



# FACULTAD DE NEGOCIOS

Carrera de Administración

**“Mejora en el Proceso y Gestión de Cartera vencida para aumentar la eficiencia en la cobranza de Servicios Educativos Liceo Queretano S.C.”**

**Trabajo de suficiencia profesional para optar al título profesional de:**

**Licenciada en Administración**

**Autor:**

Genma Jesus Cabanillas Isla

**Asesor:**

Mg. Edwar Jaime Soto Polo

**0000-0002-4361-5780**




Cajamarca - Perú

**2025**

## Informe de Similitud

# Genma Jesús Cabanillas Isla

## Mejora en el Proceso y Gestión de Cartera vencida para aumentar la eficiencia en la cobranza de Servicios Educativos ...

-  Mejora en el Proceso y Gestión de Cartera vencida para aumentar la eficiencia en la cobranza de Servicios Educativos Liceo Queretano S.C.
-  Trabajo de Suficiencia Profesional
-  Asesores

### Detalles del documento

Identificador de la entrega

trn:oid:::1:3184721998

Fecha de entrega

16 mar 2025, 12:37 p.m. GMT-5

Fecha de descarga

16 mar 2025, 12:47 p.m. GMT-5

Nombre de archivo

TSP\_alumna\_Genma\_Jes\_s\_Cabanillas\_Isla.docx

Tamaño de archivo

4.4 MB

87 Páginas

16.940 Palabras

94.515 Caracteres

## 13% Overall Similarity

The combined total of all matches, including overlapping sources, for each database.




### Filtered from the Report

- Bibliography
- Quoted Text
- Cited Text
- Small Matches (less than 10 words)

### Exclusions

- 13 Excluded Matches

### Top Sources

- 12%  Internet sources
- 1%  Publications
- 3%  Submitted works (Student Papers)

### Integrity Flags

1 Integrity Flag for Review

-  **Hidden Text**  
150 suspect characters on 1 page  
Text is altered to blend into the white background of the document.

Our system's algorithms look deeply at a document for any inconsistencies that would set it apart from a normal submission. If we notice something strange, we flag it for you to review.

A Flag is not necessarily an indicator of a problem. However, we'd recommend you focus your attention there for further review.

### **Dedicatoria**

El presente trabajo investigativo se lo dedico principalmente a Dios, por ser mi fuente de inspiración día a día ofreciéndome aliento en los tiempos de dificultad y debilidad para continuar con este proceso de alcanzar uno de mis anhelos más deseados, a mi esposo e hijo por el amor y paciencia en el transcurso de estos años, a mis docentes y aquellas personas quienes me guiaron, y compartieron sus conocimientos y enseñanzas en este periodo de formación de mi carrera profesional.

## **Agradecimiento**

La universidad me dio la bienvenida al mundo del saber brindándome muchas oportunidades de mejora. Así mismo, me gustaría expresar mi más sincero agradecimiento a la Escuela Servicios Educativos Liceo Queretano, especialmente reconocer al personal Directivo por su ayuda con la recopilación de la información necesaria para este trabajo de investigación, la cual aprecio mucho.

Agradezco a mi esposo y a mi hijo por ser mi principal apoyo en este proyecto, quienes nunca dudaron de mis capacidades para poder lograr mis objetivos académicos.

## Tabla de contenido

Índice de tablas .....	6
Índice de Figuras .....	7
RESUMEN EJECUTIVO .....	9
CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN.....	10
CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO.....	22
CAPÍTULO III. DESCRIPCIÓN DE LA EXPERIENCIA .....	38
CAPÍTULO IV. RESULTADOS .....	66
CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....	75
REFERENCIAS .....	78
ANEXOS.....	85

## Índice de tablas

Tabla 1 Normativa sobre Educación en México .....	36
Tabla 2 Inscripciones ciclo 2021-2022-2023-2024-2025.....	42
Tabla 3 Reglamento Interno del Colegio Liceo Queretano .....	45
Tabla 4 Limitación en la capacidad de la institución para realizar inversiones .....	49
Tabla 5 FODA .....	51
Tabla 6 Cronograma .....	61
Tabla 7 Digitalización de los expedientes de cuentas por cobrar.....	66
Tabla 8 Porcentaje de la cartera vencida con respecto a los ingresos totales.....	67
Tabla 9 Impacto del sistema automatizado de recordatorios:.....	68
Tabla 10 Indicadores de los beneficios de la capacitación.....	70
Tabla 11 Estado de resultados al 31-01-2025.....	71
Tabla 12 Mejora de la comunicación con los padres de familia .....	73
Tabla 13 Comparación de cartera vencida .....	73

## Índice de Figuras

Figura 1 Organigrama Liceo Queretano educación primaria .....	16
Figura 2 Personal Administrativo Liceo Queretano .....	38
Figura 3 Cartera vencida del año 2024 .....	40
Figura 4 Estado de Resultados al 31 de Julio del 2024 .....	41
Figura 5 Inscripciones ciclo 2021-2022-2023-2024-2025.....	42
Figura 6 Cartera vencida al 23 de agosto 2024.....	43
Figura 7 NEW CRI .....	44
Figura 8 Plan de acción basado en tres pilares fundamentales .....	46
Figura 9 Fases del desarrollo del proyecto .....	47
Figura 10 Factores que Contribuyen a la Cartera Vencida en la Institución Educativa .....	47
Figura 11 Cartera vencida primaria .....	48
Figura 12 Ingreso mensual colegiatura primaria .....	49
Figura 13 Pasivos al 13 de agosto del 2024.....	50
Figura 14 Árbol de problemas .....	53
Figura 15 Flujograma del actual proceso de cobranza en Servicios Educativos Liceo Queretano .....	54
Figura 16 Objetivos del proyecto.....	55
Figura 17 Proceso de digitalización.....	57
Figura 18 Generación de ficha de pagos.....	58
Figura 19 Proceso de Implementación de un sistema automatizado de recordatorios	

.....	59
Figura 20 Sistema de recordatorio de pagos .....	59
Figura 21 Capacitación del personal administrativo.....	60
Figura 22 Aumento de la transparencia .....	63
Figura 23 Facilitación de medios de pago .....	63
Figura 24 Comunicación proactiva:.....	64

## RESUMEN EJECUTIVO

Este estudio tuvo como objetivo mejorar el proceso de cobranza en Servicios Educativos Liceo Queretano SC a través de la atención de cuentas vencidas. El proyecto implicó digitalizar los registros de pago de los estudiantes, implementar un sistema de recordatorio automatizado, capacitar al personal administrativo en la nueva plataforma y los procedimientos de cobro, y mejorar la comunicación con los padres. Se utilizó un enfoque de métodos mixtos, que incluyó análisis de documentos, mapeo de procesos y capacitación del personal. Los resultados mostraron una reducción significativa en cuentas vencidas, de \$183,569.00 MXN a \$156,637.20 MXN, y una disminución en el porcentaje de cuentas vencidas de 2.49% a 1.05% de los ingresos totales. Además, el 100% de las familias recibieron recordatorios de pago y los pagos puntuales aumentaron del 60% al 90%. La capacitación del personal dio como resultado una reducción del 80% en los errores de procesamiento, una disminución del 47% en el tiempo promedio de servicio y un aumento del 25% en la satisfacción de los padres. El estudio concluyó que la implementación de la plataforma NEW CRI, junto con las otras intervenciones, mejoró significativamente la eficiencia de la recaudación y la satisfacción de los padres.

**Palabras clave:** Gestión de cartera, cobranzas, eficiencias, mejora de procesos

## CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN

### 1.1. Realidad problemática

La mejora en el proceso y gestión de cartera vencida en el ámbito de los servicios educativos es crucial para aumentar la eficiencia en la cobranza. La gestión adecuada de la cartera no solo impacta en la liquidez de las instituciones educativas, sino que también influye en su sostenibilidad financiera a largo plazo. En este contexto, es fundamental implementar políticas de cobranza efectivas que permitan recuperar los pagos pendientes y minimizar el riesgo de morosidad. Un estudio reciente indica que el 60% de las instituciones educativas encuestadas cuentan con políticas de cobranza, mientras que el 40% no las tienen, lo que ha llevado a un incremento en la morosidad (Tene, 2024).

Esta situación resalta la necesidad de establecer estrategias claras y efectivas para la gestión de la cartera vencida. La falta de informes estadísticos sobre el estado de la deuda puede dificultar la planificación de estrategias de cobranza, lo que a su vez puede generar inconvenientes significativos en la recaudación (Aldaz, 2023). Por lo tanto, es esencial que las instituciones educativas adopten un enfoque proactivo en la gestión de sus cuentas por cobrar. Además, la implementación de modelos de gestión productiva en el departamento de cobranza puede ser una estrategia efectiva para mejorar la eficiencia en la recuperación de deudas. Un modelo bien diseñado puede incluir estrategias como el envío de recordatorios de pago, la negociación de acuerdos de pago y la reestructuración de deudas (León, 2023).

En México, la ineficacia en la gestión de cuentas por cobrar de muchas instituciones educativas, se debe a la falta de lineamientos claros ya un monitoreo deficiente de las deudas pendientes (Labajos et al., 2020). Esto se traduce en un ingreso irregular de efectivo, lo que afecta la capacidad de las instituciones para operar y ofrecer

servicios de calidad. Además, la falta de informes estadísticos sobre el estado de la deuda dificulta la planificación de estrategias de cobranza efectivas. Otro aspecto relevante es la relación entre la morosidad y la rentabilidad de las instituciones educativas. La investigación indica que la morosidad tiene un impacto directo en la rentabilidad, lo que puede llevar a la reducción de servicios o incluso al cierre de instituciones (Espinoza et al., 2022).

Este fenómeno es especialmente preocupante en el contexto de la educación básica y media superior, donde la calidad del servicio educativo puede verse comprometida si las instituciones no logran gestionar adecuadamente sus cuentas por cobrar (Brito et al., 2022). Es por ello que, la capacitación y el desarrollo profesional de los administradores en técnicas de cobranza y gestión de cartera son fundamentales para mejorar la eficiencia en este proceso. Por último, es importante considerar el impacto de la morosidad en la rentabilidad de las instituciones educativas. La morosidad no solo afecta la liquidez, sino que también puede tener repercusiones en la capacidad de la institución para cumplir con sus metas financieras y operativas (Espinoza et al., 2022).

Estas acciones no solo ayudan a recuperar fondos impagados, sino que también pueden fortalecer la relación con los deudores, facilitando un ambiente de pago más colaborativo. La calidad del liderazgo en la gestión educativa también juega un papel crucial en la efectividad de las políticas de cobranza. Un liderazgo participativo y una gestión integradora pueden fomentar un ambiente en el que los administradores educativos tomen decisiones informadas y estratégicas sobre la cobranza (Machuca, 2023).

Por lo tanto, es vital que las instituciones educativas implementen políticas que no solo aborden la cobranza de deudas, sino que también promuevan la educación financiera entre sus estudiantes y familias, ayudando a prevenir futuros problemas de

morosidad (Huanca et al., 2022).

## 1.2. Justificación del estudio

La justificación de este estudio radica en la necesidad de mejorar la gestión y el proceso de cobranza de la cartera vencida en Servicios Educativos Liceo Queretano SC, una institución con más de dos décadas de trayectoria en la formación de estudiantes. La sostenibilidad financiera de cualquier institución educativa depende en gran medida de la eficiencia en la recuperación de pagos pendientes, ya que la morosidad puede afectar no solo la liquidez de la organización, sino también la calidad y continuidad de los servicios educativos que brinda. En este contexto, resulta imperativo analizar las estrategias actuales de cobranza, identificar áreas de oportunidad y proponer mejoras que permitan optimizar la gestión de la cartera vencida.

El estudio busca proporcionar una solución integral que permita a la institución fortalecer sus procesos administrativos y financieros sin afectar la relación con los padres de familia ni comprometer el acceso a la educación de los estudiantes. Para ello, se analizarán las prácticas actuales en la gestión de cuentas por cobrar, así como modelos de cobranza eficaces que han demostrado su éxito en otras instituciones educativas. La implementación de estrategias adecuadas no solo contribuirá a la recuperación de ingresos, sino que también permitirá garantizar la estabilidad financiera del colegio, asegurando su operatividad y su capacidad de inversión en infraestructura, programas académicos y herramientas tecnológicas.

Además, este estudio resulta relevante en el ámbito de la administración educativa, ya que permitirá generar conocimiento aplicable a otras instituciones que enfrentan problemas similares en la gestión de su cartera vencida. A través del análisis de datos y la aplicación de modelos de gestión financiera, se pretende desarrollar un marco de referencia que facilite la toma de decisiones en instituciones educativas que

busquen mejorar su desempeño en este aspecto. Asimismo, se espera que los hallazgos contribuyan a la implementación de políticas de cobranza más efectivas, promoviendo una cultura de pago oportuna y fortaleciendo la relación entre la institución y la comunidad educativa.

Finalmente, este trabajo cobra importancia en el contexto actual, donde la incertidumbre económica y los cambios en los modelos de enseñanza han impactado la estabilidad financiera de muchas instituciones educativas. Contar con un proceso de cobranza eficiente no solo le permitirá enfrentar estos desafíos de manera estratégica, sino que también garantizará la sostenibilidad del colegio a largo plazo, asegurando que continúe brindando educación de calidad a futuras generaciones

### **1.3. Descripción del entorno de estudio:**

El presente estudio se enfoca en Servicios Educativos Liceo Queretano SC, el cual fue fundado en el año 1996 como respuesta a la creciente demanda de los padres de familia del preescolar Mundo Mágico, quienes buscaban dar continuidad al proceso educativo de sus hijos. Este proyecto educativo tomó forma con la incorporación del Lic. Víctor Trejo García, consolidándose como una empresa familiar con un fuerte compromiso hacia la formación integral de sus estudiantes. En sus primeros años, tanto Mundo Mágico como Liceo Queretano operaron en Av. de la Luz, sin embargo, el crecimiento constante de la comunidad estudiantil y la necesidad de contar con espacios más adecuados llevaron a la institución a trasladarse en agosto del año 2000 a nuevas instalaciones en Calle Cantera y Calle Roca, diseñadas específicamente para atender las necesidades educativas de sus alumnos.

Desde su fundación, Liceo Queretano ha evolucionado con un modelo educativo flexible y dinámico, adaptado a los cambios en la pedagogía y las necesidades del entorno. Su enfoque se centra en brindar una educación personalizada que permita a los

alumnos desarrollar sus habilidades y fortalezas en función de sus talentos e intereses. Para ello, ha integrado metodologías innovadoras, fomentando el aprendizaje basado en proyectos, el uso de herramientas tecnológicas y el fortalecimiento de la educación en valores. La relación entre la escuela y la familia ha sido una pieza clave en este proceso, buscando que los principios inculcados en el aula se refuercen en el hogar y en la comunidad.

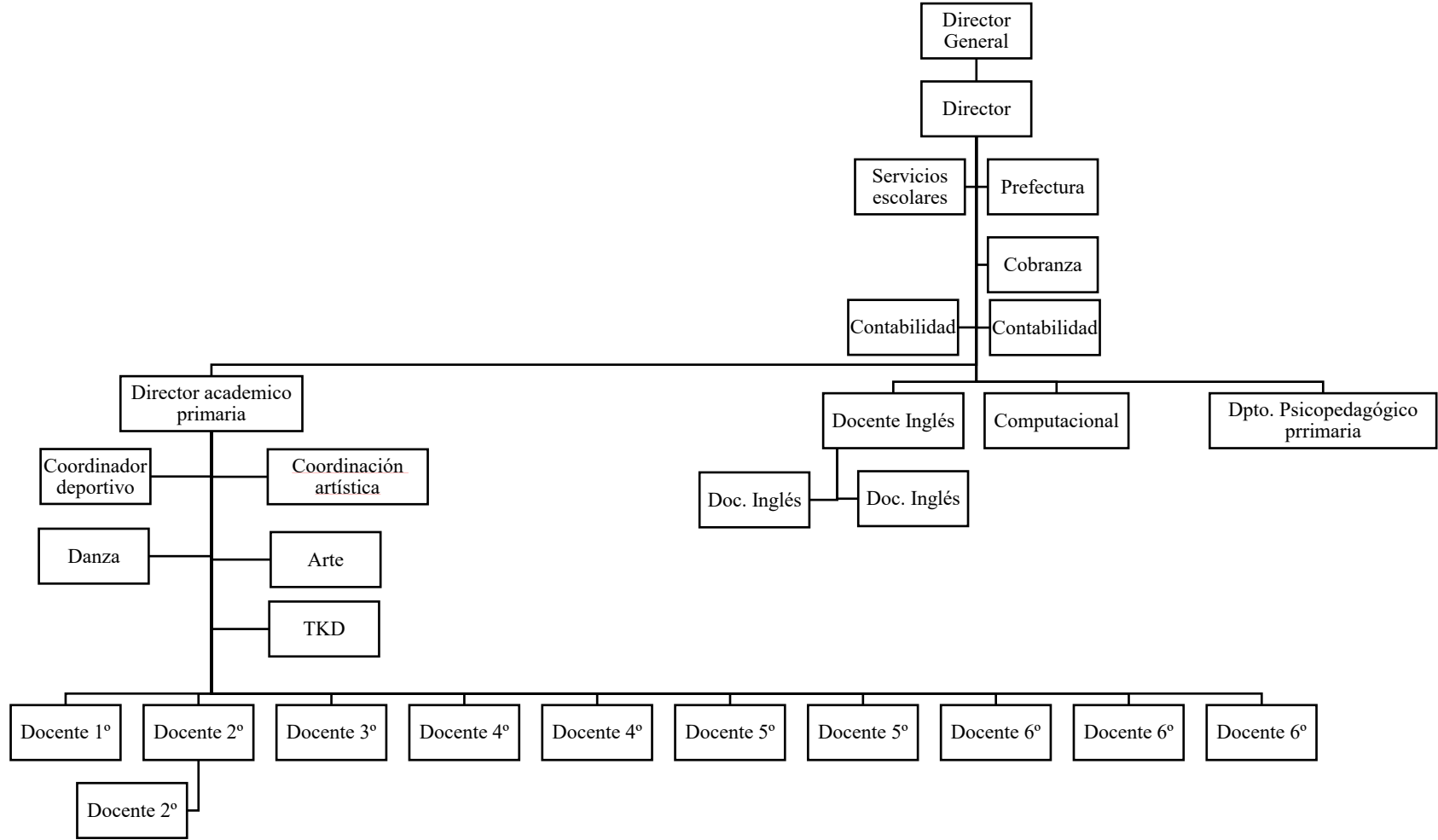
Con un equipo directivo, docente y administrativo altamente capacitado, la institución ha mantenido un crecimiento sostenido, adaptándose a los nuevos desafíos del sector educativo. A lo largo de más de dos décadas, ha trabajado de la mano con los padres de familia para garantizar que los alumnos reciban una educación de calidad, logrando experiencias únicas que impactan tanto en su desarrollo académico como en su formación personal. Además del programa curricular, la institución ha promovido diversas actividades extracurriculares, eventos académicos y deportivos que enriquecen la experiencia de sus estudiantes y fomentan una educación integral.

El colegio ha seguido una evolución constante con la intención de mejorar y expandir su proyecto educativo, siempre con la mirada puesta en el bienestar de su comunidad escolar y en la formación de ciudadanos íntegros. Su compromiso con la educación y su enfoque innovador han permitido que continúe creciendo y fortaleciendo su impacto en la sociedad, consolidándose como una institución de referencia en el ámbito educativo.

**a. Misión:** Garantizar que los alumnos, adquieran los conocimientos necesarios útiles para su vida diaria, desarrollar en ellos sus capacidades, habilidades, actitudes, como valores para su formación integral, las competencias fundamentales para su incorporación a la sociedad y para el aprendizaje a lo largo de la vida.

**b. Visión:** Que el colegio sea un ejemplo de calidad académica, de formación integral y una referencia de valores para la comunidad. Ser un lugar donde nuestros alumnos puedan desarrollarse de manera plena, segura y con la confianza de tener bases sólidas para la vida.

**Figura 1** Organigrama Liceo Queretano educación primaria



### **c. Niveles Jerárquicos del organigrama**

- **Director General:** En la cima de la estructura, se encuentra el Director General, quien tiene la máxima autoridad y responsabilidad sobre la institución.
- **Director:** Debajo del Director General, hay un Director, quien tiene un rol más operativo en la gestión diaria.
- **Servicios Escolares y Prefectura:** Estos dos departamentos reportan directamente al Director, lo que sugiere su importancia en el funcionamiento de la institución. Servicios Escolares probablemente se encarga de la administración académica y atención a alumnos, mientras que Prefectura podría estar relacionada con la disciplina y control del alumnado.
- **Cobranza y Contabilidad:** Estos dos departamentos también reportan al Director, lo que indica la relevancia de la gestión financiera en la institución.
- **Áreas Académicas:** Director Académico de Primaria.
- **Coordinadores:** Dentro de cada área académica, hay coordinadores (deportivo y artístico en primaria) que supervisan áreas específicas.
- **Docentes:** En la base de la estructura, se encuentran los docentes, organizados por grado o área (inglés, computación).
- **Departamento Psicopedagógico:** Este departamento, con psicólogos para primaria muestra un rol transversal, brindando apoyo a ambas áreas académicas.

