

**UNIVERSIDAD PERUANA UNIÓN**  
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES  
Escuela Profesional de Contabilidad



*Una Institución Adventista*

**Propuesta para disminuir el índice de morosidad según el modelo  
de gestión amistosa de cobranzas en el Colegio Adventista “El  
Porvenir”- Chepén, 2018**

Por:

Bach. Junior Ovet Bastra Muñoz

Asesor:

Mg. William David Carranza Lujan

**Lima, Agosto de 2018**

DECLARACIÓN JURADA  
DE AUTORÍA DEL INFORME DE SUFICIENCIA PROFESIONAL

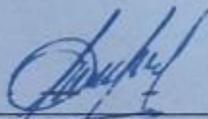
**Yo. William David Carranza Lujan**, de la Facultad de Ciencias Empresariales, Escuela Profesional de Contabilidad, de la Universidad Peruana Unión.

**DECLARO:**

Que el presente informe de investigación titulado: ***“Propuesta para disminuir el índice de morosidad según el modelo de gestión amistosa de cobranzas en el Colegio Adventista “El Porvenir”- Chapén, 2018.”*** constituye la memoria que presenta el **Bachiller Junior Ovet Bastra Muñoz**, para aspirar al título de Profesional de Contador Público, ha sido realizada en la Universidad Peruana Unión bajo mi dirección.

Las opiniones y declaraciones en este informe son de entera responsabilidad del autor, sin comprometer a la institución.

Y estando de acuerdo, firmo la presente constancia en la ciudad de Lima el 15 de agosto del año 2018.



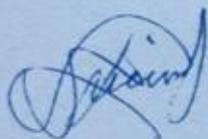
Mg. William David Carranza Lujan

Propuesta para disminuir el índice de morosidad según el modelo de gestión amistosa de cobranza en el Colegio Adventista "El Porvenir"-  
Chepén, 2018.

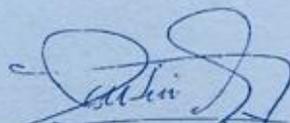
## INFORME DE SUFICIENCIA PROFESIONAL

Presentada para optar el título profesional de Contador Público

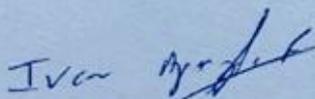
### JURADO CALIFICADOR



Mg. Carlos A. Vásquez Villanueva  
Presidente



Mg. Rubén L. Apaza Apaza  
Secretario



Mg. Iván Apaza Romero  
Vocal



Dr. Samuel Fernando Paredes  
Vocal



Mg. William David Carranza Lujan  
Asesor

Lima, 15 de agosto de 2018

## **Dedicatoria**

A mi querido hijo Erick Jasub, por ser la alegría de mi hogar y la inspiración para ser un buen padre y ejemplo de esfuerzo y superación.

A mi amada Esposa Esmeralda Jibaja Delgado, por su confianza y valioso apoyo para cumplir este importante propósito en mi formación profesional.

## **Agradecimiento**

A mi Dios, por su gracia y fortaleza, que me permite afrontar los retos de la vida en pos de cumplir mis sueños.

A mis queridos padres, Arturo Bastra Muñoz y Elsa Muñoz Bueno, por su incondicional apoyo y esfuerzo el educarme en principios y valores cristianos.

## Tabla de contenidos

Dedicatoria .....	4
Agradecimiento .....	5
Resumen .....	11
Capítulo I. Contexto Profesional .....	12
1.1. Trayectoria profesional .....	12
1.2. Contexto de la experiencia.....	12
1.2.1. Datos generales de la empresa .....	13
1.2.2. Experiencia profesional realizada .....	17
Capítulo II. El Problema .....	18
2.1. Identificación del problema .....	18
2.2. Formulación del Problema .....	21
2.3. Objetivos .....	22
2.4. Justificación .....	22
2.5. Presuposición filosófica .....	23
Capítulo III. Revisión de la Literatura .....	24
3.1. Antecedentes .....	24
3.2. Fundamentos teóricos .....	25
3.2.1. Cobranza.....	25
3.2.2. Morosidad .....	28
3.2.3. Normatividad para los centros educativos privado .....	32
3.2.4. El modelo de gestión amistosa de cobranzas .....	33
Capítulo IV. Marco metodológico .....	36
4.1. Método para el abordaje de la experiencia .....	36
4.2. Lugar de ejecución y temporalidad.....	36
4.3. Población y muestra de la empresa .....	36
4.4. Operacionalización de la temática abordada.....	36
4.5. Desarrollo de la temática abordada.....	37
Capítulo V. Resultados.....	41
5.1. Situación Financiera periodo 2016- 2018 .....	41
5.1.1. Índice de morosidad.....	41
5.1.2. Resultados financieros .....	41
5.1.3. Ratios de gestión del Colegio Adventista “El Porvenir” de Chepén .....	43
5.1.3.1. Rotación de cuentas por cobrar.....	43
5.1.3.2. Plazo promedio de cobranza.....	44

5.2. Tipología del padre de familia en condición de morosidad.....	47
5.3. Modelo de gestión amistosa de cobranza .....	47
5.3.1. Planteamiento de educación financiera a los padres de familia .....	48
5.3.2. Propuesta para las cobranzas.....	51
5.3.3. Aplicación para las cobranzas.....	52
5.3.4. Nueva forma de pago .....	58
5.3.5. Proceso de implementación de la propuesta .....	60
5.3.6. Presupuesto de implementación.....	61
5.3.7. Resultados esperados .....	62
Capítulo VI Conclusiones y Recomendaciones.....	63
6.1. Conclusiones.....	63
6.2. Recomendaciones.....	64
Referencias .....	64
ANEXOS .....	66

## Índice de cuadros

Cuadro 1 Operacionalización de la temática abordada .....	37
Cuadro 2 Índice de morosidad periodo 2016- 2018 .....	41
<i>Cuadro 3 Resultados financieros del Colegio Adventista “El Provenir” de Chepén .....</i>	<i>42</i>
Cuadro 4 Ratios de gestión del Colegio Adventista “El Porvenir” .....	43
Cuadro 5 Tipología del padre de familia en condición de morosidad .....	47
Cuadro 6 Propósito de la propuesta en cuanto al cumplimiento de la ley.....	51
Cuadro 7 Proceso de implementación de la propuesta de gestión amistosa de cobranza.....	61
Cuadro 8 Inversión en la propuesta de gestión amistosa de cobranzas.....	61
<i>Cuadro 9 Impacto de la propuesta de gestión amistosa de cobranzas en el índice de morosidad del colegio adventista “El Provenir” .....</i>	<i>62</i>

## Índice de figuras

Figura 1 Organigrama del Colegio Adventista “El Porvenir” .....	16
Figura 2 Procedimiento 1 .....	53
Figura 3 Procedimiento 2 .....	53
Figura 4 Procedimiento 3 .....	54
Figura 5 Procedimiento 4 .....	54
Figura 6 Procedimiento 5 .....	55
Figura 7 Procedimiento 6 .....	55
Figura 8 Procedimiento 7 .....	56
Figura 9 Procedimiento 8 .....	56
Figura 10 Procedimiento 9 .....	57
Figura 11 Aviso de cobranza antes del vencimiento .....	57
Figura 12 Aviso de cobranza después del vencimiento .....	58

## Índice de gráficos

Gráfico 1 Rotación de cuentas por cobrar .....	44
Gráfico 2 Plazo promedio de cobranza .....	44

## Resumen

El presente trabajo de suficiencia profesional tiene como propósito elaborar una propuesta para disminuir el índice de morosidad, según el modelo de gestión amistosa de cobranzas en el Colegio Adventista “El Porvenir” de Chepén, 2018; con la finalidad de disminuir los impagos por pensión de enseñanza en el menor tiempo posible. El informe se desarrolló bajo la metodología descriptiva; cabe señalar que, la actual situación financiera en el periodo 2016 y 2017 indican la existencia de déficit por el incremento de las cuentas por cobrar, teniendo un índice de morosidad del 22.78%. Asimismo, se tipificó a los padres como morosos habituales (60%), morosos intencionales (20%) y morosos fortuitos (20%). La propuesta de gestión amistosa de cobranzas implica la capacitación en educación financiera a los padres de familia, la aplicación de las normas legales, la utilización de un aplicativo de control de cobranza y la implementación de cobranzas mediante pos visanet. La propuesta en mención permitirá disminuir el índice de morosidad a un 5% en promedio, disminuyendo de esta manera el número de padres de familia con mensualidades impagas.

**Palabras clave:** Servicio educativo, índice de morosidad.

## **Capítulo I. Contexto Profesional**

### **1.1. Trayectoria profesional**

A la fecha, mi centro de trabajo es el Colegio Adventista “El Porvenir” de la ciudad de Chepén. Empecé a laborar en el año 2010 hasta el año 2016, desempeñándome como docente en el Área de Computación e Informática. Seguidamente, en el año 2017, recibí la responsabilidad de Asistente Financiero y a la fecha sigo desempeñando dicho cargo.

### **1.2. Contexto de la experiencia**

Una de las actividades que se encuentra a mi cargo y la más importante, desde el punto de vista de las finanzas del colegio, es la recaudación o cobranza de pensiones a los padres de familia o apoderados por el servicio de enseñanza educativa a sus menores hijos. Sin embargo, esta actividad en los últimos cuatro años viene siendo afectada por el retraso e incumplimiento de pago en las fechas señaladas, tal como indica la Ley, sobre el pago de pensiones en una institución educativa privada, e incluso en algunos casos las cuotas de pago son incobrables.

Todo ello ha traído como consecuencia un conjunto de problemas en el colegio referentes al cumplimiento de pagos, retrasos en inversión educativa, postergación de compras, etcétera, lo que afecta la liquidez de Tesorería, perturba el proceso de enseñanza – aprendizaje, la relación de trabajo entre el personal docente y la administración, dirección y padres de familia, reflejándose esta situación en el incremento del índice de morosidad.

Considerando que la situación se complica año a año, es urgente tomar acciones para corregir, modificar e implementar el trabajo del Área de Tesorería del colegio, principalmente en la actividad de cobranzas de pensión de enseñanza; por un lado, hay un retiro de estudiantes del colegio, por el otro lado, tiende a incrementarse la impuntualidad del pago de pensión de enseñanza, por lo que a partir del año 2018 es importante enfrentar la actual situación de las finanzas del colegio, y es necesario implementar una nueva forma de gestionar las cobranzas.

En este sentido, planteo una propuesta para disminuir el índice de morosidad según el modelo de gestión amistosa de cobranzas en el Colegio Adventista “El Porvenir” de Chepén.

### **1.2.1. Datos generales de la empresa**

#### **1.2.1.1. Razón social**

Asociación Educativa Adventista Nor Pacífico.

Colegio Adventista “El Porvenir” de Chepén.

#### **1.2.1.2. Visión**

“Ser un sistema educacional reconocido por su excelencia, y fundamentado en los principios bíblicos y cristianos”.

#### **1.2.1.3. Misión**

“Promover a través de la educación adventista, el desarrollo integral del educando, para formar ciudadanos autónomos, comprometidos con el bienestar de la comunidad, de la Patria y también con Dios”.

#### **1.2.1.4. Objetivos**

- Incentivar el desarrollo armonioso de la personalidad de los alumnos objetivando su formación integral, abarcando el aspecto intelectual, espiritual, social y físico, produciendo de esta manera profesionales debidamente capacitados, hombres y mujeres de bien y ciudadanos útiles a la patria, a la familia, a la sociedad y a la iglesia.
- Promover la educación que desarrolla en los educandos un carácter que reciba la aprobación de Dios.
- Velar por la enseñanza de las Sagradas Escrituras en todas las instituciones educativas, siendo esta la disciplina fundamental del sistema educativo adventista.
- Inspirar ideales de una verdadera cultura que habiliten a su poseedor a apreciar lo noble, lo bello y lo justo, y a sobreponerse a todo lo impuro y lo indigno.
- Promover una educación que conlleve a los educandos a conocer y cumplir con sus deberes cívicos y sociales, inculcándoles un espíritu de comprensión, simpatía, cortesía cristiana, tolerancia y benevolencia con los demás.
- Velar para que a través de la educación sean inculcados en los educandos principios de buena salud, incluyendo una clara comprensión de las normas higiénicas y de la buena alimentación, así como el uso del tiempo libre utilizado en recreación y ejercicios sanos.

- Velar para que se desarrolle en los educandos el concepto de la dignidad del trabajo manual, consiguiendo su participación activa como un medio de preparación para los deberes prácticos de la vida diaria. Velar para que el educando sea orientado en el examen de sus actividades y habilidades teniendo en vista llevarlos a una sabia y adecuada elección profesional.

#### **1.2.1.5. Valores**

El Plan Maestro de Desarrollo Espiritual es un proyecto que propone el departamento de Educación de la Iglesia Adventista del Séptimo Día en Sudamérica para implementar durante el año escolar en todas sus instituciones educativas. El PMDE hace énfasis en cuatro valores cristianos durante los cuatro bimestres de clases:

- Humildad
- Igualdad
- Generosidad
- Integridad

En cada año lectivo, se renuevan y promueven nuevos valores. El fin de este proyecto es animar a toda la comunidad educativa a fortalecer su vida espiritual.

### 1.2.1.6. Organización

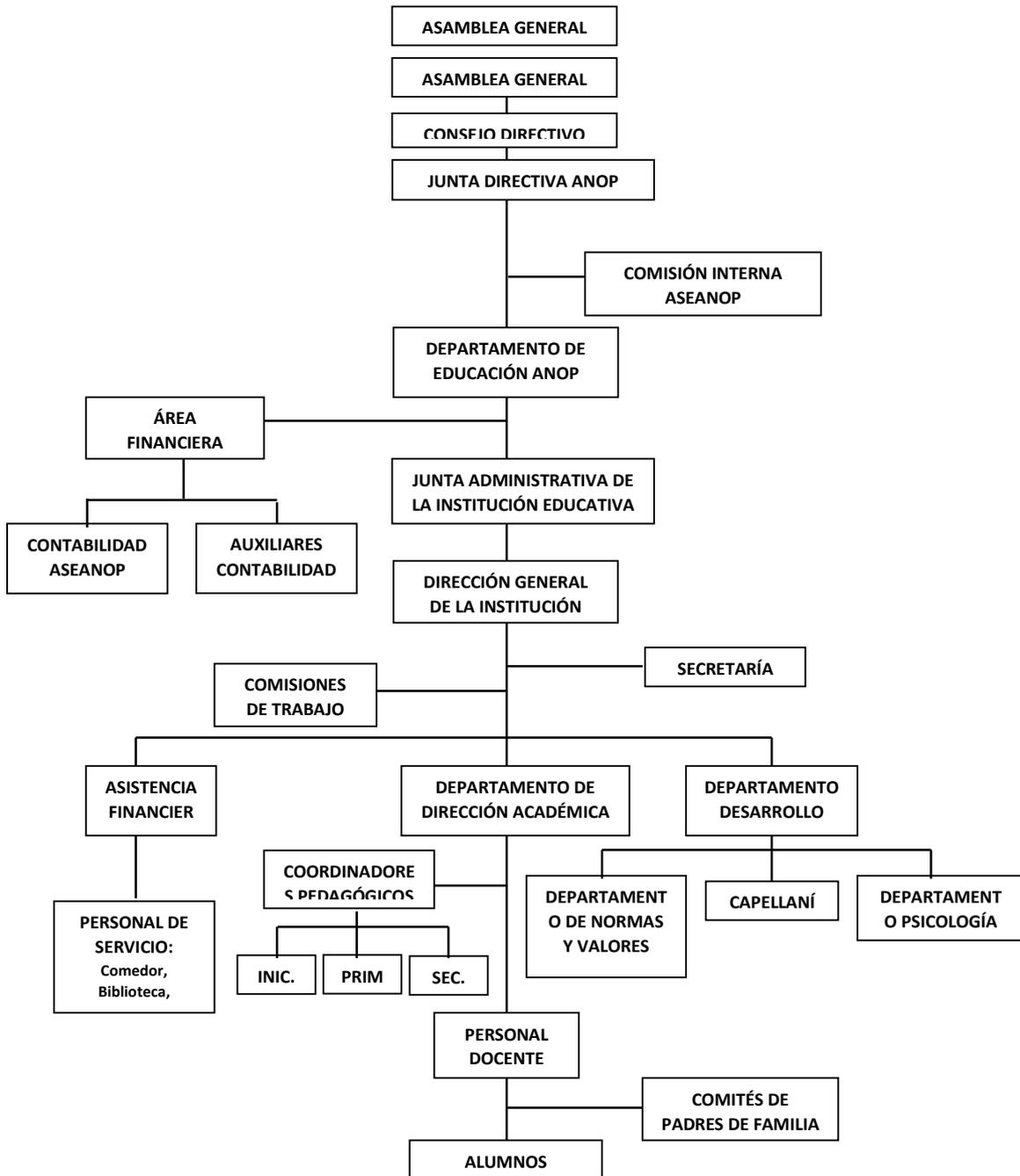


Figura 1 Organigrama del Colegio Adventista "El Porvenir"

Fuente: Colegio Adventista "El Porvenir"

### **1.2.2. Experiencia profesional realizada**

La experiencia profesional realizada consiste en desarrollar las siguientes actividades:

- a) Responsable directo de las finanzas de la Institución Educativa Adventista “El Porvenir” de Chepén.
- b) Realizar contratos financieros de matrículas.
- c) Ingreso de lotes de compras al sistema financiero de la empresa denominado SIGACIED.
- d) Exportar los lotes de compras del sistema SIGACIED al sistema ASSINET.
- e) Ingreso de las ventas (pago de pensiones) al sistema financiero SIGACIED. Al mismo tiempo descargar desde él tele transfer del BCP y luego importar al SIGACIED Y ASSINET.
- f) Emitir comunicado y notificaciones de cobranzas.
- g) Manejo de caja chica y al mismo tiempo arqueado de caja diario.
- h) Control del registro de asistencia del personal.
- i) Envío de informes de compra y ventas a la sede de la ASEANOP.
- j) Participar como secretario de comisión de junta interna de la institución.
- k) Elaborar proyectos de inversión y mejoras para la Institución.
- l) Participación activa en la comisión de imagen institucional.

