



**FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES**

**ESCUELA ACADÉMICA PROFESIONAL DE  
CONTABILIDAD**

**TESIS**

**ESTRATEGIAS DE COBRANZA PARA ELEVAR  
LOS NIVELES DE LIQUIDEZ DE LA EMPRESA SUB  
CAFAE EDUCACIÓN, JAÉN 2017  
PARA OPTAR TÍTULO PROFESIONAL DE  
CONTADOR PÚBLICO**

**Autor:**

**Bach. Otero Pérez María Elena**

**Asesor:**

**Mag. Vidaurre García Wilmer Enrique**

**Línea de Investigación:**

**Finanzas**

**Pimentel - Perú**

**2018**

---

**Mg. Vidaurre García Wilmer Enrique**  
**Asesor metodológico**

---

**Mg. Cabrera Sánchez Mariluz Amalia**  
**Presidente del jurado de tesis**

---

**Mg. Portella Vejarano Huber Arnaldo**  
**Secretario del jurado de tesis**

---

**Mg. Vásquez Machuca Segundo Norbi**  
**Vocal del jurado de tesis**

## **DEDICATORIA**

A Dios, por darme la oportunidad de realizar mis anhelos, a mi adorada madre Aurelia Pérez Fernández y a mi padre Arnulfo Otero Castillo que desde el cielo guía mis pasos para salir adelante y a toda mi familia por su apoyo y comprensión, sin los cuales hubiera sido imposible culminar mis estudios exitosamente.

**Elena**

## **AGRADECIMIENTO**

A todas las personas que han contribuido positivamente en mi vida, en el aspecto personal, laboral y profesional.

Agradecer especialmente a nuestro profesor Mg. Wilmer Enrique Vidaurre García por su apoyo incondicional y sus conocimientos compartidos.

**La Autora.**

## RESUMEN

El presente trabajo de investigación tuvo por objetivo conocer sobre como un programa de estrategias de cobranza permitirá elevar los niveles de liquidez de la empresa Sub Cafae Educación 2017, durante el trabajo de campo realizado para la recopilación de la información se llegó a la conclusión que dicha empresa presente bajos niveles de liquidez.

Un programa de estrategias permitirá prevenir que la empresa presente bajos niveles de liquidez sobre varias formas, como por ejemplo cuando hay deficiente capital de trabajo estas interfieren en el cumplimiento de metas y objetivos de la empresa.

Los problemas más comunes que presenta la empresa es que al bajar los estándares de liquidez la empresa no contará con efectivo para realizar los pagos a sus proveedores, pagar los impuestos por sus movimientos, en muchos casos pagar las cuotas de corto y mediano plazo en fin si la empresa no tiene liquidez no habrá dinero para pagar los gastos administrativo como agua luz teléfono; secretaria, administrador y para prevenir problemas de liquidez en la empresa Sub Cafae se deberá promover un programa de acciones que permita mejorar las ventas en la empresa y la liquidez.

**Palabras Clave:** Estrategias, Cobranza, Niveles de Liquidez.

## **ABSTRACT**

The present research work had as objective to know about how a program of collection strategies will allow to raise the levels of liquidity of the company Sub Cafae Education 2017, during the field work done for the compilation of the information it was concluded that said low liquidity levels.

A program of strategies will prevent the company from presenting low levels of liquidity in several ways, for example when there is poor working capital, these interfere in the fulfillment of goals and objectives of the company.

The most common problems that the company presents is that by lowering the liquidity standards, the company will not have cash to make payments to its suppliers, pay taxes on its movements, in many cases pay the short and medium term fees in order if the company has no liquidity there will be no money to pay administrative expenses like water light telephone; secretary, administrator and to prevent liquidity problems in the sub Cafae company should promote a program of actions to improve the company's streaks and liquidity.

**Keywords:** Strategies, Collection, Liquidity Levels.

<b>Índice</b>	<b>Pág.</b>
Aprobación del Jurado	ii
Dedicatoria	iii
Agradecimiento	iv
Resumen	v
Palabras Clave	v
Abstract	vi
Keywoord	vi
Índice	vii
<b>I. INTRODUCCIÓN</b>	<b>9</b>
1.1. Realidad Problemática	9
1.1.1. A nivel Internacional	9
1.1.2. A nivel Nacional	10
1.1.3. A nivel Local	12
1.2. Trabajos Previos	13
1.2.1. A nivel Internacional	13
1.2.2. A nivel Nacional	14
1.2.3. A nivel Local	15
1.3. Teorías relacionadas al tema	16
1.3.1. Estrategias de Cobranza	16
1.3.2. Liquidez	19
1.4. Formulación del Problema	24
1.5. Justificación e Importancia del estudio	24
1.6. Hipótesis	25
1.7. Objetivos	25
1.7.1. Objetivo General	25
1.7.2. Objetivo Específicos	25
<b>II. MATERIAL Y MÉTODO</b>	<b>25</b>
2.1. Tipo y Diseño de Investigación	25
2.2. Población y muestra	27
2.3. Variables, Operacionalización	28
2.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos, validez y confiabilidad	30
2.5. Procedimientos de análisis de datos	30
2.6. Aspectos éticos	30
2.7. Criterios de Rigor científico	31

<b>III. RESULTADOS</b>	<b>32</b>
3.1. Tablas y Figuras	32
3.2. Discusión de resultados	41
3.3. Aporte científico	44
<b>IV. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES</b>	<b>50</b>
<b>REFERENCIAS</b>	<b>52</b>
<b>ANEXOS</b>	<b>54</b>



## **I. INTRODUCCIÓN**

### **1.1. Realidad Problemática**

En la actualidad existe una serie de bancos e instituciones financieras que se dedican a otorgar créditos en sus diferentes modalidades, para lo cual existe una serie de procedimientos, políticas y herramientas para tal fin, así mismo en la actualidad existen empresas comerciales, industriales y de servicios, que también están inmersas dentro de la actividad crediticia con la finalidad de captar más clientes, incrementar sus niveles de ventas, y así garantizar la permanencia en el mercado en el cual se desarrolla.

Por otro lado, las instituciones financieras tienen que ser muy cautas y minuciosas en el otorgamiento de los créditos, debido a que también existen riesgos a los cuales tienen que hacer frente, es decir cuando los clientes incumplen en el pago de sus obligaciones, lo que se le conoce como el riesgo de morosidad, y siendo más extremos corren el riesgo que estos créditos se tornen incobrables.

#### **1.1.1.A Nivel Internacional.**

Según Romero, (2015) quien Indica que una de las consecuencias de la existencia de asimetrías de información en el mercado de crédito consiste en la prociclicidad observada en los indicadores de crédito. No obstante, esta no es la única consecuencia de este fenómeno y es posible encontrar una relación entre la dinámica de la actividad económica, los ciclos de crédito y los indicadores de calidad de la cartera. Así, los resultados presentados dan evidencia de un impacto rezagado de la actividad económica sobre los diferentes indicadores de calidad del crédito en Colombia. Particularmente, se encuentra evidencia del impacto rezagado del crecimiento del PIB en los indicadores de calidad de la cartera total, comercial y de consumo. Adicionalmente, explorando los datos de cosechas de créditos de consumo se encuentra evidencia adicional que señala la importancia del ciclo económico en el comportamiento futuro de la calidad de crédito.

Bueno, (2010) Una cartera sana no es obra de la casualidad sino del esfuerzo, del esfuerzo de establecer políticas de ventas concretas, políticas de crédito que faciliten la venta pero a la vez restrinjan los riesgos, políticas de cobranzas flexibles de acuerdo al segmento de cartera, al producto, al tiempo de mora y a la situación de mercado. Las políticas mencionadas además deben contener estrategias de prevención de mora previas al otorgamiento de los productos, durante el otorgamiento y posteriores a éste.

Las herramientas previas al otorgamiento se sitúan desde la definición del producto o del servicio hasta la reunión de ventas. En esta etapa influye en forma decisiva el marketing de la empresa, los slogan utilizados, el marketing positivo de la empresa, el establecimiento y penetración de la marca. Las herramientas durante el otorgamiento del producto son en primer término el armado de la carpeta y el análisis de crédito que incluya metodologías de verificación eficiente a fin de posibilitar el otorgamiento con mayor grado de seguridad. Sobre todo a clientes nuevos.

### **1.1.2.A Nivel Nacional**

Banco de Crédito del Perú (2008). “Informe de Gestión” donde hacen mención sobre que el Riesgo Banca de Personas contribuye a maximizar la rentabilidad del negocio de la Banca Minorista mediante un adecuado control del riesgo crediticio. Para tal fin, se evalúan en forma permanente las políticas crediticias de los diversos segmentos de clientes de la Banca Minorista (personas naturales, PYMEs y Banca de Negocios), los procesos de evaluación y otorgamiento de créditos, las campañas especiales a grupos de clientes con buen comportamiento, y los modelos o metodologías que contribuyan a realizar una mejor segmentación del riesgo de los clientes. Asimismo, se realiza el seguimiento de la morosidad de los diversos grupos de clientes y productos y de su repercusión en las estimaciones de pérdida esperada, a fin de realizar los ajustes que pudieran ser necesarios y contribuir con una mejor toma de decisiones.

En la evaluación de los créditos de consumo para los clientes nuevos, se utilizan modelos estadísticos de scoring de aplicación como instrumento de decisión para el otorgamiento de créditos. En el caso de los créditos ya otorgados de personas naturales,

se utilizan modelos estadísticos de comportamiento para predecir el nivel de riesgo futuro de este grupo de clientes. Las evaluaciones de los clientes PYME se sustentan en la visita de campo como herramienta de validación y mejor entendimiento de las características individuales de los clientes. Asimismo, para este grupo de clientes se han diseñado modelos de predicción de comportamiento para facilitar los incrementos de líneas de créditos requeridas por los clientes. Las evaluaciones de los clientes de Banca de Negocio se sustentan en un modelo de rating, el cual, en caso de ser necesario, se refuerza con una visita de campo. Durante el año 2006, los indicadores de morosidad para los productos tarjeta de crédito, crédito efectivo, hipotecario vivienda, y negocios PYME se han mantenido estables con respecto al año anterior y son considerablemente más bajos que los años precedentes.

Según Aguilar, (2013) manifiesta que en la actualidad las empresas emprenden grandes búsquedas de herramientas que permitan mejorar el desarrollo de sus actividades, todo ello en respuesta a los continuos cambios que se producen en el entorno y que las obligan a tomar medidas que permitan mantener el negocio en marcha, satisfaciendo las necesidades de su cartera de clientes y generando altos niveles de rentabilidad. En este sentido, las ventas o la prestación de servicios a crédito se han convertido en los últimos años en un medio de ingreso fuerte para muchas organizaciones.

Así mismo Aguilar seala que esta modalidad será efectiva en la medida que esté debidamente programada y establecida la fecha de vencimiento de la factura, documento mismo que representa el compromiso que los clientes poseen con la empresa que le prestó el servicio, es decir, es necesario que las organizaciones tengan correctamente estipuladas las pautas y condiciones bajo las cuales se está ofreciendo esta modalidad de pago, de lo contrario es difícil conocer si las cuentas por cobrar se están haciendo efectivas en períodos de tiempo razonables.

Del mismo modo, Warren, Warren, Reeve, & Duchac, (2010), citado por Del Río (2015). quien manifiesta que todos los días se efectúan compras a créditos. Los créditos por ventas crecen cada año. Como plantea las transacciones de créditos facilitan las

ventas y son un activo circulante importante para muchos negocios. Las ventas a crédito implican dos partes acreedor y deudor.

Una empresa ofrece ventas a crédito a sus clientes (crédito comercial), para promover el negocio y sumar clientes, como estrategia de mercado, para reducir las asimetrías informativas, vinculadas con la calidad del producto como con la calidad crediticia del cliente, según Rodríguez (2008), en cuanto a la calidad de sus productos, se conociera, era más probable la extensión de crédito con dos partes (descuento por pronto pago y período neto de crédito). También se ofrece crédito por motivos financieros, la empresa puede proporcionar liquidez al cliente en caso de que éste sufra problemas de liquidez.

Así mismo, Warren, Warren, Reeve, & Duchac, manifiestan que las cuentas por cobrar se deben a ventas a créditos y constituyen activos circulantes. Las partidas por cobrar varían sistemáticamente durante la gestión de la empresa. Los administradores deben supervisar las cuentas por cobrar en el negocio mediante el control al cobro de los clientes, analizando las ventas a créditos y observando los términos de créditos. También de conjunto con los técnicos en contabilidad pueden analizar la rotación de cuentas por cobrar, el periodo de cobro, así como el envejecimiento de las cuentas por cobrar y establecer controles sobre las cuentas por cobrar incobrables.

