



UNIVERSIDAD  
PRIVADA  
DEL NORTE

# FACULTAD DE NEGOCIOS

CARRERA DE CONTABILIDAD Y FINANZAS

“IMPLEMENTACIÓN DEL CONTROL INTERNO EN LAS CUENTAS POR COBRAR Y SU INFLUENCIA EN LA LIQUIDEZ DE LA EMPRESA AQUILES PUBLICIDAD S.A.C. EN LA CIUDAD DE TRUJILLO - AÑO 2015”

Tesis para optar el título profesional de:

**Contador Público**

**Autores:**

Montes de Oca Bardales Claudia Celeste  
López Flores Pierina del Milagro

**Asesor:**

Mg. Cecilia Fhon Nuñez

Trujillo – Perú  
2017

## APROBACIÓN DE LA TESIS

El (La) asesor(a) y los miembros del jurado evaluador asignados, **APRUEBAN** la tesis desarrollada por las Bachilleres **Pierina del Milagro López Flores y Claudia Celeste Montes de Oca Bardales**, denominada:

**“EL CONTROL INTERNO EN LAS CUENTAS POR COBRAR Y SU INFLUENCIA EN LA LIQUIDEZ DE LA EMPRESA AQUILES PUBLICIDAD S.A.C. EN LA CIUDAD DE TRUJILLO - AÑO 2015”**

---

Mg. Cecilia Fhon Nuñez  
**ASESOR**

---

Mg. Carola Salazar Rebaza  
**JURADO**  
**PRESIDENTE**

---

Mg. Martín Facundo Ruiz  
**JURADO**

---

Dra. Karina Solano Campos  
**JURADO**

## DEDICATORIA

A Dios, por haberme permitido llegar hasta este punto y haberme dado salud para lograr mis objetivos.

A mis padres, por haberme apoyado en todo momento, por sus consejos, sus valores, por su ejemplo y por su amor.

### **Claudia Montes de Oca Bardales**

A Dios, por estar conmigo en cada paso que doy, por fortalecer mi corazón e iluminar mi mente y permitir que haya alcanzado un logro más.

A mis padres por su ejemplo de perseverancia que me han infundado siempre, por el valor mostrado para salir adelante y por su incondicional apoyo perfectamente mantenido a través del tiempo.

### **Pierina López Flores**

## AGRADECIMIENTO

A Dios,  
A nuestros padres,  
A nuestros maestros.

## ÍNDICE DE CONTENIDOS

<b>CAPÍTULO 1. INTRODUCCIÓN.....</b>	<b>11</b>
1.1. Realidad problemática .....	11
1.2. Formulación del problema.....	13
1.3. Justificación.....	13
1.4. Limitaciones .....	13
1.5. Objetivos .....	14
1.5.1. <i>Objetivo General</i> .....	14
1.5.2. <i>Objetivos Específicos</i> .....	14
<b>CAPÍTULO 2. MARCO TEÓRICO.....</b>	<b>15</b>
2.1. Antecedentes .....	15
2.2. Bases Teóricas .....	18
2.2.1. <i>Control Interno:</i> .....	18
2.2.2. <i>Cuentas por Cobrar:</i> .....	21
C. <i>Control interno en las cuentas por cobrar:</i> .....	22
D. <i>Importancia del control interno en las cuentas por cobrar:</i> .....	24
2.2.3. <i>Liquidez:</i> .....	35
2.3. Definición de términos básicos .....	37
<b>CAPÍTULO 3. HIPÓTESIS.....</b>	<b>39</b>
3.1. Formulación de la hipótesis .....	39
3.2. Operacionalización de variables .....	39
<b>CAPÍTULO 4. MATERIAL Y MÉTODOS .....</b>	<b>40</b>
4.1. Tipo de diseño de investigación.....	40
4.2. Material.....	40
4.2.1. <i>Unidad de estudio</i> .....	40
4.2.2. <i>Población</i> .....	40
4.2.3. <i>Muestra</i> .....	40
4.3. Métodos.....	41
4.3.1. <i>Técnicas de recolección de datos y análisis de datos</i> .....	41
4.3.2. <i>Procedimientos</i> .....	41
<b>CAPÍTULO 5. DESARROLLO.....</b>	<b>42</b>
5.1. Datos Generales de la Empresa:.....	42
5.3. Diseño del control interno de cuentas por cobrar .....	69
<b>CAPÍTULO 6. RESULTADOS .....</b>	<b>92</b>
<b>CAPÍTULO 7. DISCUSIÓN.....</b>	<b>133</b>
<b>CONCLUSIONES .....</b>	<b>136</b>
<b>RECOMENDACIONES .....</b>	<b>138</b>

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla N° 1: FODA .....	44
Tabla N° 2: Personal Dpto. De Contabilidad.....	52
Tabla N° 3: Ventas al Crédito Julio – Agosto -Setiembre 2015 .....	54
Tabla N° 4: Criterios para la evaluación de las ventas al crédito.....	54
<b>Tabla N° 5: Nivel de cumplimiento de las ventas al crédito.....</b>	<b>55</b>
<b>Tabla N° 6: Ventas al crédito otorgadas - Julio-Set 2015.....</b>	<b>56</b>
Tabla N° 7: Días de vencimiento y retraso al 30 de setiembre 2015.....	57
Tabla N° 8: Facturas por cobrar.....	58
Tabla N° 9: Índice de Morosidad.....	59
Tabla N° 10: Rotación de Cuentas por Cobrar .....	59
Tabla N° 11: Préstamo Bancario.....	63
Tabla N° 12: Liquidez General .....	67
Tabla N° 13: Prueba Acida.....	67
Tabla N° 14: Capital de trabajo .....	67
Tabla N° 15: Liquidez Severa.....	68
Tabla N° 16: Procedimientos para solicitud del crédito .....	76
Tabla N° 17: Flujograma para solicitud del crédito .....	77
Tabla N° 18: Procedimientos para otorgamiento de créditos .....	78
Tabla N° 19: Procedimiento de control de las Cuentas por Cobrar .....	79
Tabla N° 20: Flujograma de control de las Cuentas por Cobrar .....	80
Tabla N° 21: Procedimiento de morosidad de las cuentas por cobrar .....	81
Tabla N° 22: Flujograma de morosidad de las cuentas por cobrar.....	82
Tabla N° 23: Reglamento de control interno las cuentas por cobrar .....	83
Tabla N° 24: Ventas al crédito Octubre – Noviembre y Diciembre 2015 .....	94
Tabla N° 25: Criterios para la evaluación de las ventas al crédito.....	94
Tabla N° 26: Nivel de cumplimiento de las ventas al crédito - Octubre –Dic 2015.....	95
<b>Tabla N° 27: Ventas al crédito evaluadas - Octubre-Dic 2015 .....</b>	<b>96</b>
Tabla N° 28: Días de vencimiento y retraso al 31 de Diciembre 2015 .....	97
Tabla N° 29: Facturas por cobrar al 31 de Diciembre 2015.....	98
Tabla N° 30: Índice de morosidad - Octubre-Dic 2015 .....	99
Tabla N° 31: Rotación de Cuentas por Cobrar - Octubre-Dic 2015.....	99
Tabla N° 32: Periodo Promedio de Cobro - Octubre-Dic 2015 .....	99
<b>Tabla N° 33: Préstamo Bancario .....</b>	<b>101</b>
Tabla N° 34: Evaluación de Crédito – Centenario Urbanizaciones SAC .....	103
Tabla N° 35: Registro de Cuentas por Cobrar .....	105
Tabla N° 36: Registro de Cuentas por Cobrar – Centenario Urbanizaciones SAC .....	109
Tabla N° 37: Gastos Financieros – Octubre- Dic 2015.....	112
Tabla N° 38: Liquidez General Octubre – Diciembre 2015.....	113
Tabla N° 39: Prueba Acida Octubre – diciembre 2015 .....	113
Tabla N° 40: Capital de trabajo Octubre – Diciembre 2015.....	113
Tabla N° 41: Liquidez Severa Octubre – Diciembre 2015 .....	114
Tabla N° 42: Ventas al crédito Julio – Agosto -Setiembre 2015.....	116
Tabla N° 43: Ventas al crédito Octubre – Noviembre – Diciembre 2015.....	116
Tabla N° 44: Gestión de Cuentas por cobrar vs Venta Total Julio – Agosto y Setiembre 2015....	117
Tabla N° 45: Cobranzas realizadas a tiempo periodo Octubre – Noviembre y Diciembre 2015...	117
Tabla N° 46: Índice de Morosidad periodo Julio, Agosto y Setiembre 2015.....	122
Tabla N° 47: Índice de Morosidad periodo Octubre, Noviembre y Diciembre 2015 .....	122
<b>Tabla N° 48: Rotación de Cuentas por Cobrar periodo Julio, Agosto y .....</b>	<b>123</b>
<b>Tabla N° 49: Rotación de Cuentas por Cobrar Octubre, Noviembre y Diciembre 2015 .....</b>	<b>123</b>
Tabla N° 50: Periodo Promedio de Cobro - Julio, Agosto y.....	124
Tabla N° 51: Periodo Promedio de Cobro – Octubre, Noviembre y Diciembre 2015.....	124
Tabla N° 52: Préstamo e Intereses BCP.....	125
Tabla N° 53: Liquidez General Julio – Setiembre 2015 .....	128

Tabla N° 54: Liquidez General Octubre – Diciembre 2015 .....	128
Tabla N° 55: Prueba Acida Julio – Setiembre 2015.....	129
Tabla N° 56: Prueba Acida Octubre – Diciembre 2015 .....	129
<b>Tabla N° 57: Capital der trabajo Julio – Setiembre 2015 .....</b>	<b>130</b>
Tabla N° 58: Capital der trabajo Octubre – Diciembre 2015.....	130
<b>Tabla N° 59: Liquidez Severa Julio - Setiembre 2015 .....</b>	<b>131</b>
<b>Tabla N° 60: Liquidez Severa Octubre - Diciembre 2015.....</b>	<b>131</b>
<b>Tabla N° 61: Gastos Financieros Julio - Setiembre 2015 .....</b>	<b>132</b>
<b>Tabla N° 62: Gastos Financieros Octubre – Diciembre 2015.....</b>	<b>132</b>

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura N° 1: Ciclo comercial.....	21
Figura N° 2: Derechos exigibles.....	22
Figura N° 3: Funciones de cada área para cuentas y documentos por cobrar .....	24
Figura N° 4: Ubicación del local: .....	42
Figura N° 5: Logo de la empresa: .....	43
Figura N° 6: Organigrama de la empresa: .....	43
Figura N° 7: Servicio de grafica.....	45
Figura N° 8: Servicio de fotografía y audiovisual .....	46
Figura N° 9: Servicio de BTL.....	47
Figura N° 10: Equipo y locales de Aquiles Publicidad S.A.C. para consultorías e investigación de mercados.....	48
Figura N° 11 Organigrama Actual .....	51
Figura N° 12: Procedimiento de evaluación a la cartera de clientes utilizado actualmente .....	53
Figura N° 13: Ventas al crédito otorgadas - Julio-Set 2015.....	56
Figura N° 14: Boleta de Pago – Agosto 2015 .....	60
Figura N° 15: Recibos de pago de remuneraciones – Setiembre 2015 .....	61
Figura N° 16: Notificación por deuda tributaria .....	62
Figura N° 17: Crédito Comercial - Pagaré .....	63
Figura N° 18: Organigrama .....	69
Figura N° 19: Solicitud de crédito.....	84
Figura N° 20: Evaluación de crédito.....	85
Figura N° 21: Criterios de evaluación de créditos.....	86
Figura N° 22: Registro de cuentas por cobrar.....	87
Figura N° 23: Registro de cuentas por cobrar por cliente .....	88
Figura N° 24: Carta de solicitud de refinanciamiento.....	89
Figura N° 25: Solicitud de Aplazamiento.....	90
Figura N° 26: Solicitud de Fraccionamiento.....	91
Figura N° 27: Lista De Personal Asistente A Reunión .....	93
Figura N° 28: Ventas al crédito evaluadas - Octubre-Dic 2015 .....	96
Figura N° 29: Boleta de Pago – Octubre 2015.....	100
Figura N° 30: Crédito Comercial BCP .....	101
<b>Figura N° 31: Solicitud de Crédito – Centenario Urbanizaciones SAC</b> .....	102
Figura N° 32: Facturas – Centenario Urbanizaciones SAC .....	104
Figura N° 33: Aviso de vencimiento .....	106
Figura N° 34: Solicitud de fraccionamiento de la F/001-01551 con pago a cuenta del 20%.....	107
Figura N° 35: Solicitud de aplazamiento de la F/001-01552 con pago a cuenta del 20%.....	108
Figura N° 36: Aplicación de MOF. Procedimientos y Reglamento Interno .....	115
Figura N° 37: Ventas al Crédito.....	116
Figura N° 38: Cobranzas realizadas a tiempo .....	118
Figura N° 39: Ventas al Crédito Evaluadas.....	119
Figura N° 40: Días de atraso.....	120
Figura N° 41: Facturas por Cobrar .....	121
<b>Figura N° 42: Índice de Morosidad</b> .....	122
Figura N° 43: Rotación de Cuentas por Cobrar .....	123
Figura N° 44: Periodo Promedio de Cobro .....	124
Figura N° 45: Cuentas por Cobrar Comerciales .....	126
Figura N° 46: Efectivo y Equivalente de Efectivo.....	127
Figura N° 47: Obligaciones Financieras.....	127
Figura N° 48: Liquidez General .....	128
Figura N° 49: Prueba Acida.....	129
Figura N° 50: Capital de Trabajo.....	130
Figura N° 51: Liquidez Severa .....	131
Figura N° 52: Gastos Financieros .....	132

## RESUMEN

En la actualidad las Pymes conforman el grupo predominante de empresas en el mundo por su gran contribución a la generación de riqueza y creación de empleo. Sin embargo, tienen dificultades que ponen en riesgo su estabilidad en el mercado, generadas principalmente por la falta de control interno. Es por ello que se necesitan implementar procesos estratégicos, que contribuya a generar una información veraz, oportuna y exacta. Esto permitirá a la organización, una toma de decisiones más acertada y por consiguiente el éxito de la misma, teniendo en consideración que el control interno es de gran ayuda para el logro de los objetivos de la empresa.

La presente investigación tiene como propósito, implementar procesos que contribuyan al control interno en las cuentas por cobrar y analizar su impacto en la liquidez de la empresa Aquiles Publicidad en el año 2015. La empresa, objeto de estudio, se dedica a prestar servicios de publicidad, a su vez se encuentra en una fase de crecimiento económico por esta razón es necesario que cuente con adecuadas políticas que le permita tener un buen manejo de sus transacciones aplicando procedimientos y normas, ya que al no tener una buena gestión en las cuentas por cobrar, la principal consecuencia de ello es no tener una adecuada capacidad de pago, generando de esta manera atrasos y a su vez creando intereses.

Con estos antecedentes se realizó una implementación de control interno en las cuentas por cobrar adecuado a las necesidades de la empresa, estableciendo claramente los procesos y controles, reduciendo la ocurrencia de errores, fraudes e irregularidades para salvaguardar los bienes de la empresa. Esto permitirá que se tenga información real y oportuna, y así lograr alcanzar una administración confiable, eficiente, eficaz y efectiva.

## ABSTRACT

Nowadays, PYMES make up the predominant group of companies worldwide for their great contribution to the generation of wealth and job creation. However, they have difficulties threatening its stability in the market, generated mainly by the lack of internal control. It is why we need to implement strategic processes to generate accurate, timely and accurate information. This will enable the organization, making more accurate decisions and thus the success of it, considering that internal control is helpful for achieving the objectives of the company.

This research aims, implement processes that contribute to internal control in accounts receivable and analyze their impact on the liquidity of the company Achilles Advertising in 2015. The company, under study, it is dedicated to providing advertising services in turn it is in a phase of economic growth therefore it is necessary to have adequate policies to enable it to have a good handling their transactions applying procedures and standards, since not have good management in accounts receivable the main result is not having an adequate capacity to pay arrears generating this way and in turn creating interest.

With this background an implementation of internal control was performed on accounts receivable suited to the needs of the company, clearly establishing processes and controls, reducing the occurrence of errors, fraud and irregularities to safeguard the assets of the company. This will allow real and timely information have, and thus achieve achieve a reliable, efficient, effective and effective administration.

## CAPÍTULO 1. INTRODUCCIÓN

### 1.1. Realidad problemática

Producto de la globalización de la economía y las diferentes oportunidades de negocios, se ha establecido una diversidad de pequeñas y medianas empresas (PYMES), las cuales deben someterse a todo el ordenamiento jurídico vigente; el dinamismo de la economía ha motorizado el desarrollo de estas en todo el contexto mundial.

El autor Zuñiga (2015) en el diario “La República” afirma que:

En Perú se agrega el crecimiento demográfico con su consecuente demanda de bienes y servicios, entre otros factores que han contribuido a un acelerado crecimiento de este sector empresarial. Sin embargo, se observa que estas organizaciones no prestan suficiente interés a los controles internos sin tomar en cuenta las consecuencias que se podrían generar.

En definitiva, el contexto en el que se desarrollan las pequeñas y medianas empresas (PYMES) está en constante cambio, por esa razón la gerencia de estas organizaciones debe tomar decisiones continuamente, algunas de carácter operativo, relacionadas entre otras con la colocación de excedentes de efectivo, manejo del talento humano, políticas de crédito, fuentes de financiamiento y otras más trascendentales como la inversión en activos, productos, la incursión en nuevos mercados y las alianzas estratégicas.

En la actualidad, muchas PYMES no poseen un adecuado control interno en todas sus operaciones, sin tomar en cuenta que esto ayudaría a reducir los riesgos de posibles errores e intentos de fraudes por parte de los empleados hacia la organización. Como se sabe, para una entidad es importante ejecutar un buen control en sus cuentas por cobrar, debido a que de esto depende que se lleven a cabo las operaciones con las que cuenta la empresa y así afrontar sus gastos correspondientes. El objetivo de este control interno es salvaguardar los recursos de la empresa contra fraudes o ineficiencias, prevenir robos y evitar que los empleados utilicen dinero de la empresa para uso personal.

Según la autora Hirache (2011) en la revista “Actualidad Empresarial” afirma que:

El rubro de cuentas por cobrar representa la parte más sensible del negocio, debido a que éstos se generan por la ocurrencia de la venta de bienes o prestación de servicios, propios del giro comercial, además de aquellas otras actividades no habituales, siendo así, todo negocio se caracteriza por generar ingresos, los mismos que fluirán en forma de efectivo o equivalente de efectivo hacia la empresa para sus fines de operación.

Por cuanto resulta importante el desarrollo del control interno de cuentas por cobrar, a efectos de determinar su antigüedad, razonabilidad, veracidad, además nos permitirá tener indicios sobre la posición de los clientes morosos a la fecha de presentación de la información financiera.

Una de las consecuencias principales de no tener un buen manejo de las cuentas por cobrar es el riesgo de liquidez, que el autor Belaunde (2016) en el diario "Gestión lo define como:

La incapacidad para una organización de disponer de los fondos necesarios para hacer frente a sus obligaciones tanto en el corto plazo como en el mediano/largo plazo. Esta definición tiene la ventaja de reflejar fácilmente la idea de que se trate de una incapacidad en un momento dado, lo que no quiere decir que esa empresa sea insolvente, es decir que tenga un capital insuficiente para hacer frente a sus compromisos. Lo que sucede es que la empresa en un momento dado "está ilíquida" o corre el riesgo de estarlo, aunque sea rentable, y tenga relativamente pocas deudas.

En la presente investigación se analizará de manera particular a "Aquila Publicidad S.A.C.", dedicada a brindar servicios de publicidad, esta compañía no tiene un adecuado control interno, puesto que no cuenta con políticas de crédito, manuales de organización y funciones (MOF), reglamento interno, políticas de cobranza, y cronograma de cobros. Esto trae consecuencias como la falta de liquidez, dado que la empresa brinda créditos a clientes sin haber hecho una evaluación previa, generando de esta manera deudas vencidas o con atrasos, además de no poder contar con efectivo cuando sea requerido; por lo tanto la empresa se ve obligada a adquirir préstamos con entidades financieras que conllevarán al pago de intereses financieros.

Para dar solución a ello se tendrá en cuenta los procedimientos, herramientas y normas vigentes relativas al control interno, con el propósito de determinar su incidencia en la liquidez de la misma, dando recomendaciones que coadyuven mejorarla en todos los aspectos que a ella conciernen.

## 1.2. Formulación del problema

¿De qué manera la implementación del control interno de las cuentas por cobrar influye en la liquidez de la empresa Aquiles Publicidad S.A.C. en la ciudad de Trujillo en el año 2015?

## 1.3. Justificación

El presente trabajo de investigación aplicada es un tema de importancia ya que se va a recopilar información que brindará una solución a aquellas empresas que carezcan de control interno en sus cuentas por cobrar, además este trabajo servirá como base o fuente para otras investigaciones similares, contribuyendo a pensar de forma analítica, a deducir y a enriquecer su conocimiento.

Esta investigación va a generar valor a la empresa con la implementación de un control interno en las cuentas por cobrar logrando una eficiente gestión en el movimiento de créditos y cobranzas y a la vez puede ser tomada en cuenta para aplicarse en negocios similares.

Así mismo, la presente investigación es el resultado de la formación académica y profesional. Es justificable entonces su elaboración, puesto que la sustentación de la misma y su aprobación permitirán la obtención del título de contador público.

## 1.4. Limitaciones

La dificultad para encontrar información teórica del tema tratado sin embargo la validez del trabajo se mantiene debido a que la poca teoría obtenida es de fuentes confiables. Además la empresa no tenía su documentación ordenada y actualizada por lo cual se utilizó más tiempo de lo planeado para la recopilación de la misma.

Por otro lado debido a la confidencialidad que guardan las empresas con respecto a su información, el personal a cargo no mostro flexibilidad para brindar lo solicitado, pero el gerente de la empresa dio la autorización respectiva.

## 1.5. Objetivos

### 1.5.1. Objetivo General

Demostrar que la implementación de un sistema de control interno en las cuentas por cobrar, mejora la liquidez de la empresa Aquiles Publicidad S.A.C. en la ciudad de Trujillo en el año 2015.

### 1.5.2. Objetivos Específicos

- Realizar un diagnóstico previo de la situación de las cuentas por cobrar y la liquidez de la empresa.
- Diseñar el sistema de control interno en las cuentas por cobrar.
- Implementar los procesos de control interno para que resuelva los problemas detectados en la liquidez de la empresa Aquiles Publicidad SAC
- Comprobar que los nuevos procesos de control interno mejoran la liquidez de la empresa "Aquiles Publicidad" S.A.C., usando indicadores de medición.

## CAPÍTULO 2. MARCO TEÓRICO

### 2.1. Antecedentes

Naz (2009) en su tesis titulada “Evaluación del control interno del departamento de créditos y cobros en una empresa distribuidora de automoviles importados” e la Universidad de San Carlos de Guatemala, concluye que los resultados de la evaluación y diagnóstico del control interno realizados, revelan una importante brecha en la prueba de controles y la relación con el nivel de riesgo y el impacto sobre la confiable y oportuna emisión de información de un departamento de créditos y cobros. Para lograrlo, es importante que los controles y procedimientos se encuentren documentados adecuadamente y sean transmitidos de forma apropiada al personal involucrado. También afirma que, al no existir procedimientos definidos hacen que el proceso sea lento en la generación de efectivo, lo que afecta la liquidez de la empresa y provoca que ésta recurra a financiamiento externo el que tiene como costo financiero el pago de un interés.

De acuerdo con Asubadin (2011) en su tesis titulada “Control Interno del proceso de compras y su incidencia en la liquidez de la Empresa Comercial Yucailla CIA. Ltda. Latacunga durante el año 2010”, realizada en la Universidad Técnica de Ambato-Ecuador, tuvo como objetivo general, estudiar las consecuencias del inadecuado Control Interno del proceso de compras para determinar la incidencia en la liquidez de la empresa Comercial Yucailla. Sus objetivos específicos fueron: Diagnosticar el control interno en el proceso de compras para identificar los puntos críticos de la empresa Comercial Yucailla Cía. Ltda., analizar la liquidez de la empresa Comercial Yucailla en relación a los procesos de compras, proponer la restructuración del Control Interno en el proceso de compras mediante el método COSO ERM para un manejo adecuado de la liquidez en la Empresa Comercial Yucailla Cía. Ltda. durante el año 2010. La autora concluyo que al analizar el proceso de compras en la empresa Comercial Yucailla se pudo observar que un buen control interno es importante puesto que ayuda a formar un buen ambiente de trabajo y sobre todo orienta al personal y gerentes de la institución a cumplir las funciones encomendadas con eficiencia y eficacia, logrando cumplir las metas planteadas.

Carrasco y Farro (2014) en su tesis titulada “Evaluación del control interno a las cuentas por cobrar de la empresa de transportes y servicios Vanina E.I.R.L para mejorar la eficiencia y gestión, durante el período 2012” realizada en la Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo, en la ciudad de Chiclayo, tuvo como objetivo general evaluar el control interno a las cuentas con el fin de proponer mejoras en la eficiencia y gestión en el área. , concluyó que es indispensable implementar controles que garanticen la supervisión y

recuperación de los saldos de cuentas por cobrar generados por los créditos concedidos, así mismo desarrollar manuales de procedimientos que evalúen mejor a los futuros clientes al momento de otorgarles el crédito. De esta manera se logró alcanzar los objetivos propuestos por la gerencia.

Los aportes de esta investigación se refieren al diseño de formatos adecuados para poder registrar los movimientos de los créditos y cuentas por cobrar.

Pinillos y Tejada (2013) en su tesis titulada “Diseño e implementación de un sistema de control interno de las cuentas por cobrar comerciales de la Clínica Santa Clara S.A. del distrito Trujillo - año 2013” realizada en la Universidad Privada Antenor Orrego en la ciudad de Trujillo, tuvo como objetivo general fue demostrar que el Diseño e Implementación de un Sistema de Control Interno mejorará la gestión de las Cuentas por Cobrar Comerciales de la Clínica Santa Clara S.A. del Distrito de Trujillo, año 2013, por lo que concluyeron que este si genera una mejora en la gestión financiera de la empresa ya que se implementó una base al sistema para las funciones que realizan las personas que participan en el proceso y esto contribuyó que tengan una mejor atención a los créditos otorgados.

Se tomó como referencia este trabajo de investigación ya que tiene relación con el tema a tratar, se puede observar que se va a implementar medida de control interno para el área de cobranza las cuales incluyen normas, procedimientos y políticas de la empresa, para lograr uno de los objetivos que persigue un sistema de control interno adecuado como es proteger los recursos de la organización y reconocer los riesgos potenciales y reales que los puedan afectar financieramente.

Aguilar (2012) en su tesis titulada “Gestión de cuentas por cobrar y su incidencia en la Liquidez de la empresa contratista corporación Petrolera SAC - año 2012” realizada en la Universidad San Martín de Porres en la ciudad de Lima, enfoca su investigación en determinar la influencia de la gestión de las cuentas por cobrar en la liquidez de la empresa. Para tal fin se basa en tres dimensiones que son la política de créditos, la cobranza y el factoring y evalúa el nivel de liquidez de la empresa con el riesgo de liquidez y el fondo de maniobra. Finalmente luego de aplicar la metodología de investigación el autor concluyo que la empresa carece de una política de crédito eficiente debido a que solo toma en cuenta el prestigio y antigüedad de los clientes a los que les vende y no realiza un análisis riguroso de la capacidad de pago de los mismos. Además la empresa no cuenta con un política de créditos bien definida por lo que el autor enfatiza la necesidad que la empresa implemente una política de cobranza.

Hidalgo (2010) en su tesis titulada “Influencia del control interno en la Gestión de Créditos y Cobranzas en una empresa de servicios de Pre-prensa Digital en Lima-Cercado” de la Universidad San Martín de Porres en la ciudad de Lima. Tuvo como fin determinar la influencia del Control Interno en la Gestión de Créditos y Cobranzas, llegando a la conclusión que es de gran importancia contar con un sistema de control interno en la gestión de créditos y cobranzas, ya que el mismo influirá favorablemente en la ética, prudencia y transparencia, en el marco de las normas de control interno, el informe COSO y los nuevos paradigmas de gestión y control institucional; con lo cual se va a obtener información oportuna y razonable para una adecuada gestión en el área de créditos y cobranzas y evitar o reducir pérdidas e incrementar los ingresos por los créditos otorgados y cobranzas efectuadas.

En los antecedentes antes mencionados guardan relación con el presente trabajo de investigación que es: Implementación de control interno de las cuentas por cobrar de la empresa Aquiles Publicidad S.A.C. ya que en todos se habla de la importancia de mantener un adecuado control interno para lograr éxito en las actividades que realiza una empresa, es decir realizar un plan de trabajo para poder tener mayor organización y evitar fraudes, debido a que estas empresas presentaban problemas provenientes de un mal manejo en sus operaciones, al no tener procedimientos establecidos, además las personas a cargo no realizaban supervisiones a los colaboradores ya que no existía un organigrama con las funciones asignadas para cada trabajador.

## 2.2. Bases Teóricas

### 2.2.1. Control Interno:

#### A. Definición:

Claros y León (2012) explican cuál es la razón por la cual se debe comprender el control interno, y es porque el entorno de las entidades públicas y privadas está cambiando y con cada nuevo acontecimiento la gerencia se enfrenta con retos mayores para lograr objetivos, controlar costos, administrar liquidez y mantener un control interno idóneo. Por lo tanto muchos países en el mundo, incluido Estados Unidos Y Perú, están tomando conciencia de la necesidad que se tiene de crear controles internos en las organizaciones que puedan asegurar el correcto uso de los recursos y de esta manera contribuir en el desarrollo del país. Precisado esto se puede concluir que una entidad, sea pública o privada necesita el control interno para poder mejorar los procesos y evaluar el desempeño.

Whittington y Kurt (2000) consideran que:

Muchos expertos interpretan el término control interno como los pasos que da un negocio para evitar el fraude, tanto por malversación de activos como por presentación de informes financieros fraudulentos. Otros a la vez reconocen la importancia del control interno para la prevención del fraude. La definición que ambos autores plantean para el control interno es que es un proceso, o un medio para llegar a un fin, este proceso se efectúa por medio de personas (gerencia, junta directiva y otro personal designado), políticas, manuales, documentos entre otros para poder llegar a proporcionar seguridad razonable, que se refiere a que el control interno no puede proporcionar de forma realista la seguridad absoluta de que se logran los objetivos en una organización, además reconoce que el costo de implementar un control interno no debe exceder los beneficios esperados. (p.254)

Finalmente se puede definir control interno como un proceso integral de gestión que es efectuado por el órgano mayor de la empresa y sus subordinados, diseñado para que se puedan enfrentar los riesgos en las operaciones de la misma con mayor facilidad, además evaluar el desempeño para poder mejorar procesos aplicados con deficiencia.

## **B. Objetivos:**

Claros y León (2012) nos indican que se establece 3 objetivos para el control interno:

- Eficacia y eficiencia de las operaciones;
- Confiabilidad de la información financiera; y
- Cumplimiento con leyes y regulaciones. (p.26)

## **C. Procesos:**

Según Coopers y Lybrand (2007) concluyen que:

El control interno no constituye un acontecimiento o una circunstancia aislados, sino una serie de acciones que se extienden por todas las actividades de una entidad. Estas acciones son omnipresentes e inherentes a la gestión del negocio por parte de la dirección.

Los procesos de negocio, que se llevan a cabo dentro de las unidades y funciones de la organización o entre las mismas, se coordinan en función de los procesos de gestión básicos de planificación, ejecución y supervisión. El control interno es parte de dichos procesos y esta integrado en ellos, permitiendo su funcionamiento adecuado y supervisando su comportamiento y aplicabilidad en cada momento. Constituye una herramienta útil para la gestión, pero no un sustituto de esta.

Este concepto de control interno dista mucho de la perspectiva de algunos observadores, que ven el control interno como un elemento añadido a las actividades de una entidad o como una carga inevitable impuesta por los organismo reguladores o por los dictados de una burocracia excesiva. El sistema de control interno esta entrelazado con las actividades operativas de la entidad y existe por razones empresariales fundamentales. Los controles internos son mas efectivos cuando se incorporan a la infraestructura de una entidad y forman parte de su esencia. Deberían ser incorporados y no añadidos.

La incorporación de controles puede influir directamente en la capacidad de la entidad de conseguir sus objetivos, ademas de apoyar sus iniciativas de la calidad. La búsqueda de la calidad esta directamente vinculada con la forma en que se gestionen y controlen los negocios. Las iniciativas de control se convierten en parte de la estructura operativa de la empresa, como se evidencia en los siguientes ejemplos:

- La alta dirección procura que los valores de la calidad se incorporen en el estilo empresarial de su compañía.

- El establecimiento de objetivos de la calidad vinculados a los procesos de recopilación y análisis de información de la entidad, entre otros.
- La utilización de conocimientos sobre las practicas de la competencia y las expectativas de los clientes para impulsar la mejora continuada de la calidad.

Hay un paralelismo entre estos factores de calidad y los de los sistemas de control interno eficaces. De hecho, el control interno no solo esta integrado en los programas de calidad, sino que suele ser esencial para que estos tengan éxito.

La incorporación de controles repercute de forma importante en la contención de costes y en los tiempos de respuesta:

La mayoría de las empresas deben hacer frente a mercados muy competitivos y a la necesidad de contener sus costes. La introducción de nuevos procedimientos, independientes de los existentes, provoca el aumento de los costes. Si una empresa se centra en las operaciones existentes y en su contribución la eficacia del control interno e incorpora controles en las actividades operativas básicas, a menudo puede evitar procedimientos y costes innecesarios.

La práctica de incorporar controles en la estructura operativa fomenta el desarrollo de nuevos controles necesarios para llevar a cabo las nuevas actividades empresariales. Las reacciones automáticas de este tipo hacen que las entidades sean mas ágiles y competitivas. (p. 73)

## 2.2.2. Cuentas por Cobrar:

### A. Definición:

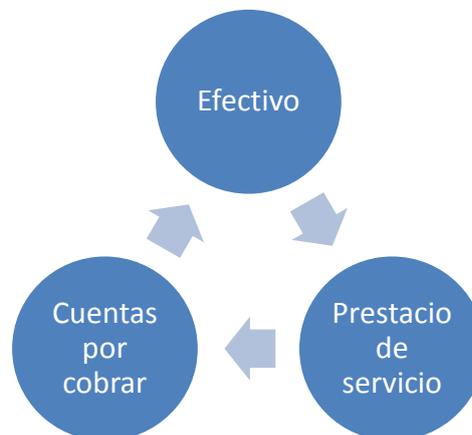
El autor Meza (2007) indica que las cuentas por cobrar son los importes que adeudan terceras personas a la empresa. Existen cuentas por cobrar derivadas de las operaciones de la empresa y existen cuentas por cobrar que no corresponden a las operaciones de la empresa. (p.63)

Romero (2012) señala que casi todas las transacciones comerciales se caracterizan por hacerse a crédito, esto quiere decir que cuando los comerciantes y/o prestadores de servicio realizan un trabajo, lo hacen suponiendo que el cliente les pague oportunamente.

Cuando se realiza una venta o prestación de servicio surgen las cuentas por cobrar, es decir la última etapa del ciclo comercial o ciclo financiero a corto plazo entendido como el tiempo en que el efectivo se vuelve a convertir en efectivo, como expresa Hendriksen citado por Romero (2012):

*“El tiempo que lleva convertir el efectivo en producto de la empresa y entonces volver a convertir el producto en efectivo”*

**Figura N° 1: Ciclo comercial**



Fuente: Elaborado por las autoras

El tiempo requerido para completar esta fase del ciclo, depende de las políticas de crédito que tiene la empresa y de su experiencia de cobro. Los términos de crédito son influenciados por las características de la industria, mientras que las políticas de cobro que están implantadas en la empresa, son determinadas por la administración. Independientemente de los sistemas de control interno que pueda tener una empresa, de la confianza depositada en los clientes y de la eficiencia del departamento de cobranza, siempre habrá clientes que no cumplan con su promesa de pago durante la operación.

Romero (2012) expresa “Las cuentas por cobrar representan derechos exigibles originados por ventas, servicios prestados, otorgamiento de préstamos o cualquier otro concepto” (p.168)

**Figura N° 2: Derechos exigibles**



Fuente: Contabilidad Intermedia

Elaboración: Romero López, Álvaro Javier

## **B. Fuentes y naturaleza:**

Whittington y Kurt (2000), indican que las cuentas por cobrar no abarca solamente el reclamo de derechos frente a los clientes sino también una diversidad de derechos, tales como préstamos a altos ejecutivos o empleados, derechos por reembolso de impuestos y los pagos adelantados a proveedores. Además dan a entender que los documentos por cobrar son parte del activo mas importante de la empresa ya que son “promesas” escritas para poder recibir dinero y/o liquidez en un determinado tiempo.

## **C. Control interno en las cuentas por cobrar:**

Hornngren, Sundem, y Elliott (1993) indican que el control interno se refiere tanto al control administrativo como al control contable:

- Los controles administrativos incluyen el plan de organización y todos los métodos y procedimientos que facilitan la planeación y control administrativos de las operaciones.

- Los **controles contables** incluyen los métodos y procedimientos para autorizar las transacciones, salvaguardar los activos y asegurar la precisión de los registros financieros; ayudan a minimizar el desperdicio, los errores no intencionales y el fraude.

Nosotros nos enfocamos a los controles internos contables, que deben proporcionar un aseguramiento razonable en cuanto a:

- ✓ La autorización. Las transacciones se ejecutan de acuerdo a las intenciones generales o específicas de la administración.
- ✓ El registro. Todas las transacciones autorizadas se registran en las cantidades, periodos y cuentas correctos. No se registran transacciones ficticias.
- ✓ La salvaguarda. Precauciones y procedimientos que registren en forma adecuada el acceso a los activos.
- ✓ La conciliación. Los registros se comparan contra otros registros y cuentas físicas llevados de manera independiente. Tales comparaciones ayudan a asegurar que se obtenga otros objetivos de control.
- ✓ La valuación. Las cantidades registradas se revisan en forma periódica para el menoscabo de los valores y las rebajas necesarias. (p.355)

Warren, Reeve y Fess (2005) explican que

Para proteger las partidas por cobrar, pueden utilizarse los principios del control interno. Además deben separarse las cuatro funciones: de aprobación de crédito, ventas, contabilidad y cobro.

Las personas responsables de las ventas no deben ser las que se encargan de contabilizar estas cuentas y documentos por cobrar, ni las que aprueban los créditos. Al hacerlo así, las funciones de contabilización y de aprobación de créditos sirven como controles independientes de las ventas. El empleado que contabiliza las partidas por cobrar no debe participar en su cobro. Separar estas funciones reduce la posibilidad de cometer errores y malversar de fondos. (p. 319)

**Figura N° 3: Funciones de cada área para cuentas y documentos por cobrar:**



Fuente: Elaborado por las autoras

#### **D. Importancia del control interno en las cuentas por cobrar:**

Whittington y Kurt (2000) explican que:

Los controles ineficaces sobre las ventas al crédito y las cuentas por cobrar pueden ser costoso para un negocio. Cuando los controles sobre las ventas al crédito son inadecuados, son casi inevitables las grandes pérdidas por créditos. Por error, puede enviarse mercancía a clientes cuyo crédito vigente no ha sido aprobado. Pueden hacerse despachos a clientes sin haber avisado al departamento de facturación, por tanto, no se prepara una factura de ventas. Las facturas de ventas pueden contener errores en precios y cantidades; y si las facturas de ventas no están controladas mediante números seriales consecutivos, algunas pueden perderse y nunca quedar contabilizadas como cuentas por cobrar. Para evitar esas dificultades, son necesarios controles adecuados y confiables sobre las ventas al crédito. Generalmente, el control interno sobre las ventas al crédito se ve fortalecido por una división de funciones, de manera que los diferentes departamentos o individuos son responsables por:

- La preparación o toma del pedido de ventas,
- La aprobación del crédito,
- La entrega de mercancía de las existencias,
- Los despachos,
- La facturación,

- La verificación de la factura,
- El manejo de las cuentas de control,
- El manejo de los libros mayores de los clientes,
- La aprobación de las devoluciones y las rebajas y
- La autorización de castigos de cuentas incobrables.

Cuando este grado de subdivisión de funciones es factible, es probable que los errores accidentales sean detectados rápidamente a través de la comparación de documentos y de sumas que surgen de unidades independientes de la compañía, y la oportunidad para un fraude se reduce al mínimo. Aunque nuestro análisis del control interno sera desarrollado principalmente en términos de las actividades de ventas de las compañías manufactureras, la mayoría de los principios se aplica también a las compañías no manufactureras. (p.345-346)

Por otro lado Beaufond (2005) señala que:

La administración de cuentas por cobrar, tiene como objetivo principal elevar al máximo el rendimiento sobre la inversión, no es posible determinar si se logra la consecución de tal objetivo sin establecer un procedimiento de control. Tales procedimientos de control deben ser capaces de proporcionar resultados que revelen si el rendimiento se está obteniendo de acuerdo al requerido por la empresa en sus operaciones.

La administración de cuentas por cobrar debe ejercer control sobre los siguientes aspectos:

- Concesión de créditos.
- Período de cobranza o plazo
- Cobro efectivo de las cuentas.
- Monto o nivel de la inversión en cuentas por cobrar.
- Control sobre la concesión de crédito.

Tomando en cuenta las siguientes bases para el control de las adquisiciones de cuentas por cobrar:

- El riesgo máximo que la empresa está dispuesta a aceptar y el rendimiento que exige esta para sus operaciones.
- Si los clientes seleccionados han sido los que realmente merecían la concesión del crédito de acuerdo con la investigación realizada por los solicitantes de crédito.

- Qué criterios se tomaron en cuenta para juzgar el valor del crédito de los solicitantes.
- Si se han aceptado solicitudes de crédito que debían ser rechazadas o si se han rechazado solicitudes que debían ser aceptadas.

Las consecuencias de las políticas de crédito utilizadas se reflejan en la actividad de cobranza. Si las actividades y normas crediticias son flojas o liberales, la presión se refleja en el departamento de cobranzas para acelerar el flujo de fondos provenientes de las cuentas por cobrar. Mientras que si son muy restrictivas, inclusive para la concesión de crédito tal vez no se necesite un departamento de cobranzas. En consecuencia, si se deben usar medidas generales de financiamiento, es también necesario desarrollar medios para vigilar las actividades de quienes conceden crédito y de los encargados de los cobros de las cuentas.

## **E. Administración de cuentas por cobrar:**

### **- Definición:**

Moyer, Macguigan y Kretlow (2005), define a las cuentas por cobrar de la siguiente manera:

Las cuentas por cobrar consisten en el crédito que una compañía otorga a sus clientes en la venta de bienes o servicios. Estas cuentas pueden tomar la forma de crédito comercial, el cual se refiere al crédito que la compañía extiende a los consumidores finales. La eficacia de las políticas de crédito de una compañía puede ejercer impacto significativo en su desempeño general.

Para que una compañía esté en condiciones de otorgar crédito a sus clientes debe:

- Establecer políticas de crédito y cobranza
- Evaluar a cada solicitante de crédito en particular

Cuando una compañía decide extender crédito a sus clientes, lo que hace en realidad es tomar una decisión de inversión, a saber, una inversión en cuentas por cobrar, un activo circulante.

El control de nuevas cuentas de crédito y la cobranza de una mayor cantidad de cuentas también tienen como resultado costos adicionales. Por último, una política de crédito más liberal genera con frecuencia mayores gastos por concepto de cartera

vencida, dada la probabilidad de que cierta cantidad de nuevas cuentas incumplan con los pagos del crédito extendido a su favor.

Al determinar una política óptima de extensión de crédito, los administradores financieros de una empresa deben considerar diversas variables controlables de gran importancia, que pueden utilizarse para alterar el nivel de las cuentas por cobrar, entre las que se encuentran:

- **Normas de crédito**

Según Moyer, Macguigan y Kretlow (2005), las normas de crédito:

Se refieren a los criterios que utiliza una compañía para seleccionar a los solicitantes de crédito, para determinar a cuales de sus clientes ofrecer crédito y el monto. El establecimiento de normas de crédito permite a la compañía ejercer cierto grado de control sobre la calidad de las cuentas aceptadas. La calidad del crédito otorgado a los clientes es un concepto multidimensional que comprende los siguientes elementos:

- El tiempo que le toma a un cliente pagar sus obligaciones de crédito, *en el entendido que efectivamente le pague*
- La probabilidad de que un cliente no pague el crédito que se le extendió

El periodo promedio cobranza sirve como indicador de la prontitud con que los clientes paguen sus obligaciones de crédito, muestra además la cantidad promedio de días que una compañía debe esperar después de hacer una venta al crédito para recibir el pago en efectivo del cliente. Obviamente, cuanto mayor sea el periodo promedio cobranza, mayor será también la inversión de la empresa en cuentas por cobrar y, por extensión, el costo de la concesión de crédito a los clientes.

La probabilidad de que un cliente no pague al crédito extendido a su favor se llama riesgo de incumplimiento. La razón de cartera vencida, que es la proporción del volumen total de cuentas por cobrar que una compañía no cobra nunca, sirve como indicador general, o agregado de este riesgo. Una empresa puede estimar su razón de cartera vencida examinando sus pérdidas en el crédito extendido a clientes similares en el pasado. Cuanto más alta sea la razón de cartera vencida de una empresa, mayor será el costo de extensión de crédito.

## - Condiciones de crédito

Moyer, Macguigan y Kretlow (2005) especifican que:

Los términos que rigen el pago de un crédito extendido al cliente. Estas condiciones incluyen la duración del periodo de crédito y el descuento por pronto pago (en caso de que se ofrezca), así como condiciones especiales (fechas especiales).

- Periodo de crédito. La duración del periodo de crédito de una compañía (el lapso del que dispone el cliente de un crédito para el pago íntegro de una cuenta) con frecuencia se determina conforme las costumbres de cada sector, de manera que suele variar. El periodo de crédito puede ser tan breve como siete días o tan extenso como seis meses.

Las condiciones de crédito de una compañía pueden influir en sus ventas. Por ejemplo, si la demanda de un producto en particular depende en parte de sus condiciones de crédito, la compañía podría considerar la posibilidad de prolongar el periodo de crédito para estimular las ventas.

(p. 587-590)

## - Procedimientos de cobranza

Moyer, Macguigan y Kretlow (2005) señalan que:

Los procedimientos de cobranza son los métodos que una compañía utiliza para intentar el cobro de cuentas vencidas. Entre los métodos de uso más común se encuentran:

- Enviar avisos o cartas en que se informa al cliente que su cuenta venció y se le solicita su liquidación
- Hacer llamadas telefónicas o visitas al cliente en un intento por conseguir el pago
- Emplear una agencia de cobranza
- Empezar acciones legales contra el cliente.

Otro método, que en algunos casos resulta eficaz, consiste en que la compañía se niegue a realizar nuevos pedidos hasta que el cliente liquide sus cuentas vencidas. Aunque el objetivo de los procedimientos de cobranza es acelerar el cobro de pagos vencidos y reducir la cartera vencida, las compañías deben evitar conflictos con clientes normalmente solventes y que por alguna buena razón (como problemas de liquidez temporales) no han cumplido con el pago oportuno de sus deudas.

Para determinar sus procedimientos de cobranza, una compañía debe considerar con qué recursos cuenta para este fin. Si para el cobro de cuentas vencidas dispone de

una cantidad de dinero relativamente reducida debe limitarse a emplear los métodos menos costosos (y por ende, menos efectivos), como enviar cartas y hacer llamadas telefónicas. Si, por el contrario, cuenta con un presupuesto mayor, puede emplear procedimientos más enérgicos como enviar a representantes para que se entrevisten personalmente con los clientes morosos. En general, cuanto mayor sean los gastos de cobranza de una compañía, sus periodos promedio de cobranza y nivel de cartera vencida serán menores. Sin embargo, es probable que los beneficios resultantes de los procedimientos de cobranza adicionales disminuyan rápidamente cuando los niveles de gastos se eleven en exceso.

(p. 591-594)

- **Políticas de cobranza:**

Valverde (2014) nos explica que las políticas de cobro son los procedimientos que sigue la empresa para cobrar los créditos que ha otorgado a sus clientes. De acuerdo con el objetivo que se establezca en la empresa, referente a la cobranza de los créditos otorgados a los clientes, será el marco de referencia para establecer las políticas de cobranza.

Lo recomendable es que las políticas de cobranza se analicen de manera periódica de acuerdo con las condiciones y necesidades de la compañía, y de la situación en que se desarrollan sus operaciones

Las políticas de cobro deben contemplar los siguientes elementos:

- Condiciones de venta
- Plazos de cobro, decisión de en que momento se inicia un proceso de cobranza.

Las políticas pueden tener diferentes características:

- Restrictivas, caracterizadas por la concesión de créditos en periodos sumamente cortos.
- Liberales, se otorgan créditos considerando las políticas que usan las empresas de la competencia, no presionan en el proceso de cobro y son menos exigentes en condiciones y establecimientos de periodos para el pago de las cuentas.
- Racionales, su característica es que se otorgan créditos a plazos razonables, de acuerdo a las características de los clientes y los gastos de cobranza, se aplican considerando los cobros a efectuarse y que proporcionen un margen de beneficio razonable. (p.12)

Así mismo, Moyer, Macguigan, & Kretlow (2005) señalan que se debe mantener un control en los créditos otorgados de la siguiente manera:

## **F. Supervisión de créditos:**

Para que una empresa controle eficazmente sus inversiones en cuentas por cobrar, el gerente de crédito debe supervisar su estado y composición. La antigüedad de cuentas es una técnica de supervisión útil. Para la aplicación de un análisis de antigüedad, las cuentas de una compañía deben clasificarse en diferentes grupos de acuerdo con la cantidad de días acumulados tras su vencimiento. Estas calificaciones indican el monto agregado de cuentas por cobrar y el porcentaje de cuentas sin liquidar en cada categoría. Esta técnica ofrece mayor información que las razones resumidas, como el periodo promedio de cobranza. Comparar programas de antigüedad en lapsos sucesivos (mensual, trimestral o semestral) puede ayudar a que el gerente de crédito observe cualquier cambio en la calidad de las cuentas de la compañía. (p. 594)

Por otro lado, Moyer, Macguigan, & Kretlow (2005) proponen criterios para evaluar a los clientes:

## **G. Evaluación de los solicitantes de crédito:**

Una vez que una compañía ha establecido sus políticas de crédito y cobranza puede basarse en ellas para evaluar a cada solicitante de crédito. En general, el proceso de evaluación de crédito se compone de las siguientes etapas básicas:

- Recabar información pertinente sobre el solicitante de crédito
- Analizar la información obtenida para determinar la solvencia del solicitante
- Decidir si otorga el crédito al solicitante o no y, si se le otorga, determinar el monto de la línea de crédito

El proceso de evaluación de crédito se ve limitado por el tiempo y el costo. Es común que las compañías dispongan de apenas unos cuantos días o, en algunos casos, sólo de unas cuantas horas para evaluar una solicitud de crédito. Retardar esta decisión podría generar la pérdida del pedido de un cliente potencial.

El proceso de evaluación de crédito también está limitado por el monto de los recursos a disposición del departamento de crédito. La cantidad de tiempo y dinero que una compañía dedica a evaluar la solicitud de crédito de un cliente depende de la magnitud de las pérdidas en que incurriría en caso de tomar una decisión incorrecta. Estas pérdidas potenciales se derivan de la negación de crédito a un cliente solvente, o bien, de otorgar crédito a un cliente insolvente. Cuanto más grandes sean las posibles pérdidas,

mayor será el tiempo y la cantidad de dinero que una empresa deberá destinar para evaluar a un solicitante de crédito. (p. 595)

## H. Administración del crédito:

Brealey (2010) habla acerca de las cuentas por cobrar de la empresa y dice que si una compañía vende productos a otra, no espera que se le pague de inmediato. Estas cuentas no pagadas, o créditos comerciales además de los créditos al consumo conforman las cuentas por cobrar. La administración de crédito comercial requiere 5 características para brindar un crédito:

- Términos de venta, que se refiere a que la empresa debe determinar cuanto tiempo se va a conceder el crédito a los clientes o si esta preparada para ofrecer un descuento por pronto pago.
- La promesa de pago, existen diferentes formas de lograr que el cliente pague la deuda, una de ellas es asegurarlo con una letra o una orden de pago comercial.
- Análisis de crédito, esta prohibido que las empresas discriminen entre consumidores, cobrándoles diferentes precios, pero si pueden aplicar diferentes tipos de cobro de acuerdo al historial crediticio que tienen con la empresa o con el banco, si se tiene un cliente que se demora en pagar constantemente, se puede proteger los intereses disminuyendo el volumen de ventas que puede adquirir al crédito.
- La decisión del crédito, si suponemos que ya se establecieron los términos de venta, las políticas de venta y el tipo de contrato que se le debe hacer a cada cliente se debe pasar a decidir a que clientes concederles créditos y a cuales no, la empresa debe basar esta decisión, no solo en el historia de pago sino también en cuanto les compra el mismo.
- Política de cobro, el procedimiento usual en las empresas es que si el cliente se atrasa, se envía un estado de cuenta, seguido de llamadas telefónicas y en el peor de los casos enviar la carta notarial, sin embargo, se recomienda a la empresa usar el factoraje y esto consiste en que el factor compra la deuda, la empresa realiza la venta, el envía una copia de la factura al factor y este realiza el pago de la misma. Luego el trato sera entre el factor y el cliente.

## I. Las deudas de Cobranza Dudosa:

Alva (2009) citado por Villanueva (2015), entiende por cobranza dudosa a aquella respecto de la cual no existe certeza seguridad en su posible recuperación, ya sea porque el deudor no se acerca a cancelar su obligación con el acreedor o porque este se encuentra en una situación de falencia económica que le impide ejecutar cualquier tipo de pago de deudas, en perjuicio del acreedor obviamente.

Asimismo Bernal y Espinoza (2007) citados por Villanueva (2015) señalan que :

Las provisiones representan pérdidas no realizadas, obligaciones contraídas o posibles obligaciones. Para efectos de presentar en forma razonable la información financiera, la normatividad contable establece el reconocimiento de ciertas provisiones, una de ellas es la provisión para cuentas de cobranza dudosa, que consiste en reconocer como el “gastos del periodo” la evidencia de incobrabilidad de algunas partidas por cobrar, de esta forma el importe de cuentas por cobrar que se mostrara en el balance general es el que realmente se espera que genere beneficios económicos de la empresa. (pp. 8)

## **J. Disminución de Créditos con Cobranza Dudosa:**

Para lograr reducir las probabilidades de cobranza dudosa, se debe enfatizar en las políticas de crédito y cobranza establecidas, las cuales no son independientes de las otras empresas.

Es por ello que, Beaufond (2005) establece lineamientos de control como:

- Análisis de los vencimientos de las cuentas por cobrar

El análisis de los vencimientos de las cuentas por cobrar, es uno de los dispositivos de control más útiles, proporciona una tabulación de las cuentas vencidas, clasificando los montos de las cuentas por cobrar de acuerdo al tiempo que tiene vencidas, generalmente se expresa en días.

- Control sobre los cobros

La observación de las actividades de cobranza podría ser una de las tareas más difíciles para la establecer un criterio sobre el establecimiento de la responsabilidad en el caso del incumplimiento de los clientes.

Las técnicas utilizadas para controlar la concesión de créditos pueden utilizarse para los cobros, clasificación por vencimiento y período de cobranza; así como otras técnicas; tales como, como rotación de las cuentas por cobrar, cálculo de porcentaje de cobros en relación con las ventas a crédito.

De acuerdo a lo anterior, el sistema de control establecido debe ser capaz de indicar a la gerencia de crédito y a la gerencia de cobranza sobre la necesidad de:

- Aumentar las ventas a crédito o disminuirlas; o,
- adoptar una política más agresiva para acelerar los cobros.

A través de la clasificación por edad o antigüedad de las cuentas por cobrar pueden determinarse las cantidades dejadas de cobrar. Por otro lado, puede utilizarse otro indicador para controlar los créditos y cobranzas como lo es la rotación de las cuentas por cobrar, entre otros.

○ **Rotación de cuentas por cobrar:**

Beaufond (2005), indica que este ratio representa el numero de veces que las cuentas por cobrar rotan durante el año comercial, ademas se determina el tiempo estimado que debe esperar la empresa despues de efectuada una venta para recibir el efectivo.

$$\text{ROTACION DE LAS CUENTAS POR COBRAR} = \frac{\text{VENTAS}}{\text{CUENTAS POR COBRAR}}$$

○ **Periodo promedio de cobranza:**

Beaufond (2005), nos explica que es el numero promedio de dias que las cuentas por cobrar estan en circulación, es decir, el tiempo promedio que tardan en convertirse en efectivo y/o cobrarse.

$$\text{PERIODO PROMEDIO DE COBRO} = \frac{\text{CUENTAS POR COBRAR}}{\text{VENTAS}} \times 365$$

○ **Morosidad:**

Brachfield (2003) define el termino morosidad es el retraso en el cumplimiento de una obligación del pago; es decir que a pesar de que el cliente no ha pagado la factura el día del vencimiento, acaba finalmente pagando la deuda en su totalidad. Por lo tanto moroso es aquel deudor que paga tarde pero paga, es decir que no se trata de un incumplimiento definitivo de la obligación sino un cumplimiento tardío de la misma". (p.32)

$$\text{INDICE DE MOROSIDAD} = \frac{\text{CARTERA VENCIDA}}{\text{CARTERA TOTAL}}$$

## K. Cuentas por Pagar:

El autor Horngren (2010), expresa lo siguiente acerca del tema cuentas por pagar

"Son las cantidades que se adeudan por los productos o servicios comprados a crédito son cuentas por pagar. Ya que estas se adeudan en promedio a un plazo a 30 días, son pasivos circulantes. Los documentos por pagar a corto plazo, son una forma común de financiamiento. Se trata de pagarés que deben liquidarse dentro de un año." (p. 525)

Por otro lado Sánchez (2006) precisa que las cuentas y documentos por pagar comprenden las obligaciones provenientes de las compras de materias primas y suministros para la producción de bienes o servicios, las adquisiciones de mercancías

para las ventas, así como los pasivos con instituciones de crédito para financiar las operaciones propias del giro de la empresa.

### 2.2.3. Liquidez:

#### A. Definición:

De acuerdo a Gitman( 2007) la liquidez de una empresa se mide de acuerdo a la capacidad que tiene la misma para cumplir con las obligaciones de corto plazo conforme estas lleguen a su vencimiento. También se puede decir que se refiere a la cantidad de efectivo que tiene disponible la empresa para hacerle frente a acontecimientos adversos, es por eso que la liquidez es uno de los indicadores financieros más importantes sobre los que se mide una empresa.

Monzóm (2002) explica que el concepto de liquidez empresarial está directamente relacionado con la capacidad de pagar obligaciones que la empresa ha contraído en momentos concretos de vencimiento. Una empresa se encuentra en situación permanente de liquidez solo si es capaz de satisfacer todos los pagos a que está obligado y además dispone de unos saldos adecuados de dinero disponible en el activo del balance.

#### B. Ratios:

Según Aching (2005) 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. Estos ratios son cuatro: (p.16)

##### 1. 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 que proporción de deudas de corto plazo son cubiertas por elementos del activo, cuya conversión en dinero corresponde aproximadamente al vencimiento de las deudas.

$$\text{LIQUIDEZ GENERAL} = \frac{\text{ACTIVO CORRIENTE}}{\text{PASIVO CORRIENTE}}$$

##### 2. Ratio de 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 severa que la anterior y es

calculada restando el inventario del activo corriente y dividiendo esta diferencia entre el pasivo corriente

$$\text{PRUEBA ACIDA} = \frac{\text{ACTIVO CORRIENTE - INVENTARIOS}}{\text{PASIVO CORRIENTE}}$$

### 3. Ratio Capital de Trabajo

Es la relación entre los activos corrientes y los pasivos corrientes, no es una razón definida en términos de un rubro dividido por otro. El capital de trabajo, es lo que le queda a la empresa después de pagar sus deudas inmediatas, es la diferencia entre los activos corrientes menos los pasivos corrientes; algo así como el dinero que le queda para poder operar en el día a día.

$$\text{CAP. DE TRABAJO} = \text{ACTIVO CTE.} - \text{PASIVO CTE.}$$

### 4. Ratio de Liquidez Severa

Este ratio tiene mayor precisión que el ratio de liquidez corriente, ya que excluye las existencias y cuentas por cobrar debido a que son activos menos líquidos y no se puede contar con el dinero inmediatamente.

$$\text{LIQUIDEZ SEVERA} = \frac{\text{ACTIVO CORRIENTE - EXISTENCIA - CCC}}{\text{PASIVO CORRIENTE}}$$

### 2.3. Definición de términos básicos

- **Cuentas por cobrar**, Las cuentas por cobrar registra los aumentos y las disminuciones derivados de la venta de conceptos distintos a mercancías o prestación de servicios, única y exclusivamente a crédito documentado a favor de la empresa y para esto existe programas para llevar a cabo las operaciones.
- **Clientes** es la persona, empresa u organización que adquiere o compra productos o servicios que necesita o desea para sí mismo, para otra persona o para una empresa u organización.
- **Control interno** es el conjunto de acciones, actividades, planes, políticas, normas, registros, procedimientos y métodos, incluido el entorno y actitudes que desarrollan dentro de una organización, con el objetivo de prevenir posibles riesgos que afectan la operatividad.
- **Cuentas por pagar**, Pasivo representado de la cantidad que debe un individuo o empresa a un acreedor por las adquisiciones de mercancía o servicios, basándose en un sistema de cuenta corriente o crédito a corto plazo.
- **Estados financieros**, también denominados estados contables, informes financieros o cuentas anuales, son informes que utilizan las instituciones para dar a conocer la situación económica y financiera y los cambios que experimenta la misma a una fecha o periodo determinado
- **Intereses moratorios** es aquel interés sancionatorio, que se aplica una vez se haya vencido el plazo para que se reintegre el capital cedido o entregado en calidad de préstamo y no se haga el reintegro o el pago.
- **Liquidez**, es la capacidad que posee una entidad de hacer frente a sus deudas en el corto plazo
- **Morosidad** es la falta de puntualidad o retraso en cumplir un pago, es decir cuando se incurre en un impago de una deuda estipulada en un contrato formal.
- **Procesos** es el flujo continuo e interrelacionado de las actividades de planeación, organización, dirección y control, desarrolladas para lograr un objetivo común.
- **Proveedores** es la persona o empresa que abastece con algo a otra empresa o a una comunidad, y deben cumplir con los plazos y las condiciones de entrega de sus productos o servicios.
- **Ratios de liquidez**, comprenden un conjunto de indicadores y medidas cuya finalidad es diagnosticar si una entidad es capaz de generar tesorería, o lo que es lo mismo, convertir sus activos en liquidez a través de su ciclo de explotación.
- **Situación Financiera**, es la capacidad que poseen las empresas para poder hacer frente a las deudas que tienen (liquidez).

- **Ventas** es un contrato en el que el vendedor se obliga a transmitir una cosa o un derecho al comprador, a cambio de una determinada cantidad de dinero

## CAPÍTULO 3. HIPÓTESIS

### 3.1. Formulación de la hipótesis

La implementación del control interno en las cuentas por cobrar influye significativamente en la mejora de la liquidez de la empresa Aquiles Publicidad S.A.C, debido a la reducción de las cuentas por cobrar vencidas y la morosidad, ya que se implementarán manuales de funciones, políticas de créditos y cobranzas flujogramas y formatos para realizar el procedimiento de cobro.

### 3.2. Operacionalización de variables

Variable independiente	Definición conceptual	Dimensiones	Indicadores
Control interno en las cuentas por cobrar	Llevar un control de todas ventas, desde que se realiza hasta que se cobran.	Control interno de cuentas por cobrar	<ul style="list-style-type: none"> <li>• % de ventas al crédito.</li> <li>• % de cumplimiento</li> <li>• % de Ventas evaluadas</li> <li>• No. días de vencimiento y atraso</li> <li>• Importe de facturas por cobrar</li> <li>• Índice de morosidad</li> <li>• Rotación de cuentas por cobrar</li> <li>• Periodo promedio de cobro.</li> <li>• % de préstamos e intereses.</li> </ul>
Variable dependiente	Definición conceptual	Dimensiones	Indicadores
Liquidez de la empresa	Capacidad con cumplir todas las obligaciones	Liquidez	<u>Activo Corriente</u> Pasivo Corriente
		R. de Liquidez Inmediata	<u>A.Cte- Exist- CCC</u> Pasivo Cte
		Prueba Acida	<u>A. Cte. - Existen</u> Pasivo corriente
		R. Capital de Trabajo	<u>Activo Cte. – Pasivo Cte.</u>

## CAPÍTULO 4. MATERIAL Y MÉTODOS

### 4.1. Tipo de diseño de investigación.

Pre experimental:

A un grupo se le aplica una prueba previa al estímulo o tratamiento experimental, después se le administra el tratamiento y finalmente se le vuelve a aplicar una prueba. Tiene una ventaja respecto al anterior, puesto que existe un punto de referencia inicial. Los diseños pre-experimentales no son adecuados para el establecimiento de relaciones causales. Consideran que pueden utilizarse como ensayos de otros experimentos.

**G: O<sub>1</sub> X O<sub>2</sub>**

Dónde:

G: Empresa Aquiles Publicidad S.A.C.

O<sub>1</sub>: La empresa antes de la implementación del control interno

X: Implementación del control interno en las cuentas por cobrar

O<sub>2</sub>: Liquidez

### 4.2. Material

#### 4.2.1. Unidad de estudio.

Información referente a los procesos de las cuentas por cobrar y estados financieros de Empresa "Aquiles Publicidad" S.A.C. de la ciudad de Trujillo

#### 4.2.2. Población.

Toda la información referente a los procesos de las cuentas por cobrar y estados financieros de Empresa "Aquiles Publicidad" S.A.C. de la ciudad de Trujillo.

#### 4.2.3. Muestra

Información referente a los procesos de las cuentas por cobrar y estados financieros de Empresa "Aquiles Publicidad" S.A.C. de la ciudad de Trujillo, del periodo Julio – Diciembre 2015

### 4.3. Métodos.

#### 4.3.1. Técnicas de recolección de datos y análisis de datos

El procedimiento que se utilizó para la obtención de datos, fue a través de la observación, trabajando con instrumentos tales como la entrevista y la ficha de observación, dirigido a la gerencia general de la empresa en estudio. Además la investigación bibliográfica referente al tema, está respaldada por fuentes como libros, revistas, blogs, tesis referentes al tema de investigación.

1. Entrevistas: Reunión de dos o más personas para tratar algún asunto, generalmente profesional o de negocios.

Guía de Entrevista: Para llevar a cabo la entrevista al gerente general, se elaboraron 12 preguntas referentes a la situación actual e la empresa y el control interno que se tiene.

2. Observación:

Ficha de Observación: es un instrumento de recolección de datos, referido a un objetivo específico, en el que se determinan variables específicas.

La ficha de observación elaborada consta de 15 ítems orientadas a conocer el control interno de las cuentas por cobrar, dirigido a tres miembros de la empresa responsables de la administración. La información obtenida permitió hacer un diagnóstico de la empresa, lo cual sirvió de base para la elaboración de la propuesta de control interno.

#### 4.3.2. Procedimientos

- Mediante la recolección de información, se elaboraran recomendaciones que ayuden a la empresa a manejar y a controlar sus obligaciones financieras, para que de esta manera tenga la capacidad de responder a las mismas.
- Se realizara un análisis de estados financieros a la empresa evaluando su situación financiera, esto se hará mediante la realización de los principales ratios que servirán para conocer la situación actual de la misma.
- Cuadros comparativos entre la situación actual de la empresa y la nueva.

## CAPÍTULO 5. DESARROLLO

### 5.1. Datos Generales de la Empresa:

**RUC:** 20482215999

**RAZÓN SOCIAL:** Aquiles Publicidad S.A.C.

**NOMBRE COMERCIAL:** UFA - FORMAX

**INICIO DE ACTIVIDADES:** 22/05/2009

**ACTIVIDAD ECONÓMICA PRINCIPAL:** 7310 - Publicidad

**DOMICILIO FISCAL:** Calle Luis Ganoza Ríos Mza. B9 Lote 1 Urbanización San José de California

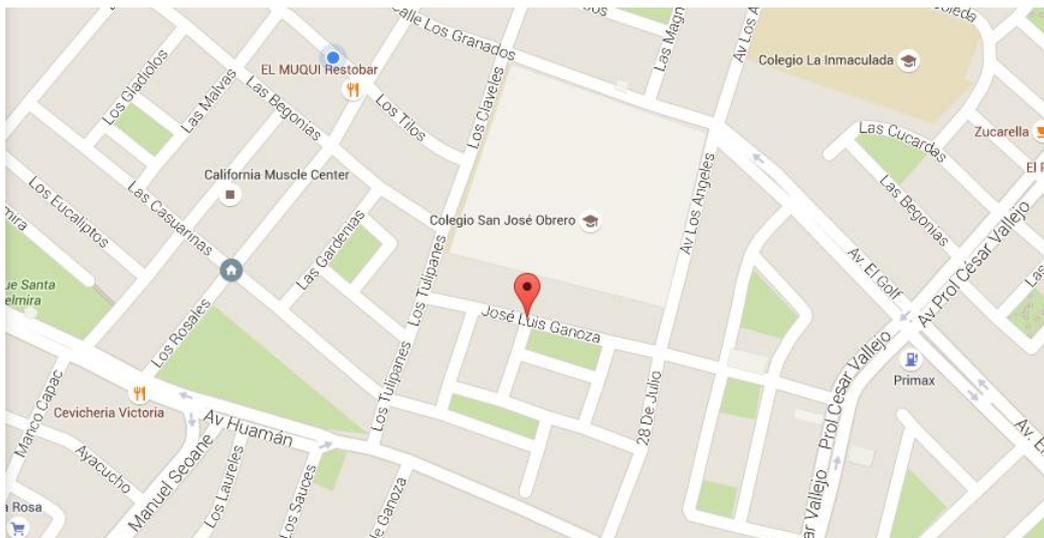
**GERENTE GENERAL:** José Francisco Miranda Grados

**COMPROBANTES DE PAGO:**

- Facturas
- Boleta de Venta
- Nota de Crédito
- Guía de Remisión – Remitente

**UBICACIÓN DEL LOCAL:**

**Figura N° 4: Ubicación del local:**



Fuente: Elaborado por las autoras

**LOGO:**

**Figura N° 5: Logo de la empresa:**



Fuente: Elaborado por las autoras

**MISIÓN:**

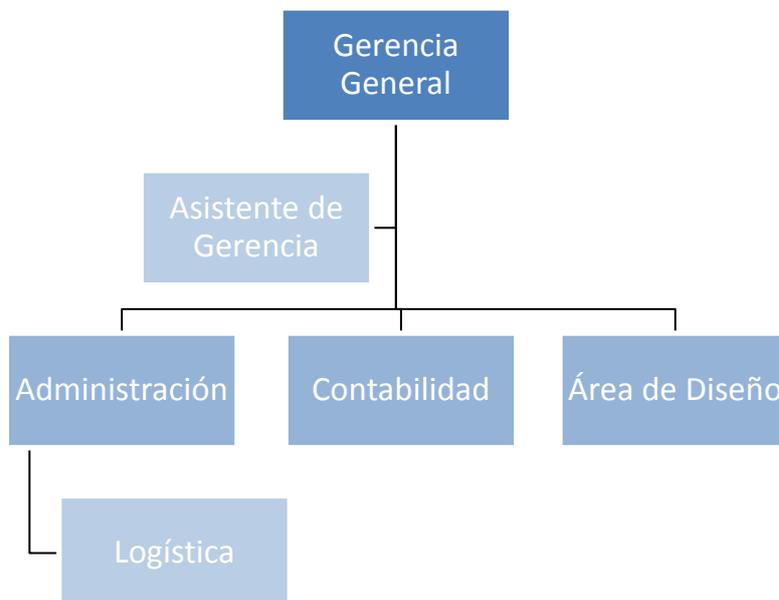
Brindar al cliente soluciones publicitarias, así como servicio de calidad, efectivo y personalizado

**VISIÓN:**

Ser una agencia publicitaria de excelencia convertimos en líderes en nuestro rubro y dar la mejor atención a los clientes.

**ORGANIGRAMA:**

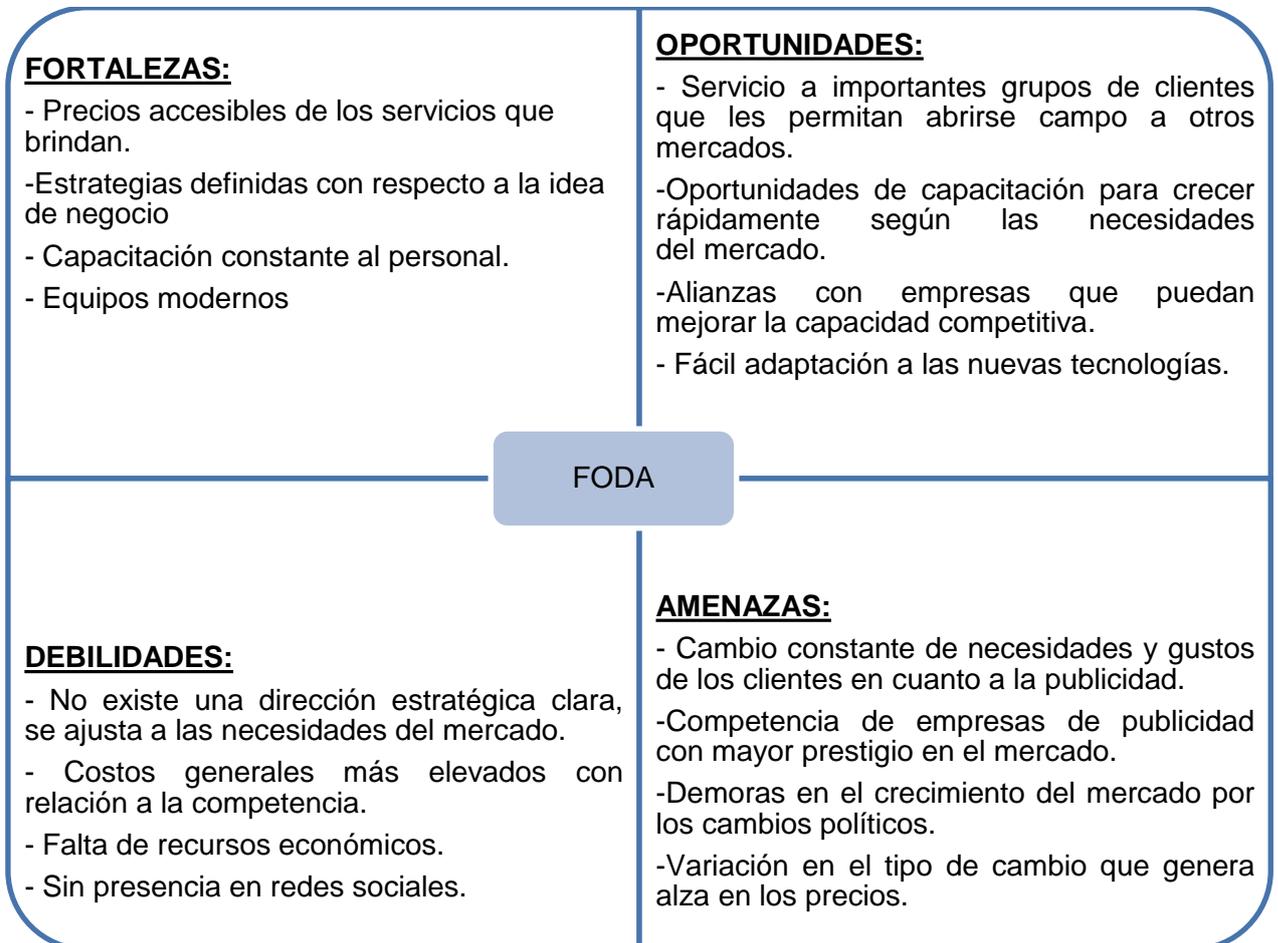
**Figura N° 6: Organigrama de la empresa:**



Fuente: Elaborado por las autoras

**FODA:**

**Tabla N° 1: FODA**



Fuente: Elaborado por las autoras

**PRINCIPALES SERVICIOS:**

Gráfica:

Son servicios y productos que transmiten información sobre una idea, un producto, una empresa, una marca o sobre personas. Se basa en la muestra de piezas creativas que pueden ir en diferentes formatos como impresos, virtuales o multimediales y se expresan a través de los diferentes medios de comunicación.

**Figura N° 7: Servicio de grafica**

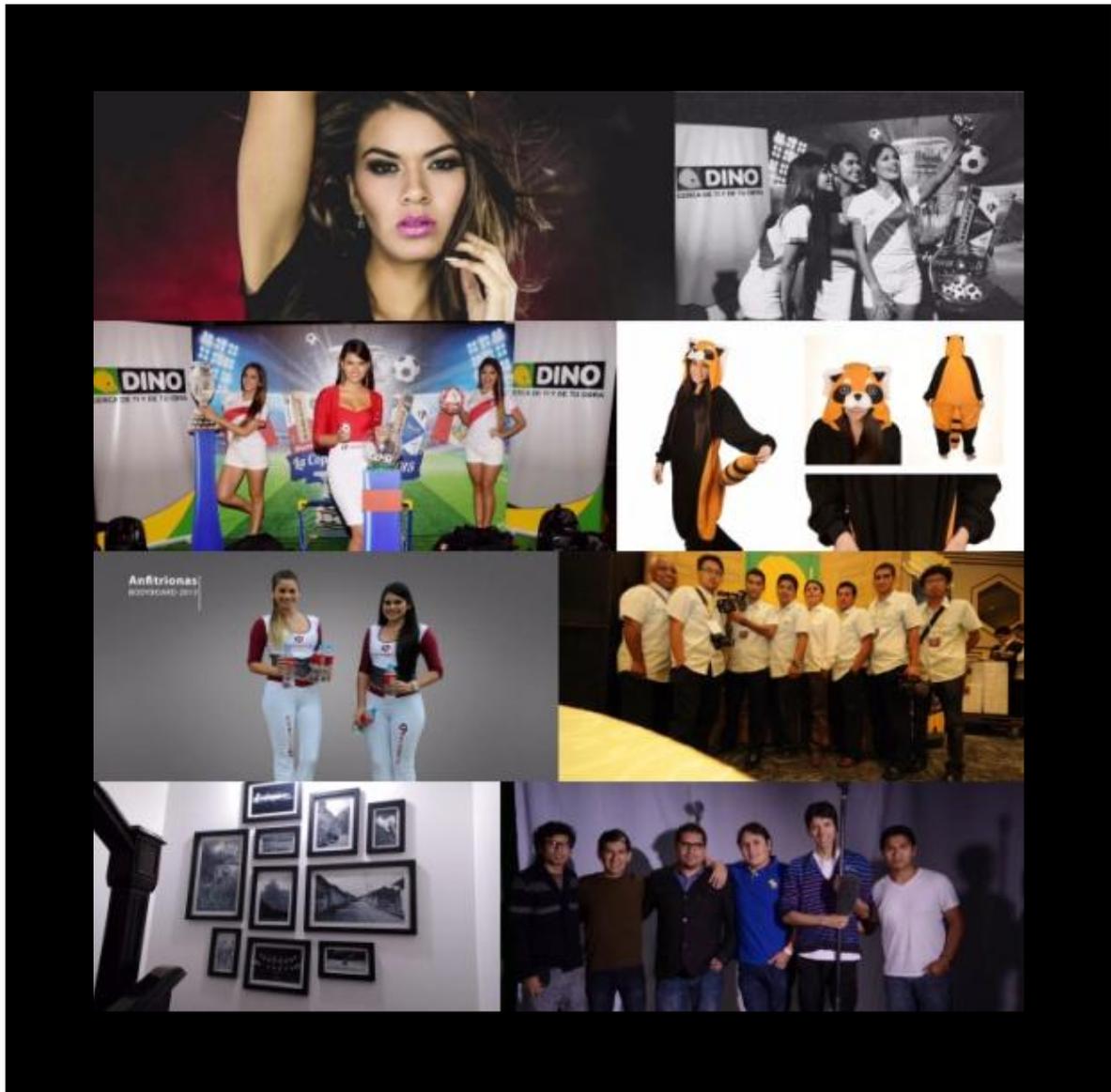


Fuente: Elaborado por las autoras

Fotografía y audiovisual:

Comprenden los servicios de producción y distribución de películas cinematográficas y cintas de vídeo, los servicios de proyección de películas cinematográficas, los servicios de radio y televisión, los servicios de transmisión de sonido e imágenes y la grabación sonora.

**Figura N° 8: Servicio de fotografía y audiovisual**



Fuente: Elaborado por las autoras

BTL (Below The Line):

Se caracteriza por tener un contacto más directo con las personas mediante estrategias de comunicación no masivas en las cuales los mensajes son transmitidos de una manera diferente y poco convencional. Utiliza medios tales como eventos promocionales, merchandising (actividades en el punto de venta), mailing, etc.

**Figura N° 9: Servicio de BTL**



Fuente: Elaborado por las autoras

Consultoría e Investigación de Mercado: Asesorías para estrategias de comunicación online y offline. Creando y difundiendo de mensajes a través de los distintos canales que existen, y se detecta cuáles son los más eficaces para el negocio.

**Figura N° 10: Equipo y locales de Aquiles Publicidad S.A.C. para consultorías e investigación de mercados**



Fuente: Elaborado por las autoras

**PRINCIPALES CLIENTES:**

- Distribuidora Pacasmayo S.R.L.
- Cementos Pacasmayo S.A.A.
- Distribuidora Plastinor S.A.C.
- Valplas S.A.C.
- Beauty's E.I.R.L.
- Distribuidora Alimentos Del Valle S.A.C.
- Fuentes Y Caminos S.A.C.
- Escala Constructores S.A.C.
- Centro De Educacion Matero Infantil Caracoleando
- Gmoney S.A.
- Inversiones Hidra S.A.C.
- Inversiones Centenario S.A.A.
- Huaka Vip S.A.C.

**PRINCIPALES PROVEEDORES:**

- Printx S.A.C.
- Grafica Real S.A.C.
- Sodimac Peru S.A.
- Copy Ventas S.R.L.

## 5.2 Diagnóstico del control de Cuentas por Cobrar de la empresa AQUILES PUBLICIDAD SAC.

El presente diagnóstico tiene como finalidad poder identificar los principales problemas que presenta la empresa Aquiles Publicidad S.A.C. referente al Control Interno en las cuentas por cobrar.

A continuación se detalla los sucesos que se vienen dando sobre el control de las cuentas por cobrar de la empresa así mismo dejando evidencia de la situación actual en el que se encuentra dicha área.

### 5.2.1 Organización y Control

Se elaboró un primer diagnóstico, mediante una entrevista realizada al gerente general José Francisco Miranda Grados (Anexo 01) para conocer los procesos de control de las cuentas por cobrar que tiene actualmente la empresa y se determinó que:

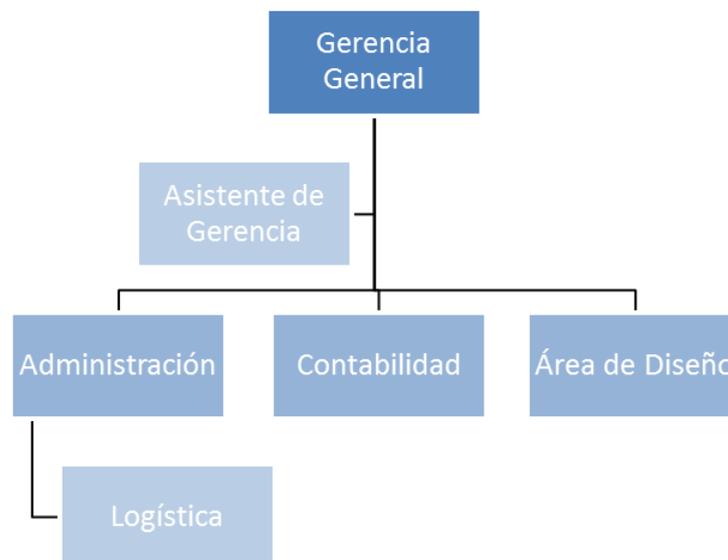
- No cuentan con un Manual de organización y Funciones (MOF) para el área de cuentas por cobrar, el personal muchas veces realiza duplicidad de funciones y no conocen exactamente que funciones deben realizar. Hay una persona en Contabilidad que se encarga de verificar y controlar las cuentas pendientes de cobro y en qué estado se encuentra, pero cuando ella no está presente lo realiza cualquier personal de turno.
- De igual manera no se cuenta con un flujograma de procedimientos de los ventas al crédito y las cuentas por cobrar
- Falta de políticas que regulen las actividades y funciones a realizar sobre las cobranzas
- No cuenta con un procedimiento de evaluación estandarizado para los créditos otorgados, solo existe un procedimiento de evaluación que se realiza de forma empírica, esto genera retraso de las cuentas por cobrar.
- Para el proceso de evaluación que se viene ejecutando, se considera el grado de amistad, antigüedad y la confianza entre otros, como herramienta de evaluación.
- Por otro lado, la cobranza que se viene ejecutando únicamente con llamadas telefónicas, siendo ineficiente el mecanismo de cobranza.
- El registro de cuentas por cobrar se lleva en una hoja de cálculo en Excel, el cual no es actualizado constantemente.

### 5.2.2 Proceso de las cuentas por cobrar

En cuanto a los procedimientos que realiza la empresa referente a las cuentas por cobrar, a través de guías de observación (Anexos 2 y 3) y a las encuestas aplicadas al personal vinculado (Anexo 4) se diagnosticó que posee deficiencias en cuanto al orden de las actividades que lo conforman como por ejemplo antes de otorgar el crédito que genera una cuenta por cobrar, no evalúan adecuadamente la situación económica del cliente, solo consideran el grado de amistad, la antigüedad, entre otros.

La empresa cuenta con un dpto. de contabilidad que está conformado por 5 trabajadores, el contador, 2 asistentes y 2 practicantes, de los cuales uno está designado para realizar las cobranzas, pero cuando no se encuentra, entre todos realizan las cobranzas, no tienen definido los responsables y las funciones que deben cumplir y a quien deben reportar.

**Figura N° 11 Organigrama Actual**



Fuente: Elaborado por las autoras

**Tabla N° 2: Personal Dpto. De Contabilidad**

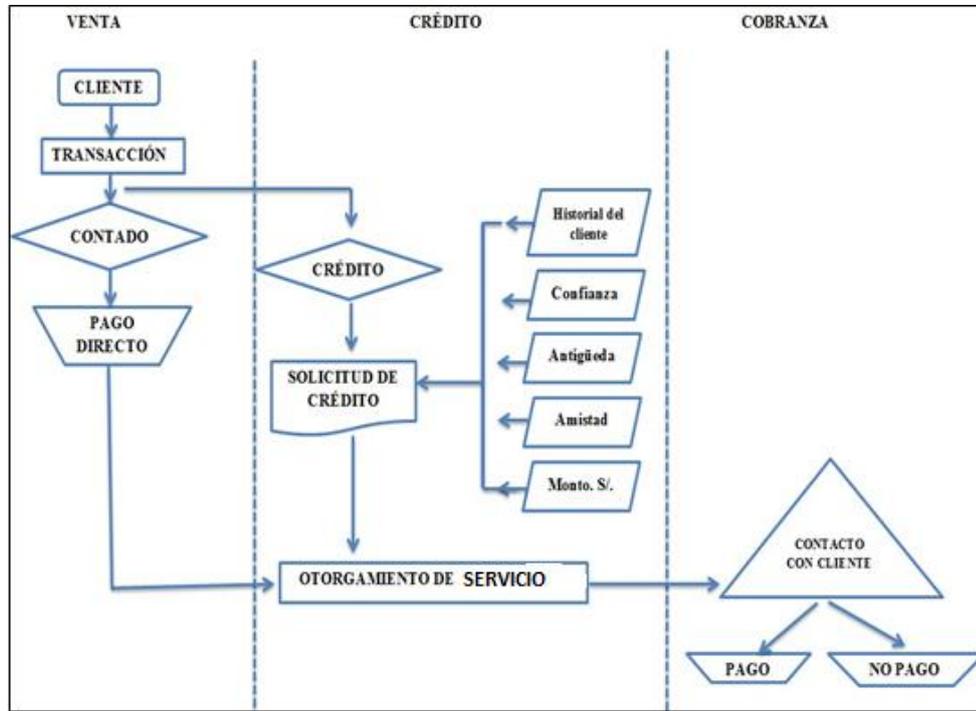
DEPARTAMENTO DE CONTABILIDAD		
APELLIDOS	NOMBRES	CARGO
JARA ANGULO	HECTOR HERNAN	CONTADOR-EXTERNO
DIAZ BARON	WENDY	ASISTENTE
ORTEGA BORRERO	DANAE	ASISTENTE
MONTES DE OCA BARDALES	CLAUDIA CELESTE	PRACTICANTE
LOPEZ FLORES	PIERINA DEL MILAGRO	PRACTICANTE

Fuente: Elaborado por las autoras

También se pudo observar que:

- No se tiene políticas de cobranza definidas que señalen como actuar si el cliente no paga, por ello se ha incrementado notablemente la tasa de morosidad.
- Las ventas al crédito se realizan con criterio de evaluación empíricos, el vendedor por llegar a su meta en ventas, solo se esfuerza en vender más, pero no efectúa ninguna evaluación crediticia, generando una cartera de cuentas por cobrar vencida elevada, afectando la liquidez de la empresa.
- Los vendedores no solicitan autorización del administrador o gerente para otorgar el crédito, lo hacen a su criterio.
- Se vende pero no se sabe cobrar, es decir en la mayoría de los casos los cobros se hacen después de los plazos estipulados mayores a los 80 días.
- No llevan un registro de las cuentas por cobrar por cliente, ni tampoco con un registro de las cuentas por cobrar, que les permita organizar las cobranzas a la fecha y no cuando ya están vencidas.
- No cuentan con un procedimiento para cobros, en la mayoría de los casos esperan que el cliente se acerque a la empresa para solicitar otro servicio y es allí cuando recién le cobran y además le vuelven a otorgar otro crédito.
- En alguna oportunidad por no contar con la liquidez necesaria generada por la falta de cobranzas, la empresa se ha visto en la necesidad de recurrir a un financiamiento bancario para cumplir con sus compromisos de pago sobre todo a proveedores, ocasionando gastos financieros innecesarios.
- Por lo mencionado anteriormente, la empresa no lleva un control adecuado de sus cuentas por cobrar afectando su liquidez.
- Evaluación de créditos:

**Figura N° 12: Procedimiento de evaluación a la cartera de clientes utilizado actualmente**



Fuente: Elaborado por las autoras

La figura N° 12 muestra los procedimientos actuales que la empresa Aquiles publicidad SAC, viene efectuando en las operaciones de ventas, tanto al contado como al crédito y la cobranza respectiva.

Si la venta es al contado el cobro al cliente se realiza de inmediato y se brinda el servicio.

Si la venta es al crédito el vendedor mismo es el que aprueba la operación solo considerando algunos criterios como la antigüedad del cliente, el grado de confianza y amistad, no se verifica si ya tiene otros créditos y como los ha ido cumpliendo, luego se emite la factura que es archivada sin llevar un registro de las cuentas por cobrar, ni un control de las facturas pendientes que tienen el cliente.

En el área de Contabilidad, una de las asistentes es la encargada de realizar la cobranza que solo realiza esporádicamente, a través de llamadas telefónicas, generando cuentas por cobrar vencidas, poca rotación de las cuentas por cobrar, disminución de la liquidez, viéndose en la necesidad de solicitar préstamos bancarios para cumplir con sus obligaciones contraídas con proveedores, personal, tributos, entre otros.

### 5.2.3 Ventas al crédito

Las ventas totales realizadas por la empresa en el trimestre Julio, Agosto y Setiembre fueron de S/. 172,464.00 , de las cuales el 64% representan las ventas al crédito con un importe de S/. 110,240.00 y solo el 36% representan las ventas al contado con un importe de S/ 62,224.00, como se observa en la sgte. Tabla:

**Tabla N° 3: Ventas al Crédito Julio – Agosto -Setiembre 2015**

VENTAS	IMPORTE	%
Ventas por servicios	S/.172,464.00	100%
Ventas al crédito	S/.110,240.00	64%
Ventas al contado	S/.62,224.00	36%

Fuente: Elaborado por las autoras

En la fase de ventas, cuando se realiza la operación al crédito, solo se evalúa a los clientes de acuerdo a los criterios de evaluación existentes (grado de amistad, antigüedad y confianza) sin contar con un formato estandarizado que permita evaluarlos desde diferentes puntos de vista, no se solicita autorización para brindar un servicio al crédito y es a criterio del vendedor que se otorga, una vez pactado el crédito se emite la factura que pasa a contabilidad para su registro y posterior cobranza.

**Tabla N° 4: Criterios para la evaluación de las ventas al crédito**

CRITERIOS	PESO
Grado de amistad.	Alta
Antigüedad del cliente.	Alta
Confianza en el cliente.	Medio
Recomendación	Medio
Monto de la operación.	Bajo

Fuente: Elaborado por las autoras

En la encuesta realizada a los colaboradores de la empresa se determinó que los criterios que consideran más importantes para el otorgamiento del crédito son el GRADO DE AMISTAD y la ANTIGÜEDAD DEL CLIENTE, no toman en cuenta su historial crediticio, la puntualidad en los pagos, su situación patrimonial, financiera entre otros, lo que genera créditos mal evaluados y consecuentemente cuentas por cobrar vencidas.

### 5.2.4 Cumplimiento de las ventas al crédito

De las ventas al crédito realizadas por un importe de S/. 110,240.00 solo el 37% han cumplido con la cancelación en la fecha programada, lo que representa el importe de S/. 40,263.76, por lo tanto, el 63% son las ventas al crédito que todavía no han sido cobradas, esto es generado por la falta de criterios de evaluación al momento de otorgar el crédito, que lo realiza el vendedor sin la autorización respectiva.

**Tabla N° 5: Nivel de cumplimiento de las ventas al crédito**

VENTAS	IMPORTE	%
Ventas al crédito	S/. 110,240.00	100%
ventas al crédito cobradas	S/. 40,263.76	37%
ventas al crédito no cobradas	S/. 69,976.24	63%

Fuente: Elaborado por las autoras

### 5.2.5 Ventas al crédito evaluadas

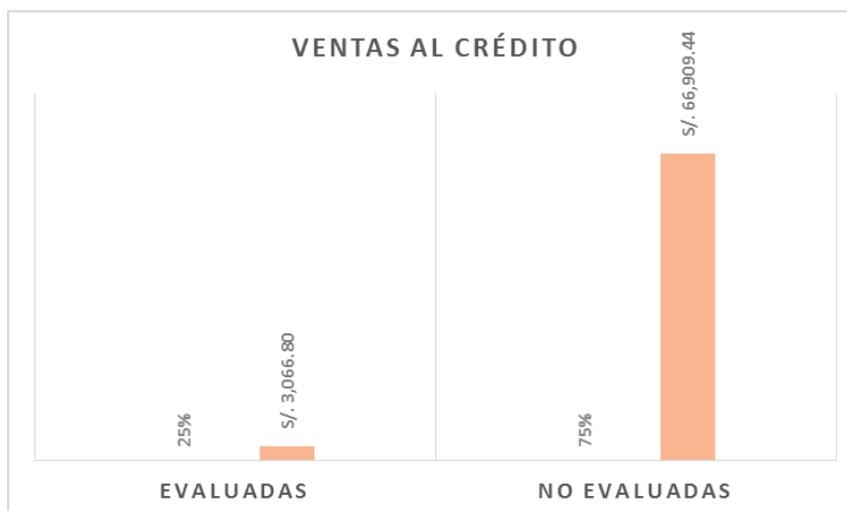
De las 20 facturas por cobrar emitidas por ventas a crédito, solo fueron evaluadas 5 (por confianza y antigüedad del cliente), que representan el 25% y S/ 3,066.80, las 15 restantes fueron otorgadas directamente por el vendedor, sin ningún tipo de evaluación, lo que representa un 75% y S/. 66,099.44 de ventas al crédito no evaluadas, como se demuestra a continuación:

**Tabla N° 6: Ventas al crédito otorgadas - Julio-Set 2015**

CLIENTE	RUC	IMPORTE	FACTURA		FECHA DE FACTURA	EVALUADOS	SIN EVALUAR
			SERIE	CORRELATIVO			
HUAKA VIP S.A.C.	20477636145	S/. 696.20	1	1330	01/07/2015		NO
BEAUTY'S E.I.R.L.	20601137161	S/. 849.60	1	1335	02/07/2015	SI	
INVERSIONES CENTENARIO S.A.A.	20101045995	S/. 6,202.38	1	1337	03/07/2015		NO
INVERSIONES CENTENARIO S.A.A.	20101045995	S/. 18,581.46	1	1338	03/07/2015		NO
VALPLAS SAC	20600237501	S/. 1,770.00	1	1339	08/07/2015		NO
INSTITUTO PRENSA Y SOCIEDAD	20251248801	S/. 400.00	1	1341	13/07/2015	SI	
PLASTINOR SAC	20481226393	S/. 1,451.40	1	1343	15/07/2015		NO
GMONEY S.A.	20546597921	S/. 2,124.00	1	1346	08/08/2015		NO
ESCALA CONSTRUCTORES S.A.C.	20482309462	S/. 424.80	1	1348	08/08/2016	SI	
CENTRO DE EDUCACION MATERNO INFAN	20481486034	S/. 696.20	1	1350	08/08/2016		NO
DISTRIBUIDORA DEL NORTE PACASMAYO	20131644524	S/. 8,000.00	1	1353	08/08/2015		NO
INVERSIONES HIDRA S.A.C.	20481960801	S/. 696.20	1	1355	10/08/2015	SI	
FUENTES Y CAMINOS S.A.C.	20600224400	S/. 7,103.60	1	1356	13/08/2015		NO
FUENTES Y CAMINOS S.A.C.	20600224400	S/. 4,908.80	1	1358	13/08/2016		NO
FUENTES Y CAMINOS S.A.C.	20600224400	S/. 4,006.10	1	1359	13/08/2016		NO
DISTRIBUIDORA ALIMENTOS DEL VALLE SA	20600416155	S/. 424.80	1	1360	20/08/2015		NO
HUAKA VIP S.A.C.	20477636145	S/. 696.20	1	1362	30/08/2015	SI	NO
CEMENTOS PACASMAYO S.A.A.	20419387658	S/. 9,038.80	1	1364	15/09/2015		NO
CEMENTOS PACASMAYO S.A.A.	20419387658	S/. 413.00	1	1365	15/09/2015		NO
DISTRIBUIDORA DEL NORTE PACASMAYO	20131644524	S/. 1,492.70	1	1367	16/09/2015		NO

Fuente: Elaborado por las autoras

**Figura N° 13: Ventas al crédito otorgadas - Julio-Set 2015**



Fuente: Elaborado por las autoras

## 5.2.6 Días de vencimiento y atraso

Todas las facturas por cobrar son emitidas a 30 días de vencimiento, pero en la tabla N° 7 se puede observar que algunas de ellas llevan varios días de atraso, como es el caso de la Factura No. 01330 de HUAKA VIP SAC que se emitió el 01 de julio 2015 con un vencimiento de 30 días y ya lleva atrasada su cobranza 91 días.

**Tabla N° 7: Días de vencimiento y retraso al 30 de setiembre 2015**

CLIENTE	RUC	IMPORTE	FACTURA	FECHA DE FACTURA	FECHA DE VENCIMIENTO	NUMERO DE DIAS	DIAS DE VENCIMIENTO AL 30 SET	DIAS DE ATRASO AL 30 SET
HUAKA VIP S.A.C.	20477636145	S/. 696.20	1330	01/07/2015	31/07/2015	30	91	61
BEAUTY'S E.I.R.L.	20601137161	S/. 849.60	1335	02/07/2015	01/08/2015	30	90	60
INVERSIONES CENTENARIO S.A.A.	20101045995	S/. 6,202.38	1337	03/07/2015	02/08/2015	30	89	59
INVERSIONES CENTENARIO S.A.A.	20101045995	S/. 18,581.46	1338	03/07/2015	02/08/2015	30	89	59
VALPLAS SAC	20600237501	S/. 1,770.00	1339	08/07/2015	07/08/2015	30	84	54
INSTITUTO PRENSA Y SOCIEDAD	20251248801	S/. 400.00	1341	13/07/2015	12/08/2015	30	79	49
PLASTINOR SAC	20481226393	S/. 1,451.40	1343	15/07/2015	14/08/2015	30	77	47
GMONEY S.A.	20546597921	S/. 2,124.00	1346	08/08/2015	07/09/2015	30	53	23
ESCALA CONSTRUCTORES S.A.C.	20482309462	S/. 424.80	1348	08/08/2016	07/09/2016	30	53	23
CENTRO DE EDUCACION MATERNO INFANTIL CA	20481486034	S/. 696.20	1350	08/08/2016	07/09/2016	30	53	23
DISTRIBUIDORA DEL NORTE PACASMAYO S.R.L	20131644524	S/. 8,000.00	1353	08/08/2015	07/09/2015	30	53	23
INVERSIONES HIDRA S.A.C.	20481960801	S/. 696.20	1355	10/08/2015	09/09/2015	30	51	21
FUENTES Y CAMINOS S.A.C.	20600224400	S/. 7,103.60	1356	13/08/2015	12/09/2015	30	48	18
FUENTES Y CAMINOS S.A.C.	20600224400	S/. 4,908.80	1358	13/08/2015	12/09/2015	30	48	18
FUENTES Y CAMINOS S.A.C.	20600224400	S/. 4,006.10	1359	13/08/2015	12/09/2015	30	48	18
DISTRIBUIDORA ALIMENTOS DEL VALLE SAC	20600416155	S/. 424.80	1360	20/08/2015	19/09/2015	30	41	11
HUAKA VIP S.A.C.	20477636145	S/. 696.20	1362	30/08/2015	29/09/2015	30	31	1
CEMENTOS PACASMAYO S.A.A.	20419387658	S/. 9,038.80	1364	15/09/2015	15/10/2015	30	15	
CEMENTOS PACASMAYO S.A.A.	20419387658	S/. 413.00	1365	15/09/2015	15/10/2015	30		
DISTRIBUIDORA DEL NORTE PACASMAYO S.R.L	20131644524	S/. 1,492.70	1367	16/09/2015	16/10/2015	30		
<b>TOTAL DE CUENTAS POR COBRAR</b>		<b>S/. 69,976.24</b>						

Fuente: Elaborado por las autoras

### 5.2.7 Facturas por cobrar

Para la fase de cobranza, no llevan un registro de las facturas por cobrar, ni de las que ya están vencidas. La encargada de las cuentas por cobrar no cuenta con un registro apropiado que señale fecha de emisión y fecha de vencimiento, solo lleva una relación de las facturas.

Como se demuestra a continuación:

**Tabla N° 8: Facturas por cobrar**

FACTURA	CLIENTE	RUC	IMPORTE POR COBRAR
1330	HUAKA VIP S.A.C.	20477636145	S/. 696.20
1335	BEAUTY'S E.I.R.L.	20601137161	S/. 849.60
1337	INVERSIONES CENTENARIO S.A.A.	20101045995	S/. 6,202.38
1338	INVERSIONES CENTENARIO S.A.A.	20101045995	S/. 18,581.46
1339	VALPLAS SAC	20600237501	S/. 1,770.00
1341	INSTITUTO PRENSA Y SOCIEDAD	20251248801	S/. 400.00
1343	PLASTINOR SAC	20481226393	S/. 1,451.40
1346	GMONEY S.A.	20546597921	S/. 2,124.00
1348	ESCALA CONSTRUCTORES S.A.C.	20482309462	S/. 424.80
1350	CENTRO DE EDUCACION MATERNO INFANTIL CA	20481486034	S/. 696.20
1353	DISTRIBUIDORA DEL NORTE PACASMAYO S.R.L	20131644524	S/. 8,000.00
1355	INVERSIONES HIDRA S.A.C.	20481960801	S/. 696.20
1356	FUENTES Y CAMINOS S.A.C.	20600224400	S/. 7,103.60
1358	FUENTES Y CAMINOS S.A.C.	20600224400	S/. 4,908.80
1359	FUENTES Y CAMINOS S.A.C.	20600224400	S/. 4,006.10
1360	DISTRIBUIDORA ALIMENTOS DEL VALLE SAC	20600416155	S/. 424.80
1362	HUAKA VIP S.A.C.	20477636145	S/. 696.20
1364	CEMENTOS PACASMAYO S.A.A.	20419387658	S/. 9,038.80
1365	CEMENTOS PACASMAYO S.A.A.	20419387658	S/. 413.00
1367	DISTRIBUIDORA DEL NORTE PACASMAYO S.R.L	20131644524	S/. 1,492.70
<b>TOTAL DE CUENTAS POR COBRAR</b>			<b>S/. 69,976.24</b>

Fuente: Elaborado por las autoras

### 5.2.8 Índice de morosidad

La morosidad representada por las cuentas por cobrar vencidas, es el 53% de las ventas otorgadas al crédito, es decir un importe de S/. 58,335.54, generado por no contar con registros y procedimientos de cobranza establecidos.

**Tabla N° 9: Índice de Morosidad**

INDICE DE MOROSIDAD		
<u>Creditos vencidos</u>	<u>S/.58,335.54</u>	53%
Total de créditos	S/.110,240.00	

Fuente: Elaborado por las autoras

### 5.2.9 Rotación de Cuentas por Cobrar

Las cuentas por cobrar en el trimestre señalado, rotan 4.39 veces, es decir se cobran en un promedio de 82 días, este retraso es generado porque la empresa no cuenta con una persona designada formalmente para realizar las cobranzas y por la falta de procedimientos de cobro establecidos.

**Tabla N° 10: Rotación de Cuentas por Cobrar**

ROTACIÓN DE CUENTAS POR COBRAR		
Ventas	<u>S/.172,464.00</u>	<b>4.39</b>
Promedio de Cuentas por cobrar	S/.39,298.12	<b>Veces</b>

PROMEDIO DE CUENTAS POR COBRAR		
Saldo inicial de cuentas por Cobrar	S/. 8,620.00	
Saldo final de cuentas por Cobrar	<u>S/. 69,976.24</u>	
<b>Promedio</b>	<b>S/. 39,298.12</b>	

PERIODO PROMEDIO DE COBRO		
Ventas	<u>S/.360.00</u>	<b>82.03</b>
Rotación de Cuentas por Cobrar	S/.4.39	<b>Dias</b>

Fuente: Elaborado por las autoras

### 5.2.10 Atraso de Cuentas por Pagar

El no contar con un control interno adecuado de las cuentas por cobrar ocasiona poca rotación de las mismas, cuentas vencidas, lo que afecta la liquidez de la empresa para cumplir con sus pagos a proveedores, personal, tributarios, etc. Como se demuestra a continuación:

#### Atraso en los pagos al personal

En las Figuras Nro. 14 y 15 se puede observar que las remuneraciones correspondientes al Mes de Agosto 2016 fueron recién canceladas el día 05 de Setiembre, esto ocasionado por la falta de liquidez para realizar los pagos a fin de mes.

Figura N° 14: Boleta de Pago – Agosto 2015



**BOLETA DE PAGO - Empleados**  
AGOSTO 2015

AQUILES PUBLICIDAD SAC  
20482215999

---

Empleado: T0002 WENDY PAOLA DIAZ BARON	Categoría: TRABAJADOR	
Cargo: Asistente Contable	DNI: 45423015	AFP: A.F.P. INTEGRAL
Sueldo o Salario: 1,200.00	Fecha de Ingreso: 22-02-2015	Fecha de Cese:
Dias trabajados: 30.00	Dias no trabajados: 0.00	Dias vacaciones:
Dominical: 0.00	Codigo S.P.P.: LMW216646112	Moneda: Local
Dias subsidiados: 0.00	Horas 35%: 0.00	N° Aut/N° Essalud: 545646131
		Horas 100%: 0.00

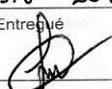
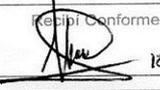
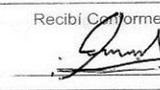
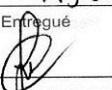
Ingresos	Descuentos	Aportes de Empleador
REMUNERACION BASICA 1,200.00	AFP APORTE 120.00	ESSALUD 9% 108.00
ASIGNACION FAMILIAR	AFP SEGURO 15.96	
VACACIONES	AFP COMISION 4.56	
	ADELANTO QUINCENA 420.00	
	PRESTAMOS OTROS 0.00	
<b>Total Ingresos 1,200.00</b>	<b>Total Descuentos 570.52</b>	<b>Total Aportes 108.00</b>
<b>Total Neto 629.48</b>		

  
**JOSE MIRANDA CÁRDENAS**  
 EMPLEADOR

  
 TRABAJADOR

Fuente: La empresa Aquiles publicidad SAC

**Figura N° 15: Recibos de pago de remuneraciones – Setiembre 2015**

<p><b>cargo N° 135</b></p> <p>Señor (es): <u>Jorge Enrique Aguilar Pereda</u></p> <p>Remitimos con el portador: <u>Entrega de S/. 400 (cuatrocientos y 00/100 nuevos soles) por concepto pago remuneración mensual Agosto 2015</u></p>		
<p>Entregué </p>	<p>Fecha: 05 09 15 Hora: 10:03 a.m.</p>	<p>Recibí Conforme  70735133 DNI</p>
<p><b>cargo N° 136</b></p> <p>Señor (es): <u>Marco Antonio Garrido Sanchez</u></p> <p>Remitimos con el portador: <u>Entrega de S/. 835.20 (Ochocientos treinta y cinco y 20/100 nuevos soles) por concepto pago remuneración mensual Agosto 2015</u></p>		
<p>Entregué </p>	<p>Fecha: 05 09 15 Hora: 10:10 a.m.</p>	<p>Recibí Conforme  18184539 DNI</p>
<p><b>cargo N° 137</b></p> <p>Señor (es): <u>Wendy Paola Diaz Barón</u></p> <p>Remitimos con el portador: <u>Entrega de S/. 629.50 (Seiscientos veintinueve y 50/100 nuevos soles) por concepto pago remuneración mensual Agosto 2015</u></p>		
<p>Entregué </p>	<p>Fecha: 05 09 15 Hora: 10:10 a.m.</p>	<p>Recibí Conforme  45-23015 DNI</p>
<p><b>cargo N° 138</b></p> <p>Señor (es): <u>Pienna del Milagro López Flores</u></p> <p>Remitimos con el portador: <u>Entrega de S/. 300 (Trescientos y 00/100 nuevos soles) por concepto pago remuneración mensual mes Agosto 2015</u></p>		
<p>Entregué </p>	<p>Fecha: 05 09 15 Hora: 10:30 a.m.</p>	<p>Recibí Conforme  72728160 DNI</p>

*Grafiresa*

**Fuente: La empresa Aquiles Publicidad SAC**

### Atraso en los pagos de tributos

La falta de liquidez también ha generado el incumplimiento de algunas obligaciones tributarias, generando notificaciones por deudas de S/. 574.00 con pago de intereses moratorios de S/. 36.00, como se muestra a continuación:

**Figura N° 16: Notificación por deuda tributaria**



AVISO DE COBRANZA

RAZÓN SOCIAL : AQUILES PUBLICIDAD S.A.C.

NÚMERO DE RUC : 20482215899

DOMICILIO FISCAL : CAL. LUIS GANOZA RIOS MZA. B9 LOTE. 1 URB. SAN JOSE DE CASLIFORNIA

EXPEDIENTE COACTIVO : 0230062917463

Señor Contribuyente,

se le recuerda que no ha cumplido con cancelar la deuda que mantiene ante SUNAT, contenida en el expediente coactivo N° 0230062917463, la misma que se detalla a continuación:

Deuda exigible coactivamente S/.	Deuda actualizada al
574.00	2015-07-19
(SON S/. QUINIENTOS SETENTA Y CUATRO CON 0/100 NUEVOS SOLES)	

**Fuente: La Empresa Aquiles Publicidad SAC**

**Préstamos Bancarios e Intereses financieros.**

Para poder cumplir con el pago a proveedores se solicitó un préstamo en el Banco de Crédito por S/. 50,000.00 de los cuales ya se canceló el 50% de S/. 25,000.00 generando incremento de pasivos y gastos financieros de S/. 2,921.36 por los intereses de la deuda, como se muestra a continuación:

**Tabla N° 11: Préstamo Bancario**

PAGARÉ No. D19301511486 DEL BANCO DE CREDITO					
CUOTA	SITUACIÓN	VENCIMIENTO	MONTO	INTERESES	TOTAL CUOTA
1	CANCELADO	14/08/2015	S/. 25,000.00	S/. 1,460.68	S/. 26,460.68
2	VIGENTE	15/11/2015	S/. 25,000.00	S/. 1,460.68	S/. 26,460.68
<b>TOTAL</b>			<b>S/. 50,000.00</b>	<b>S/. 2,921.36</b>	<b>S/. 52,921.36</b>

Fuente: Elaborado por las autoras

**Figura N° 17: Crédito Comercial - Pagaré**



**Créditos Comerciales**

Empresa: AQUILES PUBLICIDAD S.A.C.  
Beneficiario:  
Referencia banco: D19301511486  
Monto original: S/. 50,000.00  
Tasa/ Comisión: 25.50%  
Productos: PAGARE CAPITAL DE TRABAJO  
Saldo: S/. 25,000.00

Cuotas		Monto			
N° Cuotas	Situación	Vencimiento	Capital	Interés/Comisión	Total cuota
001	Cancelado	14/08/2015	25,000.00	1,460.68	26,460.68
002	Vigente	15/11/2015	25,000.00	1,460.68	26,460.68

Fuente: La Empresa Aquiles Publicidad SAC

### **5.3 Análisis de la liquidez de la empresa AQUILES PUBLICIDAD SAC**

Para este diagnóstico se presenta el Estado de Situación Financiera, el Estado de Resultados y cálculos de los indicadores de liquidez.

En el Estado de Situación Financiera del periodo Julio - Setiembre 2015 mostrado a continuación, se puede apreciar que las cuentas por cobrar comerciales representan un 22% del Activo total y el efectivo y equivalente de efectivo solo representa el 2%. Las cuentas de pasivo representan un 27% del activo total.

**AQUILES PUBLICIDAD SAC**  
**ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA**  
Expresado en Nuevos soles  
Periodo Julio-Agosto-Setiembre 2015

**ACTIVO**

<b>Activo Corriente</b>	S/.	S/.	S/.
10 Efectivo y Eq. De Efectivo			
101 Caja		995	
104 Cuentas Corrientes		3,904	4,899
12 Cuentas por Cobrar Comerciales			
121 Facturas por cobrar			69,976.24
26 Suministros Diversos			
261 Almacén		39,291	<b>114,166</b>
<b>Activo No Corriente</b>			
33 Inmueble, Maquinaria y Equipo			
333 Maquinaria y Equipo		29,983	
334 Unidades de Transporte		112,907	
335 Muebles y enseres		24,900	
336 Equipos diversos		49,920	217,710
39 Depreciación y Amortización Acumulada			
393 Depreciación inmuebles, maquinaria y equipo		-8,416	<b>209,294</b>
<b>TOTAL ACTIVO</b>			<b><u>323,460</u></b>

**PASIVO Y PATRIMONIO**

<b>Pasivo Corriente</b>	S/.	S/.	S/.
40 Tributos por Pagar			
401 Gobierno Central		6,450	
42 Cuentas por Pagar Comerciales			6,450
421 Facturas por pagar			50,345
46 Cuentas por Pagar Diversas			
469 Otras cuentas por pagar			5,467
45 Obligaciones Financieras			
451 Prestamos a instituciones financieras		25,000	<b>87,262</b>
<b>Patrimonio Neto</b>			
50 Capital			
501 Capital Social			13,000
59 Resultados Acumulados			
591 Utilidades no distribuidas			130,330
89 Resultados del ejercicio			
891 Utilidad del Periodo		92,868	<b>236,198</b>
<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b>			<b><u>323,460</u></b>

**AQUILES PUBLICIDAD SAC**  
**ESTADO DE RESULTADOS**  
**Expresado en nuevos soles**  
**Periodo Julio-Agosto-Setiembre 2015**

	S/.
<b>Ventas por servicios</b>	<b>172,464</b>
Costo de Ventas	<u>-40,029</u>
<b>Utilidad Bruta</b>	<b>132,435</b>
Gastos de Administración y Ventas	-37,415
Otros Gastos	<u>-215</u>
<b>Utilidad de Operación</b>	<b>94,805</b>
Gastos Financieros	<u>-1,937</u>
<b>Utilidad antes de Impto.</b>	<b>92,868</b>

En Estado de Resultados del periodo Julio – Setiembre 2015 se puede apreciar que la empresa ha generado S/. 1937.00 de gastos financieros, determinado por:

<b>GASTOS FINANCIEROS</b>	
Intereses por prestamo BCP	S/ 1,460.68
Intereses Sunat	S/ 36.00
Intereses Proveedores	<u>S/ 440.32</u>
<b>Total GF</b>	<b>S/ 1,937.00</b>

### 5.3.1 Indicadores de Liquidez

Se determinaron los indicadores financieros de la empresa a través del análisis de los estados financieros.

**Tabla N° 12: Liquidez General**

LIQUIDEZ GENERAL=	$\frac{\text{ACTIVO CORRIENTE}}{\text{PASIVO CORRIENTE}}$	$\frac{114,166.24}{87,262.00} =$	<b>1.31</b>
-------------------	---	----------------------------------	-------------

Fuente: Elaborado por las autoras

**Interpretación:** La empresa muestra una Liquidez General de 1.31 en el periodo Julio – Setiembre 2015. Es decir por cada S/. 1.00 de obligaciones a corto plazo vigentes, la empresa cuenta con S/. 1.31 de activos corrientes para cubrirlo.

**Tabla N° 13: Prueba Acida**

PRUEBA ACIDA=	$\frac{\text{ACTIVO CORRIENTE - INVENTARIOS}}{\text{PASIVO CORRIENTE}}$	$\frac{74875.24}{87,262.00} =$	<b>0.86</b>
---------------	---	--------------------------------	-------------

Fuente: Elaborado por las autoras

**Interpretación:** Si la empresa tuviera que atender todas sus obligaciones corrientes sin necesidad de vender sus inventarios, tendría solo S/. 0.86 para respaldar cada S/. 1.00 de obligación contraída.

**Tabla N° 14: Capital de trabajo**

CAP. DE TRABAJO =	ACTIVO CTE. - PASIVO CTE.	<b>26,904.24</b>
	114,166.24 - 87,262.00	

Fuente: Elaborado por las autoras

**Interpretación:** La empresa después de cubrir sus obligaciones a corto plazo de S/.87,262.00 con sus activos corrientes de S/.114,166.00 le queda S/. 26,904.00 como capital de trabajo o fondo de maniobra.

**Tabla N° 15: Liquidez Severa**

LIQUIDEZ SEVERA:	$\frac{\text{ACTIVO CORRIENTE-EXISTENCIA-CCC}}{\text{PASIVO CORRIENTE}}$	$\frac{4,899.00}{87,262.00} =$	<b>0.06</b>
------------------	--	--------------------------------	-------------

Fuente: Elaborado por las autoras

**Interpretación:** Si la empresa tuviera que atender todas sus obligaciones corrientes solo con el dinero disponible en caja y en la cuentas corrientes, tendría solo S/. 0.06 para respaldar cada S/. 1.00 de obligación contraída.

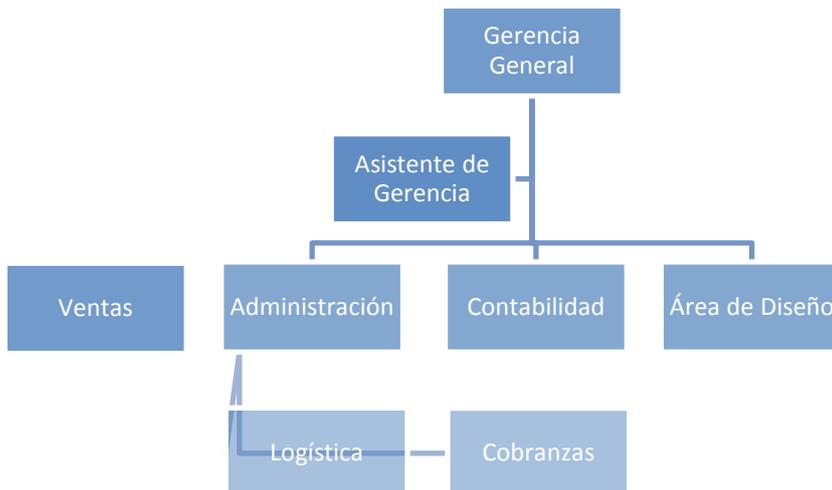
### 5.3. Diseño del control interno de cuentas por cobrar.

Después de haber realizado el diagnóstico respectivo, se plantea a la empresa Aquiles Publicidad SAC el siguiente diseño; para lograr mayor eficiencia en los procedimientos de cobranzas.

Primero se diseña un organigrama en donde se especifique las áreas que realmente existen y se incluirá la jefatura de Cobranzas que no tiene actualmente, la creación del MOF (Manual de Organización y Funciones) y políticas, específicamente para esta área , donde según el diagnóstico realizado se encontró las mayores falencias; se diseñara también los nuevos flujogramas, creación de formatos para evaluar al cliente, de solicitud de crédito, documento de compromiso, acta de reunión, registros de cuentas por cobrar, para mejorar y agilizar las cobranzas.

A todos los elementos involucrados se les señalara algunas funciones específicas y lineamientos o políticas enmarcadas a mejorar el control de las cuentas por cobrar.

**Figura N° 18: Organigrama**



Fuente: Elaborado por las autoras

En este nuevo organigrama, se detalla las áreas vigentes a la fecha, Se propone la creación del área de cobranzas para que junto a ventas y a compras reporten a la gerencia general; con este hecho se aspira tener mayor control de las operaciones de cobranzas, pudiendo obtener mayor liquidez que permita satisfacer las obligaciones contraídas a corto plazo.

Es necesario separar las operaciones de contabilidad y cobranzas, no es posible que una sola área maneje todas estas operaciones, con la nueva propuesta se solicita que separen las actividades en el área de contabilidad. Debe existir segregación de funciones.

El área de Cobranza contará con un Jefe y un Asistente debidamente capacitados para asumir esos cargos, la asistente de contabilidad que estaba encargada de realizar los cobros, por los conocimientos previos que ya tiene, asumirá la jefatura y una de las practicantes se asignará como asistente. Deberán reportar al contador y este a su vez al gerente general.

Como los problemas diagnosticados en las cuentas por cobrar, tienen origen en la forma de otorgar los créditos a los clientes, esta área también asumirá la función de evaluar los créditos antes de ser otorgados, con la respectiva autorización del administrador de la empresa

### 5.3.2 Manual de Organizaciones y funciones (MOF) para el personal del Área de Cobranzas.



## MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES

**1. Jefe de Cobranzas:**

**1.1. Descripción de Puesto:** Es el encargado del área de Cobranzas de la empresa

**1.2. Funciones y Responsabilidades:**

1. Asignar las responsabilidades del personal a su cargo.
2. Proponer estrategias y diseñar controles administrativos para la recuperación de las cuentas por cobrar.
3. Coordinar con el área de ventas los estándares para la evaluación de los créditos.
4. Elaborar herramientas de medición de la gestión de cobranzas.
5. Presentar reportes mensuales a contabilidad y gerencia.
6. Verificar los registros de las cuentas por cobrar y los cobros ya realizados.
7. Elaborare el cronograma de cobros.
8. Supervisar los niveles de cobranza vencida.
9. Verificar la actualización de los registro de cuentas por cobrar.
10. Supervisa y coordina los procedimientos de recuperación de las cobranzas
11. Monitorea el cumplimiento de los procedimientos de cobros establecidos.
12. Informar de las cuentas morosas, según sea el caso al gerente.
13. Y demás atribuciones y responsabilidades que se deriven del cumplimiento de sus funciones y que le sean encomendadas por su jefatura

**1.3. Requisitos:**

- Bachiller en Administración, Contabilidad y afines (Deseable Titulado)
- Experiencia no menor de 2 años como Jefe de Cobranza.
- Conocimientos de evaluación de riesgos y legislación sobre comprobantes de pago.
- Experiencia en implementaciones de procedimientos y sistemas para el área de cobranzas.

#### 1.4. Competencias:

Comunicación efectiva con clientes internos y externos.

Organizado y con facilidad para trabajar bajo presión.

Análítico, detallista y orientado a la búsqueda de soluciones.

Liderazgo, trabajo en equipo y toma de decisiones asertivas.



### MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES

#### 2. Auxiliar de Cobranzas:

**2.1. Descripción de Puesto:** Es la persona que brinda apoyo al Jefe de cobranzas para el cumplimiento de las funciones.

#### 2.2. Funciones y Responsabilidades:

1. Realizar las operaciones de recepción y archivo de los documentos por cobrar.
2. Registrar las cuentas por cobrar por cada cliente y por cada comprobante.
3. Cumplir con los procedimientos establecidos para la recuperación de las cuentas por cobrar: llamadas, correos, mensajes, envío de cartas, visitas, etc.
4. Mantener la limpieza de las instalaciones de las oficinas, además de dejarlo ordenado antes de terminar su jornada laboral
5. Separar y clasificar las cuentas por cobrar por clientes y por vencimientos,
6. Informar a su Jefe inmediato superior ante cualquier inconveniente que se suscitara en el transcurso de las operaciones.
7. Diseñar formularios y reportes.
8. Elaborar informes mensuales de las cuentas por cobrar vencidas y que están por vencer.
9. Proveer de la información necesaria a las áreas que lo soliciten.
- 10.-Liquidar las cobranzas diariamente.
11. Conciliar las cuentas por cobrar con las liquidaciones diarias.

#### 1.3. Requisitos:

Estudiante o haber culminado una carrera técnica de Contabilidad o Administración.

Experiencia no menor de 1 año.

#### **1.4. Competencias:**

- Comunicación efectiva con clientes internos y externos.
- Organizado y con facilidad para trabajar bajo presión.
- Capacidad de análisis e interpretación.
- Liderazgo, trabajo en equipo y con iniciativa.

### **5.3.3. Políticas de créditos y cobranzas**

El objetivo de estas políticas es proporcionar una herramienta eficaz que permita el buen funcionamiento del área de cobranzas a través de la recuperación de cartera de clientes, obteniendo como resultado una mejora en la liquidez.

El formular políticas de manera clara, sencilla y flexible, es decir de acorde a la realidad actual de la empresa Aquiles Publicidad SAC, se logrará:

1. Controlar la cartera de clientes; lo que permitirá tener controles e informes de una manera oportuna.
2. Analizar los créditos; se podrá realizar una selección efectiva para el otorgamiento de estos.
3. Incrementar el flujo de efectivo; con la cartera de clientes sana, se obtendrá una liquidez financiera, logrando el incremento en el capital propio, evitando con ello recurrir a financiamientos, que conllevan a costos e intereses financieros para operar.
4. Disminuir la morosidad; la cartera de clientes con una tasa de morosidad mínima posible.
5. Proporcionar a la administración un apoyo para el control de operaciones de forma eficiente, así como también para la toma de decisiones.

#### **a. Políticas de créditos:**

- Para el otorgamiento de créditos se deberá hacer el respectivo análisis siguiendo los parámetros establecidos, respecto a los clientes sujetos a crédito.
- La autorización de cada crédito será efectuada y autorizada por el jefe de área de ventas o el administrador.
- Por todo otorgamiento de crédito deberá elaborarse un contrato con todos sus datos y deberá ser firmado por ambas partes (el jefe de créditos y clientes).
- Los expedientes de cada cliente deberán contener la información veraz y requerida.
- Los cambios, modificaciones y anulaciones de contratos por refinanciamientos, y otros deberán ser evaluados y autorizados.

**b. Políticas de cobranzas:**

- Esta área deberá controlar periódicamente las cuotas vencidas, mediante la verificación de informes.
- El área de cobranza realizará recordatorios a los clientes, mediante avisos de cobros y después del vencimiento de las cuotas.
- Para las cuentas morosas el área de cobranza deberá realizar todas las tácticas de cobros, para hacer efectivos los pagos.
- En el caso de alta morosidad con el cliente y no se llegue a ningún acuerdo, se tomarán medidas legales.
- Los créditos se otorgarán a un plazo de 30 días, con las opciones de aplazar o fraccionar la deuda.

Con estas políticas la gerencia podrá controlar y velar por la eficiencia de sus activos (cuentas por cobrar) permitiendo con ello una rotación continua y bajos niveles de morosidad.

**c. Políticas para análisis de crédito:**

- **Sujeto de crédito**

Serán sujetos de crédito: todas las personas jurídicas y naturales con negocio que puedan demostrar sus ingresos presentando lo siguiente:

1. Ficha de RUC
2. Referencia crediticias
3. Referencias comerciales
4. Referencias financieras
5. Dirección comprobante

Las personas sujetas a créditos, deberán estar solventes en el sistema financiero, llenar la solicitud correspondiente y presentar su Documento Nacional de Identidad (DN) y su registro único de contribuyente (RUC).

- **Documentación requerida:**

- ✓ Deberá presentar los requisitos y documentos necesarios para el otorgamiento de crédito y su debido análisis.
- ✓ La documentación presentada debe estar completa y ser verídica.
- ✓ Se deberá investigar al cliente, confirmando las referencias crediticias y comerciales.
- ✓ Se autorizará el crédito únicamente si el cliente cumplió con los requisitos exigidos por la empresa.

- ✓ En caso de una solicitud de aplazamiento o fraccionamiento de crédito, deberá llegar a un acuerdo con el cliente y esta se puede dar por las siguientes causas:

Morosidad del cliente: en el caso que el cliente se encuentre moroso se llegará a un acuerdo siempre y cuando éste se presente personalmente a las oficinas centrales a solicitar la reestructuración de su crédito.

En caso de solicitud de disminución o aumento de plazo de crédito, el cliente deberá presentarse personalmente a las oficinas a llenar la solicitud correspondiente.

En ambos casos esta reestructuración deberá ser autorizada por el administrador.

#### **d. Políticas para el control de la cartera**

- El área de cobranza deberá contar con las herramientas necesarias para generar los controles oportunos de su cartera de clientes.
- La persona encargada de la revisión de la cartera deberá generar los reportes a diario, para verificar los vencimientos de las cuotas.
- Mantener al día los registros de cuentas por cobrar establecidos, según fechas de emisión y vencimiento.
- Mantener al día los registros de cuentas por cobrar por cliente

#### **e. Políticas para la recuperación**

- El área de cobros deberá elaborar y enviar a los clientes las notificaciones de cobros (5) días antes de su vencimiento.
- En el caso de cuotas vencidas, la persona encargada de las cobranzas deberá realizar llamadas telefónicas, enviar correos electrónicos o visitas para verificar la razón por la cual el cliente no ha realizado el pago.
- Si el cliente persiste en el incumplimiento, la persona encargada de gestionar la cobranza elaborará una carta en la cual le recuerda al cliente que después de tres meses de incumpliendo de cuota, pierde el derecho a un nuevo crédito y se iniciará un trámite legal.

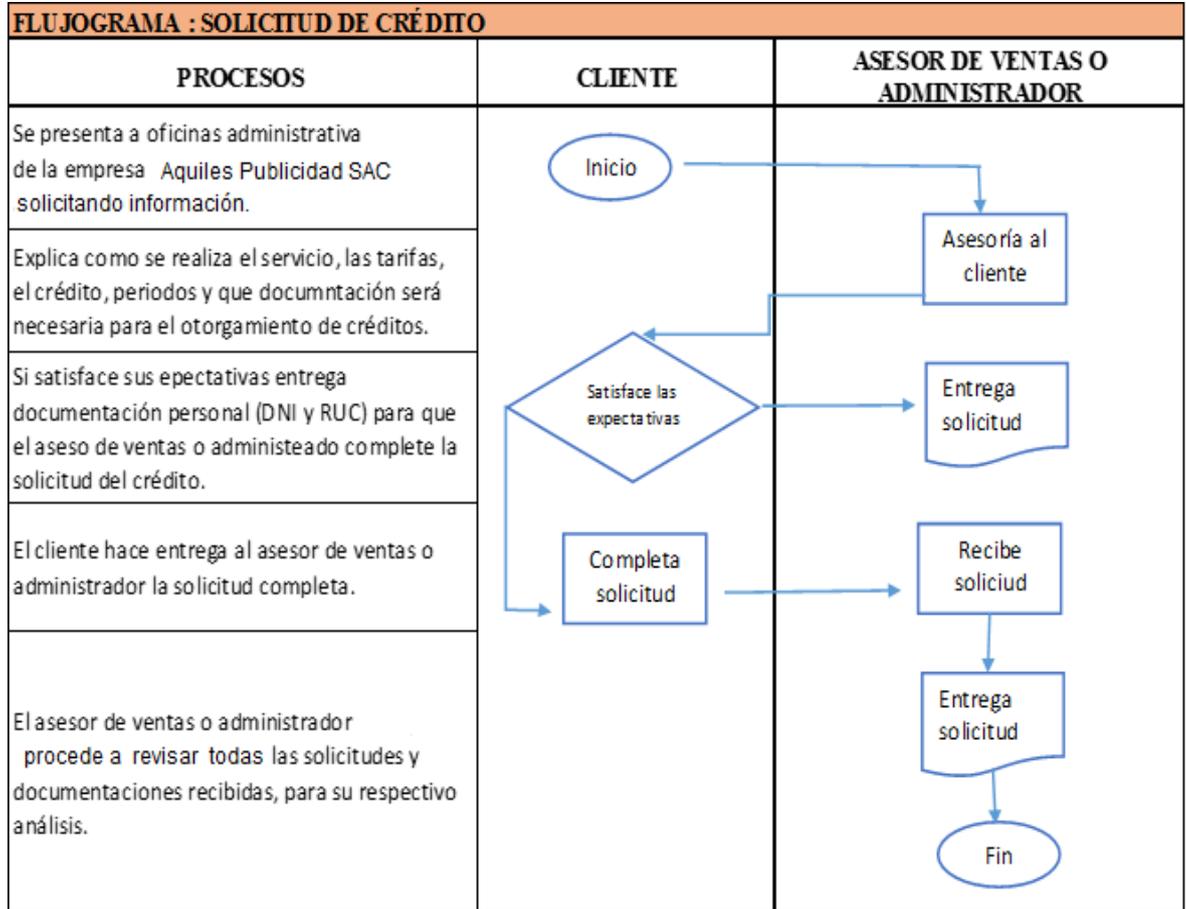
### 5.3.4. Procedimientos y Flujogramas de Créditos

Tabla N° 16: Procedimientos para solicitud del crédito

<b>POLITICAS Y PROCEDIMIENTOS DE CREDITOS</b>			
<b>Nombre de la empresa:</b>	Aquiles Publicidad S.A.C		
<b>Nombre de proceso:</b>	<b>Solicitud de Crédito</b>		
<b>Subproceso:</b>	Asesoría al Cliente		
<b>Alcance:</b>	Aplica al área de ventas y créditos		
<b>POLÍTICAS</b>			
<p>1. Toda solicitud de crédito será completada a satisfacción, con letra legible y los datos deberá estar respaldados por un documento de identificación, la firma de la solicitud coincidirá con la documentación.</p> <p>2. El asesor de ventas o el administrador, tendrá la obligación de informar al cliente todos los beneficios y responsabilidades que tendrá al adquirir un crédito.</p> <p>3. El asesor de ventas o administrador, verificará que la documentación requerida está completa.</p>			
<b>PROCEDIMIENTOS</b>			
<b>Responsable</b>	<b>N°</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>	<b>OBSERVACIÓN</b>
<b>Cliente</b>	1	Se presenta a las oficinas administrativas, solicitando información.	
<b>Asesor de ventas o administrador</b>	2	Explica cómo se realiza el servicio, los montos de crédito, periodos y que documentación será necesaria para el otorgamiento de créditos.	
<b>Cliente</b>	3	Si satisface sus expectativas, entrega documentación personal(DNI y RUC) para que el asesor complete la solicitud del crédito	
<b>Asesor de ventas o administrador</b>	4	El asesor de ventas o el administrador entrega al departamento de créditos, las solicitudes y documentaciones recibidas, para su respectivo análisis.	

Fuente: Elaborado por las autoras

**Tabla N° 17: Flujograma para solicitud del crédito**



Fuente: Elaborado por las autoras

Tabla N° 18: Procedimientos para otorgamiento de créditos

<b>POLITICAS Y PROCEDIMIENTOS DE CREDITOS</b>			
<b>Nombre de la empresa:</b>	Aquiles Publicidad S.A.C		
<b>Nombre de proceso:</b>	<b>Otorgamiento de créditos</b>		
<b>Subproceso:</b>	Asesor de ventas y/o administrador		
<b>Alcance:</b>	Aplica al área de ventas y créditos		
<b>POLÍTICAS</b>			
<p>1. Se podrá otorgar un crédito a todas las personas que cumplan con los siguientes requisitos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* Las personas naturales y jurídicas que puedan demostrar sus ingresos.</li> <li>*Deberán estar solventes en el sistema financiero, llenar la solicitud correspondiente y presentar su documento de identidad para comenzar el proceso de otorgamiento de crédito.</li> </ul>			
<b>PROCEDIMIENTOS</b>			
<b>Responsable</b>	<b>N°</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>	<b>OBSERVACIÓN</b>
<b>Asesor de ventas o administrador</b>	1	Recibe documentación y verifica que todo esté completo, luego lo traslada al área de créditos.	
<b>Analista de crédito</b>	2	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Revisa y verifica documentación, hace el respectivo análisis y evolución, confirma las referencias requeridas al cliente.</li> <li>*Si la evaluación cumple con los requisitos, procede el otorgamiento del crédito.</li> <li>*En el caso de ser denegado se le informara al cliente del resultado de este.</li> </ul>	
<b>Asesor de ventas o administrador</b>	3	Localiza al cliente e informa el resultado del crédito.	

Fuente: Elaborado por las autoras

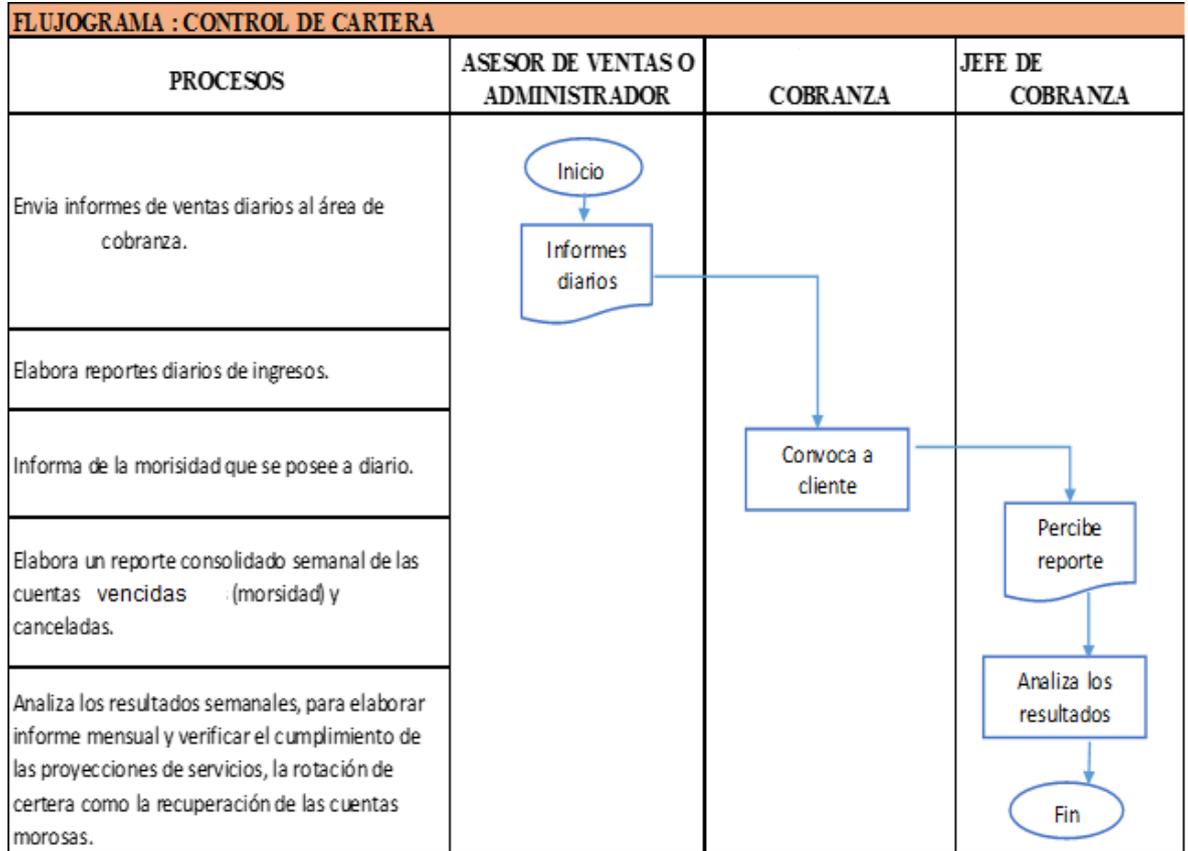
### 5.3.5. Procedimientos y Flujogramas de Cuentas por Cobrar

Tabla N° 19: Procedimiento de control de las Cuentas por Cobrar

<b>POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS DE COBRANZAS</b>			
<b>Nombre de la empresa:</b>	Aquiles Publicidad S.A.C		
<b>Nombre de proceso:</b>	<b>Control de Cuentas por Cobrar</b>		
<b>Subproceso:</b>	Área de cobranza		
<b>Alcance:</b>	Asesor de ventas y/o administrador , área de cobranza		
<b>POLÍTICAS</b>			
Para el control de las cuentas por cobrar se emitirá informes periódicamente, para verificar los ingresos e índices de morosidad que se posee a determinada fecha.			
<b>PROCEDIMIENTOS</b>			
<b>Responsable</b>	<b>N°</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>	<b>OBSERVACIÓN</b>
<b>Asesor de ventas o administrador</b>	1	Envía informes de ventas al área de cobranza.	
<b>Auxiliar</b>	2	* Elabora reportes de ingresos. * Informa de la morosidad que se posee. * Elabora un reporte consolidado semanal de las cuentas por vencer, vencidas (morosidad) y canceladas.	
<b>Jefe de área de Cobranza</b>	3	Analiza los resultados semanales, para elaborar informe y verificar el cumplimiento, la rotación de cartera y la recuperación de las cuentas morosas.	

Fuente: Elaborado por las autoras

**Tabla N° 20: Flujograma de control de las Cuentas por Cobrar**