## **Capítulo II. El Problema**

### **2.1. Identificación del problema**

El Colegio Adventista “El Porvenir” de Chepén, está ubicado en la ciudad de Chepén, provincia del mismo nombre, es una persona jurídica de derecho privado que forma parte de la red mundial de escuelas adventistas, promovida por la Asociación Educativa Adventista Nor Pacífico del Perú; en la actualidad cuenta con los tres niveles de la educación básica regular (Inicial, Primaria y Secundaria).

El Colegio Adventista “El Porvenir” de Chepén ofrece el servicio educativo privado; actúa de acuerdo al Artículo 72° de la Ley General de Educación, Ley N° 28044, y cumple las funciones de las instituciones educativas, que señala el Artículo 68°.

El funcionamiento del colegio se ampara en el Artículo 2° de la Ley de los Centros Educativos Privados, Ley N° 26549.

El recibir un servicio educativo privado, cumpliendo los requisitos que exige el Ministerio de Educación, sobre la matrícula, y ser promovido para continuar el siguiente año, tiene un costo que el usuario (el alumno) deben pagar, en este caso los padres de familia o apoderados, el cumplimiento de dicho pago se sujeta a la Ley de protección a la Economía Familiar respecto al pago de pensiones en Centros y Programas Educativos Privados, Ley N° 27665, de que “Las pensiones serán una por mes de estudios del respectivo año lectivo” (Artículo 14°), es decir, primero se recibe el servicio y luego se paga el servicio, modalidad de cobranza

que también lo emplea el resto de instituciones educativas privadas de la localidad, que primero deben brindar el servicio educativo y a fin de mes cobrar el pago de la pensión de enseñanza.

Según Chiavenato (2014) la programación constituye una herramienta básica de la planeación, por lo que una organización en general, y un colegio adventista en particular lo realizan permanentemente, en este caso se planifica el desarrollo del año lectivo, de acuerdo a las normas del Ministerio de Educación y se programa la oportunidad de pago de las pensiones, de acuerdo a la Ley N° 27665.

El Colegio Adventista “El Porvenir” de Chepén desde el 2014 no ha logrado alcanzar la meta anual de atención de usuarios, logra un promedio anual de 91.11%, el total de usuarios disminuye cada año lectivo, a esto se adiciona el problema de la impuntualidad de pagos de pensión de la enseñanza, para el período marzo 2016 - abril 2018, se tiene un 22.78% de impuntualidad de pagos mensualmente.

El problema principal del Colegio Adventista “El Porvenir” de Chepén es lo que sucede con la liquidez de Tesorería, referente a la fuente de los ingresos por pensión de enseñanza, hay padres de familia que incumplen con el pago de la pensión de la enseñanza, pago que tiene que realizar cada fin de mes. El incumplimiento de pagos por pensión de la enseñanza afecta al presupuesto de ingresos y al presupuesto de egresos mensual de la institución educativa, por un lado, la recaudación de menores ingresos mensuales programados impide realizar un trabajo de planificación efectivo en cuanto a inversiones para mejorar el proceso enseñanza – aprendizaje, y por otro lado, afecta el presupuesto de

gastos ya que no permite cumplir (íntegramente) con los pagos de remuneración del personal docente y administrativo, cumplir con pagos de diversos servicios y compras de bienes del mes, además de perturbar las relaciones de trabajo de la Dirección y de la Administración con el personal docente, administrativo y con los mismos padres de familia, además que afecta negativamente la programación anual del colegio, tal como se observan en el Anexo 8 los resultados anuales, además de estar en “rojo”, es decir con déficit, los cuales han ha aumentado en los dos últimos años.

En la ciudad de Chepén también el resto de instituciones educativas privadas presentan problemas en la cobranza de las pensiones de enseñanza.

En el sistema financiero del país, el incumplimiento de las obligaciones de pago por préstamo de dinero (como crédito de consumo y/o capital de trabajo), así como en el sistema comercial por operaciones de crédito comercial (compra de un bien o un servicio, pagadero en un determinado número de cuotas), hace referencia a la “morosidad”, siempre y cuando se cumpla con la firma del contrato.

En ese sentido, en el Colegio Adventista “El Porvenir” de Chepén el padre de familia o apoderado del usuario también firma un contrato de matrícula del usuario por cada año lectivo.

Se puede señalar que el Área de Tesorería ha ensayado diversas estrategias de cobranzas durante los últimos cuatro años:

- Los 20 de cada mes, se envía un comunicado a los padres de familia en las agendas de los alumnos indicando que ya se puede hacer efectivo el

pago de su pensión en el Banco de Crédito del Perú (BCP) o en oficina de Tesorería de la institución educativa.

- Envío de comunicados (los 25 de cada mes), pegados en las agendas de los alumnos, indicando que “el día de mañana es el último día de pago de la pensión al mes”.
- Llamadas telefónicas los días 28, 29, 30 y 01, indicando al padre de familia que tiene una deuda pendiente con el colegio por concepto de pensión de enseñanza del mes.
- Envío de cartas en sobre cerrado a padres de familia con deudas a partir de dos meses de retraso.
- Visita a los hogares de padres morosos.

Pese a los esfuerzos para generar responsabilidad en el pago de cuotas por parte de los padres de familia del Colegio Adventista de Chepén, continúa la morosidad en el colegio. Por lo que, se considera que es urgente enfrentar la problemática de la morosidad en los pagos de la pensión de la enseñanza de los usuarios.

## **2.2. Formulación del Problema**

### **2.2.1. Problema General**

¿Cómo disminuir el índice de morosidad, teniendo en cuenta el modelo de gestión amistosa en el Colegio Adventista El Porvenir de Chepén, 2018?

### **2.2.2. Problemas Específicos**

- ¿Cómo tratar a cada tipo de moroso, según el modelo de gestión amistosa de cobranzas en el Colegio Adventista “El Porvenir” de Chepén?

- ¿Cómo disminuir el número de padres de familia con mensualidades impagas, según el modelo de gestión amistosa de cobranzas en el Colegio Adventista “El Porvenir” de Chepén?

## **2.3. Objetivos**

### **2.3.1. Objetivo general**

Elaborar una propuesta para disminuir el índice de morosidad, según el modelo de gestión amistosa de cobranzas en el Colegio Adventista “El Porvenir” de Chepén, 2018.

### **2.3.2. Objetivos específicos.**

- a) Analizar la situación financiera del Colegio Adventista “El Porvenir”- Chepén.
- b) Identificar los distintos clientes de morosos, según el modelo de gestión amistosa de cobranzas en el Colegio Adventista “El Porvenir” de Chepén.
- c) Determinar el modo de disminuir el número de padres de familia con mensualidades impagas, según el modelo de gestión amistosa de cobranzas en el Colegio Adventista “El Porvenir” de Chepén, 2018.

## **2.4. Justificación**

La Propuesta es conveniente porque permitirá a la dirección del Colegio Adventista tomar acciones correspondientes inmediatas para una gestión efectiva de las cobranzas de pensiones de la enseñanza impagas, asimismo cabe la posibilidad de que el modelo de gestión de cobranza amistosa

propuesto en la presente investigación sea utilizado por otras instituciones educativas privadas que atraviesan la misma situación.

Asimismo, el modelo planteado servirá para resolver la problemática de los pagos de pensión de la enseñanza, impagos por parte de los usuarios del Colegio Adventista, ayudando a mejorar los ingresos mensuales del colegio.

Por otro lado, se beneficiará a los padres de familia o apoderados de los usuarios del Colegio Adventista por cuanto al cumplir puntualmente con el pago de las pensiones, siempre que se haya recibido el servicio educativo privado, no solo significa cumplir con lo dispuesto por Ley, sino que se generará un comportamiento fiable, tanto de buen cliente con la organización como para con otras instituciones crediticias, además de generar una conducta honorable de ciudadano.

## **2.5. Presuposición filosófica**

En Romanos 13:8 de la Santa Biblia se anota “no debáis a nadie, sino que améis unos a otros, porque el que ama a su prójimo, ha cumplido la ley”, en esta reflexión bíblica encontramos tres elementos que están interrelacionados: las deudas, el amor y el cumplimiento de la Ley. La Santa Biblia nos ilustra sobre cómo debemos actuar cuando asumimos un compromiso de pago por alguna razón de compra de un bien o servicio. El honrar el compromiso de deuda es una manifestación de amor al prójimo por parte del deudor, significa para el deudor cumplir con el pago en la fecha fijada con la totalidad de la cantidad pactada; por lo tanto, las deudas se pagan, más aún en una institución educativa privada Adventista.

## **Capítulo III. Revisión de la Literatura**

### **3.1. Antecedentes**

#### **3.1.1. Antecedentes internacionales**

Alejandra Altamirano (2015) en su investigación titulada “Políticas de cobranza de pensiones escolares y la liquidez del centro educación básica bilingüe particular “Nueva Esperanza”, ubicada en la provincia de Tungurahua ciudad Ambato parroquia la Península, Ecuador, se plantea como objetivo general valorar las políticas de cobranza de pensiones y su incidencia en la liquidez del mencionado centro educativo. La investigación es de tipo experimental, y correlacional. Se tomó como población a 77 personas ajenas a la institución y a 75 padres de familia. Esta investigación manejó dos técnicas: encuesta y entrevista. Se llegó a la conclusión de que los procedimientos que se llevan a cabo para recolectar pensiones vencidas son muy flexibles y de manera constante, lo que demuestra el plantel cuenta con políticas insuficientes y que son aplicadas apropiadamente, por lo que se observa la falta de compromiso de los padres de familia, permitiendo que varios alumnos mantengan deudas pendientes durante varios meses.

#### **3.1.2. Antecedentes nacionales**

Maricruz Vilca (2017), en su investigación realizada en la Institución Adventista Pedro Kalbermatter de Juliaca, tuvo como objetivo evaluar la relación de las estrategias de cobranza de las pensiones de enseñanza y la influencia en la liquidez de la Institución Adventista Pedro Kalbermatter. El diseño de investigación fue no experimental de corte transversal, descriptivo y correlacional, y se trabajó con un total de 65 padres de familia. Se utilizó la

técnica de encuesta cuyo instrumento fue el Cuestionario. Las variables utilizadas fueron las estrategias de cobranza y la liquidez. Estadísticamente se utilizó el paquete estadístico SPSS versión 22. Los resultados obtenidos mostraron que la prueba no paramétrica Chi-Cuadrado donde  $P=0.000<0.05$ , para ambos casos (estrategia de cobranza y liquidez), indica que si  $p<0,05$  el resultado era significativo, por lo tanto, las estrategias de cobranza de las pensiones de enseñanza aplicada si tenían influencia en la liquidez de la Institución Adventista Pedro Kalbermatter a un 95% de confianza. También se demostró que el 50%(35) del total de participantes en la encuesta conoce sobre las políticas de cobranza de pensiones que posee la institución. Asimismo, se comprobó que cuando los responsables financieros tienen retraso en sus pagos las estrategias de cobranza no son las adecuadas, pues en su mayoría acentúa que son notificados mediante notificaciones escritas solamente.

### **3.2. Fundamentos teóricos**

#### **3.2.1. Cobranza**

##### **3.2.1.1. Definición de cobranza**

Según InSight (2008) la cobranza es un proceso que se establece para recuperar el capital de la empresa, es parte integral del ciclo de crédito.

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

### **3.2.1.2. Importancia de la cobranza**

Ettinger (2000) define que los procedimientos para la cobranza revisten gran importancia, debido a que capacitan a la acreedora para reinvertir su capital, mantener el volumen de las ventas y desarrollar hábitos de pago puntual en los clientes.

### **3.2.1.3. Objetivos de la cobranza**

Según Villaseñor (1996) el factor primordial es alcanzar el cumplimiento o puntualidad de sus obligaciones adquiridas y así poder conseguir la estabilidad económica que toda empresa aspira.

- Cobrar el dinero: cuando la empresa quiere recuperar la deuda sin importar el costo de la cobranza.
- Conservar al cliente: cuando la empresa busca la recuperación de la deuda de la mejor forma.

### **3.2.1.4. Normas de cobranza**

Según Villaseñor (1995) especifica que las normas de cobranzas son el cómo, cuánto y cuándo se debe cobrar, y que estipulaciones han de preestablecerse, de manera que el usuario esté bien informado a que atenerse, cuáles son los compromisos y cometidos al comprar el producto.

### **3.2.1.5. Políticas de cobranza**

Según Ettinger y Goliet (2000) manifiestan que las políticas de cobranza representan las técnicas aplicadas a las organizaciones para el cobro de las cuentas por cobrar en la fecha de vencimiento.

### **3.2.1.6. Procedimientos de cobranza**

Existen varias técnicas de procedimientos de cobranza, estos son algunos de ellos:

- **Notificación por escrito**

Según Ettinger y Goliet (2000) explica que es el envío de cartas en términos formales, dirigidos a los clientes, en donde se les exige el pago de la deuda contraída.

- **Llamadas telefónicas**

Según Ettinger y Goliet (2000) la institución puede llamar y exigir el pago rápido. Si el cliente presenta una explicación adecuada, se puede dar la prórroga.

- **Visitas personales**

Según Ettinger y Goliet (2000) esta técnica es mucho más común a nivel de crédito del consumidor, pero también pueden utilizarla los proveedores industriales.

- **Mediante agencia de cobranza**

Según Ettinger y Goliet (2000) una empresa puede transferir las cuentas incobrables a una agencia o a un abogado para que estos se encarguen de ellas.

### **3.2.1.7. Recurso Legal**

Según Ettinger y Goliet (2000) es la medida más estricta en el proceso de cobranza, y representa una opción antes de utilizar una agencia de cobros.

Ettinger y Goliet (2000) indican que existen los siguientes procesos de cobranzas:

- Hasta 30 días de atraso se hace una llamada al cliente, seguida de tres cartas escalonadas.
- Hasta 60 días de atraso, un funcionario de mayor importancia debe visitar al cliente, previa cita. Hasta 90 días de atraso el caso debe transferirse al departamento legal.