### **1.1.3.A Nivel Local.**

El Sub Comité de Administración del Fondo de Asistencia y Estímulo de los Trabajadores del Sector Educación Jaén, viene cumpliendo una labor importante en beneficio de los usuarios, ofertando una serie de servicios tales como: créditos, bazar, centro médico, seguro de sepelio, seguro oncológico y centro recreacional. Es notable destacar el singular dinamismo de requerimiento y otorgamiento de créditos, dirigidos principalmente al consumo.

La función principal de la institución es el otorgamiento de créditos buscando mejorar la calidad de vida del usuario; pero, cuando se conceden préstamos, es

inevitable afrontar un riesgo crediticio; es decir, el riesgo de no recuperar el crédito. Esto se define como la posibilidad de incurrir en pérdidas como consecuencia del incumplimiento de las obligaciones por parte del deudor, en las operaciones de intermediación crediticia. El más grave de los incumplimientos es el no pago.

El Sub Cafae SE Jaén, tiene por finalidad generar incentivos para el personal docente y administrativo del sector educación en actividad, cesante o jubilados, prestándoles asistencia, estímulo y fortalecimiento de sus capacidades, permitiendo mejorar su bienestar personal, profesional, familiar y laboral, promueve actividades recreativas, sociales culturales e inversiones dirigidas a prestar servicios múltiples.

En los últimos años, el volumen de créditos se ha incrementado, pero al mismo tiempo se originó un aumento de la morosidad, esto debido a diversos factores, tales como la anulación de los descuentos por los clientes en el área de planilla de la UGEL Jaén, por descuentos judiciales de los clientes y por último como parte de la evaluación de la capacidad crediticia de los clientes, no se solicita la constancia de no adeudo a los clientes oportunamente

Así mismo, desde el punto de vista empresarial, para cualquier institución, que desea crecer sostenidamente, no es sano tener altos índices de morosidad, como lo tiene actualmente; más aún si se considera la ventaja comparativa que tiene frente a otras entidades que se dedican a la actividad crediticia, de que las recaudaciones por los créditos otorgados se efectúan a través del descuento por planilla.

## **1.2. Trabajos Previos**

### **1.2.1. A nivel Internacional**

Martínez, (2013) tesis denominada “Gestión de Riesgos en las Entidades Financieras: El Riesgo de Crédito y Morosidad”. Universidad de Valladolid y en la cual concluye que las Entidades Financieras empresarialmente son consideradas como uno de los principales agentes del desarrollo de la economía, lo que se pone de manifiesto con la inversión crediticia y el otorgamiento de créditos y operaciones de financiamiento; estas actividades tienen un porcentaje de riesgo bancario siendo el

principal el riesgo de Crédito. Es precisamente este riesgo un paso previo a la creación de la actividad del negocio bancario y beneficio del mismo viéndose reflejado así, en el desarrollo estratégico y crecimiento de los agentes económicos como son, las Empresas.

Tenorio & Pesantez, (2012). Tesis denominada “Análisis de la Estructura Financiera y Evaluación del Riesgo de Crédito de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “La Merced”. Universidad de Cuenca y en la cual concluyen que los indicadores de morosidad muestran un elevado nivel de cartera improductiva, teniendo un promedio del 10% durante el correspondiente ciclo en análisis. Podríamos concluir que por cada 100 dólares prestados a sus clientes 10 dólares no son recuperados de manera efectiva, lo que pone de manifiesto la deficiente gestión en la colocación y recuperación de los créditos concedidos. Así mismo, del análisis de los estados financieros en cuanto al estudio de la morosidad, la calificación de la cartera de crédito de la entidad, se aprecia que en la categoría E (perdida) se encuentra la gran mayoría del total de la cartera, si se llega a castigar a estos importes, esto ocasionaría un perjuicio en el nivel de provisiones constituidos por la empresa.

### **1.2.2. A nivel Nacional**

Nole, (2015) En su tesis denominada “Estrategias de Cobranza y su relación con la Morosidad de pagos de servicios en la Zonal Ferreñafe de la Entidad Prestadora de Servicios de Saneamiento de Lambayeque S.A –2015” Universidad Señor de Sipan, en la cual concluye que si, existe correlación entre Estrategias de Cobranza la Morosidad de pagos, dado que la correlación de Pearson arroja ( $.719$ ), por lo tanto si existe relación entre las Estrategias de cobranza y la Morosidad de pagos de servicios en EPSEL SA – Ferreñafe. Así mismo las estrategias de cobranza en EPSEL S.A. son ineficientes ya que el 94% de encuestados manifiestan que están totalmente de acuerdo que la entidad EPSEL S.A; ponga mayor énfasis a su cobranza para poder contar con una buena recaudación. El nivel de la morosidad de pagos de servicios EPSEL S.A; es muy alta ya que el 99% de personas encuestadas manifestaron que EPSEL S.A. – Ferreñafe; tiene un gran número de clientes morosos.

Aguilar, (2013). En su tesis denominada “Gestión de Cuentas por cobrar y su incidencia en la Liquidez de la Empresa Contratista Corporación Petrolera S.A.C. - Año 2012”. Universidad San Marín de Porres, en la cual concluye que Corporación Petrolera SAC para el año 2012 cuenta con S/. 0.84 por cada sol de deuda para cubrir oportunamente sus compromisos de corto plazo, por un período menor de un año, esto podría ocasionar que tenga dificultades para atender puntualmente sus compromisos a corto plazo. Corporación Petrolera SAC, puede operar con sus activos más disponibles, sin recurrir al flujo de ventas, pero este importe no es tan alto, en caso que la empresa tenga que atender una contingencia o algún evento de fuerza mayor. Corporación Petrolera SAC, tiene problemas de cobranzas originadas por políticas burocráticas por partes de sus principales clientes en la aprobación de facturas a sus contratistas, esto repercute en la disponibilidad de capital de trabajo.

### **1.2.3. A nivel Local**

Coronel, (2016). En su tesis denominada “Estrategias de cobranza y su relación con la morosidad en la entidad Financiera mi Banco- Jaén 2015”. Universidad Seor de Sipan, en la cual concluye que las estrategias de cobranza si se relacionan con la reducción de la morosidad en la entidad financiera Mibanco – Jaén, dado que el coeficiente de Spearman que indica un .823, indicador que supera el .5, que demuestra el grado de correlación, ente la variable independiente y dependiente. Se determinó que en la entidad financiera Mibanco se debe realizar un análisis riguroso de la situación económica financiera de sus clientes, a la vez se debe ofrecer alternativas de solución para los diferentes tipos de morosos, con la finalidad de mejorar la cultura de pago de sus clientes. Así mismo se obtuvo como resultado que en la entidad financiera Mibanco, la morosidad se ve relacionada a la mala distribución de la liquidez de sus clientes, los cuales destinan su disponible al pago de otros gastos y no a la cancelación de sus cuotas, por lo que se debe mejorar la cultura de pago para no afectarse en el sistema financiero, otros atrasos son debido disminución de ingresos, siniestros durante la vigencia del préstamo.

### **1.3. Teorías Relacionadas al Tema**

#### **1.3.1. Estrategias de Cobranza**

Ettinger y Goliet (2000), 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.

##### **1.3.1.1. Cobranza.**

Ettinger y goliet (2000): Define que la cobranza es fundamental para el éxito de cualquier negocio que vende a crédito, cualquiera que sea la amplitud del negocio, sus utilidades dependen especialmente del ciclo y la frecuencia de reinversión de su capital. La cobranza es un proceso por el cual los gerentes de crédito determinan la capacidad de liquidez con la que deben contar para realizar sus diferentes actividades de inversión.

##### **1.3.1.2. La Gestión de Cobranza:**

La gestión de cobranza es el conjunto de acciones coordinadas y aplicadas adecuada y Oportunamente a los clientes para lograr la recuperación de los créditos, de manera que los activos Exigibles de la institución se conviertan en activos líquidos de la manera más rápida y eficiente posible, manteniendo en el proceso la buena disposición de los clientes para futuras negociaciones.

##### **1.3.1.3. Política de Créditos**

Belaunde, G. (2016). Las políticas de crédito son los lineamientos o directivas que rigen el funcionamiento de una institución, los cuales están orientados a otorgar facilidades de pago a los clientes. Las políticas determinan la selección o tipo de crédito, así como las normas o condiciones del mismo. Las políticas de crédito son las que determinan si un cliente cumple o no con los requisitos o si este está apto o no para otorgarle un crédito así como también el monto que se le otorgará; así mismo la empresa no solo deberá preocuparse por evaluar al cliente si no velar por la correcta



utilización de los recursos obtenidos. La empresa debe desarrollar canales de información que le permitan realizar un análisis adecuado del crédito a otorgar; estos puntos son de vital importancia para una adecuada administración de las cuentas por cobrar dentro de la empresa con la finalidad de evitar problemas futuros

Brachfield, P. (2012). Quien manifiesta que las políticas de crédito vienen a ser las normas o reglas establecidas por la persona que se encuentra al frente de la empresa; pero no hay que dejar de lado que existen otros factores que van de la mano con la política de créditos nos estamos refiriendo a las políticas de marketing de la empresa. En tal sentido la política de créditos, es la que define plazos de pagos para todos los clientes los cuales se deben de adaptar a cada categoría de cada uno de ellos; esto quiere decir que a mayor monto de crédito, el plazo del mismo deberá de ser más corto

Según De la Cruz, J. (2011). “La Política de Crédito en la empresa”. Quien manifiesta que la política de créditos debe de incluir:

- a) **Días de diferimiento de pago:** la empresa debe tener establecidas las fechas máximas de vencimiento: 30, 60 o 90 días para el cobro de facturas.
- b) **Política de crédito:** deben establecerse unas normas claras sobre el grado de solvencia o capacidad financiera mínima de la empresa cliente. Si la empresa no llega a dicho nivel exigido, no se le proporcionará el crédito solicitado. Así mismo, debe establecerse un límite máximo de crédito a cada cliente, que nunca debe ser rebasado.
- c) **Política de cobro:** Definir claramente los procedimientos a seguir en caso de impagos, tanto los pasos internos (que lleve la empresa personalmente) como los externalizados a empresas de recobro especializadas (en caso de contrastarse o ser necesarias)
- d) **Política de descuentos:** Una buena forma de acelerar el ciclo de cobro es ofrecer a los clientes descuentos por pronto pago o por pago al contado. Obviamente, este descuento debe de estar consensuado y estudiado para que no suponga una merma importante del margen de la venta. De la Cruz, J. (2011).

#### **1.3.1.4. Tipos básicos de Políticas de Crédito y Cobro**

Brachfield, (2012). Según el autor, existen tres tipos de políticas de crédito, pero una empresa deberá de implementar sus políticas de riesgo, de acuerdo a la realidad de la misma, sin descuidar y hacer una combinación de las tres políticas anteriormente mencionadas. La importancia de la política de créditos radica no en que esta sea pegada a lo que manda la teoría; sino más bien que este sea efectiva en la práctica

**a) Las políticas de crédito normales:**

Estas políticas son las que se encuentran en un nivel intermedio, es decir no son ni restrictivas ni liberales. Estas políticas, son las más convencionales y su finalidad es buscar el equilibrio en el riesgo de los clientes, pero no deja de asumir en algunos casos ciertos riesgos, y respetando los plazos que se usan en el sistema financiero. Brachfield, P. (2012).

**b) Las políticas de crédito y cobro restrictivas:**

En estas políticas, la parte financiera se encuentra por encima de la parte comercial, dando prioridad al costo del crédito y no a los costos comerciales que demanda dar o no un crédito; Las empresas que adoptan este tipo de políticas no tienen grandes planes de crecimiento a corto plazo y se conforman con mantener su cifra de ventas y cuota de mercado. Brachfield, P. (2012).

**c) Las políticas flexibles:**

Brachfield, P. (2012). Estas políticas son de corte liberal, basan su razón de ser en el aspecto comercial y el crédito es usado como instrumento para captar más clientes y de esta manera buscan fidelizar al mismo, lo que muchas veces les permite ganar cuota de mercado. Las políticas liberales son las que conceden a sus clientes largos plazos de pago y otorgan los créditos de manera fácil con la finalidad, con la finalidad aumentar el

giro comercial. Lo que juega en contra de estas políticas, es que la empresa tiene que asumir demasiado riesgo de crédito, lo que a la larga les puede ocasionar pérdidas económicas, originadas por los créditos fallidos. Así mismo Brachfield señala que este tipo de empresas debe de mantener su activo circulante, como también una importante masa de deudores, a los que se les recarga los costos financieros, ya que esto muchas veces les demanda tener que lidiar con ciertas tensiones originadas por la disminución del “cash flow”.