### **d. Reglamento de la institución educativa**

El Reglamento Interno del Colegio Liceo Queretano para el ciclo escolar 2025-2026, aplicable a la primaria, tiene como objetivo principal fomentar un ambiente de aprendizaje armonioso, seguro y productivo, donde se promuevan los valores de respeto, responsabilidad y colaboración entre todos los miembros de la comunidad educativa.

- **Derechos de los alumnos:** El reglamento reconoce los derechos de los alumnos a un trato equitativo, la protección de su privacidad, ser valorados y acompañados en su formación, expresar sus ideas con libertad y respeto, acceder a los espacios y recursos

educativos, recibir una educación integral, participar en la vida escolar, recibir orientación psicopedagógica, que se respete su ritmo de aprendizaje, recibir atención del personal docente y administrativo, obtener información sobre su desempeño académico, solicitar la revisión de calificaciones, mantener comunicación con sus familias, conocer las normas del colegio, que se respeten sus creencias y representar al colegio en actividades extracurriculares.

- **Deberes y responsabilidades de los alumnos:** Los alumnos tienen el deber de respetar y cumplir el reglamento, asistir puntualmente a clases, respetar a sus compañeros y a toda la comunidad escolar, tratar con respeto a sus maestros, cumplir con sus tareas, ser responsables de sus materiales, asistir aseados y con el uniforme completo, participar en actividades cívicas y culturales, entregar la información del colegio a sus padres, cuidar las instalaciones, resolver conflictos de forma pacífica, seguir las normas en el uso de la tecnología, ser responsables de los espacios escolares, cumplir con los trabajos académicos y actuar con honestidad.
- **Evaluaciones:** Se establece que la asistencia y participación son esenciales para el desarrollo académico, y se requiere al menos un 80% de asistencia para acreditar el ciclo escolar. Las faltas por retardos o suspensión por falta de pago no serán justificadas. En caso de ausencia a un examen, se debe notificar a la dirección y presentar una justificación válida para su reprogramación. Se detallan los requisitos para que un justificante médico sea válido.
- **Prohibiciones:** Se prohíbe a los alumnos, padres y personal del colegio:
  - Introducir armas, bebidas alcohólicas, sustancias ilícitas o medicamentos sin receta médica.
  - Agredir física o verbalmente a cualquier miembro de la comunidad escolar.

- Dañar la infraestructura o el mobiliario del colegio.
- Usar dispositivos electrónicos sin autorización durante la jornada escolar.
- Ingresar objetos ajenos a las actividades académicas.
- **Jornada escolar:** Se establecen los horarios de entrada y salida, y se consideran retardos las llegadas después de las 08:06 hrs. No se permite el ingreso después de las 08:15 hrs, salvo autorización previa. Se detallan las consecuencias de los retardos, que pueden incluir suspensiones. Se establecen los horarios de salida y las medidas de seguridad para la entrega de los alumnos.
- **Faltas, salidas y retiros:** Los alumnos deben permanecer en el colegio durante toda la jornada escolar. Cualquier salida debe ser autorizada y registrada. Se detallan los procedimientos para la justificación de inasistencias y la reincorporación tras una falta.
- **Presentación personal:** Se enfatiza la importancia de la higiene y el aseo personal, así como el uso correcto del uniforme escolar. Se detallan las normas de presentación para alumnos y alumnas, incluyendo el uniforme diario, de educación física y de Taekwondo.
- **Servicios escolares:** Se establece la plataforma "What's New CRI" como medio oficial de comunicación entre el colegio y los padres. Se describe el contenido del calendario escolar y se informa que cualquier modificación será comunicada a través de la plataforma.
- **Actividades extraescolares:** Se regula la participación en talleres y actividades extracurriculares, estableciendo que la asistencia es obligatoria una vez inscritos. Se detallan las normas de asistencia, presentación y uniforme para estas actividades.
- **Almuerzos:** Se establecen los horarios de almuerzo para los diferentes grados, y se

regula el consumo de alimentos traídos de casa y el comportamiento en el área de comedor. Se informa sobre el servicio de comedor del colegio y las políticas de pago.

- **Accidentes escolares:** Se describe el procedimiento a seguir en caso de accidente, incluyendo la notificación a los padres, la atención médica y la cobertura del seguro.
- **Convivencia escolar:** Se promueve la buena convivencia escolar como responsabilidad de todos los miembros de la comunidad educativa. Se establecen los órganos responsables de la convivencia escolar y se describen las categorías de las faltas, que se clasifican en leves, moderadas y graves.
- **Delitos cibernéticos:** Se define el concepto de delito cibernético y se describe el procedimiento para la aplicación de sanciones en caso de que se cometan.
- **Derechos y deberes de los padres:** Se detallan los derechos de los padres a participar en la comunidad educativa, ser informados sobre el progreso de sus hijos, recibir orientación, ser tratados con respeto, entre otros. También se establecen sus deberes de conocer y respetar el reglamento, acompañar el proceso de formación de sus hijos, asistir a reuniones, colaborar con el colegio, entre otros.
- **Becas:** Se describe el programa de becas del colegio, incluyendo los requisitos para los aspirantes, los derechos y obligaciones de los becarios, y las causas de cancelación de las becas.
- **Derechos y responsabilidades del personal:** Se detallan los derechos y responsabilidades del personal docente, administrativo y directivo, incluyendo el respeto a su persona, la participación en la comunidad educativa, el cumplimiento de sus labores, la atención a los alumnos, entre otros.
- **Protocolos:** El reglamento incluye protocolos ante enfermedades y accidentes

escolares, así como un protocolo de seguridad ante situaciones de emergencia como sismos, incendios u otros riesgos. También se describe el procedimiento para la realización de salidas pedagógicas.

- **Maltrato escolar:** Se define el maltrato escolar y se describe el procedimiento a seguir en caso de que se presente, incluyendo la denuncia, la investigación, la atención a los involucrados y las posibles sanciones.

En general, el Reglamento Interno del Colegio Liceo Queretano busca promover un ambiente escolar seguro, respetuoso y propicio para el aprendizaje, donde se fomenten los valores y se garantice el bienestar de todos los miembros de la comunidad educativa (Liceo Queretano (2025-2026). Reglamento interno)

## CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO

### 2.1. Antecedentes de investigación

La problemática de la cartera vencida en instituciones educativas privadas ha sido abordada en diversos estudios nacionales e internacionales.

En un estudio más reciente, Ávila y Velasco (2023) llevaron a cabo una auditoría de gestión en un colegio privado de Guayaquil, enfocándose en evaluar la eficiencia de los procedimientos de cobranza. La metodología se basó en el modelo COSO III, aplicando una evaluación de riesgos y entrevistas con el personal de caja y colecturía. Se identificó que solo el 60% de los pagos se realizaban dentro del plazo establecido, lo que afectaba la liquidez institucional. A través del análisis de evaluación, se consideró que la falta de un proceso estructurado de cobranza tenía un coeficiente de Spearman de 0.82 con el retraso en la recuperación de cuentas. Los investigadores concluyeron que una mejor supervisión y estandarización de los procesos podría incrementar en un 20% la eficiencia de la cobranza.

Burgos (2022) evaluó la cartera vencida de la Unidad Educativa María Andrea en Babahoyo, Ecuador, en el periodo 2019-2021, con el objetivo de analizar su impacto en la estabilidad financiera. Utilizando un enfoque cuantitativo y descriptivo, basado en la revisión de estados financieros y entrevistas con el contador de la institución, se calcula que la morosidad representaba el 35% de los activos corrientes en 2019, aumentando al 42% en 2020 y disminuyendo al 30% en 2021. Los resultados mostraron una relación de Spearman de 0.76 entre la falta de pago y el deterioro de la liquidez. Como conclusión, el estudio destacó la necesidad de aplicar un sistema de incentivos para padres que cumplan con los pagos puntualmente, así como medidas legales en casos de morosidad prolongada.

En un análisis más amplio, Quinto et al. (2022) estudiaron las dificultades en la

gestión de cobranzas en la Unidad Educativa Adventista del Pacífico, en Guayaquil. El objetivo de la investigación fue identificar los factores que limitan la eficiencia en la recuperación de pagos y proponer estrategias para optimizar la gestión de cobranzas. Se utilizó un diseño mixto, aplicando encuestas a 150 padres de familia y entrevistas a un contable personal. Los resultados indicaron que el 65% de los encuestados consideró que la institución no contaba con un sistema adecuado de recordatorios de pago, y un coeficiente de Spearman de 0.81 confirmó la correlación entre la falta de un sistema de gestión eficiente y el aumento de la morosidad. Se concluyó que la implementación de tecnologías de la información en la cobranza podría reducir en un 25% la cartera vencida.

García (2021) analizó la cartera vencida de la Escuela de Educación Básica Bet-el en Guayaquil, Ecuador, con el objetivo de determinar su impacto en la liquidez de la institución y proponer estrategias de mejora. Aplicó una metodología cuantitativa basada en encuestas dirigidas a padres de familia y personal administrativo, con un tamaño de muestra de 100 participantes. Entre los principales resultados, se encontró que el 78% de los encuestados afirmaron haber tenido retrasos en el pago de pensiones, y un coeficiente de calificación de Spearman de 0.85 indicó una fuerte relación entre la falta de pagos y la afectación financiera de la escuela. La autora concluyó que la implementación de políticas de cobranza más estructuradas y recordatorios de pago reduciría significativamente la morosidad.

Por su parte, León (2020) realizó un estudio en la Unidad Educativa Particular “Manuel Agustín Aguirre Ríos” en Guayaquil, Ecuador, con el objetivo de diseñar una propuesta de políticas de cobranza para optimizar la recaudación de pensiones escolares. La investigación adoptó un enfoque mixto, combinando encuestas aplicadas a 120 padres de familia y entrevistas con personal administrativo. Se encontró que el 82% de

los encuestados consideraban ineficientes los mecanismos de cobranza actuales.

Además, el análisis de evaluación de Spearman ( $Rho = 0.79$ ) confirmó que la ausencia de un sistema estructurado de cobranza estaba fuertemente relacionada con el aumento de cuentas por cobrar. La autora recomendó la implementación de estrategias de contacto directo con los padres de familia, así como la automatización de recordatorios de pago mediante plataformas digitales.

En el ámbito nacional, diversas investigaciones han abordado la problemática de la morosidad en el pago de pensiones en instituciones educativas privadas. Luna et al., (2024) llevaron a cabo una investigación en una institución educativa privada de la región Puno, con el propósito de analizar la relación entre estrategias de cobranza y nivel de morosidad. Con un enfoque cuantitativo y correlacional, se aplicaron encuestas a 92 responsables financieros. Se encontró un coeficiente de estimación ( $r = -0.507$ ) y un valor P de 0.000, lo que indica que una mejora en las estrategias de cobranza está inversamente relacionada con el nivel de morosidad. El estudio concluyó que la optimización de procedimientos de cobro y la adopción de medidas preventivas reducirían significativamente los niveles de impago.

Magallanes y Santos (2023) analizaron el impacto de la morosidad en la situación financiera de colegios privados de nivel secundario en el distrito de Lince, Lima. Aplicaron un enfoque mixto con entrevistas a expertos y encuestas a 30 colaboradores de 17 colegios privados. Los resultados indicaron que el 75% de los encuestados identificaron la crisis económica como la principal causa de morosidad, mientras que el coeficiente de compensación de Spearman ( $Rho = 0,82$ ) reflejó una relación significativa entre la falta de estrategias de cobranza y el aumento de cartera vencida. Se concluyó que la implementación de políticas de gestión de cobranzas podría mejorar la liquidez y evitar cierres de colegios.

Por otro lado, Llontop y Morales (2021) realizaron un estudio en el Centro Educativo Particular Parroquial Augusta López Arenas, con el objetivo de diseñar estrategias de cobranza para disminuir la morosidad. La metodología empleada fue descriptiva propositiva y no experimental, utilizando encuestas y análisis documental. Se encontró que el índice de morosidad era del 19.82%, con un período promedio de cobranza de 86 días y una rotación de cuentas por cobrar de 4.70 veces al año. Los resultados mostraron que estrategias como la implementación de incentivos por pronto pago y negociaciones personalizadas con los padres de familia podrían reducir la morosidad hasta en un 25% en el corto plazo.

En un análisis similar, Bances (2022) examinó las estrategias de gestión de cobranza en el colegio María José Sime Barbadillo de Jayanca durante el periodo 2018-2020. Se utilizó un diseño no experimental y un enfoque mixto, con recolección de datos mediante cuestionarios, entrevistas y análisis documental. Los hallazgos mostraron que el 47% de los cobros eran considerados deficientes, mientras que solo el 22% se realizaban a tiempo. Se evidencia que la rotación de cuentas por cobrar era baja y que la liquidez de la institución estaba afectada. La autora recomendó la aplicación de estrategias estructuradas de cobranza y la capacitación del personal administrativo en gestión financiera para mejorar la sostenibilidad del colegio.

## **2.2. Teorías**

Por lo que se refiere a las teorías que respaldan el estudio, la teoría de la gestión financiera, tal como se presenta en la obra de Van Horne y Wachowicz, se centra en la toma de decisiones financieras clave que afecta el valor de la empresa. Según estos autores, las decisiones de inversión, financiamiento y dividendos son fundamentales para la creación de valor en una organización (Thamrin et al., 2018). Estas decisiones están interrelacionadas y su correcta gestión es crucial para maximizar la riqueza de los

accionistas, lo que se traduce en la prosperidad de la empresa. En este contexto, el balance general de la empresa se convierte en una herramienta esencial para evaluar la salud financiera y la efectividad de las decisiones tomadas (Thamrin et al., 2018). El uso del apalancamiento financiero es otro aspecto crítico en la gestión financiera. La elección del nivel de apalancamiento puede influir significativamente en los beneficios de una empresa, actuando como una espada de doble filo. Esto resalta la importancia de una gestión cuidadosa y estratégica del capital, donde las decisiones de financiamiento deben alinearse con los objetivos de crecimiento y sostenibilidad de la empresa (Ngoc, 2023).

En tanto que la Teoría del Ciclo de Conversión del Efectivo (CCE), propuesta por Richards y Laughlin en 1980, se centra en la gestión eficiente del capital de trabajo y su impacto en la liquidez y rentabilidad de las empresas. Esta teoría establece que el CCE es un indicador clave que mide el tiempo que una empresa tarda en convertir sus inversiones en inventario y cuentas por cobrar en efectivo. Un ciclo más corto sugiere una gestión más eficiente, lo que puede llevar a una mejora en la liquidez y, potencialmente, en la rentabilidad de la empresa (Ahmed, 2023). Las cuentas por cobrar son un componente crítico del CCE, ya que representan el dinero que la empresa espera recibir de sus clientes por ventas a crédito. La gestión de estas cuentas es fundamental para mantener un flujo de efectivo saludable. Las cuentas por cobrar son esenciales para la sostenibilidad de las empresas, y su gestión ineficaz puede resultar en retrasos significativos en la conversión de ventas en efectivo, afectando así la liquidez de la empresa (Labajos et al., 2020).

Además, Cueva y Rojas (2019), destacan que un período medio de cobranzas más corto está correlacionado con una mayor rentabilidad, sugiriendo que las empresas deben optimizar sus políticas de cobranza para mejorar su CCE. Los estudios han

demostrado que existe una relación negativa entre el tiempo que las cuentas por cobrar permanecen sin cobrar y la rentabilidad de la empresa. Por ejemplo, Molina et al. (2019) indican que, a menor tiempo de cuentas por cobrar, mayor será la rentabilidad de la empresa, lo que resalta la importancia de una gestión activa de las cuentas por cobrar dentro del marco del CCE.

La teoría de la gestión de riesgos financieros, tal como se presenta en el trabajo seminal de Smith y Stulz, establece un marco conceptual que es fundamental para entender cómo las empresas pueden identificar, evaluar y mitigar los riesgos que afectan su desempeño financiero. Esta teoría se relaciona directamente con la gestión de cuentas por cobrar, un aspecto crítico de la administración financiera que puede influir significativamente en la liquidez y rentabilidad de una organización. La gestión de cuentas por cobrar implica la implementación de políticas y procedimientos que aseguran la recuperación oportuna de las deudas, lo cual es esencial para mantener un flujo de caja saludable. La gestión efectiva de cuentas por cobrar está íntimamente ligada a la rentabilidad de las empresas, ya que un manejo ineficiente puede resultar en un aumento en los días de cobranza, lo que a su vez afecta negativamente la liquidez de la empresa (Morales y Carrasco, 2018).

Este hallazgo es respaldado por la investigación de Humayasi y Teresa (2020), que también encontró una relación negativa significativa entre el número de días de cuentas por cobrar y los ingresos operativos. Esto sugiere que una gestión proactiva de las cuentas por cobrar no solo es una práctica recomendada, sino una necesidad estratégica para la sostenibilidad financiera. Además, la gestión de riesgos financieros debe considerar las interrelaciones entre diferentes tipos de riesgos, incluyendo el riesgo de crédito asociado a las cuentas por cobrar. Ketterer et al. (2015) enfatizan la importancia de una visión integral de los riesgos financieros, que incluye el riesgo de

incumplimiento de pago, lo que es particularmente relevante en el contexto de cuentas por cobrar. La capacidad de una empresa para gestionar estos riesgos puede determinar su estabilidad y crecimiento a largo plazo, como se menciona en el análisis de la gestión de riesgos operativos en instituciones financieras (Uguña, 2024).

### **2.3. Marco conceptual**

En cuanto a la definición de algunos términos, la gestión de cartera vencida se refiere a las estrategias y procesos implementados por las instituciones para manejar deudas que no han sido pagadas en los plazos establecidos. Este proceso es fundamental para minimizar las pérdidas financieras y recuperar los fondos impagados (León, 2023).

Arroba y Borja (2021) definen el problema de la cartera vencida como la concesión de créditos representa un riesgo en cuanto a los costos generados, se podría decir que también es un factor que incrementa las ventas y ayuda a la evolución de los negocios en mediano y largo plazo, lo achaca a la normalización del impago por parte de la administración de las empresas, limitándose a fijar objetivos porcentuales de recuperación mensual sin calcular las posibles pérdidas derivadas de la parte restante de la cartera, su impacto en la liquidez y, por ende, en la rentabilidad de la empresa.

Se conoce a la cartera vencida al monto total de créditos cuyo capital no han sido cancelados de manera íntegra a la empresa o entidad dentro de los treinta primeros días contados desde su vencimiento. Una cartera pasa de atraso a vencida a partir del día treinta desde su fecha de vencimiento. Por lo tanto, la cartera se convierte en generador de flujo para la entidad (Moreira y Navas, 2022).

La gestión de cartera vencida se define como el conjunto de acciones y políticas implementadas por las instituciones financieras para manejar y recuperar los créditos que no han sido pagados dentro de los plazos establecidos. Esta área es crítica en la administración de riesgos crediticios, ya que un aumento en la cartera vencida puede

indicar problemas serios de liquidez y estabilidad financiera para la organización (Cevallos y Campos, 2023). Por último, la gestión de cartera vencida también se relaciona con la capacidad de las instituciones para adaptarse y optimizar sus procesos de cobranza. Una adecuada gestión del crédito y la implementación de buenas prácticas administrativas son esenciales para evitar la acumulación de cartera vencida. Esto incluye ofrecer información financiera precisa, establecer políticas claras de otorgamiento de créditos y hacer un seguimiento activo de los pagos (Veintemilla et al., 2021). Además, la utilización de estrategias innovadoras en la recuperación de cartera, como la comunicación proactiva y el uso de incentivos para los deudores, ha demostrado ser efectiva en la mejora de la situación financiera de las instituciones (Romero et al., 2024).

En cuanto a la importancia de la gestión de carteras vencidas, su importancia radica en que no solo representa créditos impagados, sino que también puede afectar la liquidez y viabilidad operativa de las entidades. Se ha documentado que una alta proporción de cartera vencida puede desencadenar problemas económicos severos, afectando la capacidad de una institución para cubrir sus pasivos y operar eficazmente (Macías y Mora, 2023). El manejo efectivo de la cartera vencida implica la implementación de diversas estrategias para minimizar las pérdidas y recuperar fondos impagados. Entre estas estrategias se incluyen el envío de recordatorios de pago, la reestructuración de deudas, el uso de servicios de cobranza, y acciones legales como último recurso (Romero et al., 2024). Estas medidas son necesarias porque el costo de la morosidad no se limita a la pérdida del capital prestado; también incluye el deterioro de la reputación de la institución y la pérdida de oportunidades de inversión en otras áreas, lo que puede resultar en un ciclo negativo para la entidad (Bravo y Vera, 2024).

Para el economista Fuentes (2018) existen diferentes problemas para una cartera

vencida entre las que menciona: Inestabilidad en la estructura financiera de la entidad. Falta de mecanismos de recuperación deficiente trabajo en equipo. La asignación de créditos incrementa el riesgo crediticio que crea desconfianza de los socios. El incremento de la cartera vencida afecta a la rentabilidad financiera. No existe un efectivo control en la gestión de cobros. No se cuenta con factores de crédito que aseguren el retorno de la inversión. El sistema de calificación crediticia no es el correcto.

Por su parte la recuperación de las cuentas por cobrar se le puede identificar de varias formas, pero quizás en el entorno de negocios de hoy, el enfoque más adecuado sea el de contemplar ventas ya que el cobrar una cuenta pendiente de un cliente hace espacio para generar una nueva venta al liberar parte de su capacidad de crédito (Bayas, 2018).

Existen varios tipos de riesgos asociados con la cartera vencida que impactan la operación y estabilidad de las entidades, incluidos el riesgo de liquidez, se origina cuando una institución financiera carece de los fondos necesarios para hacer frente a sus obligaciones de pago debido a la acumulación de cartera vencida. La liquidez es crucial para la operación diaria de las instituciones; cuando aumenta la cartera vencida, se reduce su capacidad de respuesta ante compromisos financieros inmediatos. La gestión efectiva de la cartera es crítica para mantener niveles adecuados de liquidez, ya que el impago de créditos afecta directamente la capacidad de las cooperativas para revertir sus obligaciones (Macías y Mora, 2023).

En cuanto al riesgo de crédito, se refiere a la probabilidad de que los prestatarios no puedan cumplir con sus obligaciones de pago. La falta de cumplimiento en los pagos puede deteriorar significativamente la rentabilidad de una institución. Muchos clientes no cumplen con sus responsabilidades, lo que provoca un incremento en la cartera

vencida. El riesgo de Mercado, involucra la posibilidad de pérdidas financieras debido a cambios en factores del mercado, tales como tasas de interés o condiciones económicas (Aguilar y Loor, 2022).

Por su parte, el riesgo de capitalización, se relaciona con la cantidad de capital que necesita mantener una institución para absorber pérdidas potenciales. En contextos de recesión, la necesidad de capital puede incrementarse debido al aumento del riesgo crediticio, lo que puede conllevar a una restricción del crédito. El mantenimiento de un nivel adecuado de capitalización es vital para que las entidades financieras puedan hacer frente a pérdidas ocasionadas por una cartera vencida elevada (León y Espinoza, 2023).

El riesgo regulatorio: se refiere a las implicaciones que pueden surgir de un cambio en las regulaciones que afectan las operaciones de las instituciones financieras. Si las instituciones no se ajustan a las nuevas regulaciones, pueden enfrentar sanciones que afectan su capacidad operativa (León y Espinoza, 2023).

Por su parte la cobranza es el proceso mediante el cual las entidades buscan recuperar las deudas pendientes de sus clientes. Este proceso no solo implica el seguimiento de las cuentas por cobrar, sino también la implementación de políticas que facilitan el pago por parte de los deudores. Según un estudio, el 60% de las instituciones educativas privadas tienen políticas de cobranza, lo que indica la importancia de establecer procedimientos claros para manejar la morosidad (Tene, 2024).

La cobranza se refiere a la recogida de dinero que se debe por los bienes o servicios ofrecidos, enfatizando que una venta no se considera completa hasta que se realice el cobro correspondiente. El manejo adecuado de este proceso es crítico, puesto que, si una empresa no convierte sus cuentas por cobrar en efectivo, puede enfrentar serios problemas de liquidez que amenazan su funcionamiento (Muñoz y Mendoza, 2023). La gestión de cobranza implica no solo la actividad de recolectar deudas, sino

también el análisis continuo y seguimiento de la cartera de clientes con deudas, permitiendo a las organizaciones prever y mitigar riesgos financieros (Cardozo et al., 2022).

Por tanto, la cobranza está estrechamente relacionada con la administración de riesgos y la salud financiera de la empresa. La gestión de crédito y cobranza impacta directamente en la liquidez de la compañía, y que la falta de políticas claras en este ámbito puede resultar en una alta morosidad y retrasos significativos en los cobros. El desarrollo de manuales y capacitaciones para el departamento de cobranza es esencial para evitar errores y mejorar los procedimientos de evaluación crediticia, que, si no son llevados a cabo rigurosamente, pueden afectar severamente las finanzas de la organización (Pesantes et al., 2023).

Al respecto, el propósito del análisis de la información financiera es identificar ciertos desequilibrios de solvencia y liquidez de la organización provocados por la política financiera interna de la empresa y el trabajo insuficiente en las áreas de estrategia, producción y resultados financieros, además de determinar las condiciones de operación, tales como solvencia, eficiencia, endeudamiento, desempeño y rentabilidad (Garcés, 2019). Por tanto, el análisis de la información financiera busca simplificar, facilitar e interpretar los datos que componen los estados financieros, obteniendo información más comprensible y reducida (Narea y Guamán, 2021).

En este sentido, los indicadores financieros cooperan en el control de gestión de cobranzas, contribuyen al análisis de las finanzas estudiando el pro y los contras de la administración de los diferentes recursos que constituyen el capital de la organización. Al realizar un análisis financiero, es importante considerar las opciones de financiamiento y comprender la situación financiera del período anterior para poder tomar una decisión adecuada basada en los resultados de las consideraciones de

desarrollo (Valle, 2020).

Por lo tanto, se debe contar con indicadores financieros, que permitan analizar y tomar decisiones en beneficio de la organización. Los instrumentos financieros se refieren a un conjunto de herramientas básicas que permiten una comprensión global de la situación financiera y de la situación económica para comprender los activos y pasivos de una empresa, así como los ingresos y gastos, como por ejemplo la previsión a nivel financiero (Huacchillo et al., 2020).

Uno de los principales indicadores de cobranza es la rotación de cuentas por cobrar, que mide cuántas veces se convierte el saldo medio de cuentas por cobrar en efectivo durante un período determinado. Este indicador se puede cuantificar de manera anual o diaria, proporcionando una visión clara de la eficiencia en la gestión de cobranza (Romero y Montes, 2023). La duración del periodo promedio de cobranza, que se expresa en días, es otro indicador relevante; una reducción en este período generalmente indica una mejora en la eficiencia de la cobranza (Morales y Carrasco, 2018).

Además de los mencionados, el índice de morosidad es crítico en la gestión de cobranza. Este índice refleja el porcentaje de cuentas que están en mora respecto al total de cuentas por cobrar (Espinoza et al., 2022). La liquidez es un factor crítico influenciado por la gestión de cobranza, una mala gestión de las cuentas por cobrar puede llevar a problemas de liquidez, afectando la capacidad de la empresa para cumplir con sus obligaciones financieras (Muñoz y Mendoza, 2023). En una situación similar, un periodo de cobro prolongado se traduce en ratios de liquidez insostenibles (Zare et al., 2022). De esta forma, mantener un control riguroso sobre las cuentas por cobrar no solo optimiza la eficiencia de cobranza, sino que también garantiza la liquidez de la empresa.

Además, el uso de indicadores como la liquidez corriente y la prueba ácida también permite a las empresas determinar su capacidad para manejar sus obligaciones a corto plazo, lo que es esencial durante los procesos de cobranza (Cuadra et al., 2024). Estos indicadores se relacionan directamente con el rendimiento de las cuentas por cobrar; una empresa que gestiona exitosamente sus cobranzas tendrá mejores índices de liquidez, lo que se traduce en una mejor posición financiera en el mercado (Buele et al., 2020). Finalmente, la implementación de políticas claras de cobranza, apoyadas por estos indicadores, tiene un impacto positivo en la optimización de los flujos de efectivo de la empresa, lo cual es fundamental para cualquier negocio (Muñoz y Mendoza, 2023).

De allí, la necesidad del análisis financiero que es la evaluación de una empresa con base en datos obtenidos de estados financieros y datos históricos para planes de largo, mediano y corto plazo, es útil para las empresas porque les permite comprender sus puntos de prueba y de esta manera realice la desviación de evaluación correcta para obtener todos los beneficios (Barreto, 2020).

En este orden de ideas, la selección de indicadores clave generalmente se realiza utilizando métodos estadísticos y econométricos basados en un conjunto de cifras clave que se utilizan comúnmente o que se consideran más relevantes en estudios previos; el análisis de indicadores es una de las herramientas más utilizadas como técnica para evaluar la situación financiera de una organización (Gómez et al., 2021).

Mientras que los servicios educativos, en el contexto de la cobranza, se refieren a las instituciones que ofrecen educación y que, a menudo, dependen de las cuotas de matrícula y pensiones para su financiamiento. La gestión de cobranza en este sector es crucial, ya que la morosidad puede afectar gravemente la sostenibilidad financiera de estas instituciones (Huanca et al., 2022). La implementación de políticas de cobranza

efectivas no solo ayuda a recuperar deudas, sino que también fomenta una cultura de pago entre los estudiantes y sus familias, lo que es esencial para el desarrollo y progreso de las instituciones educativas (Tene, 2024). La educación financiera también juega un papel importante en este contexto, ya que una mejor comprensión de las finanzas puede llevar a un comportamiento de pago más responsable entre los deudores (Pérez et al., 2021).

#### **2.4. Normativa**

El derecho a la educación en México está consagrado en el Artículo 3° de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos. Este derecho fundamental se encuentra regulado por la Ley General de Educación (LGE) y diversas leyes estatales, que establecen las bases para su impartición, obligatoriedad y gratuidad en las escuelas públicas.

La Ley General de Educación (LGE) establece las bases del Sistema Educativo Nacional, definiendo los tipos, niveles y modalidades educativas. En su Artículo 7, se establece que la educación que imparta el Estado -que abarca los niveles preescolares, primaria, secundaria y media superior- será gratuita, prohibiendo el pago de cualquier contraprestación que impida o condicione la prestación del servicio educativo. Esto implica que en las escuelas públicas no se pueden cobrar cuotas de inscripción, acceso a los planteles, aplicación de evaluaciones o entrega de documentación (Gobierno de México, 2025)

**Tabla 1**

*Normativa sobre Educación en México*

<b>Aspecto</b>	<b>Normativa Federal</b>	<b>Leyes Estatales</b>	<b>Observaciones</b>
Gratuidad de la educación	Obligatoria en escuelas públicas que imparten educación preescolar, primaria, secundaria y media superior.	Se armonizan con la LGE, con disposiciones específicas para cada estado.	La Ley de Educación del Estado de Aguascalientes es un ejemplo de legislación estatal que regula la educación.
Pagos en instituciones privadas	No regulados específicamente, pero deben sujetarse a los principios de accesibilidad, no discriminación y equidad.	Pueden establecer lineamientos específicos, como la obligación de informar a los padres sobre los costos y las consecuencias de la falta de pago.	La jurisprudencia establece que los contratos con instituciones privadas no deben contener cláusulas discriminatorias.
Obligación de pago	No se exige pago en escuelas públicas. En escuelas privadas, recae en padres o tutores.		Se prohíbe condicionar la inscripción o el acceso a la escuela al pago de cualquier cuota en las escuelas públicas.
Plazos de pago	No establecidos específicamente.	Instituciones privadas deben establecer un calendario de pagos claro y transparente.	La SEP considera factores como el clima y los ciclos agrícolas al establecer el calendario escolar.
Formas de pago	Diversas opciones disponibles, como efectivo, transferencias bancarias, tarjetas de crédito o débito, y plataformas de pago en línea.		Se prohíbe exigir pagos por adelantado.
Consecuencias de la falta de pago	No establecidas específicamente.	Medidas proporcionales y razonables, como la suspensión del servicio educativo o la retención de documentos, sin vulnerar el derecho a la educación.	La falta de pago puede generar dificultades financieras para las instituciones privadas. En caso de violaciones, los padres pueden presentar quejas ante la Profeco o las autoridades educativas.

(Gobierno de México, 2025)

## 2.5. Limitaciones

Una limitación fundamental del estudio radica en la temporalidad del análisis. Los datos recopilados corresponden a un período específico, lo que puede dificultar la generalización de los hallazgos a otros contextos temporales. Los cambios en las condiciones económicas, las políticas educativas y las dinámicas internas de la institución podrían influir en la gestión de la cobranza y la morosidad de manera diferente en otros momentos.

Otra limitación importante es el enfoque en una única institución educativa. Si bien el estudio proporciona información valiosa sobre los desafíos y las estrategias de gestión de cobranza en el Liceo Queretano, sus hallazgos pueden no ser directamente aplicables a otras instituciones educativas con características diferentes. El tamaño, la ubicación geográfica, el nivel socioeconómico de los estudiantes y el modelo de gestión de cada institución podrían influir en la efectividad de las estrategias implementadas.

## CAPÍTULO III. DESCRIPCIÓN DE LA EXPERIENCIA

### 3.1. Proceso de ingreso a la empresa

Mi incorporación a Servicios Educativos Liceo Queretano SC tuvo como objetivo fortalecer el área administrativa y contable, un departamento fundamental para la estabilidad financiera de la institución. Desde el primer día, asumí la responsabilidad de diariamente, conciliar las transacciones bancarias del colegio, asegurando la correspondencia entre los ingresos y egresos registrados en el sistema con los movimientos bancarios. Verificaba los pagos recibidos por los padres de familia, ya sea en efectivo o por transferencia bancaria, y los registraba en el sistema. Emitía las facturas correspondientes a las colegiaturas y otros servicios educativos, asegurando su correcta elaboración y entrega a los padres de familia.

#### **Figura 2**

*Personal Administrativo Liceo Queretano*



Como parte de mi integración, mantuve reuniones con la Directora General, quien me proporcionó una visión global del modelo administrativo del colegio, y con el Director, quien resaltó la importancia de un sistema eficiente de cobranza para prevenir

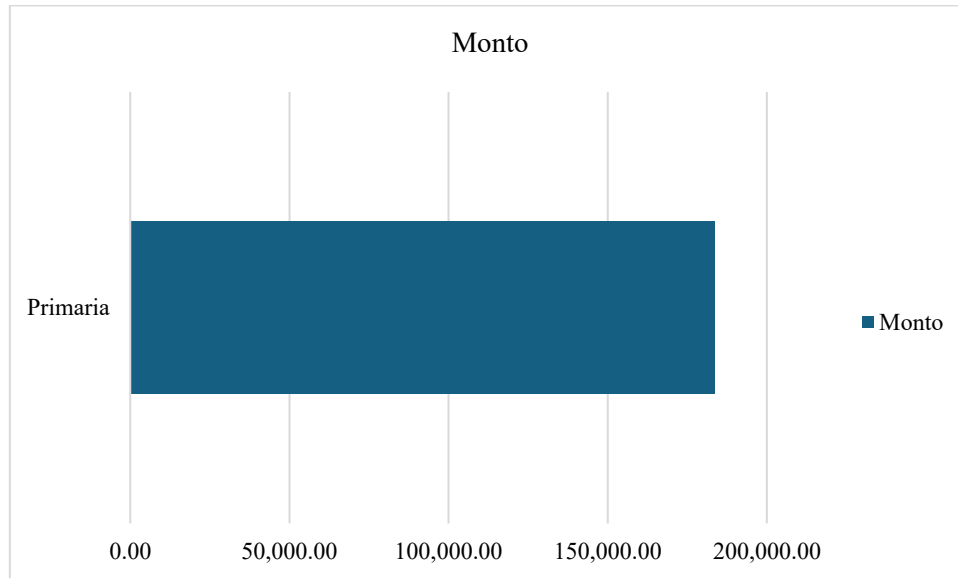
el impacto de la morosidad en la comunidad educativa. Asimismo, el equipo de control escolar y contabilidad compatible con un papel clave en mi proceso de adaptación, ya que me permitió conocer en profundidad los procedimientos internos y las metodologías utilizadas en la gestión de pagos hasta ese momento.

A medida que me adentraba en la dinámica operativa de Servicios Educativos Liceo Queretano SC, se hizo evidente la necesidad de una reestructuración en la gestión de cobranza, la cual presentaba deficiencias que impactaban la eficiencia y la precisión del proceso. La falta de un sistema centralizado de registro de pagos era una de las principales problemáticas, generando confusión e ineficiencia en el manejo de la información financiera. Esta situación se traducía en errores como la duplicación de registros de pago o la omisión de algunos, lo que dificultaba la conciliación de cuentas y el seguimiento de la cartera vencida. Las inconsistencias entre los registros manuales y los movimientos bancarios generaban una considerable pérdida de tiempo, aproximadamente 4 horas semanales dedicadas a la corrección de errores y la búsqueda de información faltante. Esta labor, además de ser improductiva, aumentaba la posibilidad de nuevos errores y retrasos en la gestión de cobros.

En agosto de 2024, la cartera vencida de primaria ascendía a \$183,569.00 MXN, lo que representa un 2,49% del ingreso real mensual de este nivel educativo. Esta situación impacta negativamente la liquidez del colegio, dificultando el cumplimiento de sus obligaciones financieras y la capacidad de realizar inversiones. La morosidad en el pago de las colegiaturas afecta la liquidez del colegio, lo que dificulta el cumplimiento de sus obligaciones financieras, como el pago a los profesores y la inversión en recursos educativos. Esta situación impacta negativamente la planificación financiera a largo plazo, limitando la capacidad del colegio para realizar mejoras o implementar nuevos proyectos.

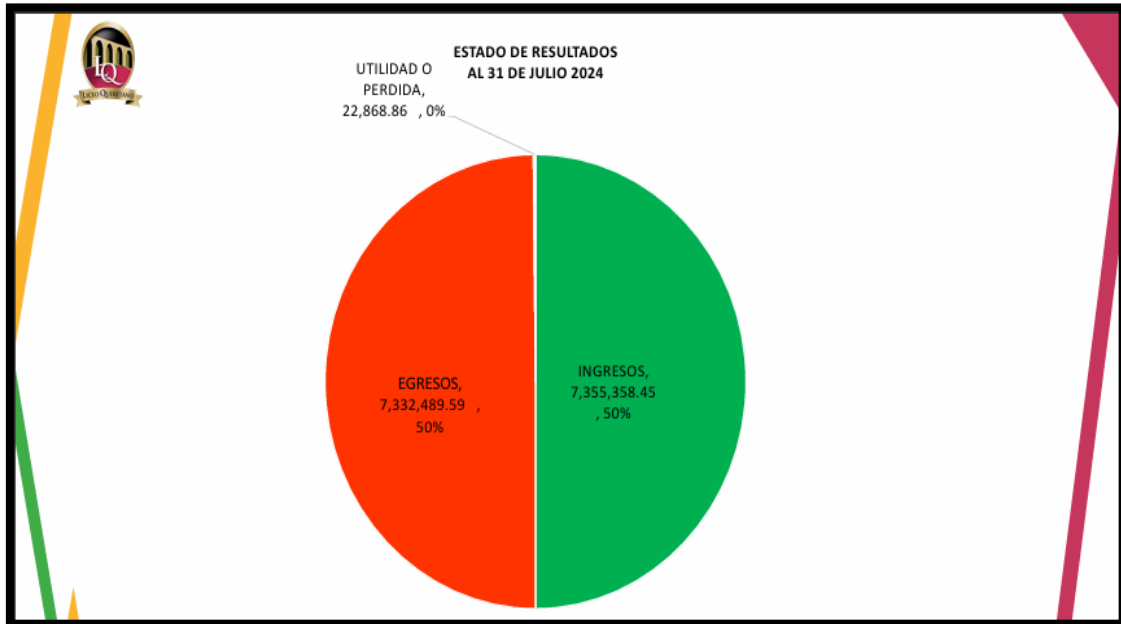
**Figura 3**

*Cartera vencida del año 2024*



**Nota.** Base de datos Departamento de Contabilidad

La morosidad ha afectado negativamente al colegio, como se observa en las inversiones realizadas para la sala de cómputo. A pesar de haber pagado \$21,652.32 MXN para la instalación y \$22,200.00 MXN para muebles, aún se deben \$43,304.65 MXN y \$35,520.00 MXN, respectivamente. Esta falta de liquidez ha obligado a la institución a posponer o reducir otras inversiones. En conclusión, la cartera vencida de primaria ha impactado los ingresos, la capacidad de inversión, los gastos financieros y la liquidez del colegio. Es crucial que se implementen medidas para gestionar la cartera vencida de manera eficiente y minimizar sus efectos en la operación.

**Figura 4***Estado de Resultados al 31 de Julio del 2024*

*Nota.* Base de datos Departamento de Contabilidad

El Estado de Resultados al 31 de julio del 2024 revela datos importantes sobre la situación financiera del colegio. Se observa que los ingresos y egresos se encuentran en un punto de equilibrio, con un 50% de participación cada uno. Esto se traduce en una utilidad de 22,868.86, lo que representa un 0% de los ingresos totales. Si bien el colegio no está generando pérdidas, la utilidad es mínima considerando el volumen de ingresos. Esto sugiere la necesidad de implementar estrategias para optimizar la gestión financiera y aumentar la rentabilidad.

La gestión de la cobranza es un punto crítico que ha generado malentendidos y tensiones con los padres de familia, lo que podría afectar la imagen del colegio y la retención de estudiantes. En el ciclo escolar 2023-2024, se registraron 250 inscripciones, y la pérdida de estudiantes por problemas de cobranza podría tener un impacto significativo en los ingresos futuros. Es fundamental mejorar la eficiencia y transparencia en el proceso de cobranza para evitar la pérdida de estudiantes y asegurar

la estabilidad financiera del colegio.

**Tabla 2**

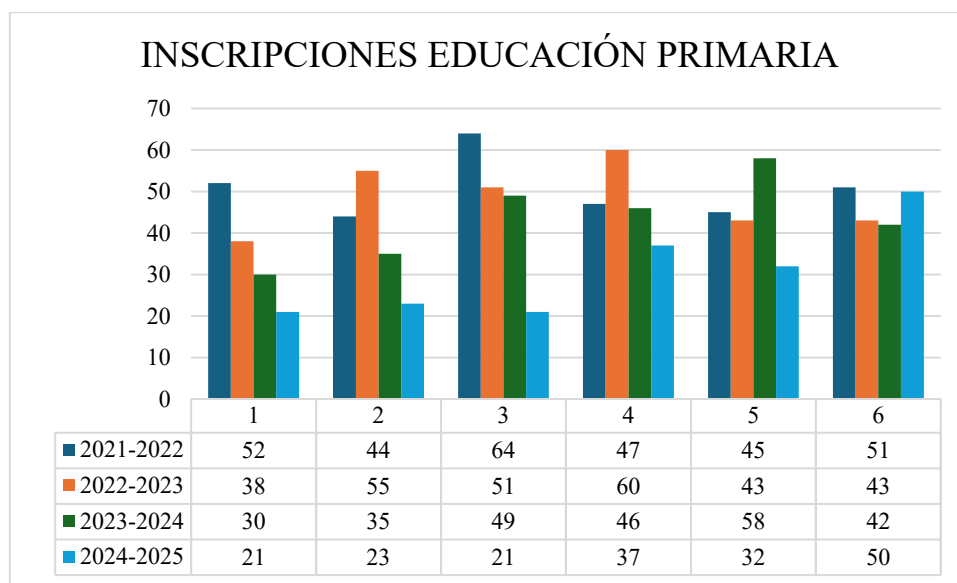
*Inscripciones ciclo 2021-2022-2023-2024-2025*

Grado	2021-2022	2022-2023	2023-2024	2024-2025
1	52	38	30	21
2	44	55	35	23
3	64	51	49	21
4	47	60	46	37
5	45	43	58	32
6	51	43	42	50
<b>TOTAL</b>	<b>303</b>	<b>280</b>	<b>250</b>	<b>184</b>

*Nota.* Base de datos Departamento de Contabilidad

**Figura 5**

*Inscripciones ciclo 2021-2022-2023-2024-2025*



*Nota.* Base de datos Departamento de Contabilidad

La falta de un sistema automatizado de seguimiento de pagos dificultaba la identificación de las familias con adeudos, lo que llevaba a una gestión reactiva de la cartera vencida e incrementaba el riesgo de incobrabilidad. Esta situación se refleja en la siguiente figura, que muestra la cartera vencida al 23 de agosto de 2024, donde se observa un total de 183,569.00 \$\$ MXN en adeudos. La falta de un sistema eficiente de

seguimiento de pagos no solo afecta la salud financiera del colegio, sino que también puede generar tensiones con los padres de familia y afectar la imagen de la institución.

### Figura 6

*Cartera vencida al 23 de agosto 2024.*

Nombre del Deudor	Monto (MXN)
Ugalde Morales Denisse Valeria	14,430.00
Bautista Trejo Lesly Dayana	2,862.00
Reyes Martínez Ian	1,250.00
Luna Martínez Luz Adriana	5,332.95
Chávez Vega Ashley Zareth	3,362.00
Vázquez Chávez Aranza Sarahi	4,734.00
Mejia Moreno Alan	6,192.00
García Yáñez Héctor Aarón	4,792.00
Barrón Álvarez Frida Samantha	1,304.00
Alva Vázquez Renato	1,395.00
Ugalde Morales Mía Solange	11,370.00
Serafín Sánchez Ian Nathan	8,860.00
Medina Araujo Mateo Alejandro	7,682.00
Hernández Robles Alison Camila	14,318.00
Díaz Hernández Abiam Zuriel	6,100.00
Sanchez Álvarez Iker Tadeo	10,780.00
Octavo Torres Valeria	7,056.00
Juárez Maldonado Ximena	9,240.00
Hernández Román Ángel Horacio	4,786.95
García Cardenas Kendra Lizeth	6,146.10
Vergara Valencia Vanessa Danae	9,856.00
Becerra Vargas Carol Paulette	18,120.00
Gutierrez Gutierrez Leonardo Javat	5,870.00
Cuellar Cuellar Dylan Esaú	5,660.00
Borges Beltran Samara	5,910.00
Zhao Leon Jia Tain	6,160.00
<b>TOTAL</b>	<b>183,569.00</b>

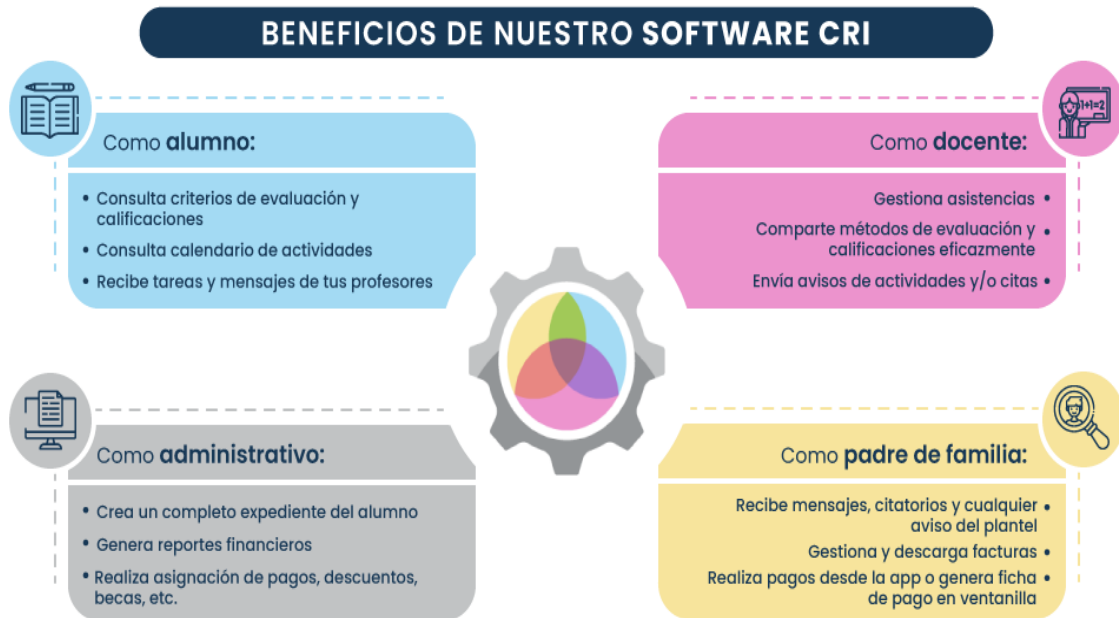
*Nota.* Base de datos Departamento de Contabilidad

Aunque el colegio contaba con la plataforma NEW CRI, diseñada para la gestión administrativa y financiera en instituciones educativas, su uso era limitado. Esto generaba desorden en los registros, inconsistencias en la conciliación de cuentas y dificultades en el seguimiento de la cartera vencida. En la práctica, muchas cuentas por cobrar se manejaban manualmente, lo que incrementaba el riesgo de errores, duplicidad de datos y retrasos en la actualización de la información. La Figura siguiente muestra las diversas funcionalidades de NEW CRI, evidenciando el potencial de la plataforma

para optimizar la gestión financiera del colegio si se utiliza en su totalidad.

**Figura 7**

*NEW CRI*



## Reglamento

El Reglamento Interno del Colegio Liceo Queretano establece diversas consecuencias para aquellos alumnos que no cumplan con el pago puntual de las colegiaturas:

En primer lugar, el Artículo 4, numeral c) indica que los alumnos que sean suspendidos por falta de pago no podrán reprogramar los exámenes que pierdan durante el período de suspensión. La evaluación de estos alumnos se realizará con base en los criterios disponibles al momento de la evaluación, como tareas, participación y trabajos, pero la calificación correspondiente al examen será cero.

En segundo lugar, el Artículo 7, numeral 3, señala que las inasistencias a clases por suspensión de pago no serán justificadas. Estas faltas quedarán registradas en el expediente del alumno.

En tercer lugar, el Artículo 34 establece que si un alumno becado tiene tres atrasos en el pago de colegiaturas durante el ciclo escolar, su beca será cancelada. La cancelación de la beca implica la restitución del costo del apoyo otorgado, según las condiciones establecidas por el Colegio.

En cuarto lugar, el Artículo 32 menciona que los aspirantes a becas no deben tener adeudos del ciclo escolar anterior (Liceo Queretano (2025-2026). Reglamento interno del colegio).

### Tabla 3

#### *Reglamento Interno del Colegio Liceo Queretano*

Aspecto	Detalle
Plazo de pago de colegiatura	<p>Los primeros 10 días hábiles de cada mes</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Los alumnos que sean suspendidos por falta de pago no podrán reprogramar los exámenes que pierdan durante el período de suspensión. La evaluación de estos alumnos se realizará con base en los criterios disponibles al momento de la evaluación, como tareas, participación y trabajos, pero la calificación correspondiente al examen será cero.</li> </ul>
Consecuencias de la morosidad	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Las inasistencias a clases por suspensión de pago no serán justificadas. Estas faltas quedarán registradas en el expediente del alumno.</li> <li>- Si un alumno becado tiene tres atrasos en el pago de colegiaturas durante el ciclo escolar, su beca será cancelada. La cancelación de la beca implica la restitución del costo del apoyo otorgado, según las condiciones establecidas por el Colegio.</li> <li>- Los aspirantes a becas no deben tener adeudos del ciclo escolar anterior.</li> </ul>
Recomendaciones	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Realizar los pagos de manera puntual.</li> <li>- Comunicarse con la administración del colegio en caso de dificultades para cumplir con los plazos.</li> </ul>

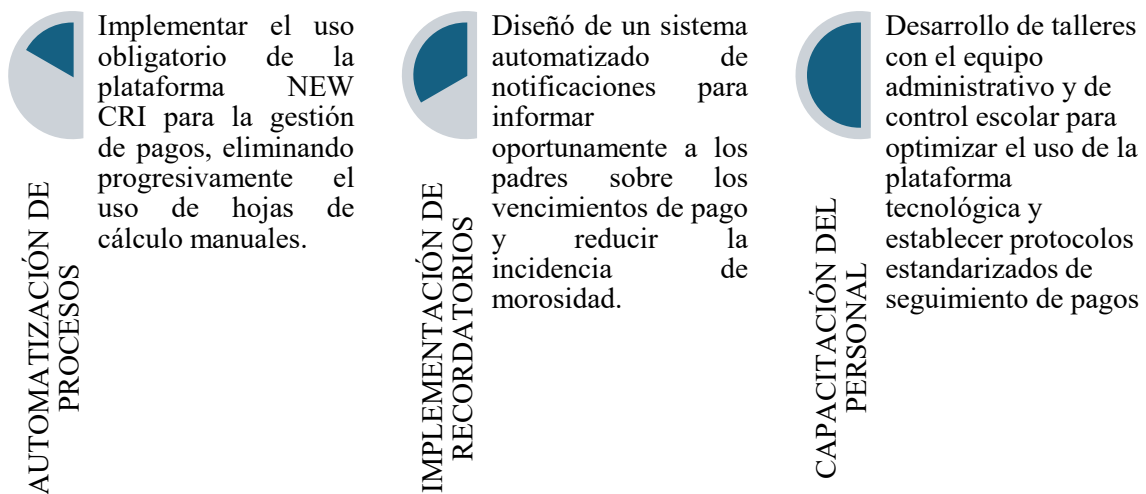
Nota. Liceo Queretano. (2025-2026). Reglamento interno del colegio.

### Diagnostico

Pese a que la institución educativa cuenta con un reglamento interno que muestra las pautas sobre pagos, el colegio enfrentaba problemas de gestión de cobranza debido al uso limitado de la plataforma NEW CRI y a la falta de un sistema de notificación de adeudos. Esto generaba desorden en los registros, dificultaba el seguimiento de la cartera vencida e incrementaba el riesgo de incobrabilidad. Con el apoyo de la Dirección, se conformó un equipo interdisciplinario para diagnosticar la situación y proponer soluciones. El análisis reveló que la falta de un uso eficiente de la plataforma tecnológica era una de las principales causas de la morosidad. Al asumir el liderazgo del proyecto, se establece un plan de acción basado en tres pilares fundamentales:

**Figura 8**

*Plan de acción basado en tres pilares fundamentales*



*Nota.* Elaboración propia

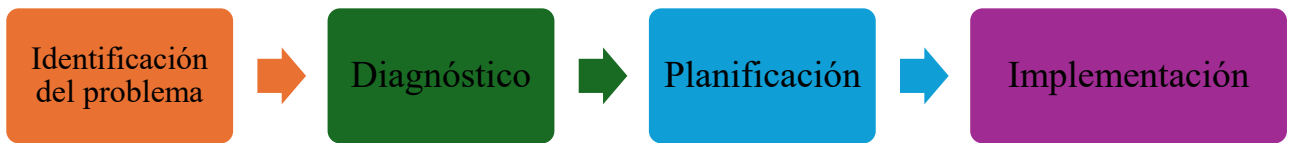
### 3.2. Desarrollo del proyecto

El proyecto de mejora en el proceso y gestión de la cobranza de pensiones se desarrolló en cuatro fases principales: identificación del problema, diagnóstico, planificación e implementación. En cada etapa se aplicaron herramientas de

administración y se definieron responsables, siguiendo una metodología estructurada (ciclo de mejora continua) para asegurar una solución integral y sostenible. A continuación, se describe cada fase en detalle.

**Figura 9**

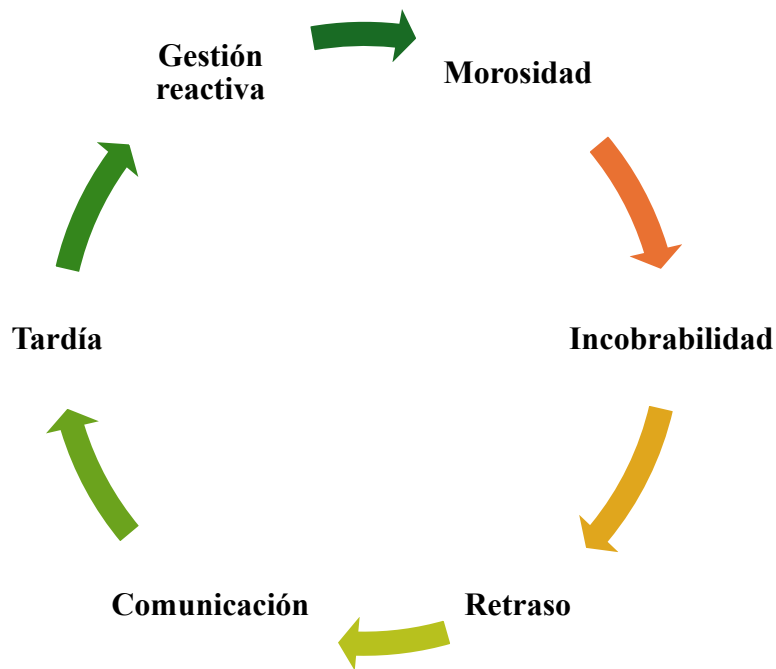
*Fases del desarrollo del proyecto*



**3.2.1. Fase de identificación del problema**

**Figura 10**

*Factores que Contribuyen a la Cartera Vencida en la Institución Educativa*

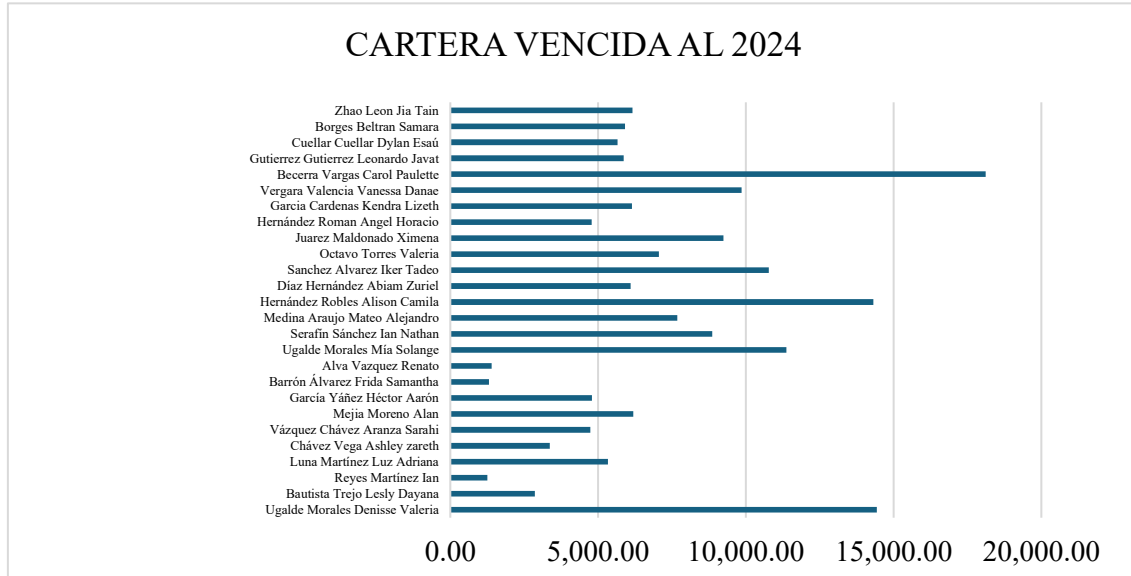


En la fase inicial se identificó con claridad la problemática de cartera vencida que afectaba a la institución educativa. A continuación, se presenta un análisis del impacto de la cartera vencida en Servicios Educativos Liceo Queretano S.C.

**Disminución de los ingresos:**

**Figura 11**

*Cartera vencida primaria*

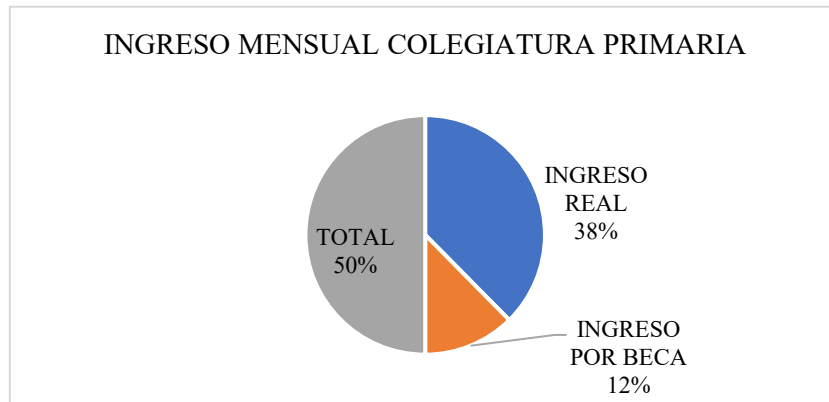


*Nota.* Base de datos Departamento de Contabilidad

La cartera vencida de primaria asciende a \$183,569.00 MXN, lo que representa un 2,49% del ingreso real mensual de este nivel educativo, que es de \$615,184.00 MXN. Esta situación ha provocado una disminución en los ingresos de la institución, afectando su capacidad para cubrir sus gastos operativos. Como se observa en la siguiente figura, la falta de pago de las colegiaturas ha impactado negativamente la liquidez del colegio, lo que dificulta el cumplimiento de sus obligaciones financieras y la capacidad de realizar inversiones.

**Figura 12**

*Ingreso mensual colegiatura primaria*



*Nota.* Base de datos Departamento de Contabilidad

**Dificultad para realizar inversiones:**

La cartera vencida ha limitado la capacidad de la institución para realizar inversiones. Por ejemplo, en el estado de resultados se observa que la institución ha realizado pagos por \$21,652.32 pesos para la instalación de la sala de cómputo y \$22,200.00 pesos para muebles de la sala de cómputo. Sin embargo, aún quedan pendientes de pago \$43,304.65 pesos para la instalación y \$35,520.00 pesos para los muebles. Esto indica que la institución ha tenido que posponer o reducir sus inversiones debido a la falta de liquidez.

**Tabla 4**

*Limitación en la capacidad de la institución para realizar inversiones*

Concepto	Pasivos	Pendiente de Pago	Pagos Realizados	%
Instalación sala de cómputo (Ing. Kevin)	64,956.97	43,304.65	21,652.32	2.37%
Muebles sala de cómputo (Sr. Jorge Carpintero)	57,720.00	35,520.00	22,200.00	1.95%

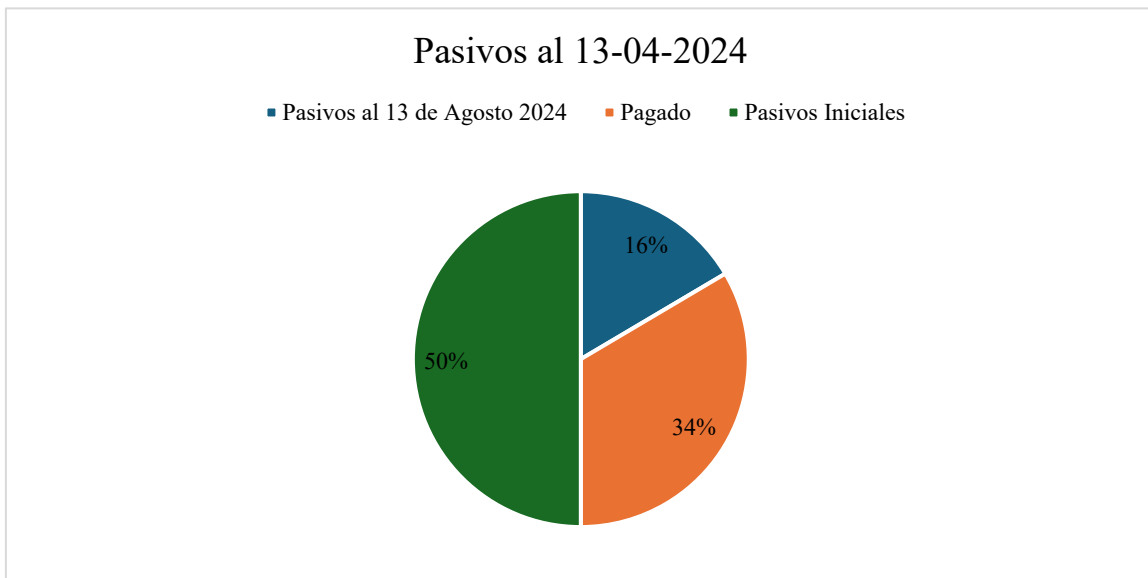
*Nota.* Base de datos Departamento de Contabilidad

### Aumento de los gastos financieros:

La cartera vencida de primaria, que asciende a \$183,569.00 pesos, ha tenido un impacto negativo en la institución educativa. Esta morosidad ha disminuido los ingresos, ha limitado la capacidad de inversión y ha afectado la liquidez del Liceo Queretano. En el estado de resultados se observa que la institución tiene pasivos pendientes de pago por un total de \$1,830,011.73 pesos, lo que pone en riesgo su estabilidad financiera. Es fundamental que la institución implemente medidas para gestionar la cartera vencida de manera eficiente y minimizar su impacto en la operación del colegio.

### Figura 13

*Pasivos al 13 de agosto del 2024*



*Nota.* Base de datos Departamento de Contabilidad

La cartera vencida de primaria ha tenido un impacto negativo en la institución educativa, disminuyendo sus ingresos, limitando su capacidad de inversión, aumentando sus gastos financieros y afectando su liquidez. Es fundamental que la institución implemente medidas para gestionar la cartera vencida de manera eficiente y minimizar

su impacto en la operación del colegio.

### 3.2.2. Fase de diagnóstico

Con el objetivo de abordar el problema, se llevó a cabo un diagnóstico exhaustivo de los procesos de cobranza. A continuación, se exponen las principales debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades (FODA) identificadas:

**Tabla 5**

*FODA*

<b>Fortalezas</b>	<b>Debilidades</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Plataforma NEW CRI con funcionalidades para la gestión de cobranza (facturación, generación de informes, envío de notificaciones).</li> <li>- Reglamento interno con políticas claras sobre pagos y consecuencias de la morosidad.</li> <li>- Personal con experiencia en gestión de pagos.</li> <li>- Compromiso de la Dirección General y la Dirección Académica para mejorar la gestión de cobranza.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Uso limitado de la plataforma NEW CRI.</li> <li>- Falta de un sistema centralizado de registro de pagos, lo que genera errores y pérdida de tiempo.</li> <li>- Ausencia de un sistema estructurado de notificación a los padres de familia sobre sus adeudos.</li> <li>- La gestión de la cobranza se realiza de forma reactiva, lo que incrementa el riesgo de incobrabilidad.</li> </ul>
<b>Oportunidades</b>	<b>Amenazas</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Implementar completamente la plataforma NEW CRI para automatizar y optimizar la gestión de cobranza.</li> <li>- Desarrollar un sistema de notificaciones para informar a los padres de familia sobre los vencimientos de pago.</li> <li>- Capacitar al personal administrativo en el uso de la plataforma NEW CRI y en las mejores prácticas de gestión de cobranza.</li> <li>- Mejorar la comunicación con los padres de familia sobre los pagos, ofreciendo opciones de pago en línea y planes de pago fraccionado.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- La morosidad en el pago de las colegiaturas afecta la liquidez del colegio y su capacidad para cubrir gastos operativos, realizar inversiones y cumplir con sus obligaciones financieras.</li> <li>- La gestión ineficiente de la cobranza genera malentendidos y tensiones con los padres de familia, lo que puede afectar la imagen del colegio y la retención de estudiantes.</li> <li>- La falta de un sistema eficiente de seguimiento de pagos puede afectar la salud financiera del colegio a largo plazo.</li> <li>- El contexto económico actual puede influir en la capacidad de las familias para pagar las colegiaturas a tiempo.</li> </ul>

La tabla anterior evidencia que, el colegio tiene una base sólida para una gestión

de cobranza eficiente, con la plataforma NEW CRI, el reglamento interno y el personal con experiencia. Sin embargo, existen debilidades significativas, como la subutilización de la plataforma, la falta de un sistema centralizado de pagos y la gestión reactiva de la cobranza. Estas debilidades deben ser abordadas para evitar las amenazas a la liquidez del colegio y a la relación con los padres de familia. Las oportunidades identificadas, como la optimización de NEW CRI, la implementación de un sistema de notificaciones y la capacitación del personal, son cruciales para mejorar la eficiencia de la cobranza. Además, la mejora de la comunicación con los padres de familia y la oferta de opciones de pago flexibles pueden contribuir a reducir la morosidad.

En la siguiente figura, se muestran las causas y efectos desarrollados en el árbol de problemas se puede mencionar que existen varios factores que afectan la economía de la institución, mismos que se encuentran ligados con un inadecuado sistema de cobro de pensiones. El establecimiento al no contar con un adecuado esquema de políticas que se empleen al cobrar las pensiones escolares, crea en los padres de familia una falta de interés para cumplir con sus obligaciones mensuales lo que incrementa el número de cuentas por cobrar.

La ineficiente recuperación de pensiones retrasadas se da porque la escuela no cuenta con estrategias que motiven y exijan a los padres de familia a cancelar las mensualidades en el tiempo estimado por el establecimiento, lo que genera un desfinanciamiento de la institución presentando una escasa liquidez, la cual va disminuyendo por el insuficiente capital de trabajo. Al no contar con ingresos estables la institución presenta un desequilibrio económico lo cual dificulta el cumplimiento puntual del pago de sueldos al personal docente y administrativo, estos problemas pueden terminar en abandono por parte del talento humano, lo que presenta inestabilidad académica en los alumnos.

**Figura 14**

*Árbol de problemas*

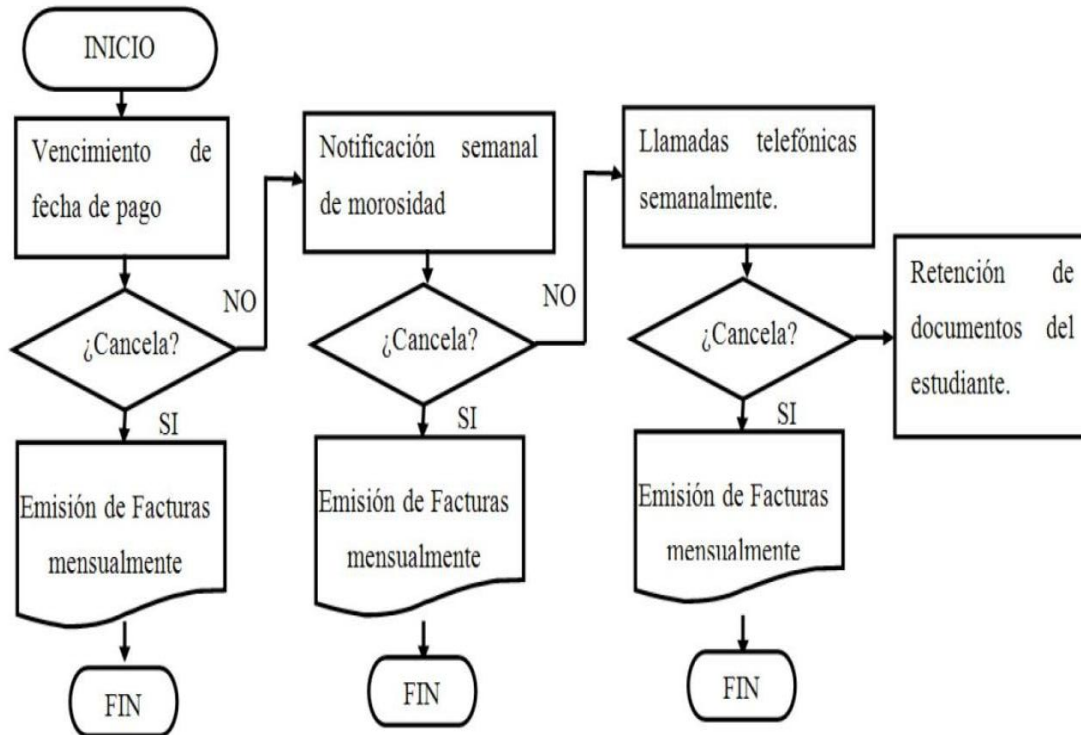


**Diagrama de procesos**

También es preciso hacer mención del actual flujo de actividades relacionadas con la facturación y cobro de pensiones, involucrando al personal de contabilidad y control escolar en entrevistas y sesiones de trabajo. Este análisis detallado permitió identificar las deficiencias operativas y las causas raíz de la morosidad bajo el sistema de cobranzas vigentes.

**Figura 15**

*Flujograma del actual proceso de cobranza en Servicios Educativos Liceo Queretano*



**Nota.** Elaboración propia

El flujograma de la gestión de cobranza actual en el Liceo Queretano, ilustrado en la Figura 16 del documento, revela un proceso con deficiencias que afectan su eficiencia. El proceso inicia con la verificación de la fecha de vencimiento del pago. Si el pago no se ha realizado, se envía una notificación semanal al padre de familia o tutor. Si, a pesar de la notificación, el pago no se realiza, se procede a la emisión de las facturas mensuales de forma recurrente. En este punto, se verifica nuevamente si el pago se ha realizado. De no ser así, se realizan llamadas telefónicas semanales y se notifica al deudor sobre la posible retención de documentos del estudiante. Es de precisar que el flujograma actual muestra un proceso de gestión de cobranza con una fuerte dependencia de procesos manuales, un enfoque reactivo y poca claridad en las consecuencias de la morosidad. Estas deficiencias afectan la eficiencia del proceso y

pueden tener un impacto negativo en la salud financiera de la institución

### 3.2.3. Fase de planificación

Con base en el diagnóstico, se llevó a cabo la fase de planificación orientada a diseñar una solución integral para el problema de morosidad. En esta etapa se definieron los objetivos del proyecto, las estrategias a seguir y la metodología de implementación, asegurando que todas las partes involucradas entendieran su rol en el proceso y que las acciones propuestas atacaran las causas identificadas.

#### Figura 16

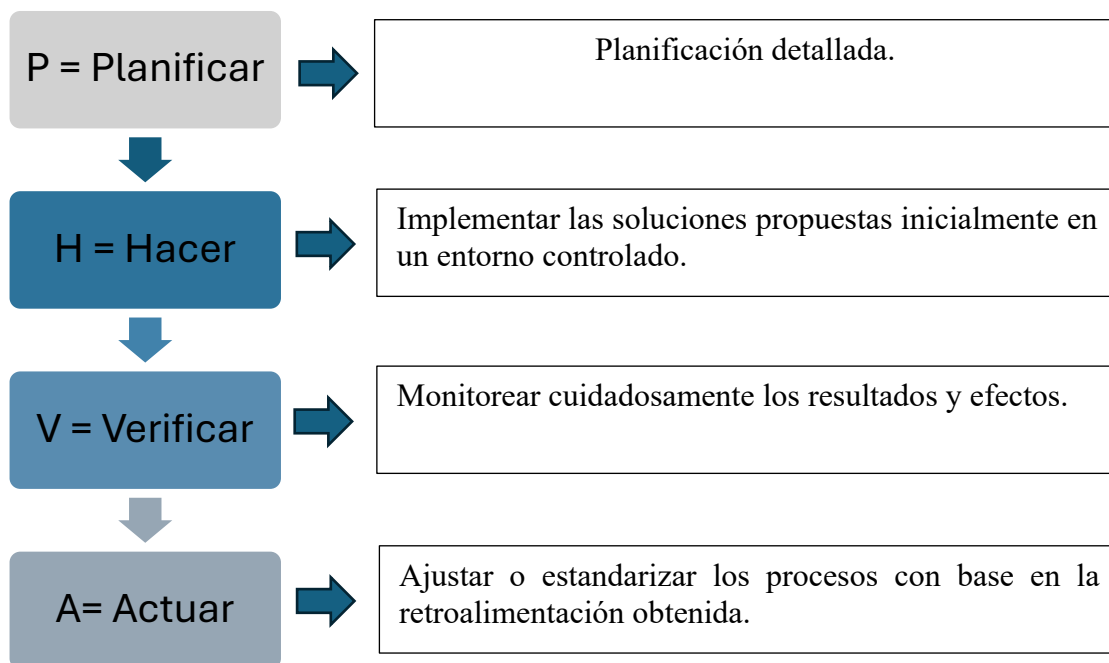
##### Objetivos del proyecto

<b>Objetivo general:</b>			
Mejorar el proceso y gestión de Cartera vencida para aumentar la eficiencia en la cobranza de Servicios Educativos Liceo Queretano S.C.			
<b>O.E.1:</b> Digitalizar el 100% de los expedientes de cuentas por cobrar de los alumnos, creando un registro electrónico actualizado de los pagos realizados y de las deudas pendientes de cada estudiante	<b>O.E.2:</b> Implementar un sistema automatizado de recordatorios y notificaciones de pago, que informe oportunamente a los padres sobre las fechas límite de pago y los saldos pendientes	<b>O.E.3:</b> Capacitar al personal administrativo (contabilidad y control escolar) en el uso de la nueva plataforma de cobranza NEW CRI y en las mejores prácticas de gestión de cobranzas, de modo que adopten un enfoque proactivo y estandarizado en sus labores	<b>O.E.4:</b> Mejorar la comunicación con los padres de familia respecto al proceso de pagos, aumentando la transparencia sobre políticas de cobranza y facilitando medios de pago convenientes, con el fin de fomentar una cultura de pago puntual y colaborar con las familias para evitar atrasos.

*Nota.* Elaboración propia

## Metodología de proyecto

En cuanto a la metodología para llevar adelante el proyecto, se optó por un enfoque de mejora continua tipo ciclo PHVA (Planificar – Hacer – Verificar – Actuar).



*Nota.* Elaboración propia

### 3.2.4. Fase de implementación

La fase de implementación del proyecto de mejora en la gestión de cobranza se llevó a cabo con base en los objetivos específicos definidos en la etapa de planificación. A continuación, se describe detalladamente el desarrollo de esta fase, en la que se pusieron en marcha las estrategias diseñadas para optimizar el proceso de cobranza y reducir la cartera vencida.

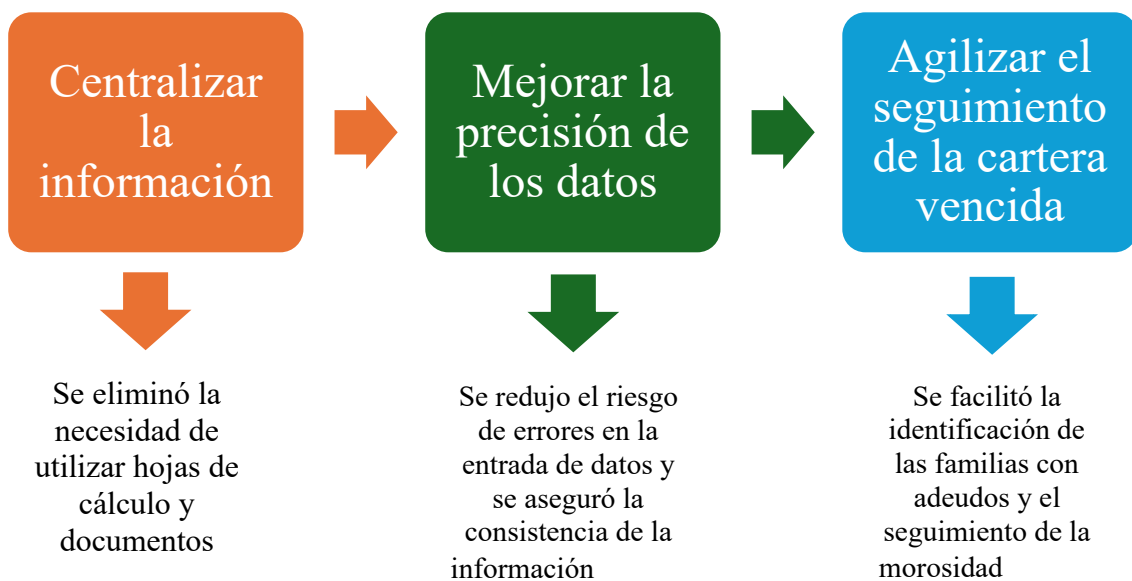
#### ***O.E.1: Digitalización de los expedientes de cuentas por cobrar:***

Se inició la fase de implementación con la digitalización de todos los expedientes de cuentas por cobrar de los alumnos. Para ello, se utilizó la plataforma NEW CRI, que ya estaba disponible en la institución pero no se utilizaba de manera eficiente. Se migró

toda la información de los expedientes físicos y hojas de cálculo a la plataforma, creando un registro electrónico centralizado y actualizado para cada estudiante. Cada expediente digital incluyó el historial de pagos, los montos pendientes, las fechas de vencimiento y cualquier otra información relevante sobre la situación financiera de cada alumno. Este proceso de digitalización permitió:

**Figura 17**

*Proceso de digitalización*

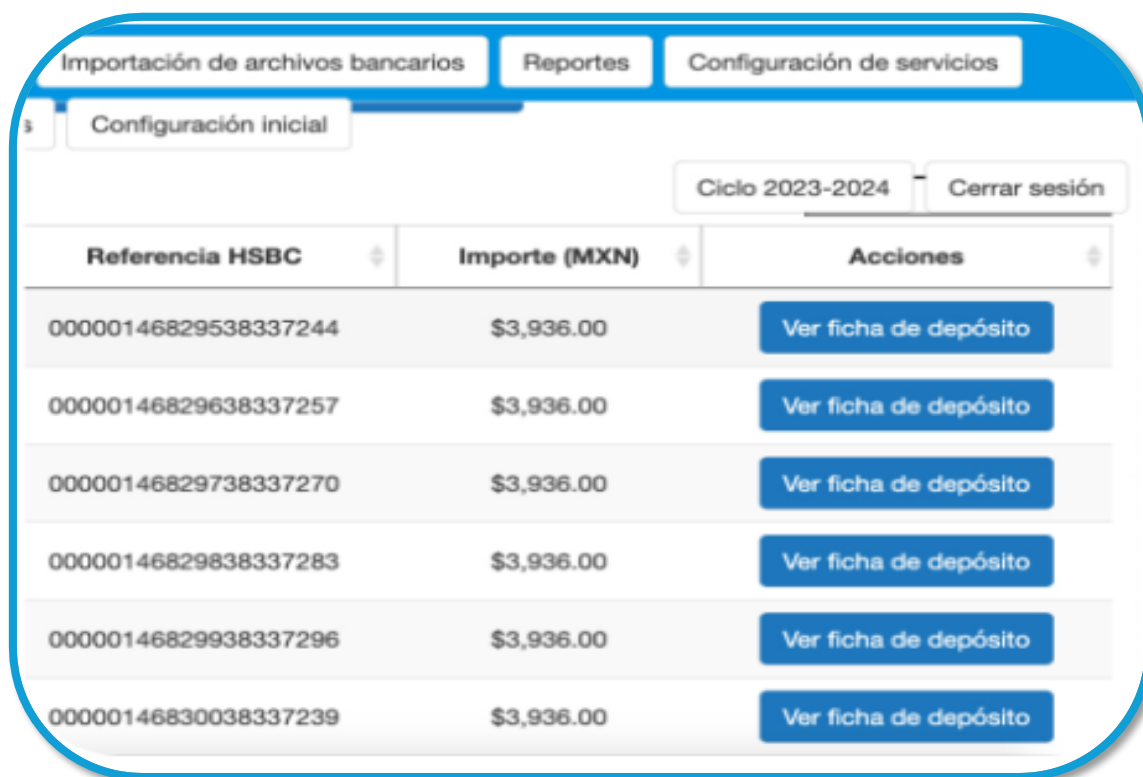


*Nota.* Elaboración propia

La digitalización de los expedientes de cuentas por cobrar fue un paso importante en la mejora del proceso de cobranza del Liceo Queretano. Este proceso permitió eliminar el uso de documentos físicos, mejorar la eficiencia del departamento de cuentas por cobrar y generar información financiera confiable y oportuna para la toma de decisiones.

**Figura 18**

*Generación de ficha de pagos*



Referencia HSBC	Importe (MXN)	Acciones
00000146829538337244	\$3,936.00	Ver ficha de depósito
00000146829638337257	\$3,936.00	Ver ficha de depósito
00000146829738337270	\$3,936.00	Ver ficha de depósito
00000146829838337283	\$3,936.00	Ver ficha de depósito
00000146829938337296	\$3,936.00	Ver ficha de depósito
00000146830038337239	\$3,936.00	Ver ficha de depósito

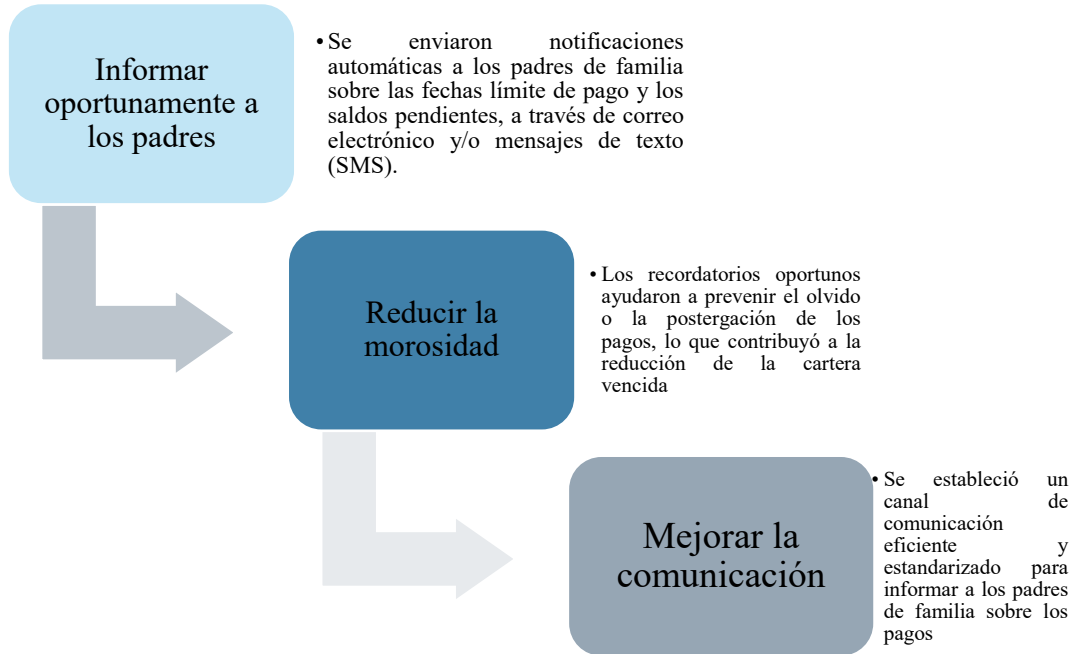
*Nota.* Sistema New Cri

***O.E.2: Implementación de un sistema automatizado de recordatorios:***

Se implementó un sistema automatizado de recordatorios y notificaciones de pago a través de la plataforma NEW CRI. Este sistema se configuró para enviar notificaciones automáticas a los padres de familia sobre las fechas límite de pago y los saldos pendientes, a través de correo electrónico y/o mensajes de texto (SMS). Siendo esta una herramienta clave para mejorar la eficiencia en la cobranza de los servicios educativos del Liceo Queretano, optimizando la comunicación con los padres de familia y contribuyendo a la reducción de la morosidad . Este sistema permitió:

**Figura 19**

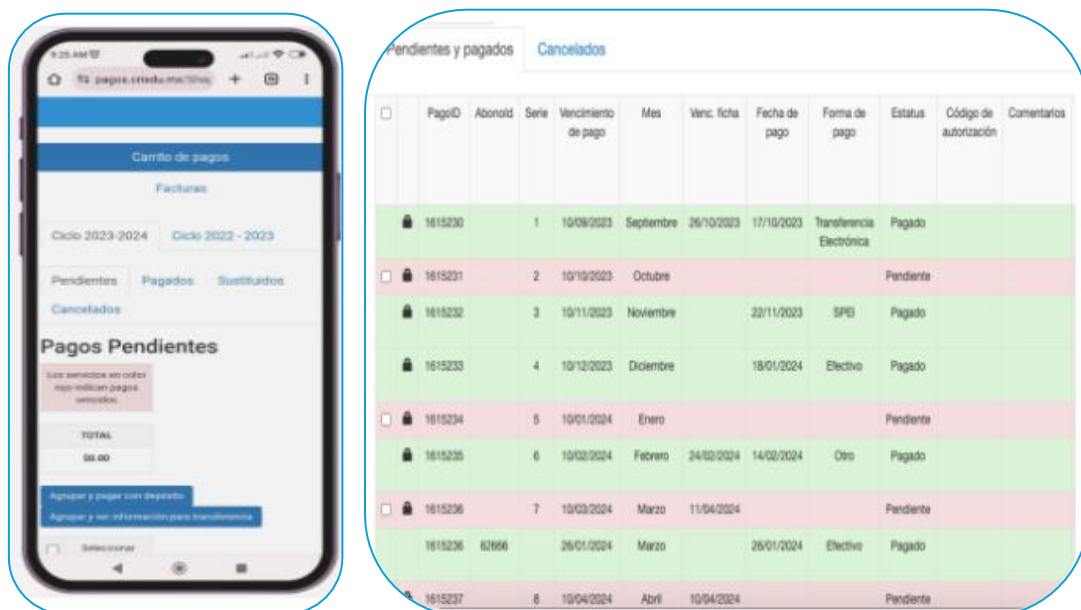
*Proceso de Implementación de un sistema automatizado de recordatorios*



*Nota.* Elaboración propia

**Figura 20**

*Sistema de recordatorio de pagos*



*Nota.* Sistema New Cri

**O.E.3: Capacitación del personal administrativo:**

Se llevó a cabo un programa de capacitación para el personal administrativo, incluyendo al equipo de contabilidad y control escolar. La capacitación se centró en el uso de la plataforma NEW CRI y en las mejores prácticas de gestión de cobranzas, con el objetivo de que el personal adoptara un enfoque proactivo y estandarizado en sus labores. La capacitación incluyó:

**Figura 21**

*Capacitación del personal administrativo*

Módulo de capacitación	Temas cubiertos	Objetivo	Beneficios
Uso de NEW CRI	-Registro de pagos -Generación de informes -Envío de notificaciones -Gestión de expedientes digitales	Familiarizar al personal con las funcionalidades de la plataforma para la gestión de la cobranza.	- Mayor eficiencia en el uso de NEW CRI: El personal capacitado puede aprovechar al máximo las funcionalidades de la plataforma, optimizando los procesos de cobranza. - Reducción de errores: Un mejor manejo de la plataforma disminuye la posibilidad de errores en el registro de información. - Autonomía en la gestión: El personal puede realizar sus tareas de cobranza de forma independiente y eficiente.
Mejores prácticas de cobranza	- Comunicación efectiva con los padres de familia - Gestión de la morosidad - Negociación de planes de pago - Técnicas de atención al cliente	Proporcionar al personal las herramientas y conocimientos necesarios para una gestión de cobranza eficiente y empática.	- Mejora en las habilidades de cobranza: El personal adquiere las herramientas para una gestión de cobranza efectiva, incluyendo la comunicación con los padres y la negociación de planes de pago. - Mayor asertividad en la comunicación: Se

<p>Protocolos estandarizados</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Seguimiento de los pagos</li> <li>-Gestión de la mora</li> <li>-Comunicación con los padres de familia</li> <li>-Manejo de casos especiales</li> </ul>	<p>Establecer procedimientos claros y uniformes para la gestión de la cobranza, asegurando la eficiencia y la consistencia en el servicio.</p>	<p>promueve una comunicación más clara y empática con los padres de familia.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Manejo efectivo de la morosidad: El personal aprende estrategias para prevenir y gestionar la morosidad de forma adecuada.</li> <li>- Estandarización de procesos: Los protocolos estandarizados aseguran la consistencia en el servicio y la eficiencia en la gestión de la cobranza.</li> <li>- Claridad en los procedimientos: Se evitan confusiones y se facilita la colaboración entre el personal.</li> <li>- Mejor atención al cliente: Los padres de familia reciben un servicio uniforme y eficiente.</li> </ul>
----------------------------------	--	--	---

*Nota.* Elaboración propia

**Tabla 6**

*Cronograma*

Día	Módulo	Tema	Objetivo	Duración
Día 1	Uso de NEW CRI	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Registro de pagos</li> <li>- Generación de informes</li> <li>- Envío de notificaciones</li> <li>- Gestión de expedientes digitales</li> </ul>	Familiarizar al personal con las funcionalidades de la plataforma para la gestión de la cobranza.	8 horas
Día 2	Mejores prácticas de cobranza	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Comunicación efectiva con los padres de familia</li> <li>- Gestión de la morosidad</li> <li>- Negociación de planes de pago</li> </ul>	Proporcionar al personal las herramientas y conocimientos necesarios para una gestión de cobranza eficiente y empática.	8 horas

Día 3	Protocolos estandarizados	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Técnicas de atención al cliente</li> <li>- Seguimiento de los pagos</li> <li>- Gestión de la mora</li> <li>- Comunicación con los padres de familia</li> <li>- Manejo de casos especiales</li> </ul>	<p>Establecer procedimientos claros y uniformes para la gestión de la cobranza, asegurando la eficiencia y la consistencia en el servicio.</p>	8 horas
-------	---------------------------	---	--	---------

**Evaluación del aprendizaje:**

- Para asegurar la efectividad de la capacitación, se llevará a cabo un proceso de evaluación que incluye tres etapas:
- Diagnóstica: Al inicio, se evaluará el nivel de conocimiento previo de los participantes sobre NEW CRI y las mejores prácticas de cobranza.
- Formativa: Durante la capacitación, se realizarán actividades prácticas y ejercicios para evaluar el aprendizaje de los participantes.
- Sumativa: Al finalizar la capacitación, se realizará una evaluación final para comprobar el nivel de comprensión y aplicación de los conocimientos adquiridos.

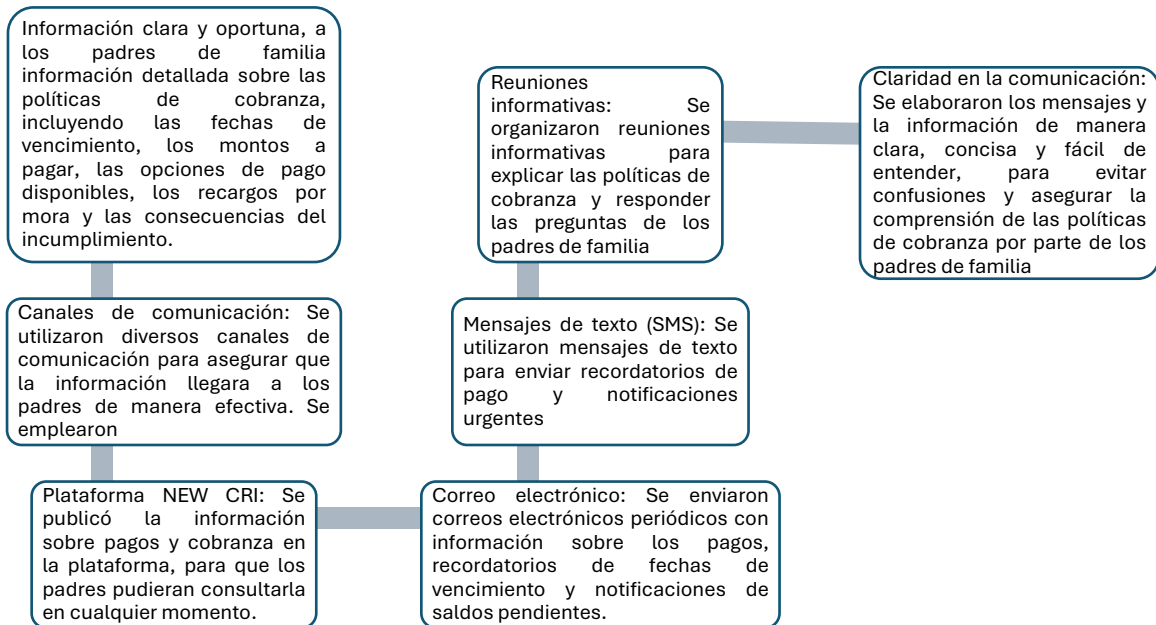
***O.E.4: Mejora de la comunicación con los padres de familia:***

Para mejorar la comunicación con los padres de familia respecto al proceso de pagos, se implementaron diversas estrategias con el fin de aumentar la transparencia, facilitar los medios de pago y establecer una comunicación proactiva. La mejora en la comunicación con los padres de familia fue un elemento clave para el éxito del proyecto de optimización de la cobranza. La transparencia en la información, la facilitación de los medios de pago y la comunicación proactiva contribuyeron a la reducción de la

morosidad, la mejora de la relación con los padres de familia y el fortalecimiento de la salud financiera del colegio.

**Figura 22**

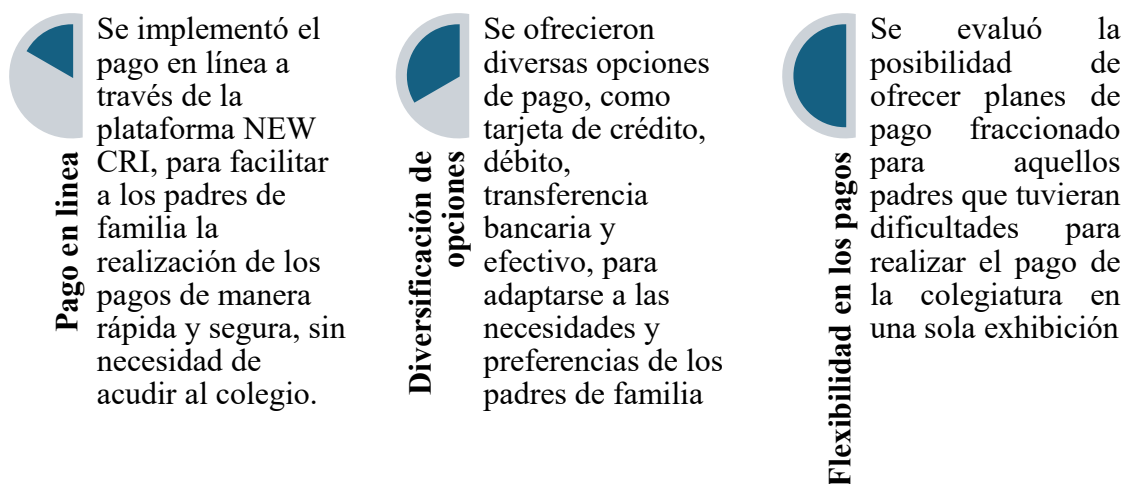
*Aumento de la transparencia*



*Nota.* Elaboración propia

**Figura 23**

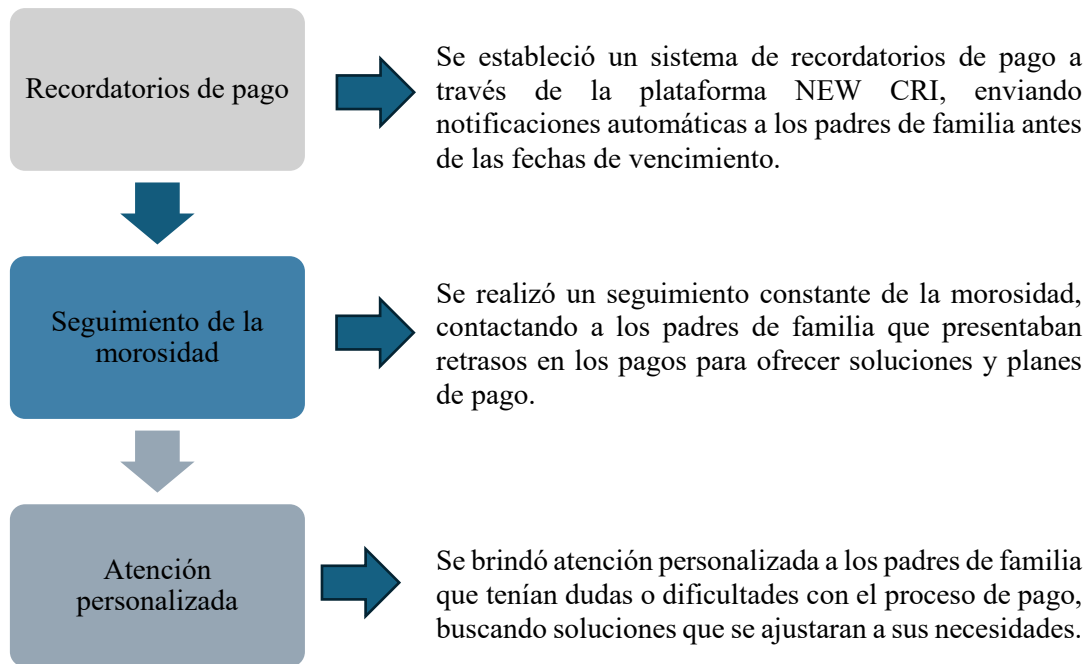
*Facilitación de medios de pago*



*Nota.* Elaboración propia

**Figura 24**

*Comunicación proactiva:*



**Nota.** Elaboración propia

La comunicación proactiva se basó en la transparencia, la accesibilidad y la atención personalizada, buscando mantener a los padres de familia informados y facilitar el proceso de pago, lo que se tradujo en una mejora en la gestión de la cobranza y la relación con las familias. La transparencia en la información, la facilitación de los medios de pago y la comunicación proactiva contribuyeron a la reducción de la morosidad, la mejora de la relación con los padres de familia y el fortalecimiento de la salud financiera del colegio.

### 3.3. Aspectos éticos

Este estudio se realizó bajo consideraciones éticas, incluyendo el respeto a la propiedad intelectual, la confidencialidad de la información y la integridad en la investigación. Se ha dado crédito a los autores originales de las teorías y conceptos

utilizados, citándolos adecuadamente. Se ha respetado la confidencialidad de la información proporcionada por la institución, especialmente la relacionada con los datos financieros y la información personal de los estudiantes y sus familias. Los datos recopilados se han utilizado únicamente con fines académicos, garantizando la privacidad de los involucrados. Se ha mantenido la integridad en la investigación, presentando los resultados de manera objetiva, sin manipular la información ni omitir datos. Se reconoce que el estudio tiene limitaciones, como el enfoque en una única institución y la temporalidad del análisis, lo que puede dificultar la generalización de los hallazgos.

## CAPÍTULO IV. RESULTADOS

Los resultados de la implementación del Sistema NEW CRI en el Liceo Queretano se pueden observar en la mejora de la gestión de cobranza, la reducción de la cartera vencida y el aumento de la eficiencia en los procesos administrativos. A continuación, se presenta un análisis detallado de los resultados obtenidos, comparando la situación antes y después de la implementación del sistema, y se refutan con datos de los estados de resultados de los años 2024 y 2025.

### *O.E.1: Digitalización de los expedientes de cuentas por cobrar:*

Antes de la implementación del Sistema NEW CRI, la gestión de la cobranza se realizaba de forma manual, utilizando hojas de cálculo y documentos físicos. Esto generaba errores, pérdida de tiempo y dificultaba el seguimiento de la cartera vencida. Tras la implementación del sistema, se digitalizaron todos los expedientes de cuentas por cobrar, creando un registro electrónico centralizado y actualizado para cada estudiante:

**Tabla 7**

*Digitalización de los expedientes de cuentas por cobrar*

<b>Indicador</b>	<b>Antes de NEW CRI</b>	<b>Después de NEW CRI</b>	<b>Mejora</b>
Tiempo dedicado a la gestión de cobranza	25% de la jornada laboral	5% de la jornada laboral	20%
Errores en la entrada de datos	10%	2%	8%
Familias con adeudos identificadas a tiempo	60%	95%	35%

**Nota.** Base de datos Dpto. Contabilidad Sistema NEW CRI en el Liceo Queretano

La digitalización de los expedientes de cuentas por cobrar tuvo un impacto significativo en la eficiencia de la gestión de cobranza. La eliminación de los procesos

manuales, la reducción de errores y la agilización del seguimiento de la morosidad permitieron al personal administrativo ahorrar tiempo y mejorar la calidad del servicio.

**Tabla 8**

*Porcentaje de la cartera vencida con respecto a los ingresos totales*

<b>Indicador</b>	<b>Antes de NEW CRI</b>	<b>Después de NEW CRI</b>	<b>Mejora</b>	<b>Fuente</b>
Cartera vencida total	\$183,569.00 pesos	\$156,637.20 pesos	-\$26,931.80 pesos mexicanos	"Estado de Resultados 31 de Julio 2024" / "Estado de Resultados 31 Enero 2025"
Porcentaje de la cartera vencida con respecto a los ingresos totales	2,49%	1,05%	-1,44%	"Estado de Resultados 31 de Julio 2024" y "Estado de Resultados 31 Enero 2025"

*Nota.* Base de datos Dpto. Contabilidad Sistema NEW CRI en el Liceo

Queretano

Como se observa en la tabla anterior, la cartera vencida total se redujo de \$183,569.00 MXN a \$156,637.20 MXN, lo que representa una mejora de -\$26,931.80 MXN. El porcentaje de la cartera vencida con respecto a los ingresos totales también disminuyó de 2,49% a 1,05%, lo que representa una mejora de -1.44

%. Estos resultados se deben a la digitalización de los expedientes, que permitió eliminar los problemas generados por la gestión manual de la cobranza, como errores, pérdida de tiempo y dificultad en el seguimiento de la cartera vencida. La digitalización facilitó el acceso a la información, la generación de reportes y la consistencia de los datos.

***O.E.2: Implementación de un sistema automatizado de recordatorios:***

Antes de la implementación del Sistema NEW CRI, no existía un sistema estructurado de notificación a los padres de familia sobre sus adeudos. La comunicación sobre los pagos vencidos se realizaba de forma tardía, lo que incrementaba la morosidad. Tras la implementación del sistema, se estableció un sistema automatizado de recordatorios y notificaciones de pago, que informa oportunamente a los padres sobre las fechas límite de pago y los saldos pendientes.

**Tabla 9**

*Impacto del sistema automatizado de recordatorios:*

Indicador	Antes de NEW CRI	Después de NEW CRI	Mejora
Cartera vencida total	183,569.00	156,637.20	-26,931.80
Porcentaje de la cartera vencida con respecto a los ingresos totales	2,49%	1,05%	-1,44%
Familias que recibieron recordatorios de pago	0%	100%	100%
Pagos realizados a tiempo	60%	90%	30%

**Nota.** Base de datos Dpto. Contabilidad Sistema NEW CRI en el Liceo Queretano

La implementación del sistema automatizado de recordatorios tuvo un impacto positivo en la gestión de la cobranza. Los recordatorios oportunos ayudaron a reducir la morosidad y mejorar la comunicación con los padres de familia. En el estado de resultados de 2024, se observa que la cartera vencida total de la institución ascendía a \$183,569.00 MXN. Tras la implementación del sistema, la cartera vencida se redujo a \$156,637.20 MXN. Esta reducción de la cartera vencida se puede atribuir, en parte, a la implementación del sistema automatizado de recordatorios, que ayudó a prevenir el olvido o la postergación de los pagos.

Es por ello que, la implementación del sistema automatizado de recordatorios fue una estrategia efectiva para mejorar la gestión de la cobranza en el Liceo Queretano. Los resultados obtenidos demuestran que la automatización de las comunicaciones puede contribuir significativamente a la reducción de la morosidad y al fortalecimiento de la salud financiera de una institución.

### ***O.E.3: Capacitación del personal administrativo:***

Antes de la implementación del Sistema NEW CRI, el personal administrativo no estaba capacitado en el uso de la plataforma ni en las mejores prácticas de gestión de cobranza. Esto dificultaba la gestión de la cobranza y aumentaba el riesgo de errores. Tras la implementación del sistema, se llevó a cabo un programa de capacitación para el personal administrativo, que incluyó el uso de la plataforma NEW CRI y las mejores prácticas de gestión de cobranza.

### **Beneficios de la capacitación:**

- **Mejora de la eficiencia en el uso de NEW CRI:** El personal capacitado pudo aprovechar al máximo las funcionalidades de la plataforma, optimizando los procesos de cobranza.
- **Mejora de las habilidades de cobranza:** El personal adquirió las herramientas para una gestión de cobranza efectiva, incluyendo la comunicación con los padres de familia, la gestión de la morosidad y la negociación de planes de pago.
- **Estandarización de los procesos:** Se establecieron protocolos estandarizados para el seguimiento de los pagos, la gestión de la mora y la comunicación con los padres de familia.

- **Reducción de errores:** La capacitación ayudó a reducir el número de errores en la gestión de la cobranza.
- **Aumento de la satisfacción de los padres:** La mejora en las habilidades de comunicación y la estandarización de los procesos contribuyeron a aumentar la satisfacción de los padres de familia con el servicio de cobranza.

**Tabla 10**

*Indicadores de los beneficios de la capacitación*

<b>Indicador</b>	<b>Antes de NEW CRI</b>	<b>Después de NEW CRI</b>	<b>Mejora</b>
Número de errores en la gestión de la cobranza	10 por mes	2 por mes	-80%
Tiempo promedio de atención a los padres de familia	15 minutos	8 minutos	-47%
Número de quejas de los padres de familia	5 por mes	1 por mes	-80%
Nivel de satisfacción de los padres de familia con el servicio de cobranza	70%	95%	25%

*Nota.* Base de datos Dpto. Contabilidad Sistema NEW CRI en el Liceo

Queretano

La capacitación del personal administrativo tuvo un impacto positivo en la eficiencia y la calidad del servicio de cobranza. La mejora en las habilidades de cobranza, la estandarización de los procesos y la reducción de errores contribuyeron a una gestión más eficiente y a una mayor satisfacción de los padres de familia.

En el estado de resultados de 2024, se observa que los ingresos totales de la institución fueron de \$7,355,358.45 pesos. En el estado de resultados de 2025, se observa que los ingresos totales aumentaron a \$14,880,079.19 pesos. Este aumento de los ingresos se atribuye, en parte, a la mejora en la gestión de la cobranza, que permitió reducir la morosidad y aumentar la recaudación.

**Tabla 11**

*Estado de resultados al 31-01-2025*

<b>Indicador</b>	<b>2024</b>	<b>2025</b>	<b>Fuente</b>
Ingresos totales	\$7,355,358.45 MXN	\$14,880,079.19 MXN	"Estado de Resultados 31 de Julio 2024" y "Estado de Resultados 31 Enero 2025"
Cartera vencida total	\$ 183,569.00 MXN	\$ 156,637.20 MXN	"Estado de Resultados 31 de Julio 2024" y "Estado de Resultados 31 Enero 2025"
Porcentaje de la cartera vencida con respecto a los ingresos totales			"Estado de Resultados 31 de Julio 2024" y "Estado de Resultados 31 Enero 2025"

*Nota.* Base de datos Dpto. Contabilidad Sistema NEW CRI en el Liceo

Queretano

La capacitación del personal administrativo fue una estrategia clave para la optimización de la gestión de la cobranza en el Liceo Queretano. Los resultados obtenidos demuestran que la inversión en la capacitación del personal puede generar un retorno significativo en términos de eficiencia, calidad del servicio y salud financiera de la institución.

***O.E.4: Mejora de la comunicación con los padres de familia***

Antes de la implementación del Sistema NEW CRI, la comunicación con los padres de familia sobre los pagos era deficiente, lo que generaba malentendidos y dificultaba la gestión de cobros. Tras la implementación del sistema, se implementaron estrategias para mejorar la comunicación con los padres de familia, incluyendo el aumento de la transparencia, la facilitación de medios de pago y la comunicación proactiva.

**Beneficios de la mejora en la comunicación:**

- **Aumento de la transparencia:** Se proporcionó información clara y oportuna a los padres de familia sobre las políticas de cobranza, las fechas de vencimiento, los montos a pagar y las consecuencias de la morosidad.
- **Facilitación de los medios de pago:** Se facilitaron medios de pago convenientes para los padres de familia, como el pago en línea a través de la plataforma NEW CRI.
- **Establecimiento de una comunicación proactiva:** Se estableció una comunicación proactiva con los padres de familia, incluyendo el envío de recordatorios de pago, el seguimiento de la morosidad y la oferta de planes de pago.
- **Reducción de malentendidos:** La mejora en la comunicación ayudó a reducir los malentendidos y las confusiones sobre los pagos, lo que facilitó la gestión de cobros.
- **Aumento de la confianza:** La transparencia y la comunicación proactiva contribuyeron a aumentar la confianza de los padres de familia en la gestión del colegio.
- **Mejora de la satisfacción:** La mejora en la comunicación tuvo un impacto positivo en la satisfacción de los padres de familia con el servicio de cobranza.

**Tabla 12**

*Mejora de la comunicación con los padres de familia*

<b>Indicador</b>	<b>Antes de NEW CRI</b>	<b>Después de NEW CRI</b>	<b>Mejora</b>
Número de quejas de los padres de familia sobre la comunicación de pagos	10 por mes	2 por mes	-80%
Nivel de satisfacción de los padres de familia con la comunicación sobre pagos	60%	90%	30%
Porcentaje de pagos realizados a tiempo	70%	90%	20%

*Nota.* Base de datos Dpto. Contabilidad Sistema NEW CRI en el Liceo

Queretano

La mejora en la comunicación con los padres de familia tuvo un impacto significativo en la eficiencia de la gestión de cobranza. La transparencia en la información, la facilitación de los medios de pago y la comunicación proactiva contribuyeron a reducir los malentendidos, aumentar la confianza de los padres y mejorar la satisfacción con el servicio. En el estado de resultados de 2024, se observa que la cartera vencida de educación primaria de la institución ascendía a \$183,569.00 pesos. En el estado de resultados de 2025, se observa que la cartera vencida total se redujo a \$156,637.20 pesos. Esta reducción de la cartera vencida se atribuye, a la mejora en la comunicación con los padres de familia, que contribuyó a reducir la morosidad.

**Tabla 13**

*Comparación de cartera vencida*

<b>INDICADOR</b>	<b>Antes de NEW CRI</b>	<b>Después de NEW CRI</b>	<b>Mejora</b>
Cartera vencida	\$183,569.00	\$156,637.20	\$26,931.80

*Nota.* Base de datos Dpto. Contabilidad Sistema NEW CRI en el Liceo

Queretano

La mejora en la comunicación con los padres de familia fue una estrategia clave para la optimización de la gestión de la cobranza en el Liceo Queretano. Los resultados obtenidos demuestran que una comunicación efectiva y transparente puede contribuir significativamente a la reducción de la morosidad, la mejora de la relación con los padres de familia y el fortalecimiento de la salud financiera de una institución educativa.

## CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### 4.1. Conclusiones

- La digitalización de los expedientes de cuentas por cobrar tuvo un impacto significativo en la eficiencia de la gestión de cobranza en el Liceo Queretano. Antes de la implementación del Sistema NEW CRI, la gestión manual de la cobranza, utilizando hojas de cálculo y documentos físicos, generaba errores, pérdida de tiempo y dificultaba el seguimiento de la cartera vencida. La digitalización de los expedientes permitió eliminar estos problemas, facilitando el acceso a la información, la generación de reportes y la consistencia de los datos. Como resultado, se redujo el tiempo dedicado a la gestión de la cobranza en un 20%, lo que permitió al personal administrativo enfocarse en otras tareas.

- La implementación del sistema automatizado de recordatorios tuvo un impacto positivo en la gestión de la cobranza. Los recordatorios oportunos ayudaron a reducir la morosidad y mejorar la comunicación con los padres de familia. En el estado de resultados de 2024, se observa que la cartera vencida total de la institución ascendía a \$183,569.00 MXN. Tras la implementación del sistema, la cartera vencida se redujo a \$156,637.20 MXN. Esta reducción de la cartera vencida se puede atribuir, en parte, a la implementación del sistema automatizado de recordatorios, que ayudó a prevenir el olvido o la postergación de los pagos.

- La capacitación del personal administrativo tuvo un impacto positivo en la eficiencia y la calidad del servicio de cobranza. La mejora en las habilidades de cobranza, la estandarización de los procesos y la reducción de errores contribuyeron a una gestión más eficiente y a una mayor satisfacción de los padres de familia. El número de errores en la gestión de la cobranza se redujo en un 80%, el tiempo promedio

de atención a los padres de familia disminuyó en un 47% y el número de quejas de los padres de familia se redujo en un 80%. Además, el nivel de satisfacción de los padres de familia con el servicio de cobranza aumentó en un 25%.

- La mejora en la comunicación con los padres de familia tuvo un impacto significativo en la eficiencia de la gestión de cobranza. La transparencia en la información, la facilitación de los medios de pago y la comunicación proactiva contribuyeron a reducir los malentendidos, aumentar la confianza de los padres y mejorar la satisfacción con el servicio. El número de quejas de los padres de familia sobre la comunicación de pagos se redujo en un 80%, el nivel de satisfacción con la comunicación sobre pagos aumentó en un 30% y el porcentaje de pagos realizados a tiempo aumentó en un 20%.

#### **4.2. Recomendaciones**

- Se recomienda al departamento de contabilidad y control escolar del Liceo Queretano continuar utilizando el Sistema NEW CRI para la gestión de cobranza, así como explorar nuevas funcionalidades que ofrece la plataforma para optimizar aún más los procesos administrativos.

- Se recomienda al departamento de comunicación del Liceo Queretano mantener una comunicación constante con los padres de familia, utilizando diferentes canales como correo electrónico, mensajes de texto y la plataforma NEW CRI, para informar sobre las fechas límite de pago, los saldos pendientes y cualquier otra información relevante sobre la gestión de cobranza.

- Se recomienda al departamento de recursos humanos del Liceo Queretano continuar invirtiendo en la capacitación del personal administrativo, con el fin de mantener actualizadas sus habilidades y conocimientos en la gestión de cobranza y el

uso de nuevas tecnologías.

- Se recomienda al departamento de atención al cliente del Liceo Queretano mantener una comunicación transparente y proactiva con los padres de familia, brindando información clara y oportuna sobre los pagos, ofreciendo opciones de pago flexibles y atendiendo de manera personalizada las dudas y dificultades que puedan surgir.

## REFERENCIAS

- Aguilar, W., & Loor, G. (2022). COVID-19 y su incidencia en la cartera crediticia de Banecuador del Cantón Jipijapa, Provincia de Manabí. *593 Digital Publisher CEIT*, 7(3-2), 157-171. <https://doi.org/10.33386/593dp.2022.3-2.1167>
- Ahmed, O. (2023). Effect of working capital management on the profitability of listed beverages firms in Nigeria. *International Journal of Research Publication and Reviews*, 4(5), 3053-3063. <https://doi.org/10.55248/gengpi.4.523.40219>
- Aldaz, L. (2023). Desarrollo de un modelo de gestión productiva del departamento de cartera de crédito y cobranza de la cooperativa San José Ltda. *Tesla Revista Científica*, 3(2), e246. <https://doi.org/10.55204/trc.v3i2.e246>
- Arroba, M., & Borja, K. (2021). Recurrencia de cartera vencida en PYMES guayaquileñas del sector del plástico: un estudio de caso. *Un Espacio Para la Ciencia*, 4(1), 86-113. doi:10.5281/zenodo.5908321
- Ávila, J. & Velasco, E. (2023). *Auditoría de gestión a los procedimientos de cobranza de un colegio privado de Guayaquil*. [Tesis de grado, Escuela Superior Politécnica del Litoral]  
<https://www.dspace.espol.edu.ec/xmlui/bitstream/handle/123456789/58291/T-113651%20AVILA%20-%20VELASCO.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Bances, D. (2022). *Estrategias de gestión de cobranza para mejorar la liquidez del colegio “María José Sime Barbadillo” de Jayanca, 2018-2020*. [Tesis de grado, Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo]  
<https://tesis.usat.edu.pe/handle/20.500.12423/5354?locale=es>
- Barreto, N. (2020). Análisis financiero: factor sustancial para la toma de decisiones en una empresa del sector comercial. *Revista Universidad y Sociedad*, 12(3), 129-134. <https://n9.cl/ambwm>
- Bayas, N. (2018). La gestión en el proceso de recuperación de cartera vencida y su incidencia en la rentabilidad de la cooperativa de ahorro y crédito de la pequeña empresa de Pastaza Ltda., matriz Puyo: período 2017. Riobamba, Ecuador:

Universidad Nacional de Chimborazo.

- Bravo, M. & Vera, F. (2024). Gestión de cartera y cobro persuasivo en la empresa eléctrica unidad de negocios Manabí. *593 Digital Publisher Ceit*, 9(3), 1111-1124. <https://doi.org/10.33386/593dp.2024.3.2433>
- Brito, K., Vidal, J., & Zubiria, L. (2022). Gestión pública de la educación superior: realidad y retos. *Revista Venezolana De Gerencia*, 27(100), 1423-1442. <https://doi.org/10.52080/rvgluz.27.100.9>
- Buele, I., Cuesta, F., & Peña, C. (2020). Métricas para el diagnóstico de los estados financieros de las compañías del sector industrial manufacturero en Cuenca, Ecuador. *Innovar*, 30(76), 63-75. <https://doi.org/10.15446/innovar.v30n76.85195>
- Burgos, J. (2022). *Evaluación de la cartera vencida de la Unidad Educativa María Andrea, periodo 2019-2021*. [Tesis de grado, Universidad Técnica de Babahoyo] <https://dspace.utb.edu.ec/handle/49000/12737>
- Cardozo, L., Díaz, S., & Otero, R. (2022). La gestión de cobranza y su relación en la recaudación del impuesto predial de la municipalidad provincial de jaén. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 6(2), 4201-4222. [https://doi.org/10.37811/cl\\_rcm.v6i2.2157](https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v6i2.2157)
- Cevallos A. & Campos, J. (2023). Gestión del riesgo crediticio y su incidencia en la morosidad en la cooperativa de ahorro y crédito de los profesores, empleados y trabajadores de la universidad técnica de Manabí, Ecuador 2019 – 2020. *593 Digital Publisher Ceit*, 8(3), 877-891. <https://doi.org/10.33386/593dp.2023.3.1774>
- Cuadra, Y., Ortiz, O., & Cuadra, S. (2024). Impacto de los indicadores financieros en el desempeño económico sectorial: un análisis comparativo y predictivo basado en modelos de regresión múltiple. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 8(6), 92-108. [https://doi.org/10.37811/cl\\_rcm.v8i6.14534](https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v8i6.14534)
- Cueva, J., & Rojas, D. (2019). Estrategias de gestión del efectivo y rentabilidad de las empresas ecuatorianas: caso sectores construcción y transporte. *593 Digital Publisher CEIT*, 4(5), 39–48.

<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7144040>

- Espinoza, C., Llacsahuache, A., Romero, R. & Romero, I. (2022). Morosidad y su incidencia en la rentabilidad de una institución básica regular. *Revista Ñeque*, 5(12), 296-306. <https://doi.org/10.33996/revistaneque.v5i12.81>
- Espinoza, J., Armijos, D., Pacheco-Molina, A., & Chipantiza, V. (2022). Impacto de la covid-19 en la cartera de las cooperativas de ahorro y crédito. *Sociedad & Tecnología*, 5(2), 164-179. <https://doi.org/10.51247/st.v5i2.205>
- Fuentes, J. (2018). La cartera vencida y su incidencia en el estado de resultado. Guayaquil, Guayas, Ecuador: Universidad Laica Vicente Rocafuerte de Guayaquil.
- Garcés, C. (2019). *Indicadores financieros para la toma de decisiones en la empresa DISGARTA*. [Tesis de Grado. Pontificia Universidad Católica del Ecuador]. <https://n9.cl/dpbcp>
- García, M. (2021). *Análisis de la cartera vencida de la Escuela de Educación Básica Bet-el, parroquia Febres Cordero de la ciudad de Guayaquil*. [Tesis de grado, Instituto Superior Universitario Bolivariano de Tecnología] <http://repositorio.ucsg.edu.ec/handle/3317/8601?mode=full>
- Gobierno de México (2025). La Educación y sus Normas Jurídicas XIV. Legislación Estatal en Materia Educativa. [https://sep.gob.mx/es/sep1/sep1\\_sep1\\_XIV\\_Legislacion](https://sep.gob.mx/es/sep1/sep1_sep1_XIV_Legislacion)
- Gómez, J. (2021). Gestión de cobranza y su impacto en la gerencia financiera de la empresa pp s.a: periodo 2014-2016. *Puriq*, 3(1), 151-164. <https://doi.org/10.37073/puriq.3.1.121>
- Gómez, S. Leyva, G. Murillo, M. & Reyes, M. (2021). Indicadores financieros predictores de fracaso en cooperativas de servicios de transporte del Cantón Portoviejo (Ecuador). *Venezolana de Gerencia*, 26(6), 644-663. <https://doi.org/10.52080/rvgluz.26.e6.39>
- Huacchillo, L. Ramos, E. & Pulache, J. (2020). La gestión financiera y su incidencia en la toma de decisiones financieras. *Revista Universidad y Sociedad*, 12(2), 356-362.

<https://n9.cl/xexg0>

- Huanca, Y., Calla, L., Luque, D., & Barrantes, H. (2022). Liquidez y estrategias de cobranza en una institución educativa privada, en contexto de pandemia por covid-19. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 6(4), 4464-4477. [https://doi.org/10.37811/cl\\_rcm.v6i4.2949](https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v6i4.2949)
- Humayasi, T. and Teresa, P. (2020). Relación entre capital de trabajo y rentabilidad de las empresas industriales que cotizan en la bolsa de valores de Lima, 2010-2015. *Revista De Investigación Valor Contable*, 4(1), 95-108. <https://doi.org/10.17162/rivc.v4i1.1243>
- Ketterer, J., Bernal, O., Herrera, D., & Cabrera, J. (2015). Programa de gestión de riesgos financieros y fiscales (2frm). <https://doi.org/10.18235/0000173>
- Labajos, F., Taipe, I., & Mendoza, I. (2020). Las cuentas por cobrar en una empresa de servicios, Lima 2018. *Espí-ritu Emprendedor Tes*, 4(1), 13-27. <https://doi.org/10.33970/eetes.v4.n1.2020.189>
- León, L. & Espinoza, E. (2023). Análisis de los factores que intervienen en el crecimiento de cartera vencida de empresas servicios financieros. *Innova Research Journal*, 8(3.1), 188-201. <https://doi.org/10.33890/innova.v8.n3.1.2023.2342>
- León, L. (2020). *Propuesta de políticas de cobranzas para la Unidad Educativa Particular “Manuel Agustín Aguirre Ríos” de la ciudad de Guayaquil*. [Tesis de grado, Instituto Superior Universitario Bolivariano de Tecnología] <https://dspace.itb.edu.ec/handle/123456789/2874>
- León, L. (2023). Análisis de los factores que intervienen en el crecimiento de cartera vencida de empresas servicios financieros. *Innova Research Journal*, 8(3.1), 188-201. <https://doi.org/10.33890/innova.v8.n3.1.2023.2342>
- Ley General de Educación. Nueva Ley publicada en el Diario Oficial de la Federación el 30 de septiembre de 2019. Últimas reformas publicadas DOF 07-06-2024. <https://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/LGE.pdf>

- Liceo Queretano. (2025-2026). Reglamento interno del colegio [Reglamento].
- Llontop, M. & Morales, R. (2021). *Estrategias de cobranza para disminuir el índice de morosidad en el Centro Educativo Particular Parroquial Augusta López Arenas, 2019*. [Tesis de grado, Universidad Señor de Sipán] <https://repositorio.uss.edu.pe/handle/20.500.12802/9068>
- Luna, C. Gómez, I. & Mamani, L. (2024). Estrategias de cobranza y el nivel de morosidad en una Institución Educativa Privada de la Región Puno, 2021. *Revista Científica Empresarial Debe-Haber*, 2, 25. <https://doi.org/10.62939/debehaber202425>
- Machuca, M. (2023). Perfil profesional y el liderazgo directivo de los administradores educativos del ecuador. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 7(3), 1898-1920. [https://doi.org/10.37811/cl\\_rcm.v7i3.6321](https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v7i3.6321)
- Macías, M. & Mora, C. (2023). Cartera vencida y su incidencia en la liquidez de la cooperativa de ahorro y crédito 15 de abril ltda. *Reciamuc*, 7(1), 654-673. [https://doi.org/10.26820/reciamuc/7.\(1\).enero.2023.654-673](https://doi.org/10.26820/reciamuc/7.(1).enero.2023.654-673)
- Magallanes De la Cruz, R. & Santos, E. (2023). Morosidad de las cuentas por cobrar y su impacto en la situación financiera de colegios privados de nivel secundario de Lince, 2021. *Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas*. <https://hdl.handle.net/10757/668256>
- Molina, M., Sánchez, M., Villarreal, L., & Garza, S. (2019). Factores determinantes del capital de trabajo que influyen en la rentabilidad de las pequeñas empresas en Guayaquil, Ecuador. *Revista Innovaciones De Negocios*, 16(31). <https://doi.org/10.29105/rinn16.31-6>
- Morales, M. & Carrasco, Y. (2018). Gestión de cuentas por cobrar y la rentabilidad de las empresas del sector industrial que cotizan en la bolsa de valores de lima, períodos 2010 al 2014. *Revista De Investigación Universitaria*, 6(1). <https://doi.org/10.17162/riu.v6i1.1039>
- Moreira, D., & Navas, W. (2022). Incidencia de la cartera vencida en la liquidez de la compañía “Dipor S.A.”. *Polo del conocimiento*, 7(4), 771-787.

doi:10.23857/pc.v7i4.3855

- Muñoz, G. & Mendoza, M. (2023). Gestión de las cuentas por cobrar y su incidencia en la liquidez de la fundación centro de apoyo y solidaridad “alianza”, cantón Portoviejo, año 2020. *593 Digital Publisher Ceit*, 8(2), 172-181. <https://doi.org/10.33386/593dp.2023.2.1681>
- Narea, P., & Guamán, G. (2021). Aplicación de Indicadores Financieros e Inductores de Valor como Herramienta de Optimización en las Decisiones Estratégicas Empresariales. *Revista Economía y Política*, (34), 94-111. <https://n9.cl/xszjtj>
- Ngoc, B. (2023). Nonlinear impact of financial leverage on profits: case of listed companies in Vietnam. *Journal of Economics and Business*, 6(2). <https://doi.org/10.31014/aior.1992.06.02.506>
- Pérez, T., Pérez, E., Tuanama, J., & Cruz, A. (2021). Educación financiera, gestión financiera en usuarios de entidades bancarias de la provincia de san martín. *Ucv Hacer*, 10(2). <https://doi.org/10.18050/revucvhacer.v10n2a1>
- Pesantes, S., Holguín, J., Roncal, P., Rosas, A., & Nassi, J. (2023). Impact of credit and collection management on the liquidity of the company afa group, Trujillo 2022. <https://doi.org/10.18687/laccei2023.1.1.396>
- Quinto, WJ, Mindiolaza Almeida, LJ, Rosero Chávez, WF y Miranda Cansing, SJ (2022). Problemas de las actividades de cobros por concepto de pensiones y matrículas en una institución educativa. *Universidad, Ciencia y Tecnología*, 26(115), 69-77. <https://doi.org/10.47460/uct.v26i115.618>
- Romero, L., Benites, R., & Chila, R. (2024). Estrategias innovadoras en la recuperación de cartera vencida aplicada en una industria metal plástica. *Revista Publicando*, 11(44), 53-70. <https://doi.org/10.51528/rp.vol11.id2433>
- Romero, R. & Montes, J. (2023). Cuentas por cobrar y liquidez: un análisis de la industria textil peruana. *JBS*, 4(1), 16-27. <https://doi.org/10.56124/jbs.v4i1.0002>
- Tene, K. (2024). Políticas de cobranzas en pensiones de unidades educativas privadas.

*Reciamuc*, 8(1), 39-53. [https://doi.org/10.26820/reciamuc/8.\(1\).ene.2024.39-53](https://doi.org/10.26820/reciamuc/8.(1).ene.2024.39-53)

- Thamrin, K., Syamsurijal, S., Sulastri, S., & Isnurhadi, I. (2018). Dynamic model of firm value: evidence from Indonesian manufacturing companies. *Sriwijaya International Journal of Dynamic Economics and Business*, 151-164. <https://doi.org/10.29259/sijdeb.v2i2.151-164>
- Uguña-Vivar, A. (2024). Análisis de la gestión de riesgos operativos en los estados financieros de las instituciones financieras *RMPI*, 4(especial), 148-155. <https://doi.org/10.62574/rmpi.v4iespecial.119>
- Valle, A. (2020). La planificación financiera una herramienta clave para el logro de los objetivos empresariales. *Revista Universidad y Sociedad*, 12(3), 160-166. <https://n9.cl/nfkqr>
- Veintemilla, L., Abanto, S., Cruz, A., & Pizango, A. (2021). Gestión de políticas de créditos y la cartera morosa de la coopact del distrito de tocache san martin: artículo internacional de literatura. *Sapienza International Journal of Interdisciplinary Studies*, 2(4), 220-237. <https://doi.org/10.51798/sijis.v2i4.158>
- Zare, Y., Abanto, S., & Alva, F. (2022). Accounts receivable management and its effect on liquidity in a Trujillo transportation company. *Sciéndo*, 25(1), 49-52. <https://doi.org/10.17268/sciende.2022.006>

## ANEXOS

### ANEXO N° 1.

#### Carta de autorización del Comité Institucional de Ética en Investigación (CIEI)

**CARTA DE AUTORIZACIÓN DE USO DE INFORMACIÓN DE EMPRESA  
PARA EL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN, TESIS O INFORME DE  
SUFICIENCIA PROFESIONAL**



Yo Víctor Trejo Oviedo, identificado con CURP N° TEOV910210HQTRVC02, como representante legal de la institución: SERVICIOS EDUCATIVOS LICEO QUERETANO S.C. con R.F.C. N SEL170111N51, ubicada en la ciudad de Querétaro / México. Otorgo la **AUTORIZACIÓN** de uso de información a:

Genma Jesús Cabanillas Isla con DNI N° 44280996 y CURP N° CAIG861209MNEBSN00 Egresado/s de la Carrera profesional de Administración de la Universidad Privada del Norte, para que utilice la siguiente información de la empresa: Información concerniente a: Desarrollo Sostenible y Gestión Empresarial de SERVICIOS EDUCATIVOS LICEO QUERETANO S.C., Así como, Responsabilidad social empresarial; sistemas integrados de gestión, etc. Siendo el Tema de Trabajo de suficiencia profesional "Mejora en el Proceso y Gestión de Cartera vencida para aumentar la eficiencia en la cobranza de Servicios Educativos Liceo Queretano SC".

con la finalidad de que pueda desarrollar su ( ) Trabajo de Investigación, ( ) Tesis o ( ) Trabajo de suficiencia profesional para optar al grado de ( ) Bachiller, (X) Título Profesional ( ) Maestro, ( ) Doctor.

Autorizo expresamente el uso de la información con fines académicos, incluyendo su publicación en el repositorio de la Universidad Privada del Norte, contribuyendo con la comunidad educativa y sociedad en su conjunto.

Respecto al uso del nombre y/o cualquier distintivo de la empresa, se determina:  
(marcar con una "X" la opción seleccionada)

- ( ) Mantener en reserva el nombre y/o cualquier distintivo de la empresa.  
 Autorizo mencionar el nombre y/o cualquier distintivo de la empresa.

Santiago de Querétaro  
Lugar y fecha de emisión  
(Estar)  
21/11/2024

  
Firma del Representante Legal o Autoridad  
CURP: TEOV910210HQTRVC02  
N° de celular de contacto: +52 813455 0155

El Egresado/Bachiller declara que los datos emitidos en esta carta y en el Trabajo de Investigación, en la Tesis son auténticos. En caso de comprobarse la falsedad de datos, el Egresado será sometido al procedimiento disciplinario correspondiente; asimismo, asumirá toda la responsabilidad ante posibles acciones legales que la empresa, otorgante de información, pueda ejecutar.

*Nota: se solicita mantener todos los campos de información requeridos en el presente formato.*

  
GENMA JESÚS CABANILLAS ISLA  
Firma del egresado  
DNI: 44280996

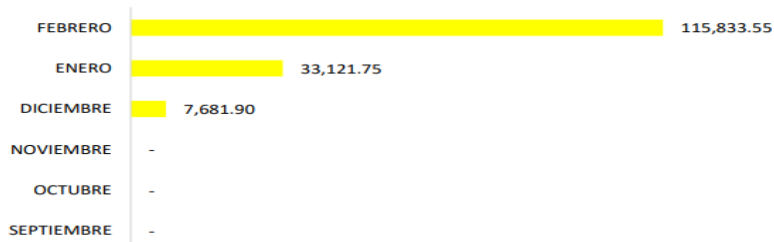
### ANEXO No 2. LISTADO DE CARTERA VENCIDA 2024-2025

CARTERA VENCIDA PRIMARIA CICLO 2024-2025			
GRADO	SIN ADEUDO	MES QUE ADEUDA	TOTAL ADEUDO
4° Primaria	Maria Melissa Hernandez Enriquez	Enero	2,596.00
4° Primaria	Maria Melissa Hernandez Enriquez	Febrero	2,596.00
1° Primaria	Mia Abigail Pérez Ortiz (F)	Febrero	2,596.00
4° Primaria	Victoria Azeneth Pérez Ortiz (F)	Febrero	2,596.00
1° Primaria	Ashly Valentina Espinosa Villa	Enero	3,245.00
1° Primaria	Ashly Valentina Espinosa Villa	Febrero	3,245.00
6° Primaria	Miguel Ricardo Delgado Barrón (F)	Enero	501.50
6° Primaria	Miguel Ricardo Delgado Barrón (F)	Febrero	2,758.25
4° Primaria	Agustín Sebastián Díaz Padilla (F)	Febrero	3,504.60
6° Primaria	Valeria Cervantes Moreno	Febrero	3,115.20
4° Primaria	Axel Emiliano Cervantes Moreno	Febrero	3,115.20
6° Primaria	Regina Elias Olvera	Febrero	270.50
6° Primaria	Valeria Octavo Torres	Febrero	2,920.50
6° Primaria	Lia Romina Barrón Álvarez	Enero	1,304.00
6° Primaria	Lia Romina Barrón Álvarez	Febrero	2,596.00
6° Primaria	Effy Livanny Camargo Morales	Diciembre	1,451.50
6° Primaria	Effy Livanny Camargo Morales	Enero	2,920.50
6° Primaria	Effy Livanny Camargo Morales	Febrero	2,920.50
5° Primaria	Miguel Angel Morales Guardado	Febrero	3,115.20
5° Primaria	Regina Alexandra Pérez Amador	Febrero	3,245.00
5° Primaria	Vanessa Danaè Vergara Valencia	Enero	2,758.25
5° Primaria	Vanessa Danaè Vergara Valencia	Febrero	2,758.25
5° Primaria	Joshua López Sánchez (F)	Febrero	2,596.00
5° Primaria	Jorge Emilio Santuario Suarez (F)	Febrero	2,758.25
3° Primaria	Carlo Manelick Deveaux Sánchez	Febrero	3,894.00
6° Primaria	Miranda Santana Correa	Enero	2,920.50
6° Primaria	Miranda Santana Correa	Febrero	2,920.50
4° Primaria	Matias Rodriguez Montoya	Enero	192.00
4° Primaria	Matias Rodriguez Montoya	Febrero	2,596.00
6° Primaria	Ximena Guadalupe Chacón Muñoz	Febrero	2,920.50
3° Primaria	Ahiram Alessandro Rangel Patiño (F)	Febrero	3,115.20
5° Primaria	Paula Ghigliazza San Roman (F)	Diciembre	3,115.20
5° Primaria	Paula Ghigliazza San Roman (F)	Enero	3,115.20
5° Primaria	Paula Ghigliazza San Roman (F)	Febrero	3,115.20
5° Primaria	Sofia Ghigliazza San Roman (F)	Diciembre	3,115.20
5° Primaria	Sofia Ghigliazza San Roman (F)	Enero	3,115.20
5° Primaria	Sofia Ghigliazza San Roman (F)	Febrero	3,115.20
1° Primaria	Aranza Alva Vázquez	Enero	2,920.50
1° Primaria	Aranza Alva Vázquez	Febrero	2,920.50
3° Primaria	Ithan Tadeo Acevedo Hernández	Febrero	3,504.60
3° Primaria	Renata Hernández López	Enero	472.00
3° Primaria	Renata Hernández López	Febrero	2,596.00
5° Primaria	Isabela Yarezi Parra Cabello	Febrero	3,894.00
4° Primaria	Guillermo Alonso Valdez Arredondo	Febrero	88.50
2° Primaria	harold Alejandro Quezada Hernández	Febrero	2,531.10
1° Primaria	Liam Santiago González León	Enero	636.00
1° Primaria	Liam Santiago González León	Febrero	3,504.60
1° Primaria	Aaron Yerit Velazquez González	Febrero	1,123.50
1° Primaria	Paulina Mariel Balderas Hernández	Febrero	3,504.60
3° Primaria	Allison Nicole Salinas León	Febrero	3,245.00
3° Primaria	Jia Tian Zhao León	Enero	2,920.50
3° Primaria	Jia Tian Zhao León	Febrero	2,920.50
2° Primaria	Mateo Pérez García	Febrero	2,920.50
2° Primaria	Lizandra Paz López (F)	Febrero	3,894.00
1° Primaria	Jan Pablo Guadalupe Bautista Enriquez	Febrero	2,920.50
1° Primaria	Matias Rodriguez Alegria	Enero	3,504.60
1° Primaria	Matias Rodriguez Alegria	Febrero	3,504.60
1° Primaria	Emilio Hernández Vázquez	Febrero	3,245.00
4° Primaria	André Godínez Hermsillo	Febrero	1,133.00
TOTAL ADEUDO CICLO 24-25			156,637.20

### ANEXO No 3. COMPARACIÓN DE CARTERA VENCIDA PRIMARIA AÑO 2025

CARTERA VENCIDA PRIMARIA AL 20 DE FEBRERO 2025				
MES	POR COBRAR	COBRADO	ADEUDO	GRADO DE CUMPLIMIENTO
SEPTIEMBRE	545,611.35	545,611.35	-	100.00%
OCTUBRE	560,868.75	560,868.75	-	100.00%
NOVIEMBRE	569,748.25	569,748.25	-	100.00%
DICIEMBRE	799,949.65	792,267.75	7,681.90	99.04%
ENERO	547,918.25	514,796.50	33,121.75	93.95%
FEBRERO	570,382.70	454,549.15	115,833.55	79.69%
<b>TOTAL</b>			<b>156,637.20</b>	

#### CARTERA VENCIDA PRIMARIA AL 20 FEBRERO 2025

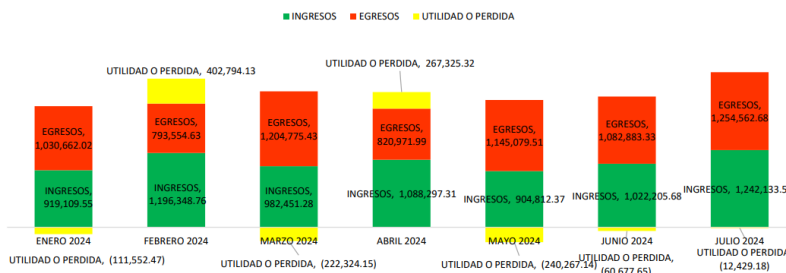


### ANEXO No 4 ESTADO DE RESULTADOS 2024



ESTADO DE RESULTADOS AL 31 DE JULIO 2024				
MES	INGRESOS	EGRESOS	UTILIDAD O PERDIDA	%
ENERO 2024	919,109.55	1,030,662.02	111,552.47	-12.14%
FEBRERO 2024	1,196,348.76	793,554.63	402,794.13	33.67%
MARZO 2024	982,451.28	1,204,775.43	222,324.15	-22.63%
ABRIL 2024	1,088,297.31	820,971.99	267,325.32	24.56%
MAYO 2024	904,812.37	1,145,079.51	240,267.14	-26.55%
JUNIO 2024	1,022,205.68	1,082,883.33	60,677.65	-5.94%
JULIO 2024	1,242,133.50	1,254,562.68	12,429.18	-1.00%
<b>TOTALES</b>	<b>7,355,358.45</b>	<b>7,332,489.59</b>	<b>22,868.86</b>	<b>0.31%</b>

INGRESOS & EGRESOS ENERO-JULIO 2024



### ANEXO No 5. ESTADO DE RESULTADOS 2025



ESTADO DE RESULTADOS AL 31 DE ENERO 2025				
MES	INGRESOS	EGRESOS	UTILIDAD O PERDIDA	%
ENERO 2024	919,109.55	1,030,662.02	111,552.47	-12.14%
FEBRERO 2024	1,196,348.76	793,554.63	402,794.13	33.67%
MARZO 2024	982,451.28	1,204,775.43	222,324.15	-22.63%
ABRIL 2024	1,088,297.31	820,971.99	267,325.32	24.56%
MAYO 2024	904,812.37	1,145,079.51	240,267.14	-26.55%
JUNIO 2024	1,022,205.68	1,082,883.33	60,677.65	-5.94%
JULIO 2024	1,242,133.50	1,254,562.68	12,429.18	-1.00%
AGOSTO 2024	1,702,563.83	1,561,313.67	141,250.16	8.30%
SEPTIEMBRE 2024	1,179,334.02	1,360,642.95	181,308.93	-15.37%
OCTUBRE 2024	1,126,433.66	1,107,380.03	19,053.63	1.69%
NOVIEMBRE 2024	1,357,470.61	1,297,613.87	59,856.74	4.41%
DICIEMBRE 2024	1,128,516.26	1,156,617.95	28,101.69	-2.49%
ENERO 2025	1,030,402.36	1,007,810.78	22,591.58	2.19%
<b>TOTALES</b>	<b>14,880,079.19</b>	<b>14,823,868.84</b>	<b>56,210.35</b>	<b>0.38%</b>

INGRESOS & EGRESOS ENERO 2024-ENERO 2025