### **3.2.1.8. Sistema de Cobranza**

Montaño (1993) define al sistema de cobranza como el proceso administrativo teniendo por objeto recuperar el importe de las ventas vencidas de las cuales dependen los ingresos. Por lo tanto, permite a las empresas ser más eficaz en cuanto su gestión de cobro, ya que facilita el manejo de las mismas.

## **3.2.2. Morosidad**

### **3.2.2.1. Definición de morosidad**

Brachfield (2008) señala que la morosidad es aquella palabra utilizada con frecuencia por las organizaciones para indicar que los créditos no se han cobrado después de su finalización en el plazo establecido (créditos no cobrables) y que se cargaran a las cuentas de pérdidas, por lo que hace referencia al incumplimiento de las obligaciones de pago.

### 3.2.2.2. Indicadores de morosidad

Según las Superintendencia de Banca y Seguros del Perú (SBS, 2012); existen:

- **Activo Rentable / Activo Total (%):**

Es la proporción del activo que genera ingresos financieros.

- **Cartera Atrasada / Créditos Directos (%):**

Es el porcentaje de créditos directos que se encuentra en situación de vencido o en cobranza judicial. 38.

- **Cartera Atrasada MN / Créditos Directos MN (%):**

Son los créditos directos en moneda nacional que se encuentra en situación de vencido o en cobranza judicial.

- **Cartera Atrasada ME / Créditos Directos ME (%):**

Son los créditos directos en moneda extranjera que se encuentra en situación de vencido o en cobranza judicial.

### 3.2.2.3. Índice de morosidad

De acuerdo a Camacho y Borrás (2015) el índice de morosidad o tasa de morosidad es el ratio de los créditos morosos entre el total de los créditos concedidos por las entidades de crédito.

### 3.2.2.4. Mora

La mora, desde el punto de vista del Derecho, es el retraso deliberado en el cumplimiento de una obligación o deber. Un retraso intencionado en el

cumplimiento puede provocar daños (perjuicios económicos y financieros más o menos graves) en el acreedor.

#### **3.2.2.5. Moroso**

Según José Vega (2016) el moroso es el deudor que incurre en mora, es decir está incurso en retraso en el incumplimiento de sus obligaciones.

#### **3.2.2.6. Tipología de morosos**

Según Brachfield (2008) existen algunos grupos, estos son:

- **Los clientes mal informados:** Son aquellos clientes que han sido mal informados sobre los requisitos de venta y la forma de pago. No ofrecen ningún tipo de riesgo, ya que pagaran una vez se les proporcione bien los datos y estipulaciones de pago.
- **Los clientes que han tenido impagados técnicos:** Constituido por una equivocación en el domicilio bancario o en los plazos de entrega.
- **Los clientes que han bloqueado el pago:** Son aquellos clientes que dejan de pagar sus obligaciones por litigios comerciales o desacuerdos con facturas, por lo que han decidido retener el pago a fin de que el proveedor solucione los dilemas.
- **Los clientes solventes y con liquidez, pero malos administradores:** Aquellos clientes que no saben administrar su negocio, han extraviado sus recibos a causa de su mala gestión.
- **Los clientes son solventes, pero la factura del acreedor es insignificante:** Son aquellas corporaciones con una burocracia que daña el proceso de cobranza.

- **Los clientes sin planificación:** Son aquellos clientes que se han endeudado sin razón alguna, por lo que su capacidad de pago es limitada frente a estos factores.
- **Los defraudadores:** Aquellos clientes que realizan operaciones comerciales con la intención de no pagar nunca lo negociado.
- **Los morosos habituales:** Son aquellos clientes que poseen problemas financieros y demoran en el pago de sus obligaciones.
- **Los morosos en situación de crisis:** Son aquellos clientes que pasan problemas económicos y están en quiebra.
- **Los morosos intencionales o pícaros:** Son aquellos que pueden pagar pero no quieren. Obran de mala fe puesto que teniendo dinero suficiente para hacer frente a las deudas no quieren pagarlas intencionalmente.
- **Los morosos fortuitos:** Son los que quieren pero no pueden pagar. Son aquellos clientes que padecen problemas de caja por alguna razón súbita, por lo que su condición es temporal. Ni bien superan la crisis cumplen con sus obligaciones.
- **Los morosos negligentes:** Son aquellos que son conscientes de su deuda y no quieren saber cuál es su cuenta.
- **Los morosos incompetentes o despistados:** Son los que no saben lo que deben. Se trata de deudores desorganizados que no saben lo que tienen que pagar.

### **3.2.3. Normatividad para los centros educativos privados**

Según la Ley N° 26549, Artículo 2 el Centro Educativo privado es “Toda persona natural o jurídica que tiene el derecho de promover y conducir centros y programas educativos privados”, y “pueden adoptar la organización más adecuada a sus fines dentro de las normas de derecho común”.

(Ley de los Centros Educativos Privados, Ley N° 26549).

La Ley general de Educación en su Artículo 72° reconoce al Centro Educativo Privado como parte integrante del proceso educativo en el Perú:

**Artículo 72°.** - Las Instituciones Educativas Privadas son personas jurídicas de derecho privado, creadas por iniciativa de personas naturales o jurídicas, autorizadas por las instancias descentralizadas del Sector Educación. El Estado en concordancia con la libertad de enseñanza y la promoción de la pluralidad de la oferta educativa, reconoce, valora y supervisa la educación privada. En lo que les corresponda, son funciones de la Institución Educativa Privada las establecidas en el artículo 68°. Sin perjuicio de ello: a) Se constituyen y definen su régimen legal de acuerdo a las normas vigentes. b) Organizan y conducen su gestión administrativa y económico-financiera, estableciendo sus regímenes: económico, de pensiones y de personal docente y administrativo. c) Participan en la medición de la calidad de la educación de acuerdo a los criterios establecidos por el Instituto de Evaluación, Acreditación y Certificación de la calidad educativa. d) Garantizan la participación de los padres de los alumnos a través de la Asociación de Padres de Familia, e individualmente, en el proceso educativo de sus hijos. Las instituciones educativas privadas pueden contribuir

a la educación pública con sus recursos, instalaciones y equipos, así como con el intercambio de experiencias de innovación.

#### **3.2.3.1. Ley General de Educación - N° 28044.**

Esta ley es referente a la protección a la economía familiar respecto al pago de pensiones en centros educativos privados.

Según la Ley N° 27665 los Centros Educativos Privados están obligados a brindar en forma escrita, veraz, suficiente y apropiada a los interesados información sobre el monto, número y oportunidad de pago de pensiones, así como los posibles aumentos.

El Artículo 16° indica que “Los Centros y Programas Educativos no podrán condicionar la atención de los reclamos formulados por los usuarios, ni la evaluación de los alumnos, al pago de las pensiones”.

El Artículo 4° señala que “Para el cobro de las pensiones, los Centros y Programas Educativos Privados están impedidos de fórmulas intimidatorias que afecten el normal desenvolvimiento del desarrollo educativo y de la personalidad de los alumnos”.

La misma Ley señala que las pensiones serán una por cada mes de estudios del respectivo año lectivo, y no puede obligar a efectuar el pago de una o más pensiones mensuales adelantadas.

#### **3.2.4. El modelo de gestión amistosa de cobranzas**

Díaz (2014) nos indica que moroso es aquel cliente que jurídicamente se halla en mora, es decir que tiene una obligación de pago vencida y se retrasa

culpablemente. Para estar en mora hay tres condiciones que debe cumplirse: un contrato entre el vendedor y el comprador, y que jurídicamente está reconocido por el Código Civil, en el caso de Perú; poseer y conocer un cronograma de pagos cuando la compra-venta es a plazos (crédito) y el monto del pago de frecuencia mensual, trimestral o lo que se fije en el contrato, pudiendo ser el pago mes vencido (a fin de mes) o mes anticipado (el primer día del mes).

La mora es una situación jurídica propia del sistema bancario donde la persona natural recibe un monto en calidad de préstamo y tiene que devolver, por ejemplo, cuando se adquiere un juego de comedor en Tiendas Carsa, dada la cuota inicial, el saldo se cancelará en 12 meses.

Díaz (2014) define a la gestión amistosa de cobranzas como un proceso de reclamación y recuperación de los impagos que se iniciará mediante un proceso. Agrega que la misión principal de la gestión amistosa es la recuperación de los impagos en el menor tiempo posible y con el menor coste.

La gestión amistosa de acuerdo a Díaz (2014) se fundamenta en el papel del gestor de cobro, es decir, de la persona que tiene a cargo la recuperación de impagos.

La gestión amistosa de cobranzas tiene tres condiciones como fundamento para obtener éxito en el proceso de cobranza de los impagos:

**Comunicación y negociación:** es fundamental, ya que una buena comunicación con el deudor moroso, con ingredientes de empatía, autoestima, escucha activa y asertividad facilitan la negociación.

**Instrumentos de gestión de deudas:** se aplican según las circunstancias en que se encuentre el expediente de morosidad, a través de: la correspondencia,

la carta, el correo electrónico, el comunicado. También está la reclamación telefónica, que aplicando técnicas adecuadas pueden dar resultados positivos, entre estas tenemos el uso de la cortesía y la amabilidad.

La visita personal a domicilio y/o centro de trabajo con cordialidad es efectiva.

**Instrumentos de negociación:** la central de riesgo, la cobranza coactiva.

**Conocimientos de las normas aplicables:** sobre los intereses que devenga el incumplimiento, registrarlos en la Central de Riesgo.

## **Capítulo IV. Marco metodológico**

### **4.1. Método para el abordaje de la experiencia**

Es un trabajo de suficiencia profesional opción: Propuesta.

### **4.2. Lugar de ejecución y temporalidad**

#### **d) Lugar de ejecución**

Colegio Adventista “El Porvenir” de Chepén, distrito de Chepén.

#### **e) Temporalidad**

2018.

### **4.3. Población y muestra de la empresa**

Colegio Adventista “El Porvenir” de Chepén.

### **4.4. Operacionalización de la temática abordada**

La variable de estudio es el Índice de Morosidad y, de acuerdo al tutorial TSP 2018 – matriz y Operacional de la Experiencia, opción Propuesta, la operacionalización de la variable se detalla en el cuadro 1:

Fuente: Elaborado por el autor

<b>Variable</b>	<b>Dimensiones</b>	<b>Indicadores</b>
Variable Fáctica: Índice de morosidad	Tipología	- <b>Tipos de morosos</b>
Variable teórica:  Modelo de Gestión Amistosa de Cobranzas	Acciones  Forma de pago	- Diagnóstico - Generación de alternativas - Obtención de compromiso de pago - Cumplimiento de compromiso de pago - Cobranza personal
Propuesta	Estrategia de cobranza  Nuevas formas de pago	- Estrategia proactiva de Educar al padre de familia sobre el servicio educativo, costos y gastos. - Estrategia de segmentación de clientes  - POS Visanet

*Cuadro 1 Operacionalización de la temática abordada*

#### **4.5. Desarrollo de la temática abordada**

La experiencia laboral y profesional en el Colegio Adventista “El Porvenir” de Chepén así como el hecho de encontrarme laborando actualmente en el Área de Tesorería me ha permitido conocer la realidad problemática en cuanto a la morosidad de los padres de familia. Se puede decir, por ejemplo, que en los últimos dos años se han realizado actividades de cobranza de pensión de la enseñanza a los padres de familia o apoderados de manera habitual, sea en oficina o a través de una institución bancaria. Con el registro de la información obtenida se elaboraban los reportes de la situación financiera del colegio con

una periodicidad bimestral, dado que el pago de las pensiones de enseñanza se realiza en la última semana del mes y primeros días del mes siguiente, a pesar de que la Ley manda que los padres de familia paguen las pensiones de la enseñanza a fin de mes.

Se detectó que por cada mes de cobranza hay padres de familia que no realizan el pago correspondiente, y que algunos padres de familia van acumulando mensualidades sin pagar. Para el colegio esta situación de impagos de pensiones de la enseñanza conlleva a determinados riesgos, dado que afecta la cadena de pagos de proveedores de bienes y servicios afectando a la vez al mercado. Una menor recaudación de ingresos en relación a lo programado como meta mensual de ingresos altera el presupuesto de egresos, retrasando pagos de servicios, compras de bienes e incumplimiento y/o postergaciones de inversiones educativas.

Frente a la situación de incremento de impuntualidad del pago de pensión de la enseñanza, que podemos denominar índice de morosidad, y teniendo en cuenta que los padres de familia firman un contrato de matrícula de su menor hijo, condición que presupone el cumplimiento obligatorio del pago de la pensión de la enseñanza a fin de mes, tal como lo señala la Ley N° 27665, la Dirección y la Administración del colegio han ensayado un conjunto de políticas de cobranza, que en la práctica no han sido efectivas en la recuperación de mensualidades impagas, convirtiéndose en la principal preocupación de las autoridades del colegio para recuperar con éxito el cobro de pensiones de la enseñanza impagas de algunos padres de familia.

La institución educativa al término del año escolar, en relación a cobranzas de las pensiones de enseñanza, se enfrenta a tres tipos de clientes:

- a) Clientes que están al día en el pago de la pensión de enseñanza.
- b) Clientes que sólo adeudan la última pensión de enseñanza.
- c) Clientes con más de un mes de atraso en la pensión de enseñanza.

De los tipos de clientes que es un problema financiero para el colegio Adventista “El Porvenir” de Chepén, son los padres de familia que adeudan más de un mes de pensión de enseñanza porque “desaparecen”, es decir, el próximo año escolar pueden o no matricular a su menor hijo, si decide matricularlo, tiene que cancelar la deuda atrasada.

El problema financiero se manifiesta en que al no pagar a tiempo la pensión de enseñanza perturba las finanzas de la institución educativa, disminuye la liquidez de caja y bancos, originando un conjunto de problemas: atrasos en el pago a proveedores, pago de remuneraciones, etcétera.

Además de lo anotado hay un caso que es preocupación de la dirección del colegio, es el caso de los padres de familia que abandonan a la institución educativa, es decir, ya no matriculan a su menor hijo en el colegio, esto significa que el colegio Adventista “El Porvenir” pierde dinero efectivo, es incobrable, y no puede reportar a la central de riesgos, tal como lo hacen las empresa bancarias o las cadenas de tiendas de electrodomésticos con los clientes morosos. Es una situación no contemplada por la Ley N° 27665, que impide implementar algunas acciones que podrían ser ejecutadas bajo la dirección del plantel, como el cobro de mes anticipado, tal como se práctica en el sector inmobiliario con el pago adelantado del mes de alquiler.

Con los antecedentes registrados, surge nuestra propuesta de disminuir el índice de morosidad según la gestión amistosa de cobranzas, que busca involucrar al padre de familia de manera activa, educándolo en educación financiera, empleando nuevas formas de pago y, por último, conseguir un protocolo de atención al cliente que aumente al máximo posible la probabilidad de éxito de la recuperación de las deudas por pensión de la enseñanza atrasadas.

## Capítulo V. Resultados

### 5.1. Situación Financiera periodo 2016- 2018

#### 5.1.1. Índice de morosidad

La data histórica del índice de morosidad promedio del período 2016 – 2018 es el 22.78% tal como se muestra en el cuadro 2, esto nos indica que hay impuntualidad en el pago de la pensión de la enseñanza por parte de los padres de familia, lo que significa que por cada cien soles de ingresos programados para recaudar mensualmente, aproximadamente veintitrés soles no se recaudan puntualmente, lo que origina un riesgo de pagos, alterando el normal desarrollo de la programación en compras, pagos e inversiones educativas del colegio.

Mes	Porcentaje de morosidad (en %)
2016: marzo	34.86
Abril	26.49
Mayo	20.88
Junio	24.06
Julio	11.25
Agosto	15.18
Cuadro 2 Índice de morosidad periodo 2016- 2018	
Septiembre	13.68
Octubre	7.98
Noviembre	11.98
Diciembre	8.18
2017: marzo	57.64
Abril	39.28
Mayo	17.70
Junio	26.71

Fuente: Elaborado por el autor

#### 5.1.2. Resultados financieros

En el Cuadro 3 se muestra los

Julio	22.90	resultados financieros del Colegio Adventista para los años 2016 y 2017, se observa dos situaciones: los resultados están en rojo, hay déficit en el
Agosto	22.15	
Septiembre	20.71	
Octubre	16.58	
Noviembre	15.51	
Diciembre	11.03	
2018: marzo	34.43	
Abril	28.10	

resultado de ejercicio y en el patrimonio social y están aumentando los montos totales de las cuentas por cobrar.

Resultados	Dic 2017	Dic 2016
Resultado de Ejercicio	-94,445.90	-22,805.60
Cuentas por Cobrar	120,764.30	83,086.98
Patrimonio Social	-152,698.28	-58,252.33

*Cuadro 3 Resultados financieros del Colegio Adventista "El Provenir" de Chepén*

Fuente: Elaborado por el autor.

Así mismo en el Anexo 1 se detalla la relación de padres morosos, 22 padres de familia tienen una deuda mayor a mil soles; a diciembre del 2017, las cuentas por cobrar ascendieron a S/ 82,291.70, una cantidad de dinero muy significativa impaga por 108 padres de familia, que en conjunto es un dinero presupuestado por tesorería y que no se recauda en la fecha prevista.

### 5.1.3. Ratios de gestión del Colegio Adventista “El Porvenir” de Chapén

Para conocer la eficiencia del colegio con respecto a sus cobros hemos analizado los ratios de gestión y los resultados son los mostrados a continuación en el cuadro 4.

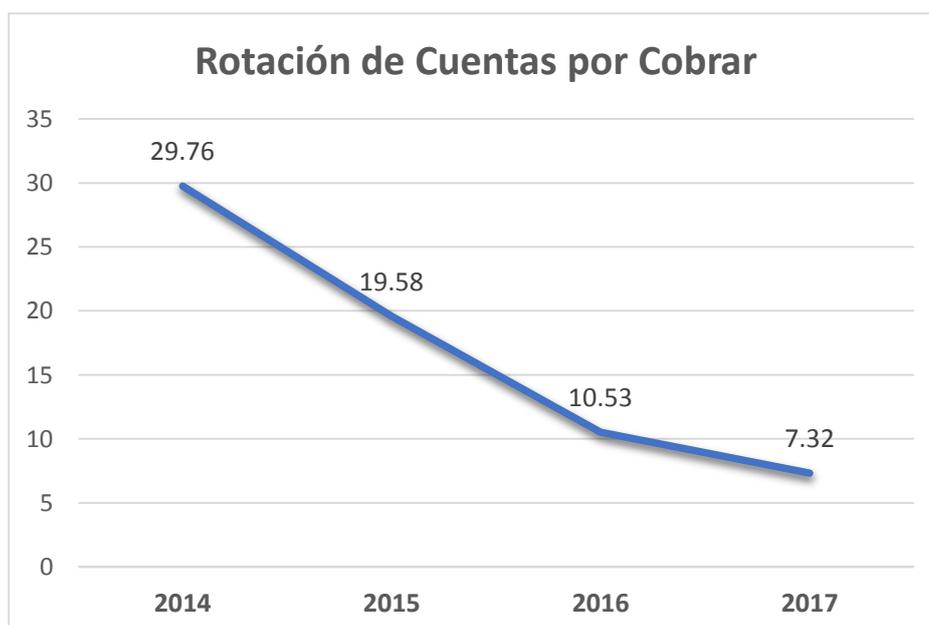
Índice	2014	2015	2016	2017
1. Rotación de cuentas por cobrar por pensión de enseñanza =  $\frac{\text{ingresos por pensión de enseñanza}}{\text{Cuentas por cobrar por pensión de enseñanza}}$	29.76	19.58	10.53	7.32
2. Plazo promedio de cobranza =  $\frac{\text{cuentas por cobrar por pensión de enseñanza}}{\text{ingresos por pensión de enseñanza}} \times 360$	12.10 días	18.38 días	34.77 días	49.16 días

Cuadro 4 Ratios de gestión del Colegio Adventista “El Porvenir”

Fuente: Elaborado por el autor

#### 5.1.3.1. Rotación de cuentas por cobrar

Los ingresos por pensión de enseñanza no han sido regulares, las cuentas por cobrar por pensión de enseñanza se han incrementado, por lo que la rotación de cuentas por cobrar no ha tenido la misma rotación, ha disminuido año a año tal como se muestra en el Gráfico 1.

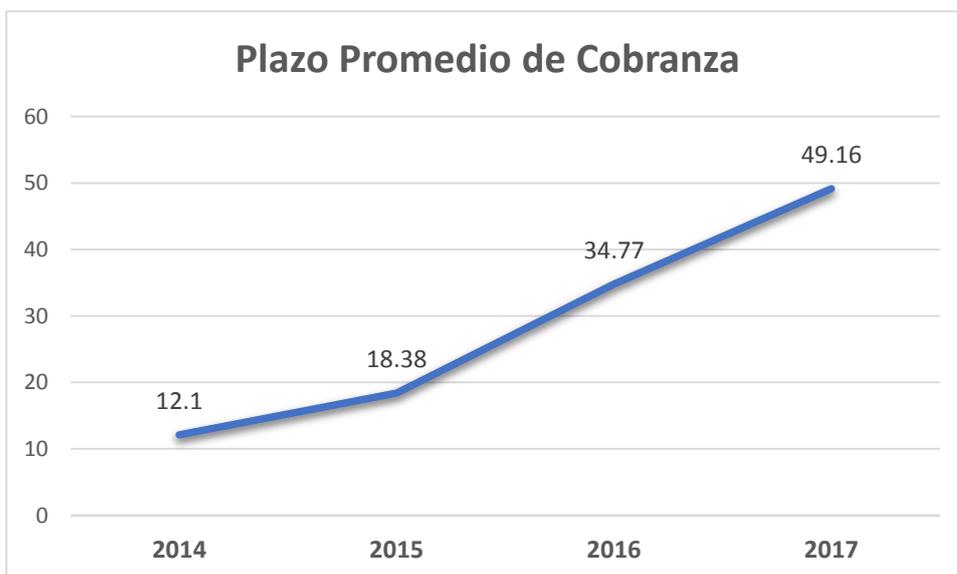


*Gráfico 1 Rotación de cuentas por cobrar*

Fuente: Elaborado por el autor.

### **5.1.3.2. Plazo promedio de cobranza**

Como se observa en el gráfico 2, este ratio nos indica que la institución educativa no ha tenido óptimas cobranzas, año a año tiende a aumentar el plazo promedio de cobranzas, lo que afecta a la disponibilidad de caja y la programación de gastos e inversiones educativas.



*Gráfico 2 Plazo promedio de cobranza*

Fuente: Elaborado por el autor

La impuntualidad en el pago de la pensión de la enseñanza por parte de algunos padres de familia se explica, en parte, por el desconocimiento de la obligatoriedad que manda la Ley N° 27665 de cancelar la pensión por mes de

estudios del respectivo año lectivo y por otros factores que tienen que ver con la decisión de pagar en la fecha, como exige la Ley, como son la tipología del moroso, la falta de medios, la ineficiencia y mala organización de la cobranza.

En este escenario seguir con el actual proceso de cobranza de pensiones impagas es seguir tolerando el riesgo de incobrabilidad y dar señales de ineficiencia del Área de Tesorería, por lo que es necesario y urgente mejorar el proceso de cobranza de pensiones impagas, implementando un nuevo proceso de gestión de cobranzas. Dada nuestra experiencia en Tesorería y conocedor de la problemática, el Modelo de Gestión Amistosa de Cobranzas de Manuel José Díaz, complementada con Educación Financiera de Julio Becerra, nos permitirán disminuir el índice de morosidad en el Colegio Adventista “El Porvenir” de Chepén, permitiendo recuperar las pensiones de pago por la enseñanza impagas y aumentar al máximo posible la probabilidad de recuperación de las deudas al colegio.

Por nuestra experiencia en Tesorería los padres de familia que incumplen el pago de la pensión de enseñanza se pueden clasificar en tres tipos de morosos:

- a) Morosos habituales
- b) Morosos intencionales
- c) Morosos fortuitos

Según los resultados encontrados, un 60% caen en la tipología de morosos habituales, es decir, son aquellos padres de familia que tienen problemas financieros y demoran en el pago de sus obligaciones, aquí se considera además que los padres que incumplen el pago de la pensión de enseñanza no cumplen con lo que la misma Ley ordena, de que al término del mes se debe cancelar la

pensión de enseñanza. Un 20% cae en la tipología de morosos intencionales, que son aquellos padres de familia que pueden pagar, pero no quieren pagar. Otro 20% se puede clasificar como morosos fortuitos, aquellos padres de familia que quieren pagar, pero no pueden pagar.

Un elemento perturbador de cobranza de la pensión de enseñanza en una institución educativa privada es la misma Ley N° 27665 que limita las acciones que puede implementar la dirección del colegio, prohíbe cobrar la pensión de enseñanza al principio de cada mes (mes adelantado), recibir el pago de la pensión en su totalidad de aquellos padres de familia que pueden cancelar la totalidad de la pensión, adelantar el pago de algunas cuotas de pago, imponer una penalidad monetaria por incumplimiento de pago.

También considero que la institución educativa ha contribuido en generar parte de la problemática de la morosidad, como es fijar la fecha de pago el día 7 de cada mes, no difundir oportunamente la Ley N° 27665 que explica la parte de obligatoriedad del pago de la pensión de enseñanza. De acuerdo al economista Julio Becerra, en una entrevista personal realizada en Chepén, los padres de familia en el mercado educativo de la localidad presentan estos problemas de incumplimiento de pago de la pensión de enseñanza porque la fecha de pago está fuera de su programación de pago, es antes de fin de mes, no fuera de fin de mes, asimismo, un porcentaje importante de padres de familia no tiene una cultura de cumplimiento de pago y hay que estar “rogándoles” para que cancelen la pensión de enseñanza, esto no debe ser así, sino que debiera cumplirse con el compromiso de pagar en la fecha: fin de mes o antes de fin de mes.

Una medida que fortalecerá nuestra propuesta es alinear la fecha de pago de la pensión de enseñanza a fin de mes, o antes de fin de mes, de acuerdo a lo que manda la Ley N° 27665 sobre el pago de pensión de enseñanza en un centro educativo privado.

## 5.2. Tipología del padre de familia en condición de morosidad

Para lograr los fines de nuestra propuesta de gestión amistosa de cobranzas, tomando en cuenta nuestra experiencia en Cobranzas – Tesorería, los padres de familia o apoderados lo podemos clasificar en tres tipos de morosidad y un estimado porcentual de lo que representa cada tipo de moroso en las cuentas por cobrar del colegio Adventista “El Porvenir” de Chepén, los cuales nos permitirá diseñar estrategias propias para cada uno de ellos, en el cuadro N° 4 se define a cada tipo de moroso.

<b>Tipo de moroso</b>	<b>Definición</b>	<b>%</b>
Morosos Habituales	Aquellos padres de familia que tienen problemas financieros y demoran el pago de sus obligaciones).	60%
Morosos Intencionales	Aquellos padres de familia que pueden pagar, pero no quieren pagar.	20%
Morosos Fortuitos	Aquellos padres de familia que quieren pagar, pero no pueden pagar.	20%

Cuadro 5 Tipología del padre de familia en condición de morosidad  
Fuente: Elaborado por el autor.

## 5.3. Modelo de gestión amistosa de cobranza

Siendo que el objetivo principal de la presente investigación, es aplicar un modelo de gestión amistosa de cobranzas, enfatizando en la recuperación de los

impagos en el menor tiempo posible y con el menor coste, se propone considerar los siguientes lineamientos:

- Realizar la cobranza con los medios, los instrumentos y las técnicas de las que se dispone para cobrar las deudas morosas.
- Utilizar un gestor de cobros, quien debe tener las habilidades y la formación necesaria en distintas disciplinas:
- Desarrollar la capacidad de comunicación y negociación.
- Considerar los conocimientos del departamento de crédito y los instrumentos de reclamación de deudas.
- Aplicar conocimientos básicos sobre normatividad anti morosidad.
- Aplicar conocimientos de los procedimientos judiciales para el cobro de las deudas.
- Utilizar Instrumentos de prevención para evitar la morosidad.

La labor de cobranza presupone la existencia de un expediente de morosidad, y que en dicho expediente haya una excelente información sobre la tipología del moroso: deudores reincidentes, ocasionales, solventes y no solventes, cliente habitual o esporádico.

### **5.3.1. Planteamiento de educación financiera a los padres de familia**

En una institución educativa privada, la educación financiera se desarrollará a través de la capacitación sobre un conjunto de materias financieras: presupuesto familiar, presupuesto de gastos, compromisos de pago, financiamiento y crédito, entre otros temas. Para capacitar a los padres de familia, la dirección del colegio convocará a reunión de padres de familia una vez

por semestre donde un economista colegiado expondrá sobre el tema de interés, poniendo énfasis en que las decisiones sobre la administración del dinero y el cumplimiento de pagos tiene beneficios como: padres de familia que planifican sus ingresos y gastos, créditos y compromisos de pago, y en el caso de contratos con otras instituciones cumplen con la Ley, evitando ser registrados en una central de riesgos, lo que les impedirá obtener préstamos futuros, mantener una buena imagen personal, etcétera.

La capacitación a los padres de familia y apoderados en general tendrá como propósito educarlos en el manejo de herramientas financieras para la toma de decisiones, cuyos beneficios serán compartidos entre la familia y la institución educativa: la familia porque aprenderán a elaborar un presupuesto mensual de ingresos y egresos, a calcular estructura de gastos mensuales donde se identifiquen las partidas de gastos que necesariamente se tienen que considerar para manejar un presupuesto equilibrado y conocer los efectos que se presentarían si se altera o no se cumple con la programación de gastos, considerando los ingresos proyectados, además de evitar costos adicionales por intereses que se generarían por no pagar puntualmente los compromisos asumidos. Por otro lado, también les permitirá manejar la situación de estrés de los miembros de la familia, ya que el encontrarse en una situación de desequilibrio mensual o déficit de ingresos origina preocupaciones en las personas, molestias con quienes se les debe dinero e incomodidades en el trato diario. Para la institución educativa significará mantener el circuito de pagos en buen estado, un balance financiero en azul y el cumplimiento de la programación escolar sin interrupciones ni afectaciones en la calidad del servicio educativo y sus involucrados (docentes, personal administrativo, proveedores).

Los eventos de capacitación en educación financiera estarán orientados a que los padres de familia conozcan la Ley referente a pagos de pensión de enseñanza, a que asuman el gasto de la pensión de enseñanza como una inversión de largo plazo, a fin de evitar incumplir los compromisos financieros pactados, y para que estén vigilantes de que su dinero está bien invertido.

En el cuadro 6 se muestra el propósito de la propuesta de gestión amistosa de cobranzas, considerando a la educación financiera como promotora de la cultura de pago y del cumplimiento de la Ley por parte de los padres de familia con los beneficios correspondientes.

<b>Propósito</b>	<b>Beneficios</b>
Promover una cultura de pago	Cumplir con los compromisos de pago de la pensión de enseñanza permite: .- Fortalecer la imagen personal de buen pagador, lo que permite mejorar nuestra solvencia crediticia. .- Evitar caer en estrés por incumplir los compromisos de pago en las fechas correspondientes, lo que favorece la salud individual.
Cumplimiento de la Ley	El cumplimiento de la Ley permite: .- Respetar los contratos sin perturbar el cronograma de pagos lo que mejora nuestra imagen personal. .- No afectar las finanzas de la institución educativa sin generarles costos que no se asume personalmente lo que fortalece nuestro comportamiento cívico en la sociedad.

### **5.3.2. Propuesta para las cobranzas**

1° Actuar de acuerdo a Ley, en este caso de acuerdo a la Ley N° 27665, concerniente a la fecha de pago de la pensión de la enseñanza, para lo cual la respectiva Ley se alcanzará a cada uno de los padres de familia para su conocimiento y fines personales.

2° Se pegará la Ley N° 27665 (ver Anexo 6), impresa en papel A3, en todas las vitrinas comunicativas del colegio y aviso de afiche (ver Anexo9).

3° Se programará dos reuniones con los padres de familia durante el presente año, en horario especial para participar de las charlas educativas sobre Educación Financiera, cuya exposición estará a cargo de un economista, invitado por la Dirección del colegio, quién expondrá la importancia del cumplimiento de la Ley N° 27665 y la formulación de presupuesto de gastos. El objetivo de las exposiciones es internalizar que el pago de las pensiones es un mandato imperativo: hay que cumplir lo que manda la Ley.

Además, demostrar a los padres de familia que los gastos mensuales se controlan mejor considerando una estructura estable de destino de los ingresos familiares mensuales, donde se considere el pago de la pensión de la enseñanza, y no esté en la cuenta “Otros pagos”, se respete el destino del dinero y se cumpla el contrato firmado con el colegio, “al César, lo que es del César” recomienda la Santa Biblia. Tal como se anota en el Anexo 5.

De acuerdo a la Ley N° 27665 está terminantemente prohibido condicionar la atención del servicio educativo cuando haya impagos por pensión de enseñanza, solo señala que “las pensiones serán una por cada mes de estudio del respectivo año lectivo” y por experiencia propia en la institución educativa hay dos tipos de morosos:

Padres de familia que a diciembre del año lectivo tienen pensiones de enseñanza impagas, y que trasladan al siguiente año su cancelación.

Padres de familia que a partir de marzo del año lectivo se atrasan en el pago de la pensión de enseñanza.

Si los padres de familia cumplen con lo dispuesto en la Ley N° 27665 sobre el pago de la pensión de enseñanza no habrá morosidad, pero en realidad es la misma ley la que impide tomar acciones correctivas de “presión” por lo que atenta contra la economía de la institución educativa, tampoco aprueba el cobro de penalidades por mora, la expulsión del usuario cuando haya más de tres meses de impagos, la cobranza coactiva. Sobre el particular corresponderá a la dirección del colegio decidir aceptar matricular al alumno cuando haya impagos de deudas por pensión de enseñanza a padres de familia con historial de morosidad.

### **5.3.3. Aplicación para las cobranzas**

Para un mejor control de las cobranzas se diseñará un aplicativo utilizando macros y programación Visual Basic en el Programa Microsoft Excel (Vea Anexo 09), a continuación detallamos los pasos para su utilización

Abrimos el aplicativo con doble clic en el ícono.



1. Aparecerá el registro por el momento sin datos.

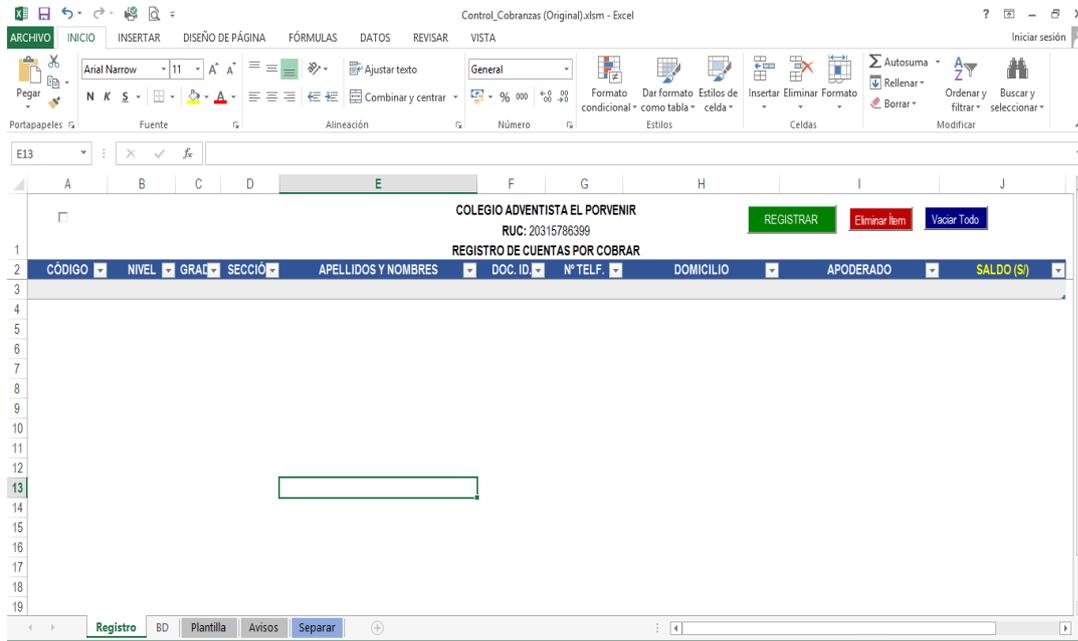


Figura 2 Procedimiento 1

Fuente: Elaborado por el autor

2. Luego ingresamos al sistema SIGACIED y Copiamos la data de los saldos alumnos, arrastrando con el mouse hasta la última fila (último alumno) y le damos anti clic/ Copiar.

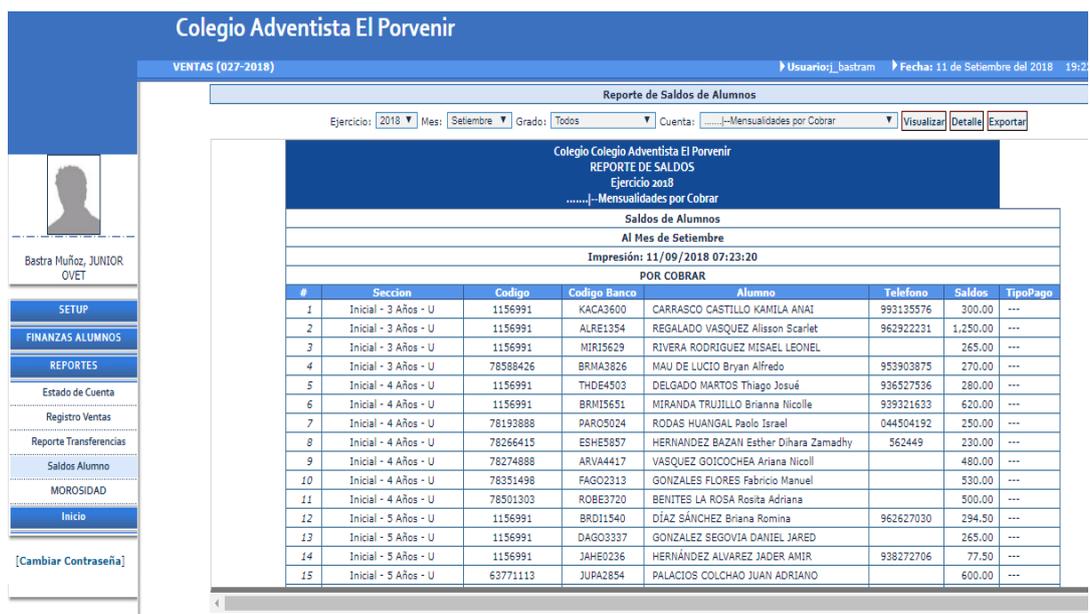


Figura 3 Procedimiento 2

Fuente: Elaborado por el autor

- Una vez copiado la data de saldos alumnos, regresamos al aplicativo pero esta vez le damos clic la pesataña separar luego le damos anti clic/ pegar. Seguidamente clic en el botón de color verde (separar y enviar).

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J
	DETALLE	CÓDIGO	APELLIDOS Y NOMBRES	N° TELEFONO	SALDO	SEPARAR y ENVIAR	LIMPIAR			
1										
2	Inicial - 3 Años - U	KACA3800	CARRASCO CASTILLO KAMILA ANAJ	983195976	300					
3	Inicial - 3 Años - U	ALFE1954	REGALADO VASQUEZ Allison Scarlet	962922231	1,250.00					
4	Inicial - 3 Años - U	MIFR5629	RIVERA RODRIGUEZ MISHAEL LEONEL		265					
5	Inicial - 3 Años - U	BFMA3826	MAU DE LUCIO Bryan Alfredo	953903975	270					
6	Inicial - 4 Años - U	THDE4503	DELGADO MARTOS Thiago-Josué	936527636	280					
7	Inicial - 4 Años - U	BFMA5651	MIRANDA TRUJILLO Brianna Nicole	939228333	620					
8	Inicial - 4 Años - U	PAPD5624	PODAS HUANIGAL Paolo Israel	044504192	250					
9	Inicial - 4 Años - U	ESH55957	HERNANDEZ BAZAN Esther Dilara Zamadig	562449	230					
10	Inicial - 4 Años - U	AFVA4417	VASQUEZ GOICOECHEA Ariana Nicolai		480					
11	Inicial - 4 Años - U	FAGO2313	GONZALES FLORES Fabricio Manuel		530					
12	Inicial - 4 Años - U	ROBE3720	BENITES LA ROSA Florencia Adriana		500					
13	Inicial - 5 Años - U	BRDR5840	DIÁZ SÁNCHEZ Eshiana Flomina	962627030	294.5					
14	Inicial - 5 Años - U	DAGO3337	GONZALEZ SEGOVIA DANIEL JAPED		265					
15	Inicial - 5 Años - U	JAHE0236	HERNÁNDEZ ALVAREZ JADER AMIR	938272706	77.5					
16	Inicial - 5 Años - U	JUPA2854	PALACIOS COLCHAO JUAN ADRIANO		600					
17	Inicial - 5 Años - U	THME5202	MENDOZA BAY THIAGO MATIAS		561.8					
18	Inicial - 5 Años - U	NHAN0146	ANTINORI SANCHEZ Nhadja Hapuc		310					
19	Primaria - 1er Grado - U	JECE3223	CELADA MONSEFU JESÓS SAMUEL		265.05					
20	Primaria - 1er Grado - U	SADE2747	DE LA CRUZ CONDOR Sara Noemi	948332136	187.5					
21	Primaria - 1er Grado - U	MALA1109	LARA RODRIGUEZ Marias Valente	941874039	279					
22	Primaria - 1er Grado - U	EDPE4251	PEREZ EUGENIO Edwin Jazon		279					
23	Primaria - 1er Grado - U	LUSA0600	SANCHEZ BECERRA Lucas Lionel	965060613	1,350.00					
24	Primaria - 1er Grado - U	OSBR2919	BRIONES QUILCATE OSCAR MIGUEL		620					
25	Primaria - 1er Grado - U	KATE0150	TEJADA CASTILLO KATHERINE STEPHANIE		480					
26	Primaria - 1er Grado - U	JHRI1127	RIVERA RODRIGUEZ JHOYCE DHANIELA	949953309	310					
27	Primaria - 1er Grado - U	ZAFR3402	ARTEAGA PUELLES Zarai Julieth		620					

Figura 4 Procedimiento 3

Fuente: Elaborado por el autor

- Luego vamos a la pestaña registro, y damos clic en el botón registrar y nos aparece la siguiente ventana.

Figura 5 Procedimiento 4

Fuente: Elaborado por el autor

- Para que aparezcan los datos en la ventana principal lo que haremos es seleccionar en MES, AÑO Y Ver Todo. Y se mostrara tal y conforme se muestra en esta imagen.

CONTROL DE COBRANZAS | Área de Tesorería

8 AGOSTO 2018 Ver todo

COLEGIO INSTITUTO EL PORVENIR

CÓDIGO	NIVEL	GRADO	SEC.	APELLIDOS Y NOMBRES	DOC. ID.	Nº TELF.	DOMICILIO	APODERADO	SALDO (S/)
KACA3600	Inicial	3 Años	U	CARRASCO CASTILLO KAMILA ANAI		0			300.00
ALRE1354	Inicial	3 Años	U	REGALADO VASQUEZ Alisson Scarlet		0			1,250.00
MIRI5629	Inicial	3 Años	U	RIVERA RODRIGUEZ MISAEL LEONEL		0			265.00
BRMA3826	Inicial	3 Años	U	MAU DE LUCIO Bryan Alfredo		0			270.00
THDE4503	Inicial	4 Años	U	DELGADO MARTOS Thiago Josué		0			280.00
BRMI5651	Inicial	4 Años	U	MIRANDA TRUJILLO Brianna Nicolle		0			620.00
PARO5024	Inicial	4 Años	U	RODAS HUANGAL Paolo Israel		0			250.00
ESHE5857	Inicial	4 Años	U	HERNANDEZ BAZAN Esther Dihara Zame		0			230.00
ARVA4417	Inicial	4 Años	U	VASQUEZ GOICOCHEA Ariana Nicoll		0			480.00
FAGO2313	Inicial	4 Años	U	GONZALES FLORES Fabricio Manuel		0			530.00
ROBE3720	Inicial	4 Años	U	BENITES LA ROSA Rostia Adriana		0			500.00
BRDI1540	Inicial	5 Años	U	DÍAZ SÁNCHEZ Briana Romina		0			294.50
DAGO3337	Inicial	5 Años	U	GONZALEZ SEGOVIA DANIEL JARED		0			265.00
JAHE0236	Inicial	5 Años	U	HERNÁNDEZ ALVAREZ JADER AMIR		0			77.50
JUPA2854	Inicial	5 Años	U	PALACIOS COLCHAO JUAN ADRIANO		0			600.00
THME5202	Inicial	5 Años	U	MENDOZA BAY THIAGO MATIAS		0			561.80
NHAN0146	Inicial	5 Años	U	ANTINORI SANCHEZ Nhadya Hapuc		0			310.00
JECE3223	Primaria	1er Grado	U	CELADA MONSEFÚ JESÚS SAMUEL		0			265.05
SADE2747	Primaria	1er Grado	U	DE LA CRUZ CONDOR Sara Noemi		0			187.50
MALA1109	Primaria	1er Grado	U	LARA RODRIGUEZ Matias Valente		0			279.00
EDPE4251	Primaria	1er Grado	U	PEREZ EUGENIO Edwin Jason		0			279.00
LUSA0600	Primaria	1er Grado	U	SANCHEZ BECERRA Lucas Lionel		0			1,350.00

125 alumnos registrados S/ 68,922.50

MB EXCEL Colegio C. S. Hogue

Nota No 1 No 2

Figura 6 Procedimiento 5  
Fuente: Elaborado por el autor

- El botón buscar, permite buscar y mostrar solo los datos que deseo filtrar ya sea código, nivel, grado. (En la imagen se muestra la búsqueda por el nivel: Inicial)

CONTROL DE COBRANZAS | Área de Tesorería

8 AGOSTO 2018 Ver todo Inicial

COLEGIO INSTITUTO EL PORVENIR

CÓDIGO	NIVEL	GRADO	SEC.	APELLIDOS Y NOMBRES	DOC. ID.	Nº TELF.	DOMICILIO	APODERADO	SALDO (S/)
KACA3600	Inicial	3 Años	U	CARRASCO CASTILLO KAMILA ANAI		0			300.00
ALRE1354	Inicial	3 Años	U	REGALADO VASQUEZ Alisson Scarlet		0			1,250.00
MIRI5629	Inicial	3 Años	U	RIVERA RODRIGUEZ MISAEL LEONEL		0			265.00
BRMA3826	Inicial	3 Años	U	MAU DE LUCIO Bryan Alfredo		0			270.00
THDE4503	Inicial	4 Años	U	DELGADO MARTOS Thiago Josué		0			280.00
BRMI5651	Inicial	4 Años	U	MIRANDA TRUJILLO Brianna Nicolle		0			620.00
PARO5024	Inicial	4 Años	U	RODAS HUANGAL Paolo Israel		0			250.00
ESHE5857	Inicial	4 Años	U	HERNANDEZ BAZAN Esther Dihara Zame		0			230.00
ARVA4417	Inicial	4 Años	U	VASQUEZ GOICOCHEA Ariana Nicoll		0			480.00
FAGO2313	Inicial	4 Años	U	GONZALES FLORES Fabricio Manuel		0			530.00
ROBE3720	Inicial	4 Años	U	BENITES LA ROSA Rostia Adriana		0			500.00
BRDI1540	Inicial	5 Años	U	DÍAZ SÁNCHEZ Briana Romina		0			294.50
DAGO3337	Inicial	5 Años	U	GONZALEZ SEGOVIA DANIEL JARED		0			265.00
JAHE0236	Inicial	5 Años	U	HERNÁNDEZ ALVAREZ JADER AMIR		0			77.50
JUPA2854	Inicial	5 Años	U	PALACIOS COLCHAO JUAN ADRIANO		0			600.00
THME5202	Inicial	5 Años	U	MENDOZA BAY THIAGO MATIAS		0			561.80
NHAN0146	Inicial	5 Años	U	ANTINORI SANCHEZ Nhadya Hapuc		0			310.00

17 alumnos registrados S/ 7,083.80

MB EXCEL Colegio C. S. Hogue

Nota No 1 No 2

Figura 7 Procedimiento 6  
Fuente: Elaborado por el autor

7. Botón actualizar: Permite actualizar los datos ya sea código, nivel, grado, nombres, teléfono, saldo y demás.

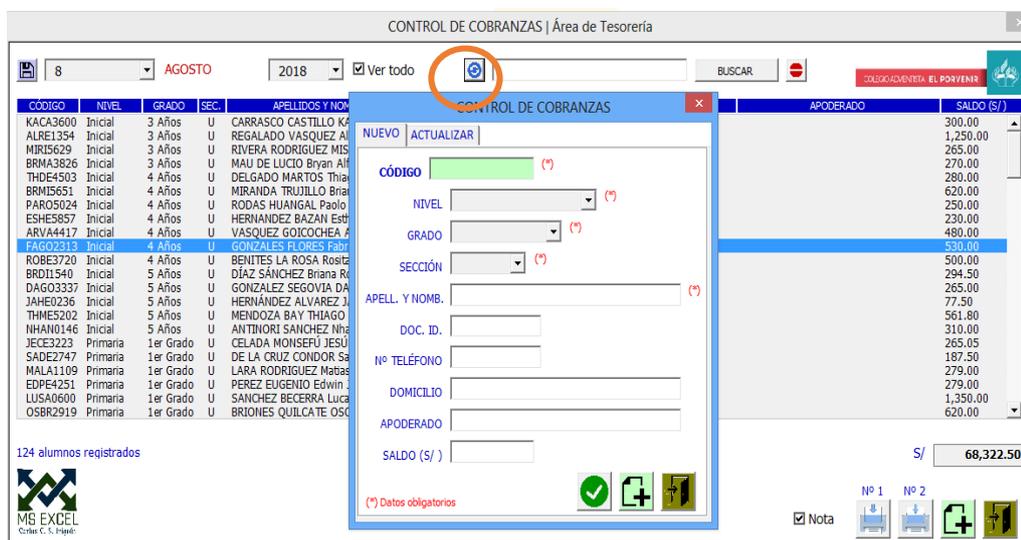


Figura 8 Procedimiento 7

Fuente: Elaborado por el autor

8. Botón eliminar: Este botón permite eliminar datos, seleccionando la fila a eliminar:

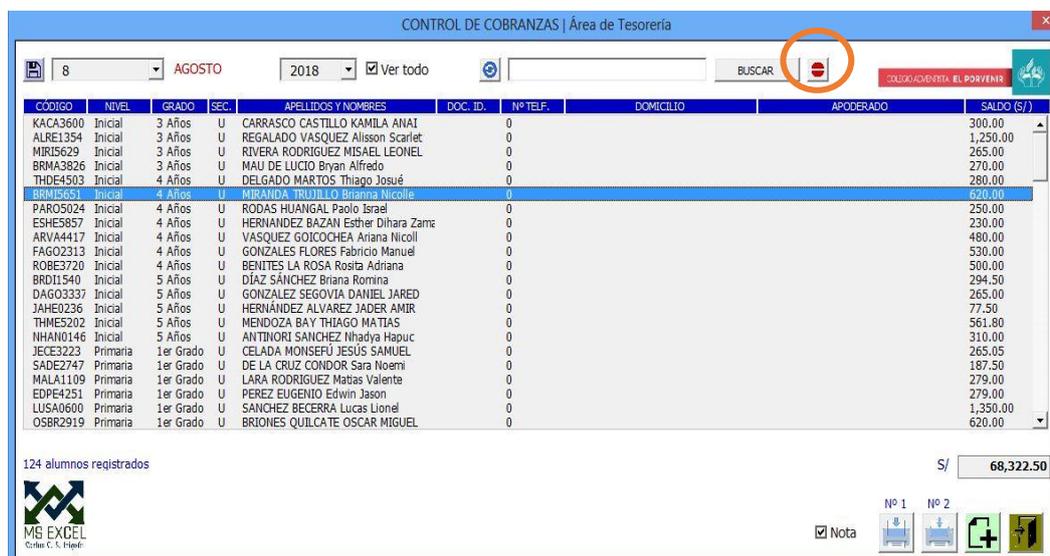


Figura 9 Procedimiento 8

Fuente: Elaborado por el autor

9. Botones de avisos de cobranza: Al presionar un clic a cualesquiera de los dos botones, automáticamente se crearán avisos de cobranza personalizados, ejemplo: Figura N°11

CÓDIGO	NIVEL	GRADO	SEC.	APELLIDOS Y NOMBRES	DOC. ID.	Nº TELF.	DOMICILIO	APODERADO	SALDO (\$/)
KACA3600	Inicial	3 Años	U	CARRASCO CASTILLO KAMILA ANAI		0			300.00
ALRE1354	Inicial	3 Años	U	REGALADO VASQUEZ Alisson Scarlet		0			1,250.00
MIRI5629	Inicial	3 Años	U	REVERA RODRIGUEZ MISAEL LEONEL		0			265.00
BRMA3826	Inicial	3 Años	U	MAU DE LUCIO Bryan Alfredo		0			270.00
THDE4503	Inicial	4 Años	U	DELGADO MARTOS Thiago Josué		0			280.00
BRMI5651	Inicial	4 Años	U	MIRANDA TRUJILLO Brianna Nicolle		0			620.00
PARO5024	Inicial	4 Años	U	RODAS HUANGAL Paolo Israel		0			250.00
ESHE5857	Inicial	4 Años	U	HERNANDEZ BAZAN Esther Dihara Zame		0			230.00
ARVA4417	Inicial	4 Años	U	VASQUEZ GOICOCHEA Ariana Nicoll		0			480.00
FAGO2313	Inicial	4 Años	U	GONZALES FLORES Fabricio Manuel		0			530.00
ROBE3720	Inicial	4 Años	U	BENITES LA ROSA Rosita Adriana		0			500.00
BRDI1540	Inicial	5 Años	U	DIÁZ SÁNCHEZ Briana Romina		0			294.50
DAGO3337	Inicial	5 Años	U	GONZALEZ SEGOVIA DANIEL JARED		0			265.00
JAHE0236	Inicial	5 Años	U	HERNÁNDEZ ALVAREZ JADER AMIR		0			77.50
THME5202	Inicial	5 Años	U	MENDOZA BAY THIAGO MATIAS		0			561.80
NHAN0146	Inicial	5 Años	U	ANTINORI SANCHEZ Nhadya Hapuc		0			310.00
JECE3223	Primaria	1er Grado	U	CELADA MONSEFU JESÚS SAMUEL		0			265.05
SADE2747	Primaria	1er Grado	U	DE LA CRUZ CONDOR Sara Noemi		0			187.50
MALA1109	Primaria	1er Grado	U	LARA RODRIGUEZ Matias Valente		0			279.00
EDPE4251	Primaria	1er Grado	U	PEREZ EUGENIO Edwin Jason		0			279.00
LUSA0600	Primaria	1er Grado	U	SANCHEZ BECERRA Lucas Lionel		0			1,350.00
OSBR2919	Primaria	1er Grado	U	BRIONES QUILCATE OSCAR MIGUEL		0			620.00

Figura 10 Procedimiento 9

Fuente: Elaborado por el autor

10. Aviso de cobranza N° 1. En esta imagen se muestra el aviso de cobranza N°1 creado automáticamente en formato PDF listo para ser impreso y entregado una semana antes de la fecha de vencimiento.

11/09/2018

Alumno: CARRASCO CASTILLO KAMILA ANAI

Grado: 3 AÑOS Sección: U

**AVISO DE COBRANZA**

La cuota del mes de **AGOSTO** está por vencer

*Tu pago puntual es importante.*

**Nota:** - Si ya canceló, omite el comunicado y felicitamos su puntualidad.  
- Si adeuda las cuotas establecidas, será reportado a la Central de Riesgos.

😊 **Fecha de Vencimiento**  
**31/08/2018**

Figura 11 Aviso de cobranza antes del vencimiento

Fuente: Elaborado por el autor

11. Aviso de cobranza N° 2. En esta imagen se muestra el aviso de cobranza N°2 de igual forma creado automáticamente en formato PDF listo para ser impreso y entregado el día siguiente a la fecha de vencimiento.

11/09/2018	Alumno: CARRASCO CASTILLO KAMILA ANAI	COLEGIO ADVENTISTA EL PORVENIR
	Grado: 3 AÑOS	Sección: U
<b>AVISO DE COBRANZA</b>		
<p>La cuota del mes de <b>AGOSTO</b> ya venció <i>y usted aún no ha cancelado.</i></p> <p><b>Nota:</b> Pedimos acercarse a cancelar a la brevedad posible y así evitar los intereses o moras por tal incumplimiento.</p>		
 <b>Venció el</b> 31/08/2018		

Figura 12 Aviso de cobranza después del vencimiento

Fuente: Elaborado por el autor

#### 5.3.4. Nueva forma de pago

Con los resultados de una encuesta aplicada a los padres de familia en situación de morosidad (ver Anexo 10), ellos recomiendan que la institución educativa cobre las pensiones impagas, en efectivo. Considerando esta sugerencia el Colegio Adventista “El Porvenir” debe implementar el POS VisaNet, un medio de pago Online, que presenta beneficios, tanto para la empresa como para el padre de familia:

- Mayor seguridad, al manejar menos efectivo en el establecimiento.
- Incrementa las ventas del negocio, en este caso recupera deudas.
- Controla mejor las ventas consultando los movimientos en cuenta y también en los estados de cuenta de VisaNet.

Para la institución educativa, el requisito es contar con una cuenta en el banco BBVA Continental (de ser el caso), tener línea telefónica fija o internet; el costo de comisión es atractivo (muy bajo). También puede ser utilizado por los padres que cancelan puntualmente las pensiones de enseñanza. Actualmente, el uso de tarjetas de crédito y tarjetas de débito por parte de los padres de familia, en general, es utilizado frecuentemente para comprar bienes y servicios en establecimientos comerciales. De paso el Colegio Adventista “El Porvenir” de Chepén contribuye con la bancarización del país. Esta nueva forma de pago se sumaría a las ya establecidas: en efectivo en Tesorería y pagar en el banco.

El Área de Tesorería continuará utilizando un conjunto de estrategias de comunicación para la cobranza del pago de la pensión de enseñanza, en fechas determinadas, como se viene realizando hasta la fecha, como son:

- Envío de cartas a los padres de familia.
- Comunicado pagado en agenda escolar de cada alumno,
- Comunicado en grupo Whatsapp de los padres de familia por grado,
- Llamadas telefónicas desde el Área de Tesorería.
- Llamadas telefónicas desde la Secretaría.
- Visitas domiciliarias por parte del pastor y el Tesorero.
- Comunicados al correo electrónico del padre de familia y/o apoderados.
- Participación del docente de aula para comunicarle al padre de familia de la fecha de pago cada vez que se encuentren.

### 5.3.5. Proceso de implementación de la propuesta

La propuesta de gestión amistosa de cobranza se implementará en un máximo de 5 días, tiempo que contempla dos etapas: etapa administrativa y etapa de tesorería.

La etapa administrativa se inicia con la recepción de la propuesta en secretaría del colegio, estudio por parte del director, exposición de la propuesta al director, reunión de la alta dirección, aprobación o desaprobación de la propuesta de gestión amistosa de cobranzas.

La segunda etapa contempla, de ser aprobado la propuesta de gestión amistosa de cobranzas, la recepción de la propuesta por el encargado del Área de Tesorería, prueba del programa informático, concluyendo en el uso en actividades de Tesorería, tal como se muestra en el cuadro 7.

<b>Etapas</b>	<b>Duración</b>	<b>Resultado</b>
1.- Administrativa		
1° Presentación de la propuesta en Secretaría	½ día	Documento recibido
2° Estudio y revisión de la propuesta por el Director	1 día	Documento recibido
3° Invitación al autor de la propuesta para exposición	½ día	Documento aprobado
4° Reunión de la Alta Dirección para tratar la propuesta	1 día	Aprobado /Desaprobado
5° Emisión de resolución directoral de aprobación.	½ día	Directiva de aprobación y puesto en marcha de la propuesta.
2.- Tesorería		

6° Recepción de documento aprobado y el permiso correspondiente para instalar el programa en Tesorería	½ día	Programa informático instalado
7° Instalación de programa informático y prueba utilizando data 2017	½ día	Reportes de pruebas
8° Puesta en marcha	½ día	Reportes diversos de interés

Cuadro 7 Proceso de implementación de la propuesta de gestión amistosa de cobranza  
Fuente: Elaborado por el autor

### 5.3.6. Presupuesto de implementación

El costo de implementar la propuesta de gestión amistosa de cobranzas asciende a S/3,820, contablemente la implementación de la propuesta no significa salida de dinero, la institución educativa cuenta con el equipo y mobiliario de oficina.

En cuanto al capacitador que se requiere en la implementación de la propuesta de gestión amistosa de cobranzas el costo del capacitador está presupuestado en la partida correspondiente del presupuesto institucional del colegio Adventista “El Porvenir” de Chepén para el año 2018.

En el cuadro 8 se detalla la inversión en la propuesta de gestión amistosa de cobranzas.

Rubro	Cantidad	S/
Equipos y mobiliario		
Computador personal	1	2,100.00
Impresora multifuncional	1	750.00
Escritorio y silla de oficina	1	550.00
Útiles de escritorio	Un paquete	120.00
Personal capacitador		
Economista	1	300.00

Cuadro 8 Inversión en la propuesta de gestión amistosa de cobranzas

<b>Total</b>		<b>3,820.00</b>
--------------	--	-----------------

Fuente: Elaborado por el autor

### 5.3.7. Resultados esperados

Al implementar la propuesta de gestión amistosa de cobranzas en el Colegio Adventista de Chepén se busca disminuir el índice de morosidad; los resultados esperados se alcanzarán en la medida que haya el compromiso de la dirección de alinear la fecha de pago tal como manda la Ley N° 27665, es decir, a fin de mes, ejecutar las capacitaciones en las fechas programadas, difundir internamente entre el personal docente, administrativo y de servicio las directivas sobre la propuesta de gestión amistosa de cobranzas y comprometerlos a participar activamente difundiendo los alcances de lo que manda la Ley sobre el pago de la pensión de enseñanza entre los padres de familia y apoderados, en el cuadro 9 se detalla el impacto de la propuesta de gestión amistosa de cobranzas en el índice de morosidad.

<b>Índice de morosidad</b>	<b>Sin propuesta</b>	<b>Con propuesta a corto plazo</b>	<b>Con propuesta a largo mediano</b>
Promedio mensual	22.78%	5%	0%

*Cuadro 9 Impacto de la propuesta de gestión amistosa de cobranzas en el índice de morosidad del colegio adventista "El Provenir"*

Fuente: Elaborado por el autor

De acuerdo al cuadro 9 el promedio mensual sin propuesta corresponde al promedio histórico (ver cuadro 2), mientras que el promedio mensual con propuesta a corto plazo del 5% es lo que se espera lograr en el 2018, mientras que a mediano plazo se refiere a partir del 2019 para adelante, se considera un

índice de morosidad del 0% ya que los padres de familia y/o, han recibido capacitación sobre educación financiera y la dirección del colegio ha ejecutado las medidas correspondientes para implementar la propuesta de gestión amistosa de cobranzas.

## **Capítulo VI Conclusiones y Recomendaciones**

### **6.1. Conclusiones**

- a) La situación financiera del Colegio Adventista El Porvenir en los periodos 2016 y 2017 han terminado con déficit, también sus cuentas por cobrar se elevaron de un año a otro, su índice de morosidad promedio es el 22.78%.
- b) Los padres de familia morosos del colegio Adventista “El Porvenir” de Chepén se tipifican de acuerdo con la propuesta de gestión amistosa de cobranzas en morosos habituales (60%), morosos intencionales (20%) y morosos fortuitos (20%).

- c) La propuesta de gestión amistosa de cobranzas permitirá disminuir el índice de morosidad a 5% en promedio, disminuyendo de esta manera el número de padres de familia con mensualidades impagas.

## **6.2. Recomendaciones**

- a) A la Dirección del Colegio Adventista “El Porvenir” de Chepén, aprobar y ejecutar el modelo de gestión amistosa de cobranzas que beneficiará a todos los estamentos de la institución educativa.
- b) A los padres de familia en general la invocación a comprender que, de acuerdo a Ley, el pago por la pensión de la enseñanza es a fin de mes, la Ley no avala impuntualidades. Servicio educativo privado recibido, servicio pagado.

## **Referencias**

- Becerra, J. (2016). *Finanzas en el Hogar*. Chepén: Ediciones BC
- Becerra, J. (2008). *Educación Financiera*. Chepén: Ediciones BC
- Camacho, I. y Borrás, f. (2015). *Técnicas de negociación con clientes morosos*. Madrid, España: Icade
- Chiavenato, I. (2014). *Introducción a la Teoría General de la Administración*. Octava Edición. México: Mc Graw Hill Education.
- Díaz, Manuel José. (2014). *La morosidad: cobro y prevención*. España: Editorial Alcala Grupo Editorial.
- Gitman, L. y Chad, Z. (2012). *Principios de administración financiera*. Decimosegunda Edición. México: Pearson.
- Kohler. (2016). *Diccionario de Contabilidad y Finanzas*. México: Uteha.

Ley de Protección a la Economía Familiar respecto al pago de pensiones en Centros y Programas Educativos Privados, Ley N° 27665

[www.minedu.gob.pe/comunicado/pdf/normativa-2018/ley-26549/ley-27665.pdf](http://www.minedu.gob.pe/comunicado/pdf/normativa-2018/ley-26549/ley-27665.pdf)

Ley general de Educación, Ley N° 28044

[www.minedu.gob.pe/p/ley\\_general\\_de\\_educacion\\_28044.pdf](http://www.minedu.gob.pe/p/ley_general_de_educacion_28044.pdf)

Ley de los Centros Educativos Privados, Ley N° 26549

[www.minedu.gob.pe/comunicado/pdf/normativa-2018/ley-26549/ley-26549.pdf](http://www.minedu.gob.pe/comunicado/pdf/normativa-2018/ley-26549/ley-26549.pdf)

# ANEXOS

## Anexo 1 Relación de padres morosos a diciembre Del 2017

Colegio Adventista El Porvenir			
REPORTE DE SALDOS			
Ejercicio 2017			
..... --Mensualidades por Cobrar			
Saldos de Alumnos			
Al Mes de Diciembre			
POR COBRAR			
#	Sección	Alumno	Saldos
1	Inicial - 3 Años - U	RODAS HUANGAL Paolo Israel	235
2	Inicial - 3 Años - U	JULCA BAZAN Luz Angelina	1,550.00
3	Inicial - 3 Años - U	HERNANDEZ BAZAN Esther Dihara Zamadhy	960
4	Inicial - 3 Años - U	VASQUEZ GOICOCHEA Ariana Nicoll	225
5	Inicial - 4 Años - U	PEREZ REBAZA JOSHUA FABRICIO	225
6	Inicial - 4 Años - U	PALACIOS COLCHAO JUAN ADRIANO	885
7	Inicial - 4 Años - U	MONTENEGRO MACO ALONDRA BRIGITHE	590
8	Inicial - 4 Años - U	BASILIO VILLANUEVA AMY JHOSELYN	500
9	Inicial - 4 Años - U	URCIA MANCHAY ABDIEL ADAIR	200
10	Inicial - 4 Años - U	MENDOZA BAY THIAGO MATIAS	1,300.00
11	Inicial - 4 Años - U	AGUILAR REVILLA Eddynson Jhonatan	400
12	Inicial - 4 Años - U	ANTINORI SANCHEZ Nhadya Hapuc	295
13	Inicial - 5 Años - U	QUINTANA CHAVARRY GUIVIANI SAYURI	1,062.00
14	Inicial - 5 Años - U	ARTEAGA PUELLES Zarai Julieth	70
15	Primaria - 1er Grado - U	LLIQUE QUIROZ LEYTO JOSÉ	1,320.00
16	Primaria - 1er Grado - U	CHANDUVI PAREDES Matthew Roosevelt	200
17	Primaria - 1er Grado - U	RAMOS CORDOVA Jared Fabio Eli	295
18	Primaria - 1er Grado - U	SERQUEN RUIZ Dulce Jhakory	560
19	Primaria - 1er Grado - U	LAMELA NORIEGA Genesis Valentina	1,600.00
20	Primaria - 1er Grado - U	VILLENA NUÑEZ Valeria Yamile	270
21	Primaria - 1er Grado - U	GUAYAC PAREDES GENARO GIUN	226.25
22	Primaria - 1er Grado - U	JUAREZ BAZAN ANGEL GABRIEL	180
23	Primaria - 2do Grado - U	Medina Chafloque SARAI	270
24	Primaria - 2do Grado - U	Guevara Rodriguez YSAI WILSON	320
25	Primaria - 2do Grado - U	VASQUEZ ORBEGOSO MIGUEL ANGEL	675
26	Primaria - 2do Grado - U	Tantajulca Terrones MOISES ALEXANDER	540
27	Primaria - 2do Grado - U	Terrones Solano JORGE GUSTAVO	73.75
28	Primaria - 2do Grado - U	YNOÑAN CABANILLAS MARIO JOSE ANTONIO	2,000.00
29	Primaria - 2do Grado - U	CAICEDO RUIZ Brisa Solange	295
30	Primaria - 2do Grado - U	Medina Chaloque RUT	255
31	Primaria - 3er Grado - U	VASQUEZ FUENTES EMILY ELIZABETH	530
32	Primaria - 3er Grado - U	LAMELA NORIEGA CESAR BRUNO	1,560.00
33	Primaria - 3er Grado - U	MENDOZA GAMARRA Lexi	590

34	Primaria - 4to Grado - U	YGNACIO VILLA YARHETZY ALEJANDRA	270
35	Primaria - 4to Grado - U	SOLANO VASQUEZ OSCAR	200
36	Primaria - 4to Grado - U	SIRLOPU PIZARRO AARON JHAIR	442.5
37	Primaria - 4to Grado - U	YNOÑAN CABANILLAS DAIRA AYELEN	2,500.00
38	Primaria - 4to Grado - U	La Rosa Neciosup JESUS MARIO	781.5
39	Primaria - 4to Grado - U	VASQUEZ VILLA Jorge Kalet	280
40	Primaria - 4to Grado - U	GUAYAC PAREDES MARY ELENA	78.75
41	Primaria - 4to Grado - U	BASILIO VILLANUEVA VALLERY FABIANA	500
42	Primaria - 5to Grado - U	MESTANZA BAZÁN ANDREY FIDEL	190
43	Primaria - 5to Grado - U	SAUCEDO BALLADARES DAIRA ABIGAIL	265.5
44	Primaria - 5to Grado - U	Rios Chanduvi TOMAS JOSE	2,950.00
45	Primaria - 5to Grado - U	CALLIRGOS HUAMAN SANDRA BELEN	1,565.00
46	Primaria - 5to Grado - U	LLIQUE QUIROZ JACKELYN	1,380.00
47	Primaria - 5to Grado - U	PORTALES CRUZ PATRICK LEONARDO	2,655.00
48	Primaria - 5to Grado - U	Verastegui Teran KATHERIN ROSALIA	295
49	Primaria - 5to Grado - U	PEREZ PEÑA Xiomara Abigail	240
50	Primaria - 5to Grado - U	CAMPOS ESPINOZA DIEGO ALONSO	590
51	Primaria - 5to Grado - U	VASQUEZ CORCUERA Juan Carlos Elias	560
52	Primaria - 6to Grado - U	RAMOS LLAUCE ANGHELLO	2,650.00
53	Secundaria - 1er Grado - A	RODRIGUEZ ALAYO LUIS FERNANDO	590
54	Secundaria - 1er Grado - A	SOTERO RAMIREZ SERGIO ABRAHAM	270
55	Secundaria - 1er Grado - B	Tejada Castillo JOSE GUILLERMO	1,100.00
56	Secundaria - 1er Grado - B	CASTAÑEDA CUBAS Jeferson Andres	1,175.00
57	Secundaria - 1er Grado - B	PEREZ PEÑA Exon Diego	260
58	Secundaria - 1er Grado - U	Pinchi Ramos BELLA LUZ	2,430.00
59	Secundaria - 2do Grado - A	TERAN ZULEN AUGUSTO DAVID	295
60	Secundaria - 2do Grado - A	MEDINA CABANILLAS MARTHA ISABEL	285
61	Secundaria - 2do Grado - A	TEJADA LLIQUE JOSE JAVIER	2,100.00
62	Secundaria - 2do Grado - A	SOTERO RAMIREZ ANGEL JOSUE	295
63	Secundaria - 2do Grado - A	MARQUEZ CRUZADO Ingrid Raquel	147.5
64	Secundaria - 2do Grado - A	ABANTO QUIROZ BREYSI MARICIELO	1,655.00
65	Secundaria - 2do Grado - A	CERREPE HERNANDEZ SHEYLA	560
66	Secundaria - 2do Grado - A	MALON MUÑOZ DAVID	295
67	Secundaria - 2do Grado - B	LALOPU RODRIGUEZ VANIA SOFÍA	295
68	Secundaria - 2do Grado - B	LLIQUE QUIROZ GERSON JHON	1,380.00
69	Secundaria - 2do Grado - B	JUAREZ BAZAN RICHARD JHONATAN	190
70	Secundaria - 2do Grado - B	TERRONES SOLANO LIBYAN ESMERALDA	147.45
71	Secundaria - 2do Grado - B	TORRES HERNANDEZ Nilton Josueth	337.5
72	Secundaria - 2do Grado - B	Portilla Guerrero ELVIS JUNIOR	750
73	Secundaria - 2do Grado - B	Callirgos Huaman ALISSON NOEMI	885
74	Secundaria - 2do Grado - B	CORDOVA URTEAGA Esther Leticia	1,062.00

75	Secundaria - 2do Grado - B	HERNANDEZ GUERRERO GRECIA ABIGAIL	265.5
76	Secundaria - 3er Grado - A	QUIROZ DIAZ PAULINA	1,200.00
77	Secundaria - 3er Grado - A	TACILLA TOCAS Maricielo Milagros	160
78	Secundaria - 3er Grado - U	CRUZADO PRADO JUAN JOSE	800
79	Secundaria - 3er Grado - U	BARDALES CERNA SOFIA LISBETH	61.5
80	Secundaria - 3er Grado - U	NUÑEZ CHAVEZ CESIA MASIEL	1,475.00
81	Secundaria - 3er Grado - U	VASQUEZ BARBOZA KEVIN JHARLEY	870
82	Secundaria - 3er Grado - U	LARA FERNANDEZ DAYANA MARICIELO	295
83	Secundaria - 3er Grado - U	CORREA ALBITRES JULIO JUAN DIEGO	590
84	Secundaria - 3er Grado - U	REYES JULCA LUIS OSCAR	1,475.00
85	Secundaria - 3er Grado - U	VÁSQUEZ FUENTES PIERO AMILCAR	550
86	Secundaria - 4to Grado - A	MESTANZA BAZÁN LEIDY CRISTINA	200
87	Secundaria - 4to Grado - A	CHAVARRIA LLALLE ESTER ABIGAIL	265
88	Secundaria - 4to Grado - A	CASTAÑEDA CUBAS BRAYAN BRANDON	990
89	Secundaria - 4to Grado - A	JUAREZ BAZAN SHIRLEY ALMUDENA	190
90	Secundaria - 4to Grado - A	STEVENS NUE MARY JESUS	885
91	Secundaria - 4to Grado - A	Rios Quesquen MAYRA JUBIRY	1,250.00
92	Secundaria - 4to Grado - A	VALERA LLANOS ANNY NICOLE	480
93	Secundaria - 4to Grado - B	Pascual Meza PATRICIA ESMERALDA	260
94	Secundaria - 4to Grado - B	Saldaña Espinoza FLAVIA EVELYN	265
95	Secundaria - 4to Grado - B	VASQUEZ ORBEGOSO ESTEFANNY REBECA	675
96	Secundaria - 5to Grado - A	Lamela Noriega CAROLA CHRISTINA	860
97	Secundaria - 5to Grado - A	Quiroz Alvarado MILAGROS DEL PILAR	885
98	Secundaria - 5to Grado - A	Martos Quispe ALDO ABELARDO	260
99	Secundaria - 5to Grado - A	FLORES FLORES HUGO SEBASTIAN	295
100	Secundaria - 5to Grado - A	SALINAS MENDOZA Juan Carlos	855
101	Secundaria - 5to Grado - A	DIAZ TERRONES Milagros Del Pilar	750
102	Secundaria - 5to Grado - A	Espinoza Rodriguez MOISES ELIU	1,180.00
103	Secundaria - 5to Grado - B	CASTAÑEDA CUBAS CÉSAR MARCELO	560
104	Secundaria - 5to Grado - B	Quiroz Diaz MARIA ISABEL	1,500.00
105	Secundaria - 5to Grado - B	Suarez Espinoza KAROL VANESSA	590
106	Secundaria - 5to Grado - B	PORTILLA Guerrero ROSSANA STEPHANY	2,000.00
107	Secundaria - 5to Grado - B	Valera Mendoza CRHISTIAN XAVIER	2,700.00
108	Secundaria - 5to Grado - B	SANCHEZ BECERRA ANA LUCIA	1,500.00
<b>Total :</b>			<b>82,291.70</b>

## Anexo 2 Cuentas por cobrar anual

<b>AÑO</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>
Soles	27,534.65	41,449.98	63,515.90	82,291.70
Porcentaje de morosidad %	3.03%	5.27%	8.18%	11.03%

*Fuente: Colegio Adventista "El Porvenir" de Chepén.*

Elaboración: Por el investigador

### Comentario:

Se observa que las cuentas por cobrar en el período 2014 – 2017, año a año se incrementan. De 27,534.65 soles, del 2014, pasó a 82,291.70 soles en el 2017.

También se observa que el porcentaje de morosidad se incrementó considerablemente.

### Anexo 3 Porcentaje de meta alcanzado de total alumnos

<b>AÑOS</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>
META	360	365	343	335
ALCANZADO	344	342	310	284
% META	95.56%	93.70%	90.38%	84.78

*Fuente: Colegio Adventista "El Porvenir" de Chepén.*

Elaboración: Por el investigador

Comentario:

La media anual del porcentaje de la meta alcanzado es 91.11%.

Se observa que el porcentaje de la meta desciende año a año.

#### Anexo 4 Estructura de presupuesto de gasto familiar

RUBRO	%
Alimentación	30.00
Vivienda	10.00
Salud	2.50
Pensión de enseñanza	17.50
Deudas	30.00 (*)
Ocio	5.00
Ahorros	2.50
Otros pagos	2.50
TOTAL	100.00

Fuente: Becerra (2016)

#### Comentario:

Becerra (2016) en su Manual de “Finanzas en el Hogar” indica que la cuenta Deudas concentra a lo más el 30% de los ingresos familiares mes, es un parámetro de los analistas de crédito bancario. Cuando no se tiene deudas se puede destinar a las cuentas de Alimentación, Salud, Ahorros, Ocio y Otros. Lo mismo pasa con la cuenta Vivienda, incluye gastos de alquiler, refacciones, pero cuando no se tiene de distribuye en las otras cuentas.

La utilidad de esta estructura es que incluye como cuenta básica la Pensión de Enseñanza de los hijos menores y/o estudiantes de educación privada superior, lo que significa que se tiene que contabilizar mensualmente, y no incluirla en la cuenta Otros Pagos como sucede en un buen número de familias que deciden por el servicio educativo privado.

“Al César lo que es del César”, “...queriendo edificar una torre, no se sienta primero y calcula los gastos...” dice la Santa Biblia.

## **Anexo 5 Ley N° 27665**

### **LEY DE PROTECCIÓN A LA ECONOMÍA FAMILIAR RESPECTO AL PAGO DE PENSIONES EN CENTROS Y PROGRAMAS EDUCATIVOS PRIVADOS**

#### **Artículo 1º.- Modificación del Artículo 14º de la Ley N° 26549**

Modificase el inciso b) del Artículo 14º de la Ley N° 26549, el mismo que queda redactado con el texto siguiente:

**“Artículo 14º.-** Antes de cada matrícula, los Centros y Programas Educativos están obligados a brindar en forma escrita, veraz, suficiente y apropiada a los interesados, la siguiente información:

b) El monto, número y oportunidad de pago de las pensiones, así como los posibles aumentos. Las pensiones serán una por cada mes de estudios del respectivo año lectivo, pudiendo establecerse por concepto de matrícula un monto que no podrá exceder al importe de una pensión mensual de estudios.”

#### **Artículo 2º.- Modificación del Artículo 16º de la Ley N° 26549**

Modificase el Artículo 16º de la Ley N° 26549, el mismo que queda redactado con el texto siguiente:

**“Artículo 16º.-** Los Centros y Programas Educativos no podrán condicionar la atención de los reclamos formulados por los usuarios, ni la evaluación de los alumnos, al pago de las pensiones. En este último caso, la institución, educativa puede retener los certificados correspondientes a períodos no pagados siempre que se haya informado de esto a los usuarios al momento de la matrícula.

Los usuarios no podrán ser obligados al pago de sumas o recargos por conceptos diferentes de los establecidos en esta Ley. Tampoco podrán ser obligados a efectuar el pago de una o más pensiones mensuales adelantadas, salvo en el caso en que dichos pagos sustituyan a las cuotas de ingreso. Se prohíbe condicionar la inscripción y/o matrícula al pago de las, contribuciones denominadas voluntarias.

Tampoco podrán ser obligados a presentar el total de útiles escolares al inicio del año escolar; ni a adquirir uniformes y/o materiales o útiles educativos en establecimientos señalados con exclusividad por los centros educativos.

Sólo por resolución de la autoridad competente del Ministerio de Educación se autorizan cuotas extraordinarias, previa verificación de los motivos que dieron lugar a éstas.”

#### **Artículo 3º.- Reglamentación**

La modificación prevista en el Artículo 1º es aplicable a las disposiciones del Decreto Legislativo N° 882 en lo que corresponde. Asimismo, adecúese el Reglamento de Infracciones y Sanciones para Instituciones Educativas Particulares aprobado por Decreto Supremo N°

004-98- ED, a las disposiciones contenidas en la presente Ley, las mismas que deben ser expedidas por el Poder Ejecutivo en un plazo no mayor de treinta (30) días contar dos a partir de su publicación.

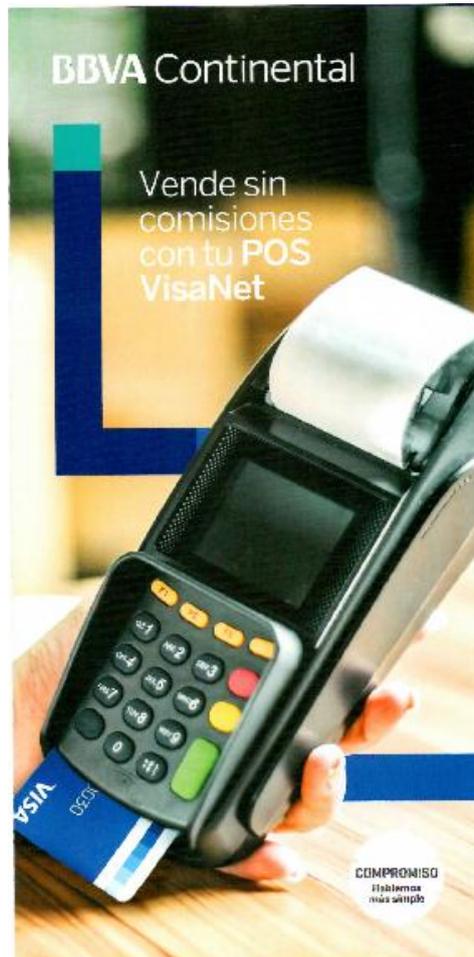
**Artículo 4º.- Prohibición de fórmulas intimidatorias**

Para el cobro de las pensiones, los Centros y Programas Educativos Privados de todos los niveles así como los de Educación Superior no universitaria están impedidos del uso de fórmulas intimidatorias que afecten el normal desenvolvimiento del desarrollo educativo y de la personalidad de los alumnos.

**Artículo 5º.- Derogatoria**

Derogase o déjense sin efecto las disposiciones que se opongan a la presente Ley.

## Anexo 6 Pos VisaNet



## Anexo 7 Estados financieros

ASOCIACION EDUCATIVA NOR PACIFICO - GENERAL - EL PORVENIR - CHEPEN  
Balance Denominacional Interno - Diciembre/2017  
DEMOSTRATIVO DE LOS RESULTADOS

	dic-17	% AV	dic-16	% AV	% AH
<b>OPERACIONAL</b>					
<b>INGRESOS</b>	<b>800,750.43</b>	<b>100.59</b>	<b>865,649.06</b>	<b>100.62</b>	<b>-7.50</b>
A314 Prestación De Servicios	796,053.02	100.00	860,281.56	100.00	-7.47
A318 Otros Ingresos Recurrentes	4,697.41	0.59	5,367.50	0.62	-12.48
<b>GASTOS</b>	<b>917,814.90</b>	<b>115.30</b>	<b>894,656.47</b>	<b>104.00</b>	<b>2.59</b>
A411 Gastos Con Personal	653,850.12	82.14	644,681.48	74.94	1.42
A412 Administrativas Y Generales	184,799.48	23.21	178,931.73	20.80	3.28
A414 Educación, Asistencia Y Orientación Social	20,527.01	2.58	6,456.78	0.75	217.91
A419 Otorgamientos	58,638.29	7.37	64,586.48	7.51	-9.21
	<b>-117,064.47</b>	<b>-14.71</b>	<b>-29,007.41</b>	<b>-3.37</b>	<b>303.57</b>
A319 Subvenciones Netas Recibidas	28,192.97	3.54	0.00	0.00	0.00
	<b>-88,871.50</b>	<b>-11.16</b>	<b>-29,007.41</b>	<b>-3.37</b>	<b>206.38</b>
<b>NO OPERACIONAL</b>					
A321 Ingresos No Recurrentes	6,215.63	0.78	7,628.23	0.89	-18.52
A421 Gastos No Recurrentes	11,790.08	1.48	1,426.42	0.17	726.55
	<b>-5,574.45</b>	<b>-0.70</b>	<b>6,201.81</b>	<b>0.72</b>	<b>-189.88</b>
<b>RESULTADO DEL EJERCICIO</b>	<b>-94,445.95</b>	<b>-11.86</b>	<b>-22,805.60</b>	<b>-2.65</b>	<b>314.13</b>

### Comentario:

Se observa en el Demostrativo de Resultados dos situaciones financieras:

- Las cuentas de fin de año en rojo: hay cuentas por cobrar.
- Del 2016 al 2017 el Resultado del Ejercicio aumentó, esto es aumentó la morosidad.

**ASOCIACION EDUCATIVA NOR PACIFICO - GENERAL - EL PORVENIR - CHEPEN**  
**Balance Denominacional Interno - Diciembre/2017**  
**BALANCE PATRIMONIAL**

	dic-17	% AV	dic-16	% AV	% AH
<b>ACTIVO</b>					
<b>ACTIVO CORRIENTE</b>	<b><u>124,347.51</u></b>	<b><u>78.96</u></b>	<b><u>96,357.77</u></b>	<b><u>63.29</u></b>	<b><u>29.05</u></b>
A111 Disponible	3,583.21	2.28	13,270.79	8.72	-73.00
A113 Cuentas Por Cobrar	120,764.30	76.69	83,086.98	54.57	45.35
<b>ACTIVO NO CORRIENTE</b>	<b><u>33,127.67</u></b>	<b><u>21.04</u></b>	<b><u>55,889.04</u></b>	<b><u>36.71</u></b>	<b><u>-40.73</u></b>
A132 Inmovilizado	33,127.67	21.04	55,889.04	36.71	-40.73
<b>Total del Activo</b>	<b><u>157,475.18</u></b>	<b><u>100.00</u></b>	<b><u>152,246.81</u></b>	<b><u>100.00</u></b>	<b><u>3.43</u></b>
<b>PASIVO</b>					
<b>PASIVO CORRIENTE</b>	<b><u>292,427.50</u></b>	<b><u>185.70</u></b>	<b><u>210,499.14</u></b>	<b><u>138.26</u></b>	<b><u>38.92</u></b>
A213 Cuentas Por Pagar	250,516.70	159.08	171,174.43	112.43	46.35
A216 Ingresos Anticipados	41,910.80	26.61	39,324.71	25.83	6.58
<b>PASIVO NO CORRIENTE</b>	<b><u>17,745.96</u></b>	<b><u>11.27</u></b>	<b><u>0.00</u></b>	<b><u>0.00</u></b>	<b><u>0.00</u></b>
A221 Exigible A Largo Plazo	17,745.96	11.27	0.00	0.00	0.00
<b>Pasivo</b>	<b><u>-152,698.28</u></b>	<b><u>-96.97</u></b>	<b><u>-58,252.33</u></b>	<b><u>-38.26</u></b>	<b><u>162.13</u></b>
Patrimonio Social	-152,698.28	-96.97	-58,252.33	-38.26	162.13
A231 Saldo Inicial 01/01	-58,252.33	-36.99	-35,446.73	-23.28	64.34
Variacion Patrimonial	-94,445.95	-59.98	-22,805.60	-14.98	314.13
<b>A232 FONDOS DISPONIBLES</b>	<b><u>0.00</u></b>	<b><u>0.00</u></b>	<b><u>0.00</u></b>	<b><u>0.00</u></b>	<b><u>0.00</u></b>
Saldo Inicial 01/01	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Constit. Y Reversión De Fondos	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
<b>Total del Pasivo y Patrimonio Líquido</b>	<b><u>157,475.18</u></b>	<b><u>100.00</u></b>	<b><u>152,246.81</u></b>	<b><u>100.00</u></b>	<b><u>3.43</u></b>

**Comentario:**

Se observa en el Balance Patrimonial que las Cuentas del pasivo, además de estar en déficit han aumentado del 2016 al 2017.

**AVISO IMPORTANTE**

**Sr. padre de familia y/o apoderado se le comunica**

**Que, de acuerdo a la LEY N° 27665**

**LA PENSIÓN DE ENSEÑANZA SE CANCELA  
A FIN DE MES**

**La Dirección del Colegio Adventista “El Porvenir”  
pone a vuestra disposición los diferentes canales  
de atención para cancelar la pensión de enseñanza**

**Puntualmente:**

**1° Tesorería del colegio**

**2° Ventanilla del Banco Continental**

**3° Ventanilla del BCP**

**4° Agentes BCP y Banco Continental**

**5° Transferencias a cuenta corriente del colegio**

## Anexo 9. Aplicativo para el control de cobranza- pantalla principal

CONTROL DE COBRANZAS | Área de Tesorería

7 JULIO 2018  Ver todo Inicial

CÓDIGO	NIVEL	GRADO	SEC.	APELLIDOS Y NOMBRES	DOC. ID.	Nº TELF.	DOMICILIO	APODERADO	SALDO (S/)
JEDA5423	Inicial	3 Años	U	DAVILA RODRIGUEZ Jean Paul		0			265.05
KACA3600	Inicial	3 Años	U	CARRASCO CASTILLO KAMILA ANAI		0			300.00
ALRE1354	Inicial	3 Años	U	REGALADO VASQUEZ Alisson Scarlet		0			1,000.00
MIRI5629	Inicial	3 Años	U	RIVERA RODRIGUEZ MISAEL LEONEL		0			265.00
BRMA3826	Inicial	3 Años	U	MAU DE LUCIO Bryan Alfredo		0			270.00
ASCA5816	Inicial	4 Años	U	CALLIRGOS VASQUEZ Astrid Arelys		0			230.00
THDE4503	Inicial	4 Años	U	DELGADO MARTOS Thiago Josué		0			280.00
DIGO4127	Inicial	4 Años	U	GOMEZ HORNA Diego Fernando		0			310.00
BRMI5651	Inicial	4 Años	U	MIRANDA TRUJILLO Brianna Nicolle		0			620.00
PARO5024	Inicial	4 Años	U	RODAS HUANGAL Paolo Israel		0			250.00
ESHE5857	Inicial	4 Años	U	HERNANDEZ BAZAN Esther Dihara Zama		0			460.00
ARVA4417	Inicial	4 Años	U	VASQUEZ GOICOCHEA Ariana Nicoll		0			240.00
JOSU3210	Inicial	4 Años	U	SUAREZ ESPINOZA Josias Smith		0			240.00
FAGO2313	Inicial	4 Años	U	GONZALES FLORES Fabricio Manuel		0			265.00
ROBE3720	Inicial	4 Años	U	BENITES LA ROSA Rosita Adriana		0			250.00
DAPE3451	Inicial	5 Años	U	PEREZ BALLADARES DASHA		0			240.00
JUPA2854	Inicial	5 Años	U	PALACIOS COLCHAO JUAN ADRIANO		0			1,500.00
THME5202	Inicial	5 Años	U	MENDOZA BAY THIAGO MATIAS		0			553.85
EDAG1127	Inicial	5 Años	U	AGUILAR REVILLA Eddyson Jhonatan		0			230.00
NHAN0146	Inicial	5 Años	U	ANTINORI SANCHEZ Nhadya Hapuc		0			310.00

20 alumnos registrados S/ 8,078.90

  Nota    

## **Anexo 10 Información para la toma de decisiones**

Para conocer que piensan los padres de familia que se encuentran con impagos de pensión de enseñanza se realizó una encuesta a 14 padres de familia morosos, los resultados son de importancia relativa para nuestra propuesta. Adjuntamos el cuestionario y los resultados correspondientes.

a.- Cuestionario

N° \_\_\_\_\_

### **ENCUESTA**

Marque con una X su respuesta:

1.- ¿El motivo de su atraso en el pago de la pensión de enseñanza se debe a problemas económicos?

SI ( )

NO ( )

2.- ¿Considera que la institución educativa debe ofrecer facilidades de pago?

SI ( )

NO ( )

3.- ¿Considera que la institución educativa debe cobrar mora por incumplimiento de pagos?

SI ( )

NO ( )

4.- ¿Considera cumplir el compromiso de pago de las mensualidades impagas?

SI ( )

NO ( )

5.- ¿Considera que la institución educativa debe realizar la cobranza directa de las pensiones impagas, en efectivo?

SI ( )

NO ( )

CARTA DE REVISIÓN LINGÜÍSTICA

Lima, 08 de noviembre del 2018

Señor(a):

Junior Ovet Bastra Muñoz

Me complace informarle que su informe de suficiencia profesional, titulado: "Propuesta para disminuir el índice de morosidad según el modelo de gestión amistosa de cobranzas en el Colegio Adventista "El Porvenir"- Chepén, 2018", ha sido revisado y corregido, bajo los criterios de redacción lingüística y académica; por tanto, dejo constancia mediante la presente, que el informe está apto para ser publicado como trabajo académico.

Atentamente,



---

Mg. Sc. ANA RAQUEL HUAMAN ESPEJO



## Anexo 11 Autorización

### AUTORIZACIÓN

#### DIRECTOR DEL COLEGIO ADVENTISTA EL PORVENIR- CHEPÉN

POR EL PRESENTE DOCUMENTO SE AUTORIZA:

Al Señor **Bastra Muñoz Junior Ovet**, identificado con código universitario N° 201322427 y DNI N° 45252319, egresado de la carrera de Contabilidad y Gestión Tributaria, de la Universidad Peruana Unión, para que pueda realizar en el informe de suficiencia profesional, con los datos del colegio adventista el porvenir que se le ha brindado.

Se emite el presente documento a solicitud del interesado.