### **1.3.2. Liquidez**

#### **1.3.2.1. Definición**

Según Paulo Nunes (2015) señala:

Es el efectivo con que cuenta la empresa donde mide la solvencia económica que tiene para afrontar las obligaciones con terceros a corto y largo plazo según las necesidades de responsabilidad con los terceros, la gerencia evaluará la liquidez en un periodo determinado para evaluar el incremento del negocio, la liquidez proviene de la disponibilidad.

Según Durand S. G. (2009), Señala:

El rendimiento del efectivo tiene vinculación con el creciente de la empresa que generan los trabajadores, el ingreso de venta tiene ciertas disposiciones en los beneficios que se cumpla por las ganancias generales de la compañía.

La liquidez se mantiene con la firmeza de realizar las cobranzas en su oportunidad, dando lugar a un depósito a largo plazo para tener un resguardo de rentabilidad para las oportunidades de negocio, planes de participación con altos índices de rendimiento para una futura empresa en marcha.

#### **1.3.2.2. Control de la liquidez**

Según Flores, (2013) señala:

Para efectuar un buen control de la liquidez de una empresa, el gerente financiero debe aplicar dos herramientas gerenciales importantes, las cuales están consideradas como el flujo de caja y el estado de flujo de efectivo.

Trujillano A. (2008): Se denomina cobranza al proceso mediante el cual se hace efectiva la percepción de un pago en concepto de una compra, de la prestación de un servicio, de la cancelación de una deuda.

Ramos P. (2012): Define que cobranza es un proceso formal mediante el cual se tramita el cobro de una cuenta por concepto de la compra de un producto o el pago de algún servicio. Esto incluye el pago de documentos como Facturas Pagares Letras de cambio Otros títulos valores Se dice que la venta se realiza cuando se hace el cobro respectivo y es tan cierta esta frase que cualquier empresa comercial mantiene un adecuado capital de trabajo, cuando genera efectivo por parte del pago de sus clientes, por lo tanto se considera la labor de cobranza de gran importancia en la administración.

### **1.3.2.3. Factores que ayudan a obtener liquidez**

Existen factores que pueden ayudar a una empresa a obtener mayor liquidez, a su vez un manejo adecuado de estas logrará que la empresa mantenga un orden y ventajas acerca del grado de liquidez Para Ochoa y Zaldívar del Ángel (2002) estos son 3:

- a) **Capacidad de monto.-** Quiere decir la capacidad de recursos para ser frente a los compromisos
- b) **Posibilidad en tiempo.-** Analizar cuanto tiempo tardan sus inventarios en convertirse en efectivo y cuanto es su periodo de cobranza.
- c) **Compromisos a corto plazo.-** Las obligaciones deben pagarse a los proveedores, bancos y otros acreedores.

#### **1.3.2.4. Factores de la falta de liquidez**

Según, Rubio (2007). Así como existen factores que nos ayudan a poder medir y controlar la liquidez en una empresa, hay factores que nos indican y nos alertan sobre la posibilidad de no contar con liquidez. se puede suponer que la empresa no mantiene liquidez cuando:

- a) La rentabilidad disminuye
- b) No poder aprovechar oportunidades como son la de expansión o compras
- c) Pérdida del poder controlar la empresa
- d) La pérdida en su total o parcial de lo invertido
- e) Demora en pagar los créditos

#### **1.3.2.5. Ratios Financieros:**

Según Aching, (2006) sostiene que:

Un ratio es una razón, es decir, la relación entre dos números. Son un conjunto de índices, resultado de relacionar dos cuentas del Balance o del estado de Ganancias y Pérdidas. Los ratios proveen información que permite tomar decisiones acertadas a quienes estén interesados en la empresa, sean éstos sus dueños, banqueros, asesores, capacitadores, el gobierno, etc. Por ejemplo, si comparamos el activo corriente con el pasivo corriente, sabremos cuál es la capacidad de pago de la empresa y si es suficiente para responder por las obligaciones contraídas con terceros. Sirven para determinar la magnitud y dirección de los cambios sufridos en la empresa durante un periodo de tiempo. Fundamentalmente los ratios están divididos en 4 grandes grupos. (p.15).

#### **Análisis de Liquidez**

Aching, (2006). Miden la capacidad de pago que tiene la empresa para hacer frente a sus deudas de corto plazo. Es decir, el dinero en efectivo de que dispone, para cancelar las deudas. Expresan no solamente el manejo de las finanzas totales de la empresa, sino la habilidad gerencial para convertir en efectivo determinados activos y

pasivos corrientes. Facilitan examinar la situación financiera de la compañía frente a otras, en este caso los ratios se limitan al análisis del activo y pasivo corriente. Una buena imagen y posición frente a los intermediarios financieros, requiere: mantener un nivel de capital de trabajo suficiente para llevar a cabo las operaciones que sean necesarias para generar un excedente que permita a la empresa continuar normalmente con su actividad y que produzca el dinero suficiente para cancelar las necesidades de los gastos financieros que le demande su estructura de endeudamiento en el corto plazo. Estos ratios son cuatro:

### **Ratio de liquidez general o razón corriente**

El ratio de liquidez general lo obtenemos dividiendo el activo corriente entre el pasivo corriente. El activo corriente incluye básicamente las cuentas de caja, bancos, cuentas y letras por cobrar, valores de fácil negociación e inventarios. Este ratio es la principal medida de liquidez, muestra qué proporción de deudas de corto plazo son cubiertas por elementos del activo, cuya conversión en dinero corresponde aproximadamente al vencimiento de las deudas

$$\text{Liquidez General} = \frac{\text{Activo Corriente}}{\text{Pasivo Corriente}}$$

### **Ratio prueba ácida**

Es aquel indicador que al descartar del activo corriente cuentas que no son fácilmente realizables, proporciona una medida más exigente de la capacidad de pago de una empresa en el corto plazo. Es algo más severo que la anterior y es calculado restando el inventario del activo corriente y dividiendo esta diferencia entre el pasivo corriente. Los inventarios son excluidos del análisis porque son los activos menos líquidos y los más sujetos a pérdidas en caso de quiebra. A diferencia de la razón anterior, esta excluye los inventarios por ser considerada la parte menos líquida en caso

de quiebra. Esta razón se concentra en los activos más líquidos, por lo que proporciona datos más correctos al analista.

$$\text{Ratio prueba defensiva} = \frac{\text{Activo Corriente} - \text{Inventario}}{\text{Pasivo Corriente}}$$

Permite medir la capacidad efectiva de la empresa en el corto plazo; considera únicamente los activos mantenidos en Caja y Bancos y los valores negociables, descartando la influencia de la variable tiempo y la incertidumbre de los precios de las demás cuentas del activo corriente. Nos indica en términos porcentuales, la capacidad de la empresa para operar con sus activos más líquidos, sin recurrir a sus ventas exclusivamente. Calculamos este ratio dividiendo el total de los saldos de caja y bancos entre el pasivo corriente.

$$\text{Prueba defensiva} = \frac{\text{Caja y Bancos}}{\text{Pasivo Corriente}} \times 100$$

### Ratio capital de trabajo

Muestra la relación entre los Activos Corrientes y los Pasivos Corrientes. El Capital de Trabajo, es lo que le queda a la firma después de pagar sus deudas inmediatas, es la diferencia entre los Activos Corrientes menos Pasivos Corrientes; algo así como el dinero que le queda para poder operar en el día a día.

$$\text{Capital de trabajo} = \text{Activo Corriente} - \text{Pasivo Corriente}$$

### Ratios de liquidez de las cuentas por cobrar.

Las cuentas por cobrar son activos líquidos sólo en la medida en que puedan cobrarse en un tiempo prudente. Podemos distinguir dos indicadores:

#### Periodo Promedio de Cobranza.

Nos indica cuánto tarda una deuda en ser cobrada:

$$\text{Periodo Promedio de Cobranza} = \frac{\text{Cuentas por cobrar} \times \text{Días del año}}{\text{Ventas anuales en cuenta corriente}}$$

$$\text{Rotación de las cuentas por cobrar} = \frac{\text{Ventas anuales en cuenta corriente}}{\text{Cuentas por cobrar}}$$

#### 1.4. Formulación del Problema

¿De qué manera la propuesta estrategias de cobranza podran elevar los niveles de liquidez de la empresa Sub Cafae Educación Jaén, del 2017?.

#### 1.5. Justificación e Importancia del estudio

El presente trabajo de investigación se justifica porque se ha logrado identificar ciertos problemas relacionados con los niveles de liquidez de la empresa Sub Cafae Educación Jaén, esto como producto de que los clientes no realizan el pago oportuno de sus obligaciones crediticias contraidas con la institución

Es por ello que se pretende proponer estrategias de cobranza, para que la empresa pueda meorar los niveles de liquidez de la empresa.

Así mismo metodológicamente se justifica porque va a permitir poner en práctica a los conocimientos adquiridos por la investigadora, así mismo será de valiosa ayuda para otras investigaciones, sirviendo de guía, consulta o antecedente para la elaboración de estudios semejantes.



## **1.6. Hipótesis**

Las propuesta de estrategias de cobranza permitiran elevar significativamente en los niveles de liquidez de la empresa Sub Cafae Educación Jaén.

## **1.7. Objetivos**

### **1.7.1. Objetivo General**

Proponer estrategias de cobranza, para elevar los niveles de liquidez de la empresa Sub Cafae Educación, Jaén 2017.

### **1.7.2. Objetivos Específicos**

Analizar los niveles de liquidez de la empresa Sub Cafae Educación, Jaén 2017.

Diseñar estrategias de cobranza para la empresa Sub Cafae Educación, Jaén 2017.

Establecer estrategias de cobranza para la empresa Sub Cafae Educación, Jaén 2017.

## **II. MATERIAL Y MÉTODO**

### **2.1. Tipo y diseño de investigación.**

La presente investigación es descriptiva propositiva.

Es descriptivo porque en el estudio se describirán características relacionadas a las dos variables en estudio (Estrategias de cobranza y Liquidez), analizando la problemática a través de una población objeto de estudio, por la cual se ha establecido criterios para poder responder a las causas del porque ocurren los fenómenos o hechos y las condiciones que se está dando.

Así mismo es propositiva, porque se pretende proponer estrategias de cobranza que permitan elevar los niveles de liquidez de la empresa Sub Cafae Educación, Jaén

### **Diseño**

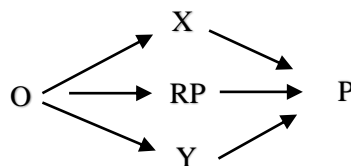
Hernández R. (2003), precisa que, constan de dos diseños dentro de Investigación Científica, Experimental y No Experimental.

La presente investigación Científica es de tipo No Experimental, que son: Transversal o Transeccional y Longitudinal.

Tomando un Diseño Transversal o Transeccional para la presente Investigación lo cual su objetivo principal es recolectar datos en un solo momento, en un tiempo único, su propósito es describir las variables y analizar los hechos e interrelacionar en un momento de investigación. Hernández et

Dentro del Diseño Transversal o Transeccional, encontramos niveles de profundidad Exploratoria, Correlación o Causal y Descriptivos; este último es tomado en la presenta Investigación y tienen como objetivo investigar la incidencia, suceso hecho y los valores en que se manifiestan una o más variables. El procedimiento consiste en medir y ubicar a un grupo de personas, objetos, situaciones, contextos, fenómenos, en una variable o concepto y proporcionar su descripción, por lo tanto, son estudios puramente. Y como resultado se obtendrá la descripción necesaria para la investigación.

Para el desarrollo de la presente investigación se utilizará el siguiente esquema:



Dónde:

O = Observación de variables

X = Variable Independiente

Y = Variable Dependiente

RP.= Realidad Problemática

P = Propuesta

Haciendo uso de la técnica de la observación, observaremos la realidad problemática de nuestras dos variables, y valiéndonos de nuestro marco teórico daremos solución al problema encontrado a través de una propuesta.

## **2.2. Población y Muestra**

### **2.2.1. Población.**

Silva (2011), indica que, la población es el conjunto de todos los individuos ya sea objetos, personas, eventos, situaciones, etc.; que tienen algo en común, lo cual se encuentra en un espacio o territorio determinado y varían en el transcurso del tiempo. En una investigación se puede tener más de una población, todo depende de la complejidad y variedad de los objetivos de investigación.; a veces, cada objetivo requiere una población distinta.

La población estará constituida por los colaboradores de la empresa Sub Cafae Educación, Jaén, los cuales hacen un total de tres personas incluido el gerente

### **2.2.2. Muestra**

Silva (2011), señala que, la muestra es el conjunto de casos extraídos de una población son los seleccionados por algún método de muestreo, la muestra siempre es una parte de la población. Si se obtiene varias poblaciones, entonces se tendrá varias muestras.

La muestra de estudio estará conformada por el total de la población compuesta por 3 colaboradores de la empresa Sub Cafae Educación, Jaén., por ser una población pequeña y específica.

### **2.3. Variables, Operacionalización**

#### **2.3.1. Variables**

**Variable independiente:**

Estrategias de cobranza.

**Variable dependiente:**

Niveles de Liquidez

### 2.3.2. Operacionalización

<b>VARIABLE</b>	<b>DEFINICIÓN CONCEPTUAL</b>	<b>DIMENSIONES</b>	<b>INDICADORES</b>	<b>TÉCNICAS</b>
Estrategias de Cobranza	Ettinger y Goliet (2000), s 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.	Sistema de cobranza	Normas Políticas	Entrevista  Análisis documental
		Procedimientos de cobranza	Notificaciones por escrito Objetivos de cobranza Llamadas telefónicas Visitas personales Recurso legal	

<b>VARIABLE</b>	<b>DEFINICIÓN CONCEPTUAL</b>	<b>DIMENSIONES</b>	<b>INDICADORES</b>	<b>TÉCNICAS</b>
Liquidez	Es la capacidad que tiene una empresa para atender sus obligaciones, en donde los activos se convierten fácilmente en dinero sin perder su valor.	Flujo de Caja	Ingresos de Efectivo Egresos de Efectivo	Entrevista  Análisis documental
		Análisis Financiero	Indicadores financieros Análisis comparativos Análisis de porcentaje	
		Capital de trabajo	Financiamiento a corto plazo	

## **2.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos, validez y confiabilidad**

**La Entrevista:** Blasco (2008), manifiesta que, la diversidad de estilos y formas de entrevistas es bastante heterogénea, según los diferentes autores. En las entrevistas se encuentra semi estructurada y a las no estructuradas. Pero también definen una modalidad mixta, presente en muchas entrevistas cualitativas, donde hay partes más estructuradas y menos estructuradas pero varían en el balance entre ellas. El instrumento de esta técnica es la guía de entrevista, la cual se aplicará al gerente de la empresa con la finalidad de conocer los niveles de desempeño laboral de los colaboradores de la empresa Sub Cafae Educación, Jaén

**Análisis de Documental:** Andréu (2001), denomina que, es una técnica de interpretación de textos, ya sean escritos, grabados, filmados u otra forma diferente donde puedan existir toda clase de registros de datos, transcripción de entrevistas, discursos, protocolos de observación, documentos, videos. Lo cual permite identificar y clasificar seguir con el análisis. Esta técnica se utilizará para el análisis financiero de la empresa.

## **2.5. Procedimientos de análisis de datos**

Después de aplicar los instrumentos de recolección de datos en este caso, la guía de entrevista y el análisis documental, se procedió a ordenar los resultados e inmediatamente después analizarlos, lo que posteriormente nos permitió emitir una opinión acerca del problema planteado, y basándonos en nuestra base teórica podemos determinar cómo es que las estrategias de cobranza, permitirán elevar los niveles de liquidez de la empresa Sub Cafae Educación, Jaén

## **2.6. Aspectos éticos**

La presente investigación fue asumida con responsabilidad y seriedad por parte de la investigadora, para que de esta manera el resultado del trabajo sea confiable y durante el tiempo duración del trabajo se ha se ha realizado de acuerdo con los valores éticos que

caracterizan a un profesional. A continuación se detallan los criterios con sus respectivas características:

**Confidencialidad:** Se asegurará la protección de la identidad de la institución y las personas que participan como informantes de la investigación.

**Objetividad:** El análisis de la situación encontrada se basará en criterios técnicos e imparciales.

**Originalidad:** Se citarán las fuentes bibliográficas de la información mostrada, a fin de demostrar la inexistencia de plagio intelectual.

**Veracidad:** La información mostrada será verdadera, cuidando la confidencialidad de ésta.

**Derechos laborales:** La propuesta de solución propiciará el respeto a los derechos laborales en la entidad de estudio.

## **2.7. Criterios de Rigor científico**

Nuestro trabajo de investigación está desarrollado tiene como soporte el método científico que debe abarcar todo tipo de trabajo de investigación, además de una aplicación escrupulosa de técnicas de análisis e instrumentos para la obtención y el procesamiento de datos, los cuales contarán con la debida fiabilidad y validez, con el fin de que se garantice que los resultados que se mostraran son merecedores de crédito y confianza.

### **III. RESULTADOS**

#### **3.1. Tablas y Figuras**

##### **ENTREVISTA DIRIGIDA AL GERENTE DE LA EMPRESA SUB CAFAE EDUCACIÓN, JAÉN**

**1. ¿Tiene conocimiento usted, que existe morosidad en las cuentas por cobrar de la empresa Sub Cafae Educación, Jaén?**

Sí tengo conocimiento que existe morosidad en la empresa, es algo que no se puede evitar debido a muchas razones que se presentan en la prestación del tipo de servicios que prestamos a los docentes

**2. ¿Ha identificado usted, que existen clientes con varios meses de deuda?**

Sí se tiene identificado a los clientes que tienen deuda con la empresa de dos a más meses, sólo creo que nos falta un procedimiento de cobranza con mayor exigencia para lograr recuperar la cartera morosa.

**3. ¿Cree usted que el personal encargado de la cobranza tiene conocimiento suficiente sobre las cuentas por cobrar de la empresa?**

Pienso que el personal de cobranza debe tener constante capacitación para tener mayor conocimiento de cómo mejorar los índices de cobranza y el recupero de la cartera morosa.

**4. ¿Sabe usted, aproximadamente cuánto significa en soles la morosidad acumulada al finalizar cada año en la empresa?**

La verdad es que, no me había puesto minucioso para tomar conocimiento a cuánto asciende la morosidad acumulada a cada fin de año, pero tomaré en cuenta la sugerencia para plantear mecanismos de recupero de la cartera morosa.



**5. ¿Cuáles cree usted que son los factores o las razones por los que un cliente incurre en morosidad?**

Generalmente los clientes incurren en morosidad por falta de medios económicos, falta de hábitos de puntualidad, por olvido, en otros casos es por el cambio que se dan en las plazas de los docentes, quienes se van a sus nuevas plazas y ya no cumplen con sus pagos.

**6. ¿Cómo se controla la efectividad de cobranza y la disminución de la morosidad en la empresa?**

La cobranza se controla a través de reportes que emitimos a la UGEL, quienes son los encargados de realizar los descuentos por planilla y para controlar la disminución de la morosidad se analiza comparativamente mes a mes los reportes de morosidad.

**7. ¿Cuál es la gestión de cobranza que realiza la empresa para evitar la acumulación de sus deudas por cobrar?**

Bueno la verdad no se realiza, porque ese tipo de acciones tienen que estar autorizadas por el directorio de la empresa, y ellos por el mismo giro que tienen la empresa no nos permiten hacer ninguna acción que esté orientada a realizar acciones de notificar o llamar a los clientes.

**8. ¿Con qué frecuencia, el personal de cobranza recibe capacitación relacionada a la gestión de cobranza y disminución de la morosidad?**

Bueno la verdad es que el personal no es capacitado solo realizan sus funciones en base a la experiencia que han adquirido a través de los años.

**9. ¿Cree usted que el planteamiento de nuevas estrategias de cobranza, logrará disminuir la morosidad en la empresa?**

Sí creo que el planteamiento de nuevas estrategias de cobranza puede disminuir la morosidad en la empresa, porque toda estrategia obliga estar en constante cambio de acuerdo al contexto real donde funciona la empresa.

## **ANÁLISIS DE LA ENTREVISTA DIRIGIDA AL GERENTE DE LA EMPRESA SUB CAFAE EDUCACIÓN, JAÉN**

En lo que respecta a la morosidad de los clientes, el gerente reconoció que, si existe morosidad, manifestando también que la morosidad es algo que lamentablemente no se puede evitar, Así mismo nos dice que han logrado detectar la existencia de clientes que se encuentran atrasados en sus pagos a varios meses, aceptando también que les falta algo más de exigencia en sus cobros.

Al preguntarle sobre si tiene conocimiento de cuanto es el monto anual de la deuda de sus clientes, el gerente respondió no saber exactamente el monto, debido a que nunca se ha puesto a analizar con detenimiento eso, pero lo tomará en cuenta para posteriormente implementar mecanismos de recuperación de cartera morosa. Por otro lado el gerente manifiesta que los clientes incurren en morosidad generalmente porque tienen problemas económicos, falta de hábitos de puntualidad, por olvido, en otros casos es por el cambio que se dan en las plazas de los docentes, lo que hace que estos se vallan a otras ciudades y no pudiendo exigirles el pago de la deuda; es en tal sentido que al preguntarle al gerente si se realiza alguna acción para evitar la acumulación de deuda el gerente nos indicó que ese tipo de acciones tienen que estar autorizadas por el directorio de la empresa. Por otro lado, el control de las cobranzas se efectúa mediante reportes, los cuales son elaborados por el personal de Sub Cafae Jaén, y son remitidos a la UGEL para previa coordinación se les haga el descuento en planilla.

Se supo también que el personal que labora en el Sub Cafae Jaén, no ha recibido ningún tipo de capacitación con relación a técnicas de gestión de cobranzas y disminución de la morosidad. Por último, el gerente se encuentra de acuerdo con la implementación de estrategias de cobranza y manifestó que Sí creo que el planteamiento de nuevas estrategias de cobranza puede disminuir la morosidad en la empresa, porque toda estrategia obliga estar en constante cambio de acuerdo al contexto real donde funciona la empresa.

**ENTREVISTA AL ENCARGADO DE LOS CRÉDITOS DE LA EMPRESA  
SUB CAFAE EDUCACIÓN, JAÉN**

- 1. ¿Cree usted que los clientes se vuelven morosos sólo por falta de medios económicos?**

No siempre, a veces hay otros factores, como factores familiares, de salud, personales, que también contribuyen a que los clientes no puedan cumplir con sus obligaciones

- 2. ¿Piensa usted que la calidad de atención al cliente incide en el índice de cobranza?**

No necesariamente

- 3. ¿Opina usted que los clientes son morosos por falta de medidas exigentes de cobranza?**

Bueno en el caso de la empresa no existen políticas o acciones que permitan exigir de alguna manera el pago de las deudas a los clientes

- 4. ¿Cree usted que la morosidad se genera por falta de estrategias de cobranza?**

Claro que sí, es que nosotros no contamos con estrategias establecidas, para poder cobrar a nuestros clientes, esto debido a la naturaleza de la empresa, pero creo que deberían de existir ciertos mecanismos que permitan la exigibilidad del pago de la deuda a los clientes.

- 5. ¿Los clientes tienen conocimiento suficiente de la deuda que tienen con la empresa?**

Sí, siempre se mantienen al tanto

- 6. ¿Tiene por política la empresa realizar seguimiento periódico a sus clientes?**

No se realizan un seguimiento propiamente dicho, pero de vez en cuando se realiza un análisis los pagos pendientes y donde se logra identificar a aquellos clientes que siempre incurren en lo mismo

**7. ¿Cómo cree usted que los créditos atrasados inciden en la liquidez de la entidad?**

Claro que si, al no poder cobrar las deudas nos quedamos sin efectivo, lo que origina problemas para poder también nosotros cumplir con nuestras obligaciones con el personal y con terceros

**8. ¿Cree usted que el planteamiento de nuevas estrategias de cobranza, logrará disminuir la morosidad en la empresa?**

Sí creo que el planteamiento de nuevas estrategias de cobranza puede disminuir la morosidad en la empresa, porque toda estrategia obliga estar en constante cambio de acuerdo al contexto real donde funciona la empresa

**9. Para otorgar un crédito se evalúa la liquidez o capacidad de pago de los clientes**

Si se realiza una evaluación

## **ANÁLISIS DE LA ENTREVISTA AL ENCARGADO DE LOS CRÉDITOS DE LA EMPRESA SUB CAFAE EDUCACIÓN, JAÉN**

El encargado de los créditos del sub Cafae Jaén, manifiesta que los clientes no siempre se vuelven morosos por falta de medios económicos, también existen otros factores tales como factores familiares, de salud, personales, que también contribuyen a que los clientes no puedan cumplir con sus obligaciones, también nos dijo que no siempre la calidad del servicio brindado influye para que los clientes no quieran asumir sus obligaciones con la empresa; así mismo nos indicó que lo de la morosidad es también originado por que en la empresa no existen políticas o acciones que permitan exigir de alguna manera el pago de las deudas a los clientes, además no cuentan con estrategias establecidas, para poder cobrar a nuestros clientes, esto debido a la naturaleza de la empresa, pero creo que deberían de existir ciertos mecanismos que permitan la exigibilidad del pago de la deuda a los clientes, quienes a pesar de saber el monto que adeudan, no se acercan a cumplir con sus obligaciones.

Cuando se habló si la empresa realiza un seguimiento periódico a sus clientes, nos manifestaron que no se realizan un seguimiento propiamente dicho, pero de vez en cuando se realiza un análisis los pagos pendientes y donde se logra identificar a aquellos clientes que siempre incurren en lo mismo. Por último cuando se habló si los créditos atrasados inciden en la liquidez de la empresa, manifestaron que si ya que al no poder cobrar las deudas nos quedamos sin efectivo, lo que origina problemas para poder también nosotros cumplir con nuestras obligaciones con el personal y con terceros; es por ello que el planteamiento de nuevas estrategias de cobranza puede disminuir la morosidad en la empresa, porque toda estrategia obliga estar en constante cambio de acuerdo al contexto real donde funciona la empresa.

## ANÁLISIS FINANCIERO DE LA EMPRESA SUB CAFAE EDUCACIÓN, JAÉN

### RAZONES DE LIQUIDEZ.

Aching, (2006). Miden la capacidad de pago que tiene la empresa para hacer frente a sus deudas de corto plazo. Es decir, el dinero en efectivo de que dispone, para cancelar las deudas. Expresan no solamente el manejo de las finanzas totales de la empresa, sino la habilidad gerencial para convertir en efectivo determinados activos y pasivos corrientes. Facilitan examinar la situación financiera de la compañía frente a otras, en este caso los ratios se limitan al análisis del activo y pasivo corriente.

Una buena imagen y posición frente a los intermediarios financieros, requiere: mantener un nivel de capital de trabajo suficiente para llevar a cabo las operaciones que sean necesarias para generar un excedente que permita a la empresa continuar normalmente con su actividad y que produzca el dinero suficiente para cancelar las necesidades de los gastos financieros que le demande su estructura de endeudamiento en el corto plazo.

RATIOS DE LIQUIDEZ	FÓRMULA	2016	RESULTADO	2015	RESULTADO
Razón Circulante	Activo circulante	222,039.50	1.56	236,450.00	1.88
	Pasivo Circulante	142,752.53		125,547.00	
Prueba Ácida	Activo circulante - Existencias	222,039.50	1.09	236,450.00	1.32
	Pasivo Circulante	142,752.53		125,547.00	
Prueba Defensiva	Efectivo y equivalente a efectivo	68,355.75	0.48	74,585.00	0.59
	Pasivo Circulante	142,752.53		125,547.00	

En cuanto a la razón circulante, esta nos indica que para el año 2015 y 2016 por cada unidad de deuda de pasivo corriente la empresa cuenta con S/.1.88 y S/.1.56 respectivamente la cual señala, una que la empresa está bajando sus niveles de liquidez y cuenta con S/.1.88 y S/.1.56 para cubrir oportunamente sus compromisos de corto plazo, por un periodo menor a un año.

De acuerdo a las políticas de la empresa este indicador es mínimo, lo que significa que al final del periodo solo podrá cubrir parte de sus deudas corrientes adquiridas, por ende, este indicador determina que la empresa tiene ciertas dificultades para atender puntualmente sus inversiones de corto plazo. Por tal motivo se recomienda a la empresa cambiar sus políticas de gestión, el cual le permitirá generar rendimientos significativos.

Al hallar la razón de la prueba ácida, tenemos que este demuestra que la empresa para el año 2015 y 2016 cuenta solo con 1.32 y 1.09 céntimos para cubrir cada sol de deuda exigible menos a un año. El presente caso la empresa no llega a niveles aceptables, esto quiere decir que no cuenta con capacidad inmediata para hacer frente a sus pasivos corrientes, no liquidando sus obligaciones y obteniendo aún más gastos por incremento de interés y plazos de vencimiento próximo, para ello es importante contar con políticas de gestión que permitan generar liquidez, ya que la empresa disminuyó su capacidad de pago en 0,13% con respecto al periodo anterior.

La prueba defensiva practicada a la empresa para los años descritos en base a este indicador tiene S/.0.59 para el año 2015 y S/.0.48 para el 2016, de liquidez para operar con sus activos más disponibles, sin recurrir al flujo de ventas, pero este importe no es tan alto, en caso de que la empresa tenga que atender alguna contingencia o un evento de fuerza mayor. La variación con respecto al periodo anterior represente en un 11%.

### **Periodo Promedio de Cobranza**

El periodo promedio de cobro es un ratio que indica el número de días que se demora una empresa para que las cuentas por cobrar comerciales se conviertan en efectivo. Mientras menor sea el número de días, significa que más rápido estamos cobrando las cuentas que nos adeudan nuestros clientes. Ello, evidentemente, es conveniente ya que permite que la empresa tenga efectivo con el cual pueda solventar sus operaciones.

Por otro lado, es importante mencionar que este ratio nos permite saber si una empresa está logrando cobrar sus cuentas en el periodo estipulado por su política de cobro. Asimismo, es útil para poder compararlo con el periodo promedio de cobro de otra



empresa del sector; de tal manera que, podemos evaluar si es que nuestras políticas y condiciones de cobro son muy flexibles o muy rigurosas.

$$\text{Periodo promedio de cobro} = \frac{\text{Cuentas por cobrar comerciales} \times 365}{\text{Ventas anuales}}$$

Periodo P. Cobro	Ctas. X cobrar comerciales X 365	86,755.75 X 365	92.58	90,745.00 X 365	72.70
	Ventas Anuales	342,051.61		455,611.79	

Como podemos apreciar en relación al Periodo Promedio de Cobro, tenemos que para el año 2016 este periodo se incrementó con relación al año anterior, es decir de 72.70 días que se demoraba en hacer efectivo el cobro de las cuentas por cobrar en el 2015, se incrementó en a 92.58 días para el año 2016, lo que denota que los clientes se están demorando más días es decir poco más de tres meses en pagar sus deudas o cumplir sus obligaciones con la empresa Sub Cafae Jaén, lo que lo perjudica ya que demora mucho en tener liquidez hará que también la empresa pueda cumplir con sus obligaciones contraídas con sus proveedores.

### 3.2. Discusión de resultados

Después del trabajo de campo realizado se ha podido apreciar que, si existe morosidad, así mismo el gerente manifiesta que la morosidad es algo que lamentablemente no se puede evitar, Así mismo nos dice que han logrado detectar la existencia de clientes que se encuentran atrasados en sus pagos a varios meses, aceptando también que les falta algo más de exigencia en sus cobros. Lo anteriormente mencionado se ve respaldado por lo expuesto por Tenorio & Pesantez, (2012). En su estudio “Análisis de la Estructura Financiera y Evaluación del Riesgo de Crédito de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “La Merced”, donde manifiesta que por cada 100 dólares prestados a sus clientes 10 dólares no son recuperados de manera efectiva, lo que pone de manifiesto la deficiente gestión en la colocación y recuperación de los créditos concedidos. Así mismo, del análisis de los estados financieros en cuanto al estudio de la morosidad, la calificación de la cartera de crédito de la entidad, se aprecia que en la categoría E (perdida) se encuentra la gran mayoría del total de la cartera.

Por otro lado, el gerente menciona que no tienen la cifra exacta del monto de la deuda sus clientes, así mismo manifiesta que los clientes incurren en morosidad generalmente porque tienen problemas económicos, falta de hábitos de puntualidad, por olvido, en otros casos es por el cambio que se dan en las plazas de los docentes, lo que hace que estos se vayan a otras ciudades no pudiendo exigirles el pago de la deuda; esto como producto de que para poder iniciar acciones legales para exigir el pago, primero tienen que pedir la autorización o consentimiento del directorio, teniendo como una herramienta de cobro los reporte que se emiten a la UGEL para que allí se programe el respectivo descuento en planilla. Por último, el gerente se encuentra de acuerdo con la implementación de estrategias de cobranza y manifestó que Sí creo que el planteamiento de nuevas estrategias de cobranza puede disminuir la morosidad en la empresa, porque toda estrategia obliga estar en constante cambio de acuerdo al contexto real donde funciona la empresa.

Lo anteriormente mencionado se ve respaldado por lo expuesto por Coronel, (2016). “Estrategias de cobranza y su relación con la morosidad en la entidad Financiera mi Banco- Jaén 2015”, en la cual concluye que las estrategias de cobranza si se relacionan con la reducción de la morosidad en la entidad financiera Mibanco – Jaén, Así mismo se obtuvo como resultado que en la entidad financiera Mibanco, la morosidad se ve relacionada a la mala distribución de la liquidez de sus clientes, los cuales destinan su disponible al pago de otros gastos y no a la cancelación de sus cuotas, por lo que se debe mejorar la cultura de pago para no afectarse en el sistema financiero, otros atrasos son debido disminución de ingresos, siniestros durante la vigencia del préstamo.

De la entrevista a la encargada de los créditos de la empresa sub Cafae Jaén, se supo que la morosidad es también originado por que en la empresa no existen políticas o acciones que permitan exigir de alguna manera el pago de las deudas a los clientes, además no cuentan con estrategias establecidas, para poder cobrar a nuestros clientes, esto debido a la naturaleza de la empresa, pero creo que deberían de existir ciertos mecanismos que permitan la exigibilidad del pago de la deuda a los clientes, quienes a pesar de saber el monto que adeudan, no se acercan a cumplir con sus obligaciones. Así mismo no se realizan un seguimiento propiamente dicho, pero de vez en cuando se realiza un análisis

los pagos pendientes y donde se logra identificar a aquellos clientes que siempre incurren en lo mismo. Por ultimo cuando se habló si los créditos atrasados inciden en la liquidez de la empresa, manifestaron que sí, ya que al no poder cobrar las deudas nos quedamos sin efectivo, lo que origina problemas para poder también nosotros cumplir con nuestras obligaciones. Esto coincide con lo expuesto por Becerra, Biamonte, & Palacios, (2017). “Cuentas por Cobrar y Su Incidencia en la Liquidez de la Empresa “Ademinsa S.A.C.”, en la cual concluyen que las cuentas por cobrar si inciden en la liquidez de la empresa, según el análisis comparativo que nos muestra el incremento de 0,57% con respecto al periodo 2014 al 2015 significando el importe de S/ 160,090.00. la organización se verá perjudicada por el incumplimiento de pago oportuno según lo acordado en el documento y el riesgo de no cumplir en las fechas programadas vencidas, todo esto afecta el cumplimiento de las obligaciones corrientes.

### 3.3. Aporte científico

### ESQUEMA DE LA PROPUESTA



# **PROPUESTA DE ESTRATEGIAS DE COBRANZA PARA ELEVAR LOS NIVELES DE LIQUIDEZ DE LA EMPRESA SUB CAFAE EDUCACIÓN JAÉN**

## **1. PRESENTACIÓN DE LA PROPUESTA**

La gestión de cobranza hace referencia al conjunto de acciones y negociaciones aplicadas a los clientes para lograr la recuperación de créditos vencidos. El objetivo es convertir las cuentas por cobrar en activos líquidos lo más rápido posible, eliminando así el impacto negativo de la deuda en el flujo de caja.

La gestión de cobranza se basa en contactar a los morosos mediante llamada telefónica, notificaciones, mensajes de texto y otros medios similares, para informarles el estado de su obligación, solicitar el pago y ofrecerles opciones de normalización. Al respecto, existen ciertas estrategias altamente efectivas que reducen el tiempo y esfuerzos invertidos en el proceso.

## **2. JUSTIFICACIÓN DE LA PROPUESTA**

De acuerdo a los resultados que arrojó la aplicación de los instrumentos de recolección de datos, se puede vislumbrar la ubicación de las fallas y debilidades en el desarrollo de las actividades diarias de la empresa, específicamente en lo relacionado a las cuentas por cobrar, con los créditos y cobranzas concedidos, por lo tanto se pueden hacer algunas observaciones que contribuyen con la optimización del proceso.

Esta situación amerita la implementación de estrategias que permitan controlar los procesos y lograr los objetivos propuestos, tales como mejorar la liquidez, la toma de decisiones, la relación con los clientes y aumentar el capital de trabajo.

Por otro lado, esta propuesta ofrecerá a la empresa una serie de alternativas orientadas a mejorar el proceso utilizado para las cuentas por cobrar, con el fin de que las mismas alcancen las metas u objetivos preestablecidos.

### **3. OBJETIVOS**

#### **3.1. Objetivo General**

Implementar estrategias que permita elevar los niveles de liquidez de la empresa Sub Cafae Educación Jaén.

#### **3.2. Objetivos Específicos**

1. Controlar el Flujo de Efectivo, mediante el control adecuado de las cuentas por cobrar
2. Mejorar la relación con los clientes, mediante una atención esmerada y satisfactoria.
3. Optimizar la toma de decisiones, basándose en el análisis previo de cada solicitud.
4. Incrementar el capital de trabajo, mediante la pronta recuperación de las cuentas por cobrar, evitando la inyección de nuevo capital y el aumento del nivel de endeudamiento.

### **4. ESTRATEGIAS SELECCIONADAS**

#### **ESTRATEGIA 1. Segmentación de Mercado**

No todos los clientes son iguales, como tampoco las condiciones en que se les otorgó el crédito ni las razones que los llevaron a entrar en mora. Por lo tanto, resulta prudente segmentarlos con base en su intención de pago, causa del atraso, capacidad de pago, solvencia y ubicación. De esta manera, puedes determinar con mayor precisión los canales de comunicación y las soluciones de pago que más se ajusten a sus necesidades.

Por ejemplo, si se trata de un moroso dispuesto a saldar la deuda y con el capital para hacerlo, bastará con darle una fecha de pago nueva. En la mayoría de las veces, las razones por las que este tipo de clientes dejan de cumplir con la obligación no tienen relación con su voluntad o capacidad económica, sino que obedecen al olvido y la no recepción de la factura.

Por otro lado, si el cliente tiene disposición a pagar, pero tiene problemas de liquidez, puedes ofrecer una refinanciación de la deuda con una reducción de los intereses por mora. En cambio, si se muestra reacio a todo tipo de negociación, tal vez resulte necesaria una gestión más dura, incluido el cobro judicial.

En la medida en que la intención de pago disminuye, también se reduce la posibilidad de recobrar la deuda. En consecuencia, las acciones de cobro deben ser más fuertes y de mayor impacto.

## **ESTRATEGIA 2. Acciones motivadoras**

Se trata de la implementación de acciones y mensajes empleados para incentivar al cliente a realizar el pago de la deuda.

Estas acciones pueden ser un tanto persuasivas, como el corte de la línea que hacen las compañías de telefonía celular; o de refuerzo positivo, como la promesa de no reportarlo ante las centrales de riesgo crediticio o de ampliar su crédito.

## **ESTRATEGIA 3. Alternativas de pago**

Las alternativas de pago son excelentes herramientas de negociación. Lo ideal es diseñarlas en base a las necesidades y situación de cada segmento de clientes, y ofrecerlas en la medida que la gestión del cobro avanza. Esto implica ir más allá de la refinanciación y la reestructuración de la deuda. Soluciones como aceptar cuotas mínimas durante un período acotado, conceder meses de gracia y rebajar los intereses suelen ofrecer muy buenos resultados. En todo caso, las alternativas de pago deben basarse en un juicioso análisis del costo beneficio, tanto para el deudor como para el acreedor.

Lo importante en cualquier estrategia de gestión de cobranzas es que la comunicación con el moroso sea respetuosa y sin vulnerar las buenas prácticas de cobranza extrajudicial establecidas por la ley, en las cuales destaca el no contactar al deudor en horarios no hábiles ni comunicarse con terceros ajenos a la deuda.

#### **ESTRATEGIA 4. Cobranza Preventiva (evita las anteriores)**

Resulta ideal, dentro de todo sistema de cobranza, implementar estrategias de cobro preventivas que permitan a los clientes anticipar sus pagos. Entre las principales, cabe destacar:

- a) Enviar recordatorios de pago días antes de que la deuda se venza.
- b) Educar a los clientes sobre las características del crédito y los gastos asociados a la cobranza.
- c) Concertar con los clientes los medios y fechas de pago.
- d) Entregar incentivos por pago oportuno, como un descuento mínimo sobre el monto de la deuda o tasas preferenciales.

#### **5. LINEAMIENTOS O ACCIONES A SEGUIR.**

##### **5.1. Fortalecer el Proceso de Crédito:**

El personal responsable del manejo adecuado de las colocaciones del dinero de la Financiera, deberá conocer con eficiencia el proceso que sigue cada crédito para su correcta aplicación y recuperación, esto se consigue a través de capacitaciones constantes al personal operativo de crédito por parte de la Gerencia. Para un control eficaz del crédito, la Administración y el personal de crédito, deberán aplicar criterios no financieros y financieros:

##### **5.2. Cumplimiento de políticas.**

Las políticas de la gestión de cartera deben estar acordes a las necesidades de los clientes, tomando en cuenta el tamaño y dimensión de la actividad económica, las características del entorno en donde se desenvuelven, la capacidad de pago y de endeudamiento en base del giro económico del negocio, etc.



### **5.3. Cumplimiento de procesos y procedimientos:**

Para la concesión del crédito, se deberá comprobar que la información proporcionada por el cliente sea fidedigna y que la misma repose en el record individual del mismo.

### **5.4. Visitar al cliente:**

El seguimiento frecuente al cliente por parte de un Asesor de Créditos y por parte del encargado de Crédito permite que el cliente asuma la responsabilidad directa y se obliga al cumplimiento puntual del crédito. La visita del Asesor Jurídico de la empresa, como proceso de última instancia para requerir el pago, es necesaria, pero inicialmente, la gestión de recuperación debe ser realizada específicamente por el personal, que fue quien promocionó y colocó el crédito.

### **5.5. Procedimientos para gestión de cobros de cartera:**

Los Asesores de Crédito son los responsables directos de la recuperación y del seguimiento. Para las operaciones de microcrédito se utilizará el scoring de cobranzas (Conducta de pago del cliente) que contiene variables de comportamiento del cliente.

## **IV. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

### **4.1. Conclusiones**

Como conclusión general podríamos decir que se debe realizar un análisis riguroso de la situación económica financiera de los clientes de la empresa Sub Cafae Educación Jaén, a la vez se debe ofrecer alternativas de solución para los diferentes tipos de morosos, con la finalidad de mejorar la cultura de pago de sus clientes.

Al analizar los niveles de liquidez de la empresa, se ha podido evidenciar cierta tendencia a la baja de la misma, tal es así que en lo que respecta a la razón de circulante para el año 2015 y 2016 por cada unidad de deuda de pasivo corriente la empresa cuenta con S/.1.88 y S/.1.56 para cubrir oportunamente sus compromisos de corto plazo, por un periodo menor a un año. Así mismo la prueba ácida arroja un resultado de 1.32 para el año 2015 y 1.09 para el 2016, es decir que la empresa cuenta con 1.32 y 1.09 céntimos para cubrir cada sol de deuda exigible menos a un año por último tenemos la razón de prueba defensiva, la cual nos indica que para el año 2015 la empresa tuvo S/.0.59 y 0.48 para el 2016, de liquidez para operar con sus activos más disponibles, sin recurrir al flujo de ventas

Así mismo en la empresa Sub Cafae Educación Jaén, la morosidad es originada por la mala distribución de la liquidez de sus clientes, los cuales destinan su dinero al pago de otros gastos y no a la cancelación de sus cuotas, por lo que se debe mejorar la cultura de pago para no afectarse en el sistema financiero, otros atrasos son debido disminución de ingresos, siniestros durante la vigencia del préstamo.

Así mismo para consolidar las estrategias de cobranza, se tiene que priorizar la cobranza formal para obtener la rápida recuperación de cartera morosa, y lo más importante la persona encargada de otorgar y recuperar los préstamos debe estar capacitada para gestionar el otorgamiento de préstamos, y la recuperación de los mismos, para lo cual deben contar con las herramientas, e instrumentos necesarios y básicos. Esto le permitirá a la Entidad contar con una mejor calidad de cartera ya que identificara a los mejores clientes para su atención, minimizando los riesgos de caer el morosidad desde la el

primer contacto con el cliente por parte de sus colaboradores quienes se encargan de la atención respectiva.

#### **4.2. Recomendaciones**

Implementar las estrategias de cobranza con el propósito de reducir la morosidad en la empresa Sub Cafae Educación Jaén, estas estrategias permitirían tomar decisiones que mejoren la calidad de cartera de la entidad, la cual contara con disminución de morosidad y mayor rentabilidad, a su vez mayor liquidez en sus transacciones, operaciones e intermediación monetaria rubro al que se dedica.

Se debe considerar en el proceso de otorgamiento de los préstamos, de manera objetiva y precisar un análisis riguroso de la situación económica financiera de sus clientes, a la vez se debe ofrecer alternativas de solución para los diferentes tipos de mora, con la finalidad de mejorar la cultura de pago de sus clientes, así mismo, obtener referencias personales y sociales las cuales ayudaran a determinar la condición moral y comportamiento social de los clientes.

Se recomienda capacitar al personal encargado del contacto directo con el cliente quienes se encargan del otorgamiento de los préstamos para que puedan, asesorar a sus clientes a mantener una mejor cultura de pagos, orden en sus ingresos y que sus atrasos no se vea relacionada a la mala distribución de la liquidez de sus clientes, los cuales destinan su dinero al pago de otros gastos y no a la cancelación de sus obligaciones con la institución, por lo que se debe mejorar la cultura de pago para no afectarse en el sistema financiero.

## REFERENCIAS

- Aching , C. (2006). *Guía Rápida Ratios Financieros y Matemática de la Mercadotecnia*. Lima. Obtenido de [http://perfeccionate.urp.edu.pe/econtinua/FINANZAS/LIBRO\\_RATIO%20FINANCIEROS\\_MAT\\_DE\\_LA\\_MERCADOTECNIA.pdf](http://perfeccionate.urp.edu.pe/econtinua/FINANZAS/LIBRO_RATIO%20FINANCIEROS_MAT_DE_LA_MERCADOTECNIA.pdf)
- Aguilar , V. (2013). “*Gestión de Cuentas por Cobrar y su Incidencia en la Liquidez de la Empresa Contratista Corporación Petrolera S.A.C*”. Lima. Obtenido de [http://www.repositorioacademico.usmp.edu.pe/bitstream/usmp/653/3/aguilard\\_vh.pdf](http://www.repositorioacademico.usmp.edu.pe/bitstream/usmp/653/3/aguilard_vh.pdf)
- Becerra, L., Biamonte, C., & Palacios, E. (2017). *Cuentas por Cobrar y Su Incidencia en la Liquidez de la Empresa “Ademinsa S.A.C.”*. Lima. Obtenido de <http://repositorio.ulasamericas.edu.pe/handle/upa/103>
- Brachfield, P. (2012). *Instrumentos para Gestionar y cobrar impagos*. BRESCA (PROFIT EDITORIAL). Obtenido de <https://www.casadellibro.com/libros-ebooks/pere-j-brachfield/85702>
- Bueno, E. (2010). *Cómo lograr calidad de cartera*. Argentina. Obtenido de <https://degerencia.com/articulo/como-lograr-calidad-de-cartera/>
- Coronel, L. (2016). *Estrategias de cobranza y su relación con la morosidad en la entidad Financiera mi Banco- Jaén 2015*. Chiclayo. Obtenido de [http://repositorio.uss.edu.pe/bitstream/handle/uss/3030/TEISIS\\_ESTRATEGIAS%20ODE%20COBRANZA\\_MOROSIDAD.pdf?sequence=1](http://repositorio.uss.edu.pe/bitstream/handle/uss/3030/TEISIS_ESTRATEGIAS%20ODE%20COBRANZA_MOROSIDAD.pdf?sequence=1)
- Flores, J. (2013). *Contabilidad para Gerencia*. Gráfica Santo Domingo.
- Hernández, R. (2003). *Metodología de la Investigación*. México: Ed. Mc Graw hill. Tercera Edición, Pg. 23.
- Martínez, M. (2013). *Gestión de Riesgos en las Entidades Financieras: El Riesgo de Crédito y Morosidad*. Valladolid. Obtenido de <https://core.ac.uk/download/pdf/61509927.pdf>
- Nole, G. (2015). *Estrategias de Cobranza y su relación con la Morosidad de pagos de servicios en la Zonal Ferreñafe de la Entidad Prestadora de Servicios de Saneamiento de Lambayeque S.A –2015*. Ferreñafe. Obtenido de <http://repositorio.uss.edu.pe/bitstream/handle/uss/4152/Nole%20Ze%20F1a.pdf?sequence=1>
- Romero, J. (2015). *Calidad de la cartera y ciclo económico: algunos*. Colombia: Observatorio Económico Colombia.

Tenorio, M., & Pesantez, G. (2012). *Análisis de la Estructura Financiera y Evaluación del Riesgo de Crédito de la Cooperativa de Ahorro y Crédito "La Merced"*. Cuenca.

Warren, C., Reeve, J., & Duchac, J. (2010). *Contabilidad financiera*. Obtenido de <https://guilledelriosaenz.blogspot.com/2015/04/cuentas-por-cobrar.html>

## **ANEXOS**

### **Anexo 01**

#### **ENTREVISTA DIRIGIDA AL GERENTE DE LA EMPRESA SUB CAFAE EDUCACIÓN, JAÉN**

**10. ¿Tiene conocimiento usted, que existe morosidad en las cuentas por cobrar de la empresa Sub Cafae Educación, Jaén?**

Sí tengo conocimiento que existe morosidad en la empresa, es algo que no se puede evitar debido a muchas razones que se presentan en la prestación del tipo de servicios que prestamos a los docentes

**11. ¿Ha identificado usted, que existen clientes con varios meses de deuda?**

Sí se tiene identificado a los clientes que tienen deuda con la empresa de dos a más meses, sólo creo que nos falta un procedimiento de cobranza con mayor exigencia para lograr recuperar la cartera morosa.

**12. ¿Cree usted que el personal encargado de la cobranza tiene conocimiento suficiente sobre las cuentas por cobrar de la empresa?**

Pienso que el personal de cobranza debe tener constante capacitación para tener mayor conocimiento de cómo mejorar los índices de cobranza y el recupero de la cartera morosa.

**13. ¿Sabe usted, aproximadamente cuánto significa en soles la morosidad acumulada al finalizar cada año en la empresa?**

La verdad es que, no me había puesto minucioso para tomar conocimiento a cuánto asciende la morosidad acumulada a cada fin de año, pero tomaré en cuenta la sugerencia para plantear mecanismos de recupero de la cartera morosa.

**14. ¿Cuáles cree usted que son los factores o las razones por los que un cliente incurre en morosidad?**

Generalmente los clientes incurren en morosidad por falta de medios económicos, falta de hábitos de puntualidad, por olvido, en otros casos es por el cambio que se dan en las plazas de los docentes, quienes se van a sus nuevas plazas y ya no cumplen con sus pagos.

**15. ¿Cómo se controla la efectividad de cobranza y la disminución de la morosidad en la empresa?**

La cobranza se controla a través de reportes que emitimos a la UGEL, quienes son los encargados de realizar los descuentos por planilla y para controlar la disminución de la morosidad se analiza comparativamente mes a mes los reportes de morosidad.

**16. ¿Cuál es la gestión de cobranza que realiza la empresa para evitar la acumulación de sus deudas por cobrar?**

Bueno la verdad no se realiza, porque ese tipo de acciones tienen que estar autorizadas por el directorio de la empresa, y ellos por el mismo giro que tienen la empresa no nos permiten hacer ninguna acción que esté orientada a realizar acciones de notificar o llamar a los clientes.

**17. ¿Con qué frecuencia, el personal de cobranza recibe capacitación relacionada a la gestión de cobranza y disminución de la morosidad?**

Bueno la verdad es que el personal no es capacitado solo realizan sus funciones en base a la experiencia que han adquirido a través de los años

**18. ¿Cree usted que el planteamiento de nuevas estrategias de cobranza, logrará disminuir la morosidad en la?**

Sí creo que el planteamiento de nuevas estrategias de cobranza puede disminuir la morosidad en la empresa, porque toda estrategia obliga estar en constante cambio de acuerdo al contexto real donde funciona la empresa.



## Anexo 02

### **ENTREVISTA A LA ENCARGADA DE LOS CRÉDITOS DE LA EMPRESA SUB CAFAE EDUCACIÓN, JAÉN**

**10. ¿Cree usted que los clientes se vuelven morosos sólo por falta de medios económicos?**

No siempre, a veces hay otros factores, como factores familiares, de salud, personales, que también contribuyen a que los clientes no puedan cumplir con sus obligaciones

**11. ¿Piensa usted que la calidad de atención al cliente incide en el índice de cobranza?**

No necesariamente

**12. ¿Opina usted que los clientes son morosos por falta de medidas exigentes de cobranza?**

Bueno en el caso de la empresa no existen políticas o acciones que permitan exigir de alguna manera el pago de las deudas a los clientes

**13. ¿Cree usted que la morosidad se genera por falta de estrategias de cobranza?**

Claro que sí, es que nosotros no contamos con estrategias establecidas, para poder cobrar a nuestros clientes, esto debido a la naturaleza de la empresa, pero creo que deberían de existir ciertos mecanismos que permitan la exigibilidad del pago de la deuda a los clientes.

**14. ¿Los clientes tienen conocimiento suficiente de la deuda que tienen con la empresa?**

Sí, siempre se mantienen al tanto

**15. ¿Tiene por política la empresa realizar seguimiento periódico a sus clientes?**

No se realizan un seguimiento propiamente dicho, pero de vez en cuando se realiza un análisis los pagos pendientes y donde se logra identificar a aquellos clientes que siempre incurren en lo mismo

**16. ¿Cómo cree usted que los créditos atrasados inciden en la liquidez de la entidad?**

Claro que si al no poder cobrar las deudas nos quedamos sin efectivo, lo que origina problemas para poder también nosotros cumplir con nuestras obligaciones con el personal y con terceros

**17. ¿Cree usted que el planteamiento de nuevas estrategias de cobranza, logrará disminuir la morosidad en la?**

Sí creo que el planteamiento de nuevas estrategias de cobranza puede disminuir la morosidad en la empresa, porque toda estrategia obliga estar en constante cambio de acuerdo al contexto real donde funciona la empresa

**18. Para otorgar un crédito se evalúa la liquidez o capacidad de pago de los clientes**

Si se realiza una evaluación

Anexo 03

<b>ESTADO DE RESULTADOS</b>		
	<b>2016</b>	<b>2015</b>
<b>VENTAS NETAS</b>	342,051.61	455,611.79
Costos de Ventas	-114,937.11	-255,148.52
<b>UTILIDAD</b>	<b>227,114.50</b>	<b>200,463.27</b>
Gastos de Administración	-165,487.00	-145,685.00
Gastos de Ventas	-36,457.00	-25,487.00
<b>Total gasto de operación</b>	<b>-201,944.00</b>	<b>-171,172.00</b>
<b>UTILIDAD DE</b>	<b>25,170.50</b>	<b>29,291.27</b>
<b><u>Otros ingresos y egresos</u></b>		
ingresos financieros		
Ingresos Financieros No Gravados	4,785.00	8,457.00
ingresos varios		
Gastos financieros	-20,457.00	-17,485.00
Ingresos Financieros Gravados	0	0
Gastos varios		
Cargas Excepcionales	0	0
<b>Total otros ingresos y egresos</b>	<b>-15,672.00</b>	<b>-9,028.00</b>
<b>UTILIDAD ANTES DE</b>	<b>9,498.50</b>	<b>20,263.27</b>
Impuesto a la Renta 30% (Anexo de conciliación)	-2,849.55	-6,078.98
<b>RESULTADO DEL EJERCICIO</b>	<b>6,648.95</b>	<b>14,184.29</b>
Reserva legal 10%	-664.9	-1,418.43
<b>UTILIDAD DEL EJERCICIO</b>	<b>5,984.05</b>	<b>12,765.86</b>

### Anexo 04

ESTADO DE SITUACIÓN DE LA EMPRESA SUB CAFAE EDUCACIÓN JAÉN					
ACTIVO			PASIVO		
ACTIVO CORRIENTE	2016	2015	PASIVO CORRIENTE	2016	2015
Efectivo y equivalente a efectivo	68,355.75	74,585.00	Tributos, Contraprestaciones Aportes	13,991.08	6,854.00
Cuentas por cobrar comerciales	86,755.75	90,745.00	Rem. y participaciones por pagar	11,312.16	8,954.00
Existencias	66,928.00	71,120.00	Cuentas por pagar comerciales	66,058.89	63,475.00
Estimación de cuentas de cobranza dudosa			Cuentas por pagar a los directores	23,195.20	20,632.00
			Otras cuentas por pagar	28,195.20	25,632.00
<b>TOTAL ACTIVO CORRIENTE</b>	<b>222,039.50</b>	<b>236,450.00</b>	<b>TOTAL PASIVO CORRIENTE</b>	<b>142,752.53</b>	<b>125,547.00</b>
ACTIVO NO CORRIENTE			PASIVO NO CORRIENTE		
Terrenos	93,600.00	93,600.00	Ganancia diferidas saldo a favor	110.71	100.45
Edificaciones	144,195.59	144,195.59	Ganancias diferidas Gas. Administrativos	29,128.00	29,332.00
Inmuebles, Maquinaria y Equipo	62,330.28	62,330.28			
Muebles y enseres	24,184.95	24,184.95	<b>TOTAL PASIVO NO CORRIENTE</b>	<b>29,238.71</b>	<b>29,432.45</b>
Equipos diversos	18,010.00	18,010.00	<b>TOTAL PASIVO</b>	<b>171,991.24</b>	<b>154,979.45</b>
Construcciones y obras en curso	65,000.00	65,000.00			
Depreciación acumulada	98,745.00	92,928.14	<b>PATRIMONIO NETO</b>		
			Capital	28,368.79	28,368.79
<b>TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE</b>	<b>308,575.82</b>	<b>314,392.68</b>	Reservas legales	23,175.00	22,500.00
			ResultadoS acumulados	301,096.23	332,228.58
			Resultados del ejercicio	5,984.06	12,765.86
			<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	<b>358,624.08</b>	<b>395,863.23</b>
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>530,615.32</b>	<b>550,842.68</b>	<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO NETO</b>	<b>530,615.32</b>	<b>550,842.68</b>

## ANEXO 5 EVIDENCIAS FOTOGRÁFICAS



Figura 01 Frontis del local del SUB CAFAE



Figuran 02 Desempeñando mis labores en el SUB CAFAE.



**Figura 03** Realizando la entrevista al Gerente del Sub Cafae.



**Figura 04** Realizando la entrevista al Encargo de Créditos del Sub Cafae.

## JUICIO DE EXPERTOS 1



### FICHA DE EVALUACIÓN DE INSTRUMENTOS JUICIOS DE EXPERTOS.

#### I. DATOS GENERALES:

- Apellidos y Nombres del experto:

MONDRAGON REGALADO JOSÉ RICARDO

- Grado Académico:

MAGISTER EN GESTIÓN PÚBLICA

- Institución donde labora:

UNIVERSIDAD NACIONAL DE JAEN - UNIVERSIDAD  
PRIVADA TELESUP.

- Dirección

Prof. Pedro Cornejo Meyva 540

Teléfono:

965036899 Email: ricarmond@hotmail.com

- Autor (es) del Instrumento:

Otero Pérez María Elena



N°	Indicadores	Deficiente	Bajo	Regular	Bueno	Muy Bueno
		1	2	3	4	5
1	El instrumento considera la definición conceptual de la variable				X	
2	El instrumento considera la definición procedimental de la variable					X
3	El instrumento tiene en cuenta la operacionalización de la variable					X
4	Las dimensiones e indicadores corresponden a la variable				X	
5	Las preguntas o ítems derivan de las dimensiones e indicadores					X
6	El instrumento persigue los fines del objetivo general				X	
7	El instrumento persigue los fines del objetivo específicos					X
8	Las preguntas o ítems miden realmente la variable					X
9	Las preguntas o ítems están redactadas claramente					X
10	Las preguntas siguen un orden lógico				X	
11	El N° de ítems que cubre cada indicador es el correcto				X	
12	La estructura del instrumento es la correcta				X	
13	Los puntajes de calificación son adecuados				X	
14	La escala de mediación del instrumento utilizado es la correcta					X

**II. ASPECTOS DE LA EVALUACIÓN:**
**III. OPINIÓN DE APLICACIÓN:**

De acuerdo al instrumento evaluado, se cumple para medir las variables planteadas en la investigación.

Jaén, agosto 2017

*[Firma]*  
**José Ricardo Mondragón Regalado**  
 MG. EN GESTIÓN PÚBLICA  
 COD. MOD. 1040097876



## JUICIO DE ESPERTO 2



### FICHA DE EVALUACIÓN DE INSTRUMENTOS JUICIOS DE EXPERTOS.

#### I. DATOS GENERALES:

- Apellidos y Nombres del experto:

*Grimaldo Heredia Pérez*

- Grado Académico:

*Magister en Gestión Pública*

- Institución donde labora:

*Seguro Integral de Salud - SIS*

- Dirección

*Las Begonias 100 - Jaén*

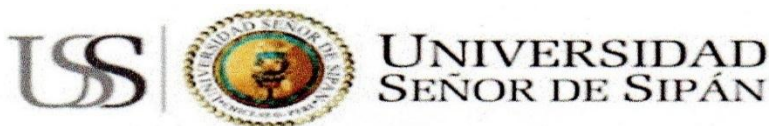
Teléfono:

Email: *grimaldo@hotoread.com*

- Autor (es) del Instrumento:

OTERO PÉREZ MARÍA ELENA

### JUICIO DE EXPERTO 3



N°	Indicadores	Deficiente	Bajo	Regular	Bueno	Muy Bueno
		1	2	3	4	5
1	El instrumento considera la definición conceptual de la variable					X
2	El instrumento considera la definición procedimental de la variable					X
3	El instrumento tiene en cuenta la operacionalización de la variable				X	
4	Las dimensiones e indicadores corresponden a la variable				X	
5	Las preguntas o ítems derivan de las dimensiones e indicadores					X
6	El instrumento persigue los fines del objetivo general					X
7	El instrumento persigue los fines del objetivo específicos					X
8	Las preguntas o ítems miden realmente la variable				X	
9	Las preguntas o ítems están redactadas claramente					X
10	Las preguntas siguen un orden lógico					X
11	El N° de ítems que cubre cada indicador es el correcto				X	
12	La estructura del instrumento es la correcta					X
13	Los puntajes de calificación son adecuados					X
14	La escala de mediación del instrumento utilizado es la correcta				X	

#### II. ASPECTOS DE LA EVALUACIÓN:

#### III. OPINIÓN DE APLICACIÓN:

*El instrumento es el adecuado para la investigación y la manipulación de las variables propuestas.*

*[Firma]*  
**CIC. Gerardo Heredia Pérez**  
 Matrícula N° 12-1296



## ANEXO 5. VALIDACIÓN DE LA PROPUESTA



N°	Indicadores	Deficiente	Bajo	Regular	Bueno	Muy Bueno
		1	2	3	4	5
1	El instrumento considera la definición conceptual de la variable				X	
2	El instrumento considera la definición procedimental de la variable					X
3	El instrumento tiene en cuenta la operacionalización de la variable					X
4	Las dimensiones e indicadores corresponden a la variable				X	
5	Las preguntas o ítems derivan de las dimensiones e indicadores					X
6	El instrumento persigue los fines del objetivo general				X	
7	El instrumento persigue los fines del objetivo específicos					X
8	Las preguntas o ítems miden realmente la variable					X
9	Las preguntas o ítems están redactadas claramente					X
10	Las preguntas siguen un orden lógico				X	
11	El N° de ítems que cubre cada indicador es el correcto					X
12	La estructura del instrumento es la correcta				X	
13	Los puntajes de calificación son adecuados					X
14	La escala de mediación del instrumento utilizado es la correcta					X

### II. ASPECTOS DE LA EVALUACIÓN:

### III. OPINIÓN DE APLICACIÓN:

*el instrumento es el adecuado para medir las variables de estudio propuestos*



*[Signature]*  
**DR. RICARDO AGUIRRE BAÑUE**  
 DIRECTOR

## CRITERIO DE EXPERTO

Estimado Doctor: NAZARIO AGUIRRE BAIQUE

Solicito apoyo de su sapiencia y excelencia profesional para que emita juicios sobre la Propuesta que se ha elaborado en el marco de la ejecución de la tesis titulada **“ESTRATEGIAS DE COBRANZAS PARA ELEVAR LOS NIVELES DE LIQUIDEZ DE LA EMPRESA SUB CAFAE EDUCACIÓN JAÉN, DEL 2017”**.

Para alcanzar este objetivo lo hemos seleccionado como experto en la materia y necesitamos sus valiosas opiniones. Para ello debe marcar con una (X) en la columna que considere para cada indicador.

Evalúe cada aspecto con las siguientes categorías:

- MA** : Muy adecuado.
- BA** : Bastante adecuado.
- A** : Adecuado
- PA** : Poco adecuado
- NA** : No Adecuado

N°	Aspectos que deben ser evaluados	MA	BA	A	PA	NA
<b>I.</b>	<b>Redacción</b>					
1.1	La redacción empleada es clara, precisa, concisa y debidamente organizada	X				
1.2	Los términos utilizados son propios de la especialidad.	X				
<b>II.</b>	<b>Estructura de la Propuesta</b>					
2.1	Las áreas con los que se integra la Propuesta son los adecuados.	X				
2.2	Las áreas en las que se divide la Propuesta están debidamente organizadas.	X				
2.3	Las actividades propuestas son de interés para los trabajadores y usuarios del área.	X				
2.4	Las actividades desarrolladas guardan relación con los objetivos propuestos.	X				
2.5	Las actividades desarrolladas apoyan a la solución de la problemática planteada.	X				
<b>III</b>	<b>Fundamentación teórica</b>					
3.1	Los temas y contenidos son producto de la revisión de bibliografía especializada.	X				
3.2	La propuesta tiene su fundamento en sólidas bases teóricas.	X				
<b>IV</b>	<b>Bibliografía</b>					
4.1	Presenta la bibliografía pertinente a los temas y la correspondiente a la metodología usada en la	X				

	Propuesta.					
<b>V</b>	<b>Fundamentación y viabilidad de la Propuesta</b>					
5.1.	La fundamentación teórica de la propuesta guarda coherencia con el fin que persigue.		X			
5.2.	La propuesta presentada es coherente, pertinente y trascendente.		X			
5.3.	La propuesta presentada es factible de aplicarse en otras organizaciones.		X			

Mucho le agradeceré cualquier observación, sugerencia, propósito o recomendación sobre cualquiera de los propuestos. Por favor, refiéralas a continuación:

<b>La presente propuesta está acorde con las variables de la investigación</b>

Validado por el Dr. **Nazarío Aguirre Baique**

Especializado: **Doctorado en Docencia**

Tiempo de Experiencia en Docencia Universitaria: **8 años**

Cargo Actual: Docente UNJ –Universidad Alas Peruanas

Sub Director I.E Ramón Castilla y Marquesado \_\_\_\_\_

Fecha: **17 de Setiembre de 2017.**



*Nazarío Aguirre Baique*  
 \_\_\_\_\_  
 DIRECTOR

Dr. Nazario Aguirre Baique

**MUCHAS GRACIAS**



## CRITERIO DE EXPERTO

Estimado Doctorando: MONDRAGON REGALADO JOSE RICARDO

Solicito apoyo de su sapiencia y excelencia profesional para que emita juicios sobre la Propuesta que se ha elaborado en el marco de la ejecución de la tesis titulada **“ESTRATEGIAS DE COBRANZAS PARA ELEVAR LOS NIVELES DE LIQUIDEZ DE LA EMPRESA SUB CAFAE EDUCACIÓN JAÉN, DEL 2017”**.

Para alcanzar este objetivo lo hemos seleccionado como experto en la materia y necesitamos sus valiosas opiniones. Para ello debe marcar con una (X) en la columna que considere para cada indicador.

Evalúe cada aspecto con las siguientes categorías:

- MA** : Muy adecuado.
- BA** : Bastante adecuado.
- A** : Adecuado
- PA** : Poco adecuado
- NA** : No Adecuado

N°	Aspectos que deben ser evaluados	MA	BA	A	PA	NA
<b>I.</b>	<b>Redacción</b>					
1.1	La redacción empleada es clara, precisa, concisa y debidamente organizada		X			
1.2	Los términos utilizados son propios de la especialidad.		X			
<b>II.</b>	<b>Estructura de la Propuesta</b>					
2.1	Las áreas con los que se integra la Propuesta son los adecuados.		X			
2.2	Las áreas en las que se divide la Propuesta están debidamente organizadas.	X				
2.3	Las actividades propuestas son de interés para los trabajadores y usuarios del área.	X				
2.4	Las actividades desarrolladas guardan relación con los objetivos propuestos.	X				
2.5	Las actividades desarrolladas apoyan a la solución de la problemática planteada.	X				
<b>III.</b>	<b>Fundamentación teórica</b>					
3.1	Los temas y contenidos son producto de la revisión de bibliografía especializada.	X				
3.2	La propuesta tiene su fundamento en sólidas bases teóricas.	X				
<b>IV.</b>	<b>Bibliografía</b>					

4.1	Presenta la bibliografía pertinente a los temas y la correspondiente a la metodología usada en la Propuesta.	X				
<b>V</b>	<b>Fundamentación y viabilidad de la Propuesta</b>					
5.1.	La fundamentación teórica de la propuesta guarda coherencia con el fin que persigue.		X			
5.2.	La propuesta presentada es coherente, pertinente y trascendente.		X			
5.3.	La propuesta presentada es factible de aplicarse en otras organizaciones.	X				

Mucho le agradeceré cualquier observación, sugerencia, propósito o recomendación sobre cualquiera de los propuestos. Por favor, refiéralas a continuación:

<b>La propuesta está dentro de los parámetros de la investigación por lo</b>
<b>Que considero adecuada para cubrir las necesidades.</b>

Validado por el Doctorando **Ricardo Mondragón Regalado** \_\_\_\_\_

Especializado: **Gestión Pública y Gobernabilidad**

Tiempo de Experiencia en Docencia Universitaria: **12 años** \_\_\_\_

Cargo Actual: \_\_\_\_\_

Fecha: **17 de Setiembre de 2017.**

  
 José Ricardo Mondragón Regalado  
 M.G. EN GESTIÓN PÚBLICA  
 COD. MOD. 1040097878

Doctorando José Ricardo Mondragón Regalado

**MUCHAS GRACIAS**

## CRITERIO DE EXPERTO

Estimado Doctorando: GRIMALDO HEREDIA PEREZ

Solicito apoyo de su sapiencia y excelencia profesional para que emita juicios sobre la Propuesta que se ha elaborado en el marco de la ejecución de la tesis titulada **“ESTRATEGIAS DE COBRANZAS PARA ELEVAR LOS NIVELES DE LIQUIDEZ DE LA EMPRESA SUB CAFAE EDUCACIÓN JAÉN, DEL 2017”**.

Para alcanzar este objetivo lo hemos seleccionado como experto en la materia y necesitamos sus valiosas opiniones. Para ello debe marcar con una (X) en la columna que considere para cada indicador.

Evalúe cada aspecto con las siguientes categorías:

- MA** : Muy adecuado.
- BA** : Bastante adecuado.
- A** : Adecuado
- PA** : Poco adecuado
- NA** : No Adecuado

N°	Aspectos que deben ser evaluados	MA	BA	A	PA	NA
<b>I.</b>	<b>Redacción</b>					
1.1	La redacción empleada es clara, precisa, concisa y debidamente organizada	X				
1.2	Los términos utilizados son propios de la especialidad.		X			
<b>II.</b>	<b>Estructura de la Propuesta</b>					
2.1	Las áreas con los que se integra la Propuesta son los adecuados.	X				
2.2	Las áreas en las que se divide la Propuesta están debidamente organizadas.		X			
2.3	Las actividades propuestas son de interés para los trabajadores y usuarios del área.	X				
2.4	Las actividades desarrolladas guardan relación con los objetivos propuestos.		X			
2.5	Las actividades desarrolladas apoyan a la solución de la problemática planteada.	X				
<b>III</b>	<b>Fundamentación teórica</b>					
3.1	Los temas y contenidos son producto de la revisión de bibliografía especializada.		X			
3.2	La propuesta tiene su fundamento en sólidas bases teóricas.	X				
<b>IV</b>	<b>Bibliografía</b>					
4.1	Presenta la bibliografía pertinente a los temas y la correspondiente a la metodología usada en la	X				



	Propuesta.					
<b>V</b>	<b>Fundamentación y viabilidad de la Propuesta</b>					
5.1.	La fundamentación teórica de la propuesta guarda coherencia con el fin que persigue.		X			
5.2.	La propuesta presentada es coherente, pertinente y trascendente.	X				
5.3.	La propuesta presentada es factible de aplicarse en otras organizaciones.		X			

Mucho le agradeceré cualquier observación, sugerencia, propósito o recomendación sobre cualquiera de los propuestos. Por favor, refiéralas a continuación:

<b>Considero adecuada la propuesta para tal fin.</b>

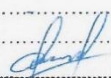
Validado por el Doctorando **Grimaldo Heredia Pérez**

Especializado: **Doctorado en Administración y Gerencia**

Tiempo de Experiencia en Docencia Universitaria: **1 año**

Cargo Actual: **Gerente del SIS- Jaén.**

Fecha: **17 de Setiembre de 2017.**

.....  


**CD. Grimaldo Heredia Pérez**  
 Matrícula N° 12-1296

Doctorando GRIMALDO HEREDIA PEREZ

**MUCHAS GRACIAS**