegan a pagar, debió a la ley N°27665 Ley de protección a la economía familiar respecto al pago de pensiones en centros y programas educativos privados. En su artículo 16° faculta retener solamente el certificado de estudios; que no son necesarios para el traslado y matricula en otras instituciones.

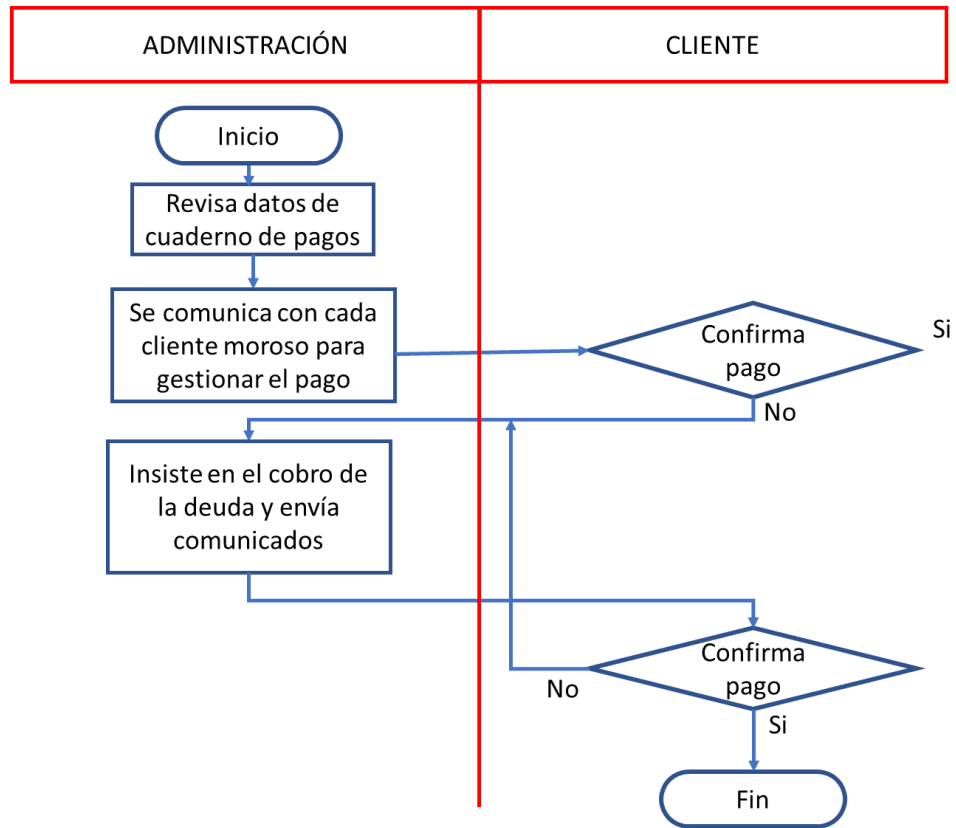


Figura 7. Flujograma de Cobranza (antes)

3.6.3.2 Proceso de Cobranza (después)

Inicio del proceso, con la obtención del estado de cuenta del sistema, cobranza se comunica vía telefónica y comunicados en la agenda con los padres de familia con el fin de acordar las fechas de pago de las pensiones de enseñanza retrasadas, si el cliente confirma el pago se emite la boleta electrónica a su correo o WhatsApp. Si no realiza el pago, cobranza insiste en el cobro de la deuda mediante cartas de cobranza, de no haber respuesta positiva, cobranza cita al padre de familia a una reunión con la administradora a fin de acordar una manera de regularización.

Se firma un compromiso de pago con el padre de familia luego se envía al área de cobranza para el seguimiento. Una vez acreditado el pago de la pensión se registra en la planilla de Excel para ser enviada al área de cobranza y archivarlo.

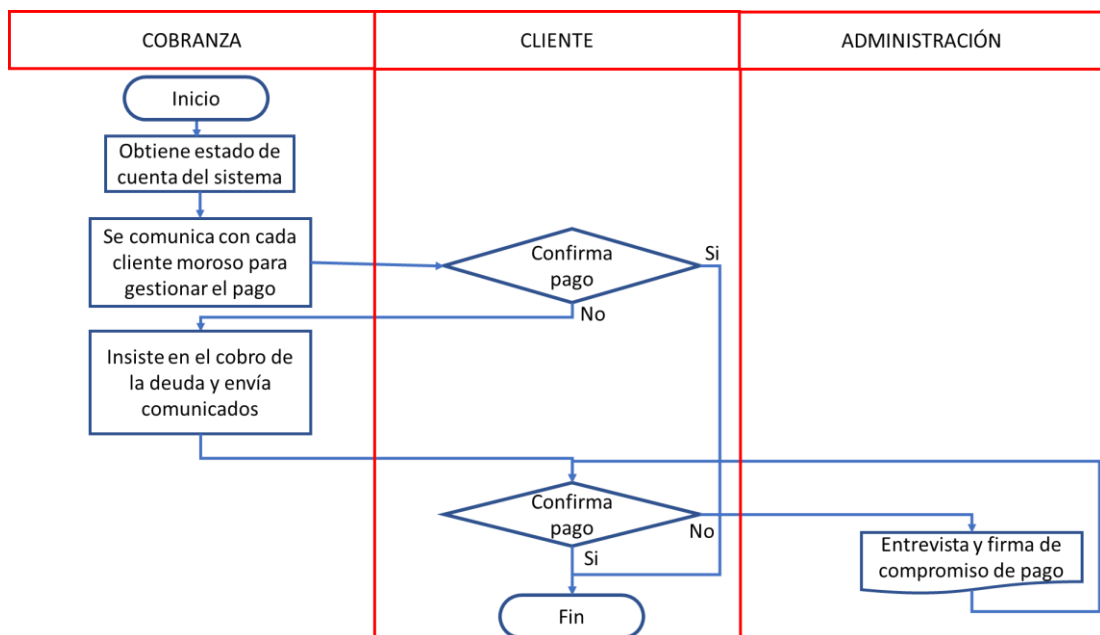


Figura 8. Flujograma de Cobranza (después)

3.7 Estrategias

Las organizaciones o empresas exitosas son aquellas que supieron implementar las estrategias adecuadas para lograr llegar a su objetivo. Las grandes empresas se pueden diferenciar de aquellas más pequeñas o menos exitosas por ser capaces de alcanzar en tiempo y forma las metas establecidas. Del mismo modo en el colegio Santiago Antúnez de Mayolo se realizó estrategias que ayudaron disminuir la morosidad, incentivando sorteos y descuentos para los padres de familia que estén al día en el pago de pensiones. Dicha estrategia nos demostró que los padres de familia se incentivan y se esfuerzan por realizar el pago de sus pensiones y poder ingresar al sorteo y/o descuento de pago de matrículas y esto se puede reflejar el índice de morosidad que se redujo del 61.3% al 30.7%

Para el año 2019 establecimos las siguientes estrategias.

3.7.1 Sorteo de 2 artefactos eléctricos.

- a) 1 REFRIGERADORA 247 LITROS DAEWOO
- b) 1 SMART TV. SANSUNG 40”

Requisitos:

Haber cancelado sus pensiones hasta el mes de diciembre 2018, teniendo fecha limite miércoles 15 de diciembre 2019.

3.7.2 Descuento del 15 % en el pago de matrícula para el año lectivo 2020

Requisitos:

Haber cancelado sus pensiones hasta el mes de diciembre 2018, teniendo fecha limite miércoles 27 de diciembre 2019.

4.1 Situación Financiera periodo 2015- 2019

4.1.1 Índice de morosidad

4.1.1.1 Año 2015

Las cuentas por cobrar del año 2015 según la data histórica a diciembre del mismo años es del 61,3%, esto indica que existe alta impuntualidad en los pagos de pensión de enseñanza por parte de los apoderados y/o padres de familia, lo que significa que por cada cien soles de ingreso programado para recaudar a fin de año, solo se recauda S/ 38,7; y se deja de recaudar puntualmente S/ 61,3; esto origina un riesgo de pago, lo que disminuye sustancialmente la solvencia económica financiera de la Institución Educativa privada Santiago Antúnez de Mayolo.

Tabla 4. Índice de morosidad periodo 2015

<i>Nivel</i>	<i>Alumnos</i>	<i>No Morosos</i>	<i>Morosos</i>	<i>Índice de Morosidad</i>
<i>Inicial</i>	57	29	28	49.1%
<i>Primaria</i>	113	37	76	67.3%
<i>Secundaria</i>	11	4	7	63.6%
<i>Total</i>	181	70	111	61.3%

4.1.1.2 Año 2016

Tabla 5. Índice de morosidad periodo 2016

<i>Nivel</i>	<i>Alumnos</i>	<i>No Morosos</i>	<i>Morosos</i>	<i>Índice de Morosidad</i>
<i>Inicial</i>	72	26	46	63.9%
<i>Primaria</i>	128	50	78	60.9%
<i>Secundaria</i>	38	15	23	60.5%
<i>Total</i>	238	91	147	61.8%

4.1.1.3 Año 2017

Tabla 6. Índice de morosidad periodo 2017

<i>Nivel</i>	<i>Alumnos</i>	<i>No Morosos</i>	<i>Morosos</i>	<i>índice de Morosidad</i>
<i>Inicial</i>	71	39	32	45.1%
<i>Primaria</i>	151	61	90	59.6%
<i>Secundaria</i>	46	19	27	58.7%
<i>Total</i>	268	119	149	55.6%

4.1.1.4 Año 2018

Tabla 7. Índice de morosidad periodo 2018

<i>Nivel</i>	<i>Alumnos</i>	<i>No Morosos</i>	<i>Morosos</i>	<i>índice de Morosidad</i>
<i>Inicial</i>	69	28	41	59.4%
<i>Primaria</i>	137	81	56	40.9%
<i>Secundaria</i>	70	41	29	41.4%
<i>Total</i>	276	150	126	45.7%

4.1.1.5 Año 2019

Tabla 8. Índice de morosidad periodo 2019

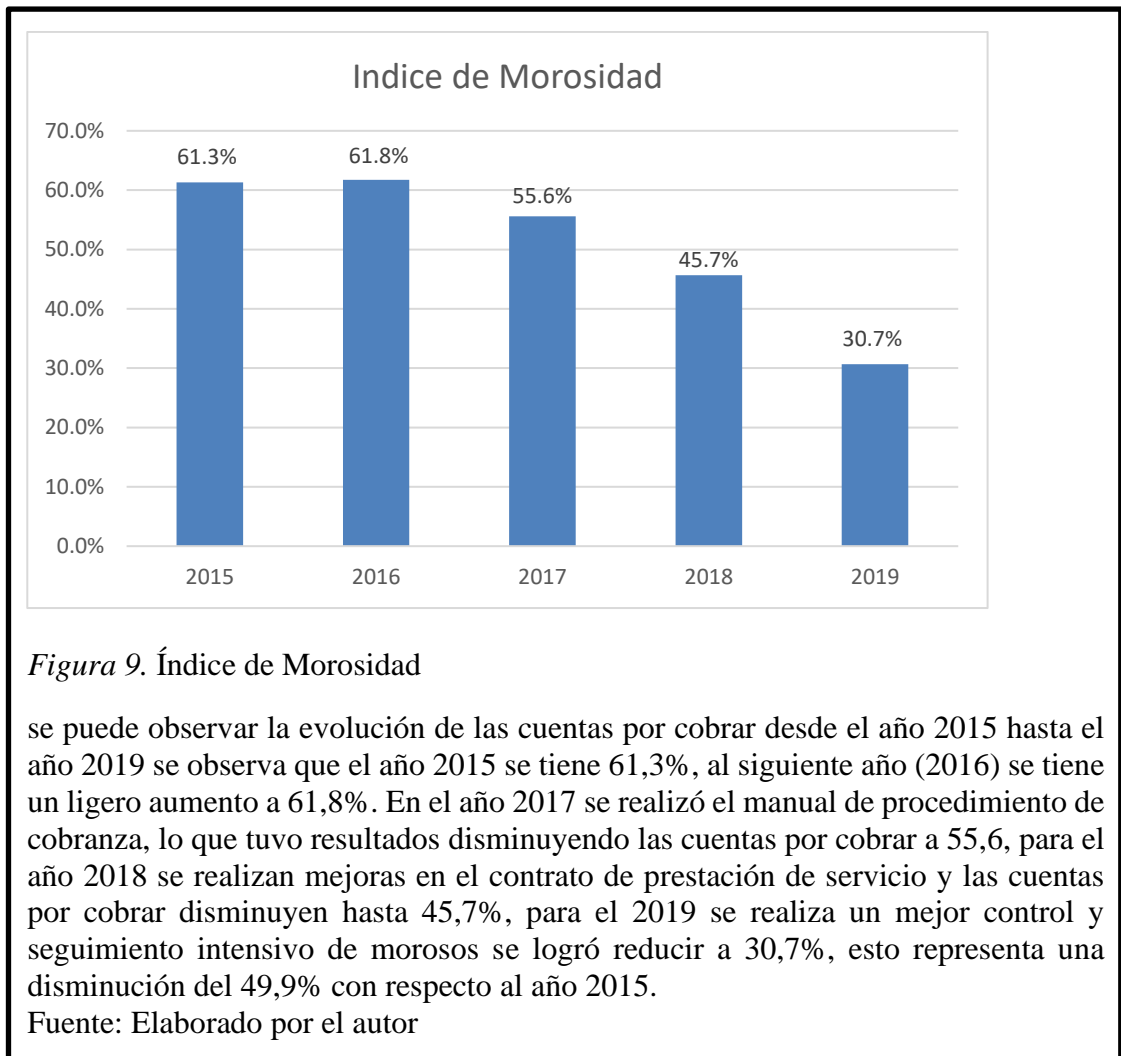
<i>Nivel</i>	<i>Alumnos</i>	<i>No Morosos</i>	<i>Morosos</i>	<i>índice de Morosidad</i>
<i>Inicial</i>	75	65	10	13.3%
<i>Primaria</i>	166	105	61	36.7%
<i>Secundaria</i>	95	63	32	33.7%
<i>Total</i>	336	233	103	30.7%

4.1.1.6 Resumen

Tabla 9. Índice de morosidad periodo 2015 - 2019

Año	Morosidad
2015	61.3%
2016	61.8%
2017	55.6%
2018	45.7%
2019	30.7%

4.1.1.7 Cuadro de evolución



4.1.1.8 Ratios de gestión del IEP Santiago Antúnez de Mayolo

Para conocer la eficiencia de la IEP con respecto a sus cobros hemos analizado los ratios de gestión y los resultados se muestran a continuación en la tabla 9.

Tabla 10. Ratios de gestión

Indicé	2015	2016	2017	2018	2019
1. Rotación de cuentas por cobrar por pensión de enseñanza = $\frac{\text{ingresos por pensión de enseñanza}}{\text{Cuentas por cobrar}}$	4.43	4.40	4.99	6.32	9.84
2. Plazo promedio de cobranza = $\frac{\text{cuentas por cobrar}}{\text{ingresos por pensión de enseñanza}} \times 360$	81.20	81.83	72.17	56.93	36.60

4.1.1.9 Rotación de cuentas por cobrar

Los ingresos por pensión de enseñanza han ido cambiando desde el periodo 2015 al 2019, los años 2015 y 2016 son casi iguales, a partir de las mejoras implementadas en la gestión de la cobranza se puede observar como las cuentas por cobrar por pensión de enseñanza se han reducido, por lo que la rotación de cuentas por cobrar ha aumentado año a año tal como se muestra en la figura 6.

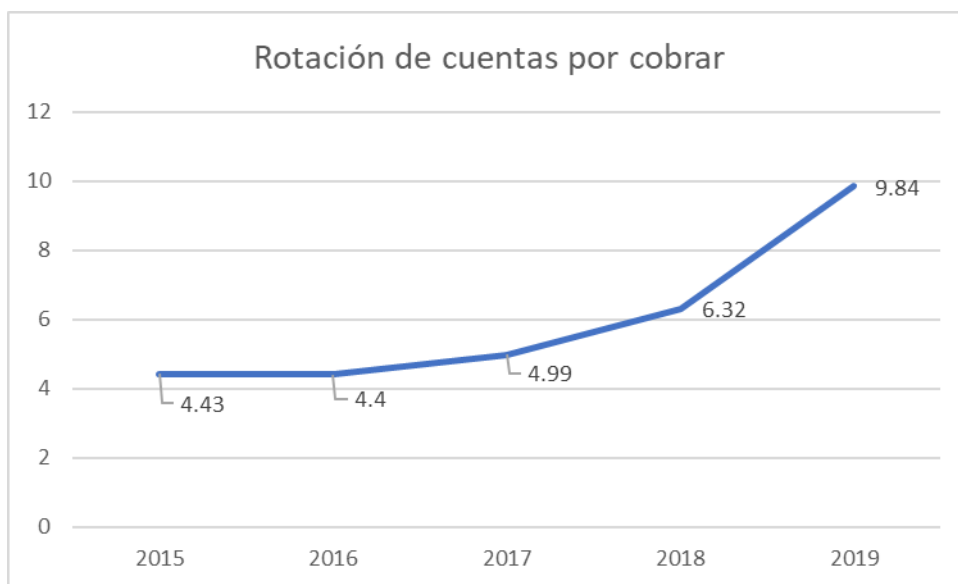


Figura 10. Rotación de cuentas por cobrar 2015 - 2019

4.1.1.10 Plazo promedio de cobranza

Como se observa en la Figura 7, esta ratio nos indica que la institución educativa ha ido mejorando año a año el plazo promedio de cobranzas, lo que ha podido beneficiar en las mejoras en infraestructura y inmobiliario del colegio.

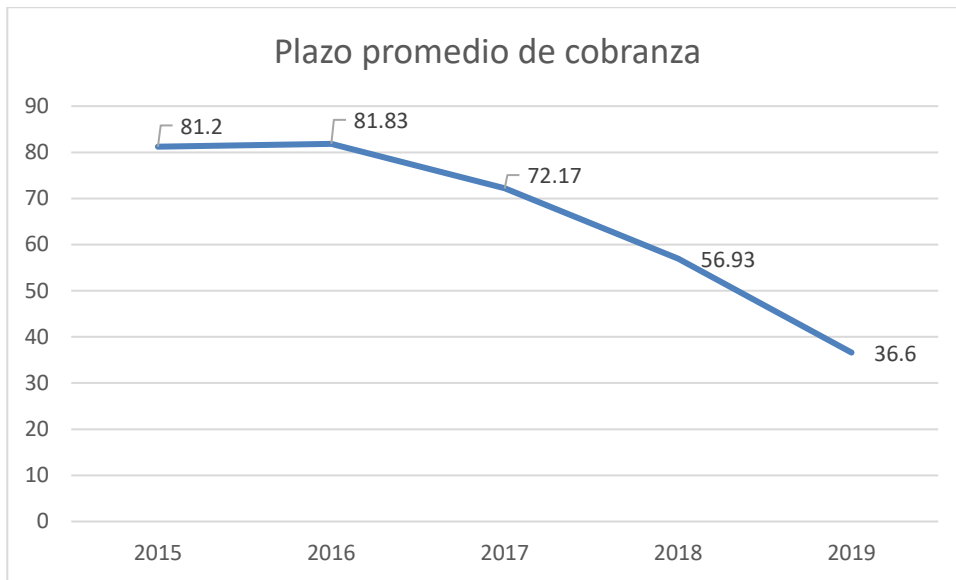


Figura 11. Rotación de cuentas por cobrar 2015 – 2019

4.2 Mejoras en la IEP Santiago Antúnez de Mayolo

4.2.1 Año 2017

Construcción de la primera parte del tercer piso



Figura 12. IEP Santiago Antúnez de Mayolo 2017



Figura 13. IEP Santiago Antúnez de Mayolo 2018

4.2.2 Año 2018

Se concluyó la construcción del tercer nivel, este proyecto contemplo la construcción de 2 aulas para el año lectivo 2018, un laboratorio de ciencias y dos baños para el nivel secundaria y se construyó el patio del nivel inicial como se puede observar en la figura 10.



Figura 14. IEP Santiago Antúnez de Mayolo 2019

4.2.3 Año 2019

Se construyó una losa deportiva en la azotea del colegio, como se puede observar en la figura 11.



Figura 15. IEP Santiago Antúnez de Mayolo 2020

Asimismo, para el año lectivo 2020 se hizo la renovación de televisores y proyectores, implementando todos los salones y laboratorio del colegio con televisores led de 65”.



Figura 16. Salón con televisor de 65”

4.2.4 Organigrama Actual

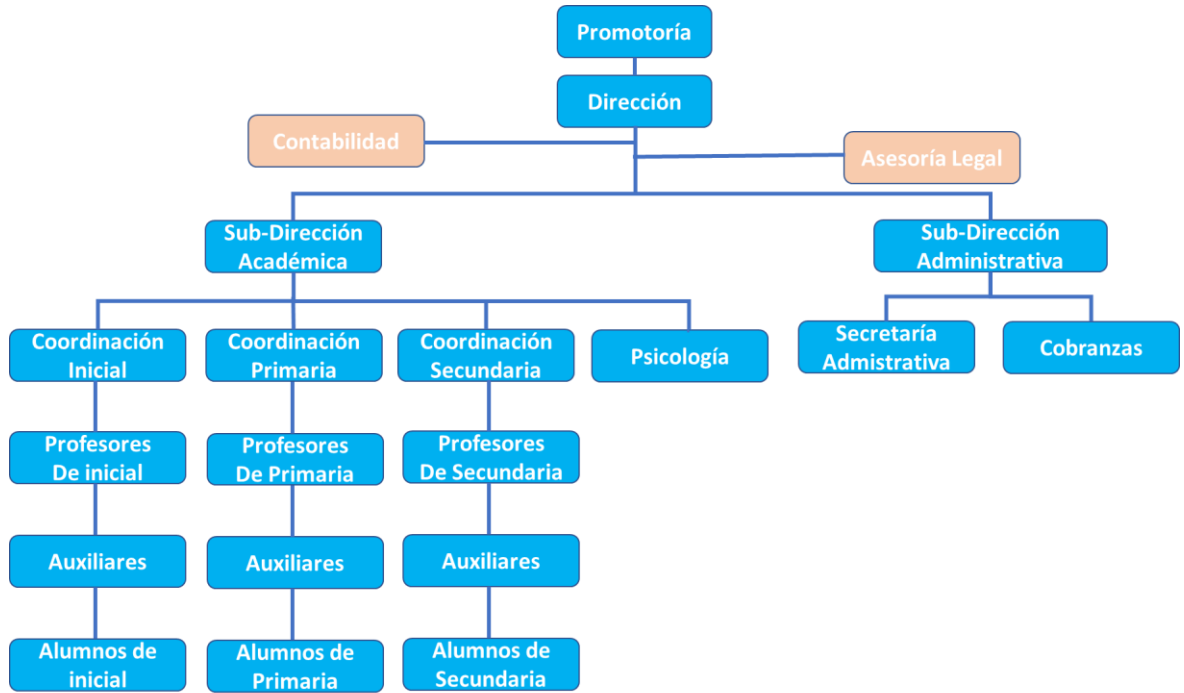


Figura 17. Organigrama actual

Fuente: Elaboración propia

Como se aprecia en el organigrama aprobado en el año 2017, se incluyen las áreas de acuerdo a los principios de la organimetría realizando los niveles estratégicos y siguiendo las jerarquías dentro de la organización.

CAPÍTULO V. CONCLUSIONES

La IEP Santiago Antúnez de Mayolo, no contaba con procedimiento de cobro, sino que lo realizaba de una forma empírica, por ello que la implementación de la gestión de cobranza por procesos fue muy beneficioso para la empresa, ya que permitió mejorar diferentes aspectos de las políticas de cobranza, con un mejor trato al cliente, cronograma de actividades de pago y además de las facilidades de información de deudas, evitando duplicidad de funciones y optimizando el tiempo.

1. Mejorando el proceso en la gestión de cobranza se logró reducir la morosidad del año 2015 de 61,3% a 30,7% en el año 2019,
2. Debido a la mayor recaudación, se puede realizar inversiones lo que contribuye al mejoramiento del servicio educativo y por lo tanto al aumento del alumnado.
3. La gestión por procesos nos llevó a la creación del área de cobranza; para lograr, que las funciones queden bien definidas y se pueda realizar un mejor control de morosidad y cobranza. También se implementó documentos de gestión en la cobranza para aumentar el compromiso de los morosos.
4. El uso de la tecnología, como el sistema biométrico, así como sistema de cobranza son herramientas fundamentales para alcanzar las metas en la organización.

RECOMENDACIONES

- ✓ Capacitar constantemente a todo el personal, en especial al personal de cobranzas, para no volver a caer en alta morosidad
- ✓ Continuar con mejoras en los procesos de la gestión de la cobranza para reducir aún más la morosidad de los clientes
- ✓ Adquirir herramientas tecnológicas, como un programa de reportes automáticos de morosidad y análisis de riesgos para mejorar la gestión de cobranzas.

REFERENCIAS

- Beaufond, Rafael: Gerencia y control de crédito y cobranzas, Venezuela, 2005.
- Bonilla, E., Díaz, B., Kleeberg, F. y Noriega M. (2010). Mejora continua de los procesos: herramientas y técnicas. Perú: Fondo Editorial Universidad de Lima.
- Chalco (2015). Análisis y mejora en los procesos Administrativos de la empresa Inversiones múltiples Camelot s.r.l. Tesis para optar por el grado de maestra en Ingeniería Industrial. Universidad Ricardo Palma
- Chang, R. (1996) Las Herramientas para la mejora continua de la Calidad. Argentina: Editorial Granica.
- Ettinger y Goliet (2000), Administración Crédito y Cobranza. CECOSA. México.
- Obregón y Ponce (2018) *Propuesta De Mejora De Procesos Administrativos Aplicado a Cnel-Ep Matriz Guayaquil*. Tesis de grado para optar por el título de Licenciado en Administración. Universidad De Guayaquil.
- Morales A., Morales, J. (2014). Crédito y Cobranza. Mexico: Grupo editorial Patria.
- Pérez, J. A. (2010). Gestión por procesos (4ta ed.). Madrid: EISIC.
- Tumbaco (2017) Plan estratégico para la gestión de cobranza en Disan Ecuador S.A.C. Tesis de grado para optar por el título de contador público. Universidad De Guayaquil.
- Moreta, V. H. (2014). La Recuperación de Cartera Vencida y su influencia en la Rentabilidad de la Empresa Marcimex S.A, en la ciudad de Ambato. Ambato-Ecuador.
- Nuela, Jessica (2016). La gestión de cuentas por cobrar y la liquidez de Calzado Gamo's de la ciudad de Ambato. Trabajo de investigación para optar por el título de Ingeniera en Contabilidad y Auditoría CPA

Vigo (2018). Modelo de gestión de cobranza para reducir los indicadores de morosidad en la empresa negocios agrícolas del sur EIRL. para el año 2018. Trabajo de suficiencia profesional para optar por el título profesional de licenciado en administración de empresas. Universidad San Ignacio de Loyola.

Wittlinger, B., Carranza, L. y y Mori, T. (2003). Mejores Prácticas en Estrategias de Cobranza [versión electrónica]. Revista Acción International Headquarters, 26.

ANEXOS

Anexo 1: Ganadora 1 del sorteo:



Anexo 2: Ganadora 1 del sorteo:

