Facultad de Ciencias Empresariales y Economía

Carrera Ciencias Empresariales

Reestructuración del proceso de crédito y cobranza de la Universidad de Los Hemisferios

Proyecto de fin de carrera

Trabajo de Titulación realizado de acuerdo a los requerimientos instituidos para obtener el Título de Licenciada en Ciencias Empresariales

Autor: GLADYS ELIZABETH PAZMIÑO FIERRO

Profesor guía: GUSTAVO I. BEJARANO G.

Septiembre, 2017

DECLARACIÓN DE ACEPTACIÓN DE NORMA ÉTICA Y DERECHOS

Este documento se rige a las normas éticas y reglamentarias de la Universidad de Los Hemisferios.

Confirmo que el texto incluido aquí fue escrito bajo las normas y reglas de los derechos de autor, citando apropiadamente las fuentes. En tal virtud, permito a la Biblioteca hacer público este documento para lectura, simultáneamente concedo los derechos de publicación a la Universidad de Los Hemisferios. De evidenciar que no cumplí con las condiciones éticas, cometiendo plagio, me someto a las consecuencias que la Universidad plantee. De igual manera, no utilizaré el contenido de este proyecto a menos que lo solicite por escrito para el análisis del Comité de la Universidad de Los Hemisferios.

Elizabeth Pazmiño
1710601863

Quito, 25 de Septiembre de 2017

Señores

UNIVERSIDAD DE LOS HEMISFERIOS

Facultad de Ciencias Empresariales

Ciudad

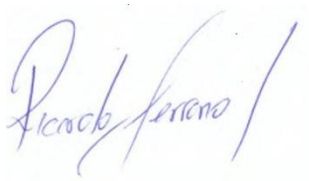
Estimados,

Yo, Ricardo Andrés Serrano Terán, con CC de 1715417968, en mi calidad de Director Financiero Administrativo de la Universidad de los Hemisferios, autorizo a Gladys Elizabeth Pazmiño Fierro, estudiante de la carrera de Ciencias Empresariales, de la Universidad de los Hemisferios, a utilizar información Financiera de la institución para el proyecto denominado "Reestructuración del proceso de Crédito y Cobranza de las Universidad de Los Hemisferios".

Las siguientes son condiciones específicas, la estudiante está obligada a (1) no difundir ni utilizar para otros fines que no sean académicos la información que, con el propósito de la relación de trabajo, le fue entregada; (2) no entregar a otras personas, por ningún medio de comunicación, directa o indirectamente, ninguna información de las actividades procedimientos de cualquier tipo que fuesen identificadas en la empresa durante la vigencia del proyecto y (3) tampoco usar completa o parcialmente ninguno de la documentación relacionada con el proyecto. La estudiante conoce que toda información y los resultados del proyecto serán usados exclusivamente para fines académicos.

En caso de que se quebrante alguna(s) de las especificaciones anteriores), el estudiante queda bajo la responsabilidad civil por daños y perjuicios que produzca a la Universidad de Los Hemisferios, de igual manera a las sanciones de carácter penal o legal a que se hiciere acreedor.

Atentamente,



Director Financiero Administrativo
CC 1715417968

Dedicatoria

Este proyecto va dedicado a la Universidad de Los Hemisferios representada por sus Directivos, quienes me abrieron las puertas para desarrollarme académica y profesionalmente.

A las personas y/o empresas a quienes voy a servir con los conocimientos adquiridos, será por quienes trabajaré continuamente poniendo Amor, Calidad y Ética profesional primordialmente.

Me capacitaré constantemente para así estar a la vanguardia de los conocimientos aplicables a la mejoría constante de la Administración eficiente.

Dedicaré mi trabajo diario a satisfacer sus requerimientos, de tal manera que los resultados obtenidos sobrepasen sus expectativas.

Adicionalmente enfocaré mi servicio con amor, esfuerzo y compromiso permanente, con un concepto claro de la dignidad humana y con el firme propósito de trabajar para el servicio de las personas.

Elizabeth Pazmiño F.

Agradecimiento

Mi más profundo agradecimiento a varias personas que han sido mentoras, hacedoras y partícipes de este gran logro, cuyos frutos me acompañarán por el resto de mi vida

En primer lugar a Dios y San José María, quienes con su infinita Sabiduría y Amor, han dirigido mi vida por este sendero por el cuál he incrementado mi conocimiento y cuya práctica me llevará a colaborar por el bienestar propio y de quienes serviré.

A los Directivos de la Universidad quienes con su Gran Sentido Humanista me han ayudado a obtener un conocimiento académico que me hizo crecer en conocimiento y personalmente.

A Galo P., Gladys L., Gladys F., Camila R., Juan M., mi Familia, quienes con su paciencia, empatía, comprensión y Amor, han sabido entender, que dirija gran parte de su tiempo a capacitarme

A mis Maestros, quienes con su compromiso de enseñanza, y sus destrezas para transmitir la información, me dirigen hacia el camino de éxito en ésta Hermosa Profesión

A mis compañeros/as de Aula, quienes con su autenticidad, dinamismo y felicidad, han llenado de luz y alegría cada una de las clases que hemos compartido.

Gracias a la Vida y a Dios nuevamente por poner en mi camino cada uno de los ANGELITOS que me han acompañado en este proceso

Elizabeth Pazmiño F.

Contenido

Índice de tablas 6

Índice de ilustraciones 6

Índice de gráficos 7

RESUMEN 8

ABSTRACT 9

Capítulo I 10

1. Introducción 10

1.1 Tema 11

1.2 Análisis de la situación 11

1.3 Determinación del problema 12

1.4 Justificación 15

1.5 Hipótesis 15

1.6 Objetivos 16

1.6.1 Objetivo general 16

1.6.2 Objetivos específicos 16

1.7 Objeto de la investigación 16

Capítulo II 17

2. Marco teórico 17

2.1 Historia de la Universidad de Los Hemisferios 17

2.2 Metodología a utilizar para implementar las actividades por procesos 18

2.3 Identificación de necesidades 19

2.4 Objetivos de la Universidad 20

Capítulo III 22

3. Procesos de crédito y cobranza de la Universidad de Los Hemisferio 22

3.1 Proceso de cobranza 22

3.1.1Estado de "deuda antigua" del proceso de cobranza 22

3.1.2 Estado actual del proceso de cobranza 26

3.1.3 Principios implementados actualmente en el departamento de cobranza de la Universidad de Los Hemisferios 26

3.1.4 Resultados obtenidos en el proceso de cobranza 27

3.2 Proceso de crédito 32

3.2.1 Requisitos actuales para la firma de pagaré en la Universidad 33

3.2.2 Resultados obtenidos en el proceso de Crédito 34

Conclusiones 38

Bibliografía 39

Índice de tablas

Tabla 1 Total monto por recaudar a noviembre 2014 11

Tabla 2 Estatus de pago 24

Tabla 3 Estudiantes que accedieron al crédito desde 2014 al 2016 35

Tabla 4 Monto de crédito otorgado del 2014 al 2016 36

Índice de ilustraciones

Ilustración 1 Diagrama causa efecto Universidad de Los Hemisferios del proceso de crédito y cobranza 14

Ilustración 2 Pirámide de las necesidades de Maslow 20

Índice de gráficos

Gráfico 1 Índice promedio de recuperación de cartera a diciembre 2015 27

Gráfico 2 Monto de recuperación y no recuperación de cartera a diciembre 2015 28

Gráfico 3 Monto de recuperación de "deuda antigua" desde el 19 de noviembre 2014 al 31 de diciembre 2015 28

Gráfico 4 Montos totales de recuperación al 31 de diciembre 2015 29

Gráfico 5 Índice promedio de recuperación de cartera a diciembre 2016 29

Gráfico 6 Monto de cartera recuperada y por recuperar de1 de enero al 31 de diciembre 2016 30

Gráfico 7 Monto de recuperación en "deuda antigua" desde el 19 de noviembre 2014 al 31 de diciembre 2016 30

Gráfico 8 Acciones tomadas en 2016 31

Gráfico 9 Estudiantes que accedieron al crédito directo hasta diciembre 2015 34

Gráfico 10 Montos de créditos otorgados por período académico hasta 31 de diciembre 2015 35

Gráfico 11 Estudiantes que accedieron al crédito desde 2014 al 2016 36

Gráfico 12 Monto de crédito otorgado del 2014 al 2016 36

RESUMEN

La Universidad de Los Hemisferios es una institución creada para la educación de tercer y cuarto nivel, desde el 2004, en Quito, siendo parte de una Obra Corporativa.

En este proyecto se evidenciará la reestructuración del proceso de crédito y cobranza de la Universidad de Los Hemisferios, donde se definió diferentes técnicas de Administración, cuya consecución y correcta implementación llevaron al éxito de proyecto

Los resultados obtenidos como parte de esta reestructuración, lograron un beneficio económico importante para la institución, gracias al enfoque y buen desempeño de las personas que estuvieron a cargo de esta gestión.

Actualmente el proceso de crédito y cobranza de la Universidad, se ejecuta tal y como se lo reestructuró, enmarcado además en una mejora constante y enfocado siempre en la satisfacción de la Comunidad Universitaria.

ABSTRACT

The “Universidad de Los Hemisferios” is an institution created for third and fourth level education, since 2004, in Quito, being part of the corporate work.

In this project the restructuring of the credit and collection process will be evidenced, where different administration techniques were defined whose agreement and correct implementation led to the success of the project.

The results obtained as part of this restructuring, achieved an important economic benefit for the institution, thanks to the approach and good performance of the people who were in charge of the management.

Currently the process of credit and collection of the university is executed as it was defined in the restructuring, also framed in a constant improvement and always focused on the satisfaction of the University Community.

Capítulo I

1. Introducción

La Universidad de Los Hemisferios mantiene una política de "humanismo" entendida principalmente en el apoyo que la entidad ofrece a los jóvenes para ayudarlos a cumplir con su objetivo que es graduarse y de esta manera influir en la sociedad, entregando jóvenes con valores y actitudes positivas, mismas que se refuerzan en sus aulas, para que transformen a la sociedad en una más justa, libre y humana.

Es decir que la Universidad, es una de las pocas instituciones que es consecuente con su Misión y Visión.

Uno de los factores determinantes en la educación es la parte económica y por la que, muchas de las personas o no los empiezan o abandonan sus estudios. Es en este punto, donde la Institución creó diferentes figuras de ayuda para que los jóvenes no paren su desarrollo académico por la falta de recursos.

Sin embargo, es importante que la Universidad evalúe el riesgo intrínseco de financiar temporalmente a sus estudiantes y por otro lado procurar el pago oportuno de estos valores.

Se evaluó la situación de la Universidad en el desempeño del otorgamiento del crédito y el pago oportuno del mismo. Los procesos establecidos, considerando que no se han definido políticas por lo que no se ha podido establecer límites, lo que afecta al flujo de efectivo para el cumplimiento de sus obligaciones, asumiendo el costo de conseguir este dinero por otras fuentes.

Esto evidencia el requerimiento de mejorar sus procesos para lograr mayor eficiencia en el departamento de crédito y cobranza.

1.1 Tema

Restructuración del proceso de otorgamiento de crédito y cobranza oportuna, de la Universidad de Los Hemisferios.

1.2 Análisis de la situación

Existen algunos motivos por los que se requirió que los ingresos de la Universidad se los recaude en plazos más extendidos, es decir a crédito, entre ellos: misión institucional, principalmente; la situación económica del país y como una herramienta de venta.

Analizaremos el estatus del proceso del otorgamiento del crédito y la recaudación de la cobranza en la Universidad, para diagnosticar esta situación.

Debido al crecimiento que ha experimentado la Universidad, no permitió establecer procesos para otorgar créditos a estudiantes con posibilidades de pago más certeras y tampoco obtener el cobro de los valores de manera oportuna. El otorgamiento del crédito se realizaba de manera empírica, lo que dificultaba un seguimiento interno adecuado.

Con estos antecedentes, se ha ido evidenciando que la recuperación de la cartera se complica con el paso del tiempo y el monto vencido alcanzó una suma bastante alta.

Tabla 1 Total monto por recaudar a noviembre 2014

	TOTAL DEUDA
Deuda por recaudar	$ 1.139.186,00

Fuente: Elaboración propia.

A noviembre del 2014, se recibe documentación, que una vez organizada, se define que el total de deuda por recaudar es de $1.139.186.

Esto evidencia el problema planteado, por lo que se hace indispensable establecer políticas y procedimientos para otorgar cupos de crédito a los estudiantes y definir también

mecanismos de cobro adecuados que nos permita disminuir la cartera vencida y otorgar créditos a estudiantes que puedan cumplir.

Los documentos que respaldan esta suma, mantienen antigüedad desde el 2009, sin embargo de una primera gestión de cobranza realizada, se evidenció que no todos los documentos correspondían a una deuda real, pues ya se habían cancelado anteriormente.

Esto nos puso en un escenario bastante delicado, pues la gestión de cobro debía ser realizada con pinzas, ya que no se dieron de baja los documentos al tiempo de su pago, y debimos confirmar con los deudores o supuestos deudores si la deuda fue ya cancelada o efectivamente seguía vigente.

1.3 Determinación del problema

Este proyecto se implementó en la Universidad de Los Hemisferios, a partir de noviembre del 2014.

Como herramienta de diagnóstico se realizó un análisis de espina de pescado para identificar las principales causas del problema.

Se determina como principales áreas de causa de problemas: Financiera, Crédito, Cobranza, Talento Humano.

Crédito.- La universidad no tenía definida política de crédito, por lo que las personas que otorgaban el crédito no realizaban la gestión enmarcados a la realidad ni objetivos de la institución sino exclusivamente respondían a la necesidad de todos los estudiantes que indicaban que no pueden pagar y se le realizaba un pagaré, sin antes haber cancelado un pagaré anterior, lo que ocasionaba que los estudiantes mantengan montos de deudas bastante altos. El otorgamiento del crédito se dejaba a criterio personal del encargo del departamento.

Inclusive no existía un control interno profesional, por parte del personal, del pago total o parcial de los documentos lo que llevó a mantener un archivo desactualizado y que distaba mucho de la realidad.

Cobranza.- La cobranza el Universidad de Los Hemisferios no estaba implementada, pues no se realizaba ni siquiera el ingreso o el control de los abonos a todos los

documentos que los estudiantes firmaban; tampoco se realizaba una gestión de cobranza permanente, pues existían documentos desde el 2009, supuestamente impagos.

Si hubiera existido una gestión de cobranza profesional, los archivos disponibles responderían a la realidad, lo que llevaba a la institución a tomar decisiones que ayudaban a no mantener un monto de deuda tan alto y de tanta antigüedad.

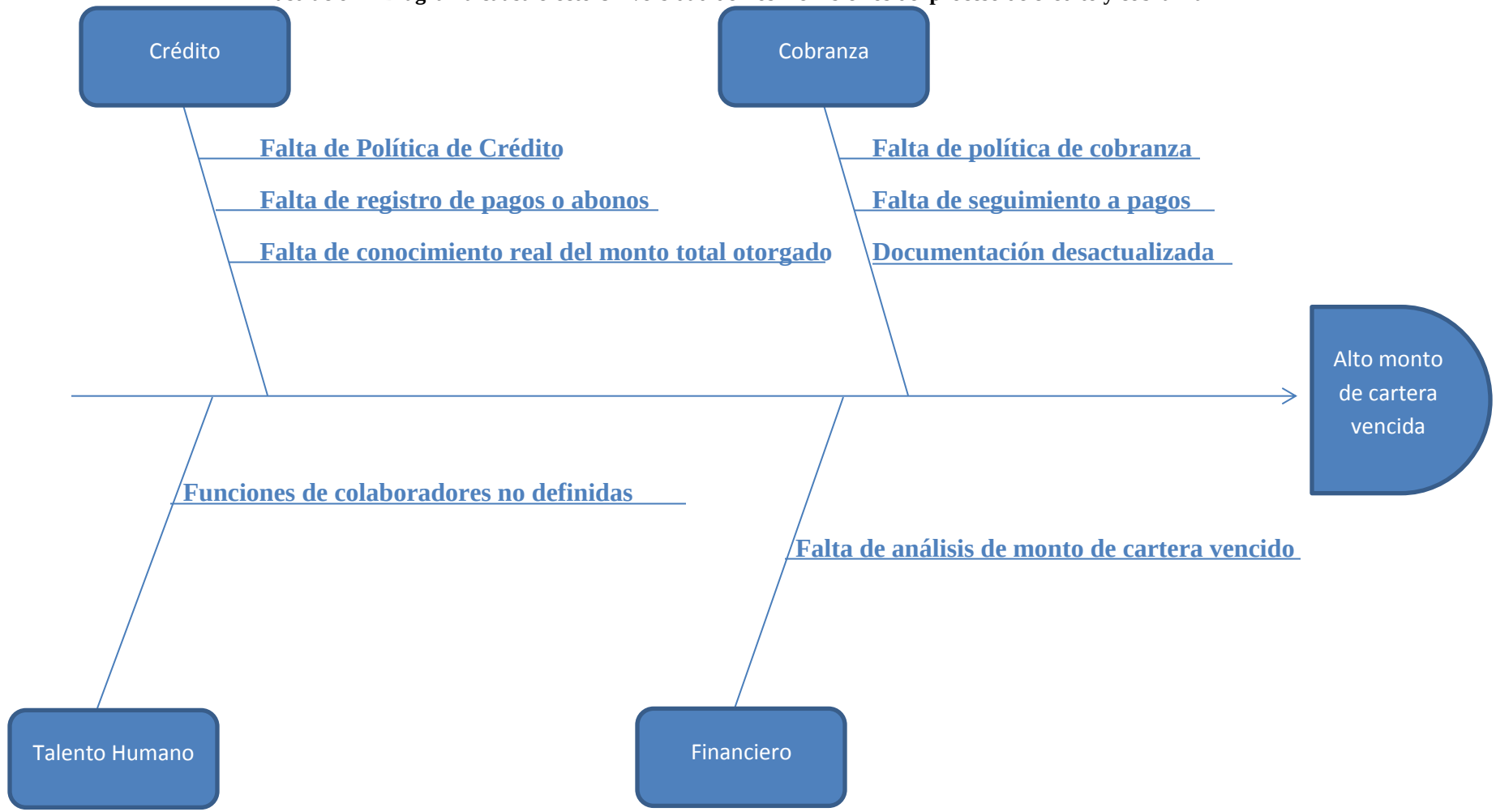
Talento humano.- No existía asignación de funciones al personal, lo que incrementaba el desperdicio del tiempo o realización de actividades que no iban acorde a la actividad para la cual fue contratado el personal del departamento de crédito y cobranza. "La forma en cómo se comportan los empleados lleva a resultados, puede llevar a un desempeño y crecimiento personal `positivos a largo plazo, o al contrario, a un bajo rendimiento y a un estancamiento a largo plazo" (James L. Gibson, 2006)

Financiero.- No se realizaba un análisis financiero de los montos otorgados como créditos, ni de los recaudados. Esto hacía que se concentre el crédito en estudiantes que no cumplían con los pagos, adicionalmente que se mantenga una suma por recaudar bastante alta, evitando que el dinero sea utilizado de mejor forma, ya sea en ayuda a otros estudiantes o en mejoras para la Universidad en diversos sentidos.

Esto nos confirma que existía un problema latente y muy peligroso en el departamento de crédito y cobranza, por lo que se establecerán medidas que ayuden a reestructurar el proceso del otorgamiento del crédito y recaudación de valores para que se ejecuten sus actividades de manera eficiente.

Mantener el control tanto en el crédito otorgado como en el monto de cartera por cobrar ayudará a que la Universidad pueda optimizar sus recursos de mejor manera, evitando la concentración del crédito en estudiantes que no pueden cumplir con su obligación.

Ilustración 1 Diagrama causa efecto Universidad de Los Hemisferios del proceso de crédito y cobranza



Fuente: Elaboración propia

1.4 Justificación

Este proyecto ayudará a que en el departamento de crédito y cobranzas se establezcan políticas y normas que vayan alineadas a los objetivos de la Universidad. Otorgar créditos a estudiantes que cumplan con su obligación, disminuyendo el riesgo de cartera incobrable y que los montos sean colocados a estudiantes que realmente necesitan de esta ayuda y la valoran, respondiendo con el pago puntual.

Para los estudiantes que accedan al crédito, será su primera experiencia de crédito y también ayudará en su formación de responsabilidad y cumplimiento sobre una promesa hecha.

"Es común que muchas empresas grandes, medianas o pequeñas, tengan serios problemas de cartera en mora, debido a que sus clientes no les pagan a tiempo sus facturas, lo cual se traduce en falta de ingresos para la empresa." (Veronica Ayala B., 2013)

El establecimiento de políticas en una cobranza efectiva ayudará en la optimización del uso del flujo de efectivo, que tanto necesita la Universidad, cuyo objetivo es ayudar a la comunidad.

"Flujo de efectivo financiero tal vez el renglón más importante que pueda extraerse de los estados financieros es el flujo de efectivo real de la empresa" (Ross, 2005)

1.5 Hipótesis

Con lo expuesto, este proyecto permitirá responder a la siguiente pregunta:

La reestructuración del proceso de crédito y cobranza disminuirá el monto de una cartera incobrable?

- **Propósito.-** analizar las condiciones e implementar el"Proceso de Crédito y Cobranza de la Universidad de Los Hemisferios".
- **Condiciones:**
    - **Problema:** Deficiente Proceso de Crédito y Cobranza
    - **Propuesta:** Reestructuración del Proceso de Crédito y Cobranza
    - **Lugar de Estudio:** Universidad de Los Hemisferios
    - **Sujetos de estudio:** Clientes de la Universidad de Los Hemisferios
    - **Período:** Desde Noviembre 2014 a Diciembre 2016

1.6 Objetivos

1.6.1 Objetivo general

Reestructurar el proceso de crédito y cobranza de la Universidad de Los Hemisferios para establecer políticas y reducir el monto de cartera incobrable.

1.6.2 Objetivos específicos

- Organizar y examinar la documentación que respalda la cartera vencida de 1’139.186.
- Verificar la vigencia de la documentación
- Implementar estrategia de recuperación de valores vencidos
- Implementar política de crédito
- Implementar política de Cobranza
- Formar al estudiante en el cumplimiento del pago de su obligación contraída con la Universidad.

1.7 Objeto de la investigación

Al concluir la Investigación se evidenciaron las consecuencias de no tener implementado un proceso de crédito y cobranza, ya que otorgar créditos sin establecimiento de políticas claras, incrementa el riesgo de una cobranza incobrable.

Finalmente este proyecto desarrolló un proceso para el otorgamiento de crédito y la cobranza oportuna de los valores otorgados a los estudiantes para el pago de sus períodos académicos.

Capítulo II

2. Marco teórico

A continuación revisaremos conceptos para de la correcta Administración de la Empresa, refiriéndonos principalmente en la Gestión por procesos, en las áreas Financiera y Talento Humano; se presentará la siguiente información:

- Historia de la Universidad de Los Hemisferios
- Metodología a utilizar para implementar la Gestión por procesos
- Identificar necesidades de estudiantes
- Alinear estas necesidades a los objetivos de la Universidad

Estos ayudarán al establecimiento de los parámetros para la reestructuración del proceso de crédito y cobranza.

Identificar las herramientas que evidenciarán el beneficio de esta reestructuración. Monitorear los resultados que se van obteniendo para re direccionar las acciones y así mejorar la implementación de este proceso.

2.1 Historia de la Universidad de Los Hemisferios

"La Universidad de Los Hemisferios nace con un estilo educativo penetrado de creatividad, originalidad y actualidad al servicio de la educación universitaria del Ecuador. Con miras a la integración nacional y latinoamericana y con proyección internacional, a través de una sólida formación académica y humana, personalizada, basada en valores trascendentes y éticos, pretende formar, para el mundo profesional, seres humanos íntegros, científicamente competentes, emprendedores y honrados, comprometidos con el futuro del país, con el logro de la paz y la justicia social, el fortalecimiento de la identidad nacional en el contexto pluricultural, la afirmación de la democracia, los derechos humanos, y la defensa y protección

del ambiente. (Universidad de Los Hemisferios, 2017). La Universidad de Los Hemisferios desea entregar a la sociedad seres humanos que, desde su lugar, influyan positivamente para lograr un cambio en la sociedad.

"En toda su labor, la Universidad de Los Hemisferios se guía por los principios derivados de la consideración prioritaria de la persona y de una visión cristiana del ser humano, de la sociedad y del mundo, que puede resumirse en: amor a la verdad, unión entre fe y razón, y solidaridad. Esta visión puede ser compartida por quienes, sea cual fuere su credo religioso, conciben al ser humano en su realidad corpóreo-espiritual." (Universidad de Los Hemisferios, 2017). La Universidad de Los Hemisferios respeta la libertad que todos los seres humanos gozamos, con el libre albedrío.

Lo anterior constituye parte de sus habilidades corporativas. "Las habilidades residen en las reglas, rutinas y procedimientos de la organización, esto es, en el estilo o manera a través del cual toma decisiones y maneja sus procesos internos para alcanzar objetivos organizacionales." (Hill, 2005).

2.2 Metodología a utilizar para implementar las actividades por procesos

"La gestión por procesos es una manera inteligente de gestionar el trabajo de una organización. (Pérez, 2010).

Los objetivos de una gestión por procesos se deben entender como la identificación y revisión permanente, tomando como base su contribución a los objetivos de la empresa:

- Ponerlos bajo control
- Facilitar su mejora gradual
- Posibilitar los objetivos de ruptura mediante su repensado sistemático

Se puede decir que un proceso está bajo control, y que ya permite ser un vehículo para gerenciar, cuando está entendido documentado y medido. Pero a qué se refieren exactamente estos tres requisitos? (Pérez, 2010)

"Entendido" se refiere a que hay una clara definición del propósito. Aquí debemos pensar cómo contribuye la misión y visión de la empresa, por qué se lo considera crítico, qué áreas están influyendo en la agilidad del proceso.

“Documentado”, entendemos que el proceso está graficado en un diagrama de flujo. De esta manera, se deben conocer la cantidad de pasos y en qué consiste exactamente cada uno, cada responsable debe saber quién es su cliente y proveedor internos de esa secuencia, además de tener muy en cuanta el cliente final que es el destinatario de la gestión del proceso. Todo esto no quita que puede ser mejorado más adelante, pero es clave que exista un primer ejercicio de graficar la gestión en términos horizontales.

“Medido” implica que tenga indicadores de referencia que describan su desempeño en forma sencilla.” (Pérez, 2010)

El texto anterior confirma la importancia de la implementación de una gestión por procesos, la misma que está en período de levantamiento en la Universidad de Los Hemisferios. Sin embargo para realizar este proyecto se definió la consecución de las actividades como un proceso, aunque no se hayan documentado aún como tal.

2.3 Identificación de necesidades

Según Maslow existen 5 tipos de necesidades:

1. Fisiológicas.- en estas se consideran a las necesidades de: hambre, sed y las necesidades de abrigo, sexo y otras de carácter orgánico.
2. De seguridad.- aquí están comprendidas las necesidades de defensa y protección de daños físicos y emocionales.
3. Sociales.- conforman las necesidades de afecto, sensación de formar parte de un grupo, aceptación y amistad.
4. De estima.- Los factores internos de estima, como el respeto por uno mismo, autonomía y realizaciones, así como los factores externos de estima como posición, reconocimiento y atención
5. Autorrealización.- el impulso por convertirse en lo que uno es capaz de ser: Crecimiento, desarrollo del potencial propio y autorrealización.

Mientras las necesidades se van satisfaciendo, las siguientes se vuelven indispensables su satisfacción.

Ilustración 2 Pirámide de las necesidades de Maslow

Fuente: Elaboración propia

Según Maslow, es importante comprender en qué jerarquía se encuentran las personas de la satisfacción de sus necesidades para encontrar la motivación que lo moverá a satisfacer la jerarquía actual o los siguientes.

Esto nos ayudará a entender las necesidades de nuestros estudiantes e implementar estrategias encaminadas a su satisfacción alineándolas a los objetivos de la Universidad.

2.4 Objetivos de la Universidad

Qué

"Formar profesionales altamente calificados en un entorno ético, innovador, ecológico, investigador y con tecnología de punta, atendiendo las necesidades de la sociedad". (Universidad de Los Hemisferios, 2017)

La principal labor de la Universidad se centra en formar profesionales con integridad.

Cómo

“Con categoría académica y tono humano, en un ambiente solidario y de amable libertad”. (Universidad de Los Hemisferios, 2017)

Respetar la ideología de cada estudiante, con un trato humano, escuchando sus necesidades; otorgando una enseñanza académica de altísimo nivel.

Por qué

“Por nuestra inspiración cristiana creemos en personas más justas y humanas que busquen la verdad, hagan el bien y, como consecuencia, transformen la sociedad”. (Universidad de Los Hemisferios, 2017)

Estos objetivos misionales van en concordancia con su esencia a la cual la Universidad de Los Hemisferios pertenece siendo parte de su Obra Corporativa.

La esencia de la Obra Corporativa, profesa la santificación de la persona en el trabajo diario a través de actuaciones coherentes, humanas, honestas, libres y justas.

Capítulo III

3. Procesos de crédito y cobranza de la Universidad de Los Hemisferio

Diferenciaremos el estado del departamento de cobranzas en 2 momentos de tiempo, así

- "Deuda antigua".- se considera "deuda antigua" a todos los documentos que reposaban como archivo de saldos pendientes al momento de la recepción del departamento. Todo lo otorgado hasta 2014.
- Actual.- todos los pagarés que se firman en cada período académico y que reposan con el respaldo de toda la documentación necesaria para su cobro. Todo lo otorgado desde 2015 hasta 2016

3.1 Proceso de cobranza

3.1.1Estado de "deuda antigua" del proceso de cobranza

Este departamento fue recibido en noviembre del 2014, casi al término de semestre académico del 2014.

El valor de la cartera vencida a esta fecha fue de $ 1'139.260, los documentos que respaldaban este valor, como se indicó anteriormente, no correspondían a la realidad del departamento, pues no todos estaban sin cancelarse, por lo que se requirió armar estrategias y tácticas para confirmar su vigencia, negociación y cobro de las vigentes.

Al cabo de tres meses de gestión de contacto con los estudiantes, es decir en febrero del 2014, el monto de $ 1´139.260 que constaba como cartera por cobrar bajó a $ 665.747,51 pues se confirmó que la diferencia correspondía a valores ya cancelados anteriormente pero los documentos no se dieron de baja en el momento de pago.

3.1.1.1 Organización de la documentación

Como documentos de respaldo existían cartas de compromiso de pago por un préstamo estudiantil otorgado y/o pagarés, muchos de estos respaldos carecían de teléfonos o números de contacto de los estudiantes.

Se armó una base de datos, obteniendo la información de varias fuentes y así contactarnos con los estudiantes para corroborar su deuda con la Universidad

3.1.1.2 Contacto y negociación con estudiantes

Una vez obtenidos los datos nos contactamos con cada estudiante, con un speech elaborado previamente, cada documento debía ser revisado y analizado el concepto, la fecha, verificar con la parte contable si existían o no abonos a esta deuda.

Al contactarnos con el estudiante el objetivo era conseguir una cita para realizar una negociación personalmente.

En cuanto el estudiante se acercaba a las oficinas de la Universidad a verificar los documentos, debíamos seguir dos caminos principalmente:

1) En caso de que el estudiante mencione que ya canceló el documento, requeríamos el respaldo de pago, y en caso de poseerlo debíamos confiar en su palabra
2) En caso de que el estudiante aceptaba la deuda, realizábamos un nuevo pagaré, incluyendo una forma de pago real a partir de la fecha de la firma.

3.1.1.3 Seguimiento de pagos

Como parte de la reestructuración de este departamento, se implementó un seguimiento de cada uno de los pagos que se debían realizar y efectivamente se realizaban, para lograr información veraz, oportuna y actualizada.

De tal manera que logramos convertirnos en una referente para el departamento contable de los valores pendientes de pago.

3.1.1.4 Creación de historial de comunicaciones

Como parte de la estrategia de comunicarnos con nuestros estudiantes de manera verás, se creó un historial de llamadas, de tal manera que podemos mantener información importante de comentarios o solicitudes realizadas por los estudiantes y así respaldar nuestras acciones.

3.1.1.5 Acciones específicas emprendidas

- Se estructuró base de datos completa con teléfonos, tipo de deuda (pagaré o préstamo estudiantil), facultad, correo electrónico, valor, abonos, saldo.

- La base está clasificada por colores que indican el status del estudiante:

Tabla 2 Estatus de pago

	Cancelado en efectivo, cheques o tarjeta
	Cancelado con respaldos
	De baja
	Deudas negociadas
	Deuda negociadas con pagre de Feb/2014
	Valor a favor del estudiante
	Deudas en conversacion
	Enviado mail
	No llamar
	No ubicable telefonicamente
	Con citas agendadas
	Enviar informacion por mail o comunicarse telefonicamente

Fuente: Elaboración propia

- Se realizó llamadas telefónicas para programar citas logrando generar un histórico con fechas de resultados por cada llamada ejecutada.

- Se llevó una programación diaria de citas en la agenda de Outlook.

- Se realizaban llamadas preventivas de valores próximos a cancelar.

- Una vez lograda la cita personal con el estudiante y sus padres se obtuvo uno de los siguientes resultados:

- Acuerdo de conocimiento de deuda

- Acuerdo de pago

- Firma de pagaré con tabla de amortización. “El Pagaré a la orden, es un título valor formal de contenido crediticio, por el cual una persona llamada suscriptor, promete

incondicionalmente pagar una sama determinada de dinero, a otra persona llamada beneficiario, en la forma y lugar establecidos en el mismo documento" (Arévalo, 2013)

- Pago

• Una vez negociado el pago, se mantuvo un flujo de valores quincenales a recibir durante los siguientes meses.

• De todos los pagos recibidos se llevó un registro de valores recaudados desglosados en:

- Tipo de deuda si es: deuda cancelada, deuda negociada

- Semestre al que corresponde el pago: deuda antigua – I Febrero 2014- II Septiembre 2014, I Abril de 2015, es decir identificadas por período académico en el que se firma el pagaré

- Fecha de pago

• Archivo de documentos cancelados con cada una de las observaciones y sellos según cada caso.

• Emisión de certificados de no adeudar al Departamento Financiero. Se realizaba una revisión en registros de bases, Jireh (sistema contable anterior) y Lumbrera (sistema contable actual).

Parámetros de negociación en deuda antigua:

Los parámetros de negociación definidos a continuación son los que se manejaban hasta finales del 2015, y solamente para el pago de "deuda antigua"

1.- Con pago en efectivo o tarjeta de crédito del 50% a la fecha, no se cobra interés y la diferencia se difiere máximo a 12 pagos. Existían casos especiales autorizados por la Dirección Financiera o Rectorado donde el plazo se pudo extender hasta 36 meses.

2.- El estudiante podrá pagar después de un año de la negociación acordada pero el pagaré se realiza en 9 cuotas.

3.- Pago con tarjeta de crédito a 4 meses sin intereses o con pagaré a 4 cuotas pero con intereses.

4.- Pago con orden de débito bancario desde 6 cuotas en adelante.

A partir del 2016, los parámetros de negociación fueron:

1. Pago en efectivo o tarjeta de crédito hasta 12 meses, no cobramos ningún tipo de interés, pues el objetivo actualmente, es recuperar, principalmente, estos valores antiguos.
2. En caso de firmar pagaré siempre se firma "autorización de débito bancario".
3. La figura de "Préstamo estudiantil" se la eliminó, actualmente se firman solamente pagarés.
4. Mantenemos un registro de pago mensual, con nombre del estudiante y valor para incluir estos valores en el reporte de flujos de la Universidad.

3.1.2 Estado actual del proceso de cobranza

Actualmente el proceso de cobranza, mantiene archivos, tanto físicos como digitales, actualizados a la fecha, que otorgan una información real y verás sobre los saldos por cobrar a los estudiantes.

Seguimos siendo un referente para el departamento contable para corroborar los saldos contables que mantiene el sistema Lumbrera

Los archivos están diferenciados por período académico en orden alfabético, con el respaldo de toda la documentación legal, requerida para el cobro legal de cada uno de los pagarés.

Tanto el formato del pagaré como la documentación que lo acompañan, han sido verificados y autorizados con el departamento legal.

3.1.3 Principios implementados actualmente en el departamento de cobranza de la Universidad de Los Hemisferios

La función principal del departamento de cobranza de la Universidad de Los Hemisferios es establecer un proceso que ayude a la recuperación de los valores según las condiciones establecidas al momento de la negociación del otorgamiento del crédito; manteniendo una buena relación con el estudiante que accedió a esta figura de pago, al término de la cancelación del documentos.

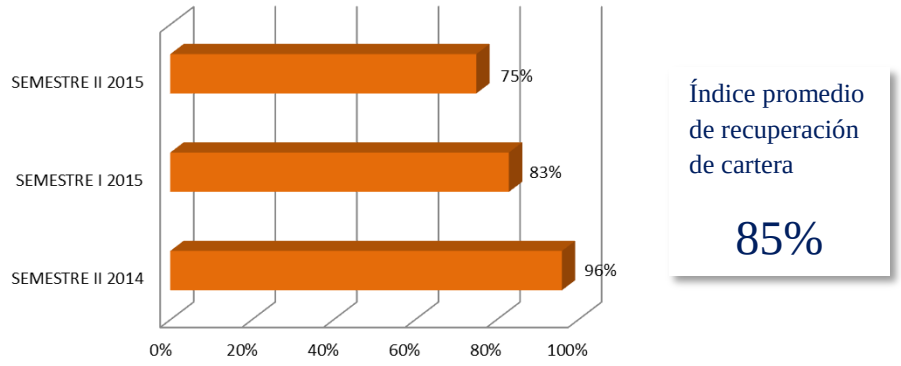
Esto se puede lograr pues nuestra actividad está enmarcada en el servicio de calidad y enfocada a la satisfacción del estudiante, sin dejar de lado el estilo de comunicación de la Universidad, a continuación algunos puntos importantes de nuestra función de cobranza:

1) La gestión de cobranza responde a un trabajo planificado, dejando a un lado la improvisación.
2) La gestión de cobranza es una herramienta importante que acompaña a la venta, generando así más ingresos para la Universidad
3) La gestión de cobranza está manejada con profesionalismo, responsabilidad y compromiso.
4) La gestión se realiza de manera humana, alineándonos a los objetivos de la Universidad, con trato amable, siempre transmitiendo al estudiante que esta es una oportunidad para cumplir con su compromiso y siendo firmes en el cobro, pero entendiendo las situaciones imprevistas.
5) Escuchamos al cliente, lo que nos lleva a otorgar al cliente un servicio personalizado, lo que ayuda a generar más compromiso en los estudiantes para el pago.
6) Se ingresa a la base de datos del departamento y corrobora los pagos realizados con cada uno de los estudiantes, obteniendo así una base actualizada a la fecha y con datos certeros.
7) Realizamos una gestión de cobranza oportuna y permanente.

3.1.4 Resultados obtenidos en el proceso de cobranza

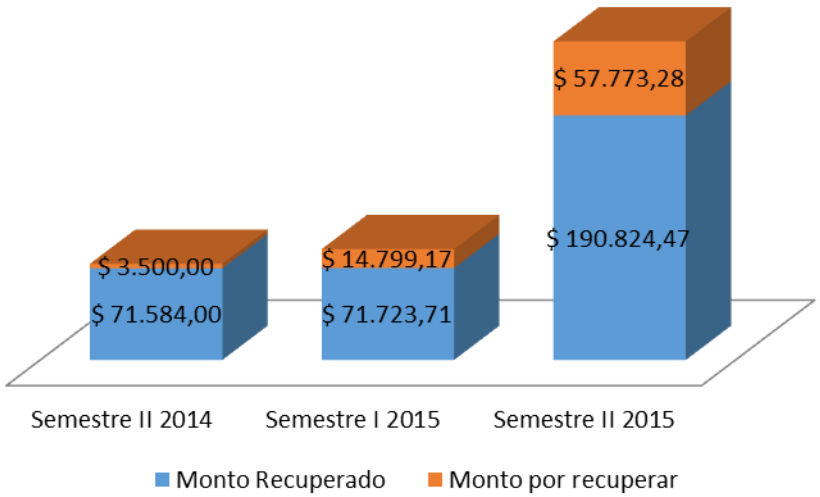
3.1.4.1 Resultados obtenidos a finales del 2015

Gráfico 1 Índice promedio de recuperación de cartera a diciembre 2015



Fuente: Elaboración propia

Gráfico 2 Monto de recuperación y no recuperación de cartera a diciembre 2015

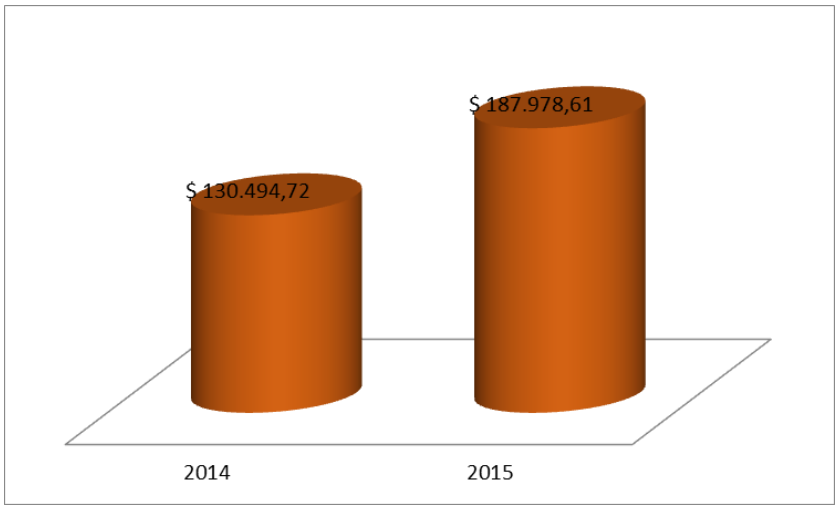


Fuente: Elaboración propia

- El Semestre 2014 II ha tenido un período de recuperación de 15 meses
- El Semestre 2015 I ha tenido un período de recuperación de 6 meses
- El semestre 2015 II ha tenido un periodo de recuperación de 4 meses
- Mientras más tiempo de recuperación mejora el porcentaje de recuperación

A finales del 2015, los resultados obtenidos, en la recuperación de la "deuda antigua" fueron los siguientes:

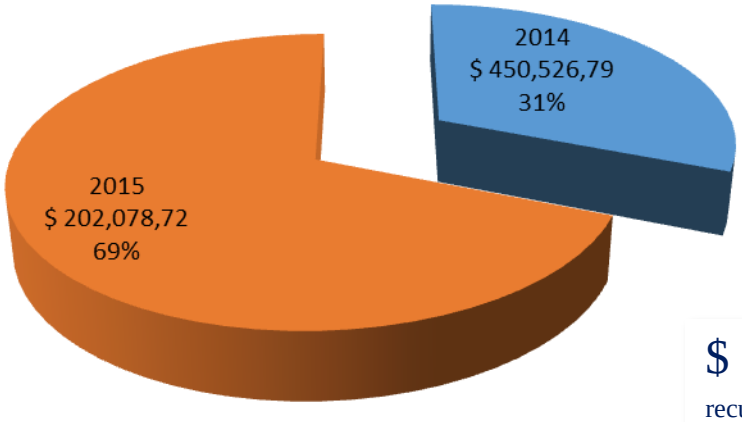
Gráfico 3 Monto de recuperación de "deuda antigua" desde el 19 de noviembre 2014 al 31 de diciembre 2015



$ 318.473,33 Total recuperado en "deuda antigua"

Fuente: Elaboración propia

Gráfico 4 Montos totales de recuperación al 31 de diciembre 2015

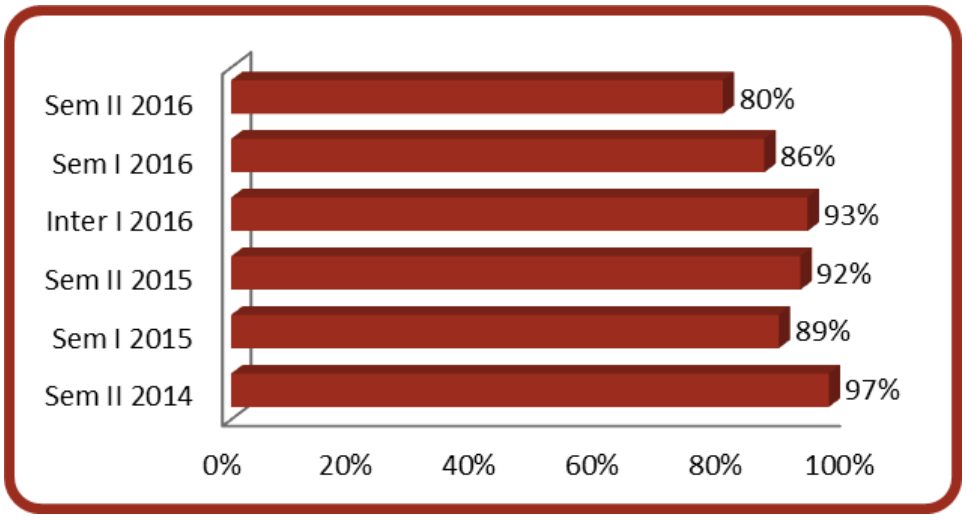


$ 652.605,51 Total monto recuperado por gestión de cobranza en 2014 y 2015

Fuente: Elaboración propia

3.1.4.2 Resultados obtenidos al 31 de diciembre del 2016

Gráfico 5 Índice promedio de recuperación de cartera a diciembre 2016

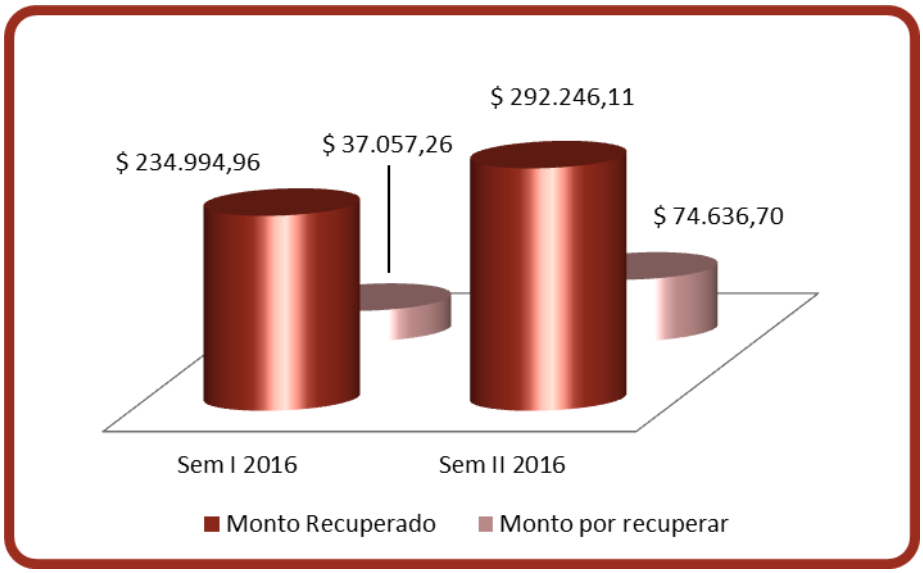


Índice promedio de recuperación de cartera

90%

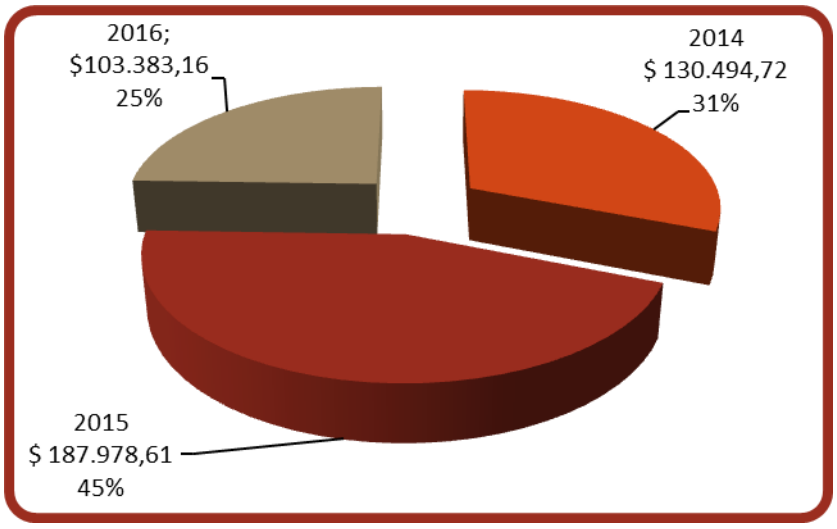
Fuente: Elaboración propia

Gráfico 6 Monto de cartera recuperada y por recuperar de1 de enero al 31 de diciembre 2016



Fuente: Elaboración propia

Gráfico 7 Monto de recuperación en "deuda antigua" desde el 19 de noviembre 2014 al 31 de diciembre 2016



$ 421.856,49

Total recuperado en "deuda antigua"

Fuente: Elaboración propia

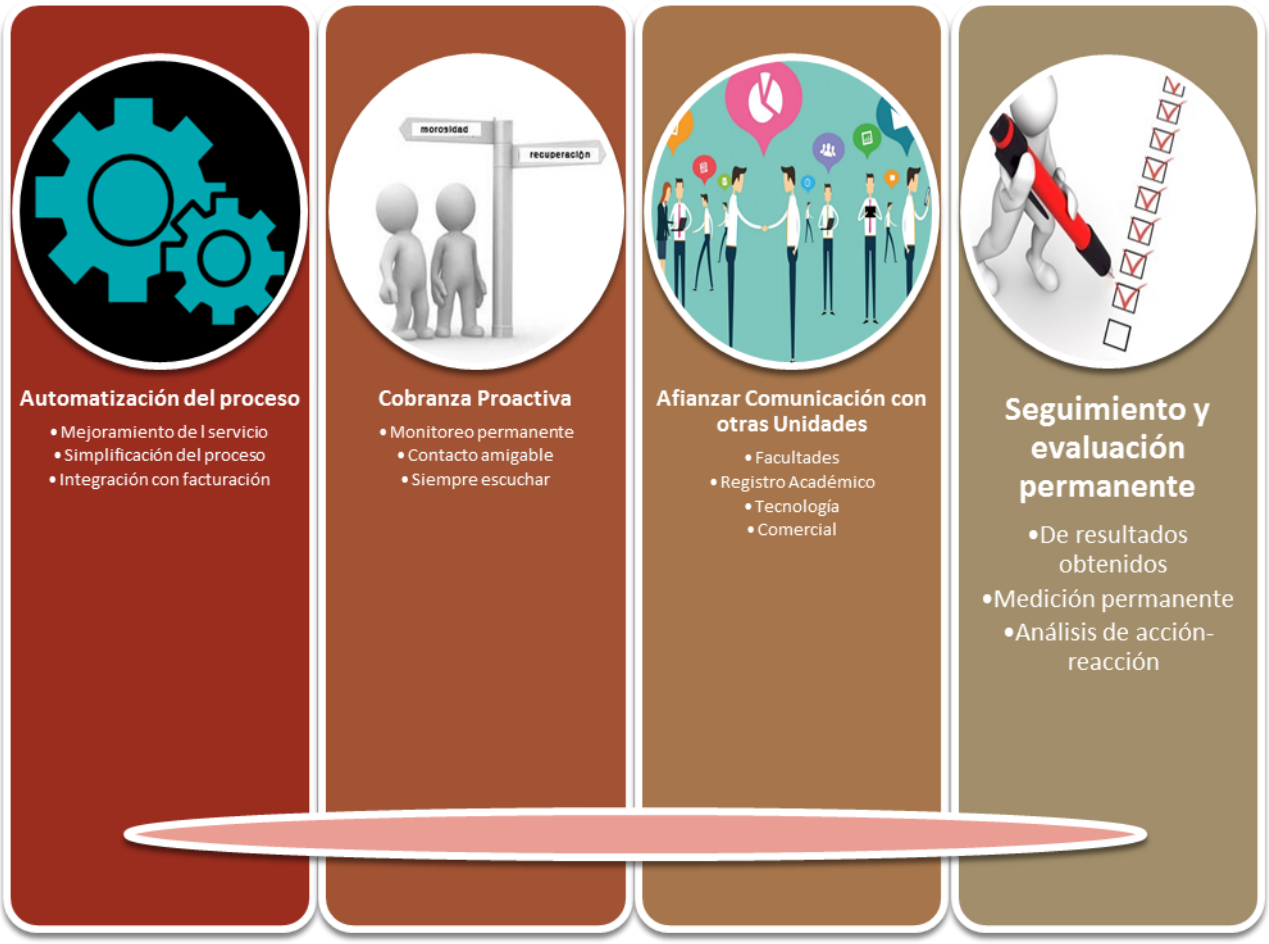
3.1.4.2.1 Acciones tomadas en el 2016

Las siguientes son las acciones emprendidas en el 2016, como parte del mejoramiento: continuo del proceso y alineados a la Planeación estratégica definida en este mismo año

Se definieron 4 factores principales:

- Automatización del proceso
- Cobranza Proactiva
- Afianzar Comunicación con otras áreas
- Seguimiento y evaluación permanente

Gráfico 8 Acciones tomadas en 2016



Fuente: Elaboración propia

3.1.4.3 Rotación de la cartera

"La rotación de cartera es un indicador financiero que determina el tiempo en que las cuentas por cobrar toman en convertirse en efectivo, o en otras palabras, es el tiempo que la empresa toma en cobrar la cartera a sus clientes." (gerencie.com, 2017)

Este indicador se implementó en el proceso de cobranza para verificar la eficiencia de la gestión de cobranza y como herramienta de análisis para la implementación de la política de crédito de la Universidad

3.2 Proceso de crédito

El crédito que otorgaba la Universidad de Los Hemisferios no respondía a un estudio técnico financiero de los padres y/o estudiantes que accedían a esta forma de pago.

Este era un crédito de confianza con el que la Universidad colaboraba a sus estudiantes para que continúen y no trunquen su objetivo de graduarse.

Sin embargo debido al comportamiento de los usuarios de estos créditos, se han tomado algunas acciones que han evolucionado y pretenden de alguna manera minimizar el riesgo de otorgar una venta a crédito de los servicios de la Universidad.

Hasta el 2014, la Universidad creó una figura de pago, muy parecida al crédito del IECE, llamada "Préstamo estudiantil". Este consistía en un porcentaje de descuento sobre la colegiatura, el mismo que debía ser cancelado hasta después de su graduación.

Este tipo de crédito, respondía exclusivamente el requerimiento del estudiante de diferir sus pagos y continuar con sus estudios.

Una vez que empezamos con la gestión de cobro (finales del 2014), muchos de los estudiantes mencionaban que las condiciones de este, no estuvieron bien entendidas y lo consideraban como un tipo de beca y no de crédito, por lo que no estaban de acuerdo en pagarla; sin embargo al explicar la situación se consiguió la firma de un pagaré y plan de pagos de los valores.

Desde el primer semestre del 2015, se implementó un formato de pagaré con un porcentaje de interés y una tabla de amortización que responde a la forma de pago que indica el deudor. Adicionalmente se solicita la firma de una "autorización de débito bancario" lo que ayuda con el respaldo de pago de la suma adeudada.

Para el segundo semestre del 2016, se realizó una alianza con el Banco Bolivariano, para que los estudiantes o representantes económicos de ellos realicen la solicitud de una tarjeta de crédito, misma que, en caso de ser aprobada, tendrá un cupo para el pago de la colegiatura del semestre y podrá diferirlo a 5 meses sin interés.

Si el Banco Bolivariano, después de hacer el estudio técnico financiero, no otorga esta tarjeta, la Universidad colabora con el estudiante con la firma del pagaré con un abono de un valor mínimo y el resto diferirla hasta el término del semestre con un porcentaje de interés.

El único estudio que se hace es solamente la verificación de que el último pagaré firmado se lo deba haber pagado a tiempo, tal y como se firmó en las fechas y montos establecidos. En caso de no haber cumplido puntualmente con el pago, no podemos firmar pagaré y el estudiante deberá buscar otra forma de pago.

Como se observa, al momento que la Universidad no realiza un estudio técnico al otorgar el pagaré, el riesgo de no pago es alto, pero esto es coherente con sus objetivos misionales de que los jóvenes no paren sus estudios por la falta de recursos económicos.

Bajo estas premisas, el departamento de crédito, pretende llegar a la conciencia, compromiso, responsabilidad, cumplimiento de los deudores para lograr el pago puntual de estos valores, transmitiendo la importancia de ello pues la Universidad cuenta con estos valores para cumplir con el resto de sus operaciones.

3.2.1 Requisitos actuales para la firma de pagaré en la Universidad

A continuación los requisitos solicitados a los estudiantes que requieren la ayuda para la firma de un pagaré, hasta finales del 2016:

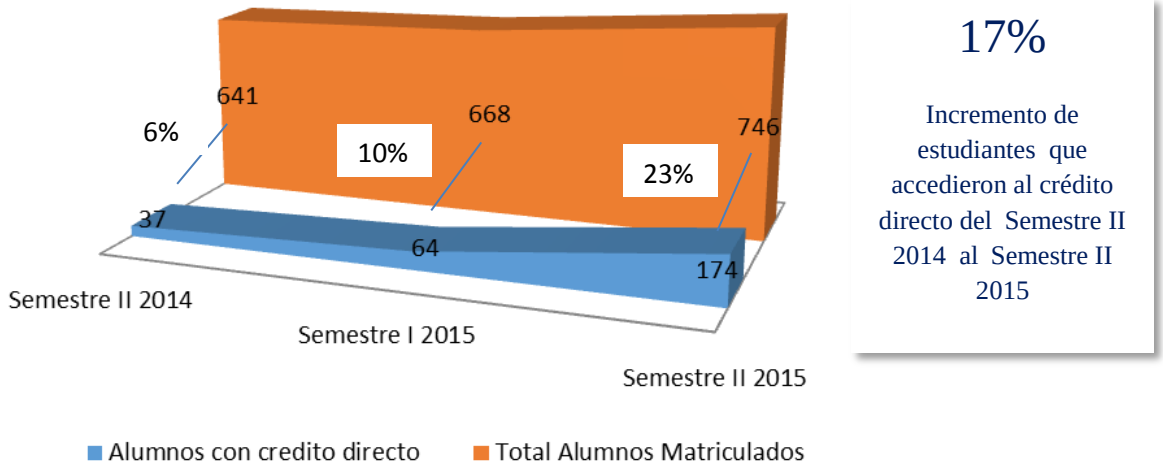
- El estudiante que requería matricularse a un nuevo período académico no debía tener saldos pendientes de pago.
- Acercarse al Banco Bolivariano para que realicen el estudio técnico financiero de su representante económico
- En caso de negarlo, el Banco debía enviar un mail de no aprobación de la tarjeta
- Abono mínimo sobre el valor de la colegiatura
- Certificado de cuenta activa de una cuenta bancaria
- Copias de cedulas de deudor (estudiante) y garante
- Firma de deudor y garante de pagaré

- Firma de titular de la cuenta del débito mensual de la cuenta
- Cumplimiento puntual del pago, según tabla de amortización.
- Al inicio de cada semestre se "bloqueaba" al estudiante que al término del semestre anterior reflejaba un valor por pagar.

3.2.2 Resultados obtenidos en el proceso de Crédito

3.2.2.1 Resultados obtenidos a finales del 2015

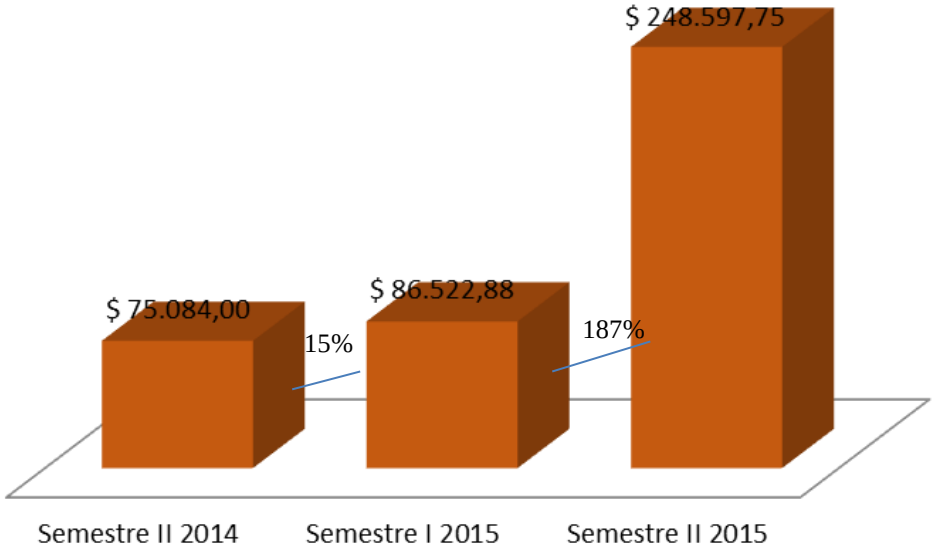
Gráfico 9 Estudiantes que accedieron al crédito directo hasta diciembre 2015



Fuente: Elaboración propia

Para el 2015 la Universidad incrementó el porcentaje de estudiantes que accedieron al crédito, debido a la implementación de políticas de cobranza efectivas es decir hubo más confianza en el proceso y situación económica del país.

Gráfico 10 Montos de créditos otorgados por período académico hasta 31 de diciembre 2015



Fuente: Elaboración propia

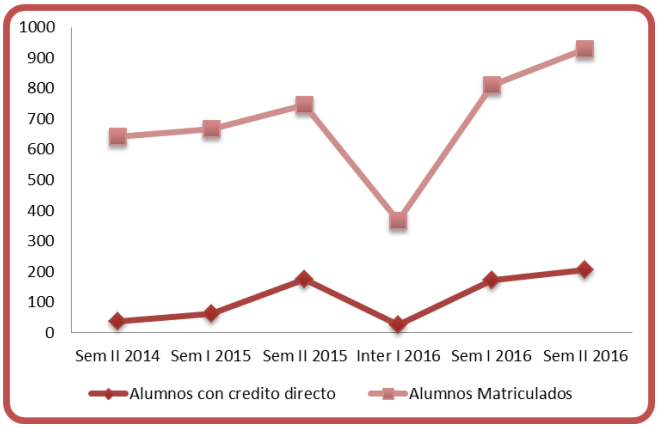
3.2.2.2 Resultados obtenidos a finales del 2016

Tabla 3 Estudiantes que accedieron al crédito desde 2014 al 2016

	Alumnos Matriculados	Alumnos con crédito directo	
		Cantidad	%
Sem II 2014	641	37	6%
Sem I 2015	668	64	10%
Sem II 2015	746	174	23%
Inter I 2016	367	25	7%
Sem I 2016	810	173	21%
Sem II 2016	929	206	22%

Fuente: Elaboración propia

Gráfico 11 Estudiantes que accedieron al crédito desde 2014 al 2016



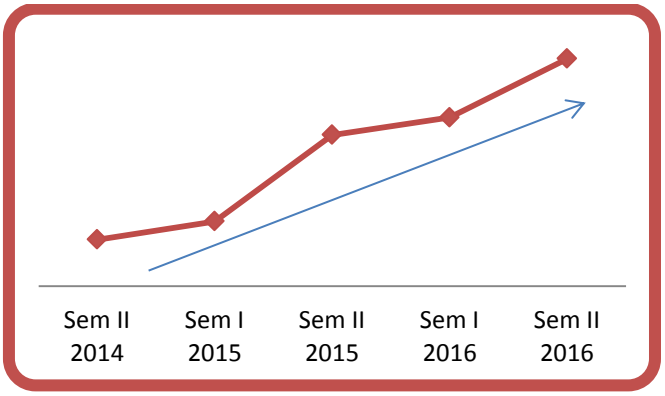
Fuente: Elaboración propia

Tabla 4 Monto de crédito otorgado del 2014 al 2016

Monto Otorgado		
	Valor	% de crecimiento
Sem II 2014	$ 75.084,00	-
Sem I 2015	$ 104.624,12	39%
Sem II 2015	$ 243.974,24	133%
Sem I 2016	$ 272.052,22	12%
Sem II 2016	$ 366.882,81	35%

Fuente: Elaboración propia

Gráfico 12 Monto de crédito otorgado del 2014 al 2016



Fuente: Elaboración propia

Para el 2016, el monto otorgado en crédito directo alcanzó el valor de $366.000, pues la situación económica del país conllevó a esta decisión, con el fin de colaborar con los estudiantes a continuar con sus estudios de tercer nivel.

Conclusiones

- El departamento de crédito y cobranza ha cobrado por concepto de "deuda antigua" hasta diciembre 2016 la suma de $ 421.856.
- El porcentaje de cartera por cobrar que se maneja actualmente está por debajo del 10% de las ventas a crédito.
- En el período del 2015 al 2016, la Universidad otorgó créditos a sus estudiantes por un valor de $ 996.338,55
- En el 2015 se obtuvo el mayor porcentaje de cobro.
- La rotación de la cartera en el período 2015 – 2016 fue de 33 días, es decir nos demoramos 33 días en efectivizar las cuentas por cobrar.
- El "bloqueo" de los estudiantes que mantienen saldos por pagar, fue una medida tomada que ayuda con la recuperación de cartera y elimina la posibilidad de otorgar créditos a clientes con saldos pendientes.
- La "alianza estratégica" con el Bolivariano, ayudó a que los estudiantes prefieran otras formas de pago diferentes a las del pagaré.
- Respondiendo a la hipótesis planteada, con la implementación de este proyecto sí se minimizó el monto de cartera incobrable.
- La cobranza efectiva fue de trascendental importancia para el buen manejo del flujo de la Universidad
- La universidad de los Hemisferios es una de las empresas que es coherente con sus objetivos misionales.
- El concepto de otorgamiento de crédito en la Universidad de Los Hemisferios, se ha endurecido, debido a la falta de cumplimiento de pago.
- La gestión de cobranza de la Universidad de Los Hemisferios mantiene un estilo bastante humano.
- El crédito directo de la Universidad aún no es el resultado de un estudio técnico. Por lo que se constituye en un crédito otorgado bajo la confianza de pago.
- Mantener un estilo de cobranza amable y humana, incrementa el porcentaje de cobro.

Bibliografía

Arévalo, W. L. (2013). Tratado de la letra de cambio, el pagaré a la orden y el cheque. En W. L. Arevalo, *Tratado de la letra de cambio, el pagaré a la orden y el cheque* (pág. 333). Quito: Jurídica del Ecuador.

gerencie.com. (2017). *gerencie.com*. Obtenido de https://www.gerencie.com/rotacion-de-cartera.html

Hill, C. W. (2005). Administracion estratégica. En C. W. Hill, *Adminsitración estratégica* (págs. 84-85). Mexico: McGraw-Hill Interamericana.

James L. Gibson, J. M. (2006). Organizaciones comportamiento,estructura, procesos. En J. M. James L. Gibson, *Organizaciones comportamiento,estructura, procesos* (pág. 95). Mexico: Mc Graw Hill Interamericana.

Maslow. (s.f.). Obtenido de https://www.google.com.ec/search?q=maslow+piramide&rlz=1C1GGRV_enEC751EC751&oq=maslow&aqs=chrome.2.69i57j0l5.11046j0j7&sourceid=chrome&ie=UTF-8

Pérez, J. A. (2010). Gestión por procesos. En J. A. Pérez, *Gestión por procesos.*

Ross, W. J. (2005). Finanzas Corporativa. En W. J. Ross, *Finanzas Corporativa* (pág. 27). Mexico: McGraw-Hill Interamericana.

Universidad de Los Hemisferios. (1 de Junio de 2017). *Universidad de Los Hemisferios*. Recuperado el 1 de Septiembre de 2017, de https://www.uhemisferios.edu.ec

V, F. A. (2011). Obtenido de http://iso9001-calidad-total.com/como-documentar-un-proceso/

Veronica Ayala B., &. C. (2013). Modelo de Gestión de liquidez Centuria. En &. C. Veronica Ayala B., *Modelo de Gestión de liquidez Centuria* (pág. 301). Quito: Editorial Ecuador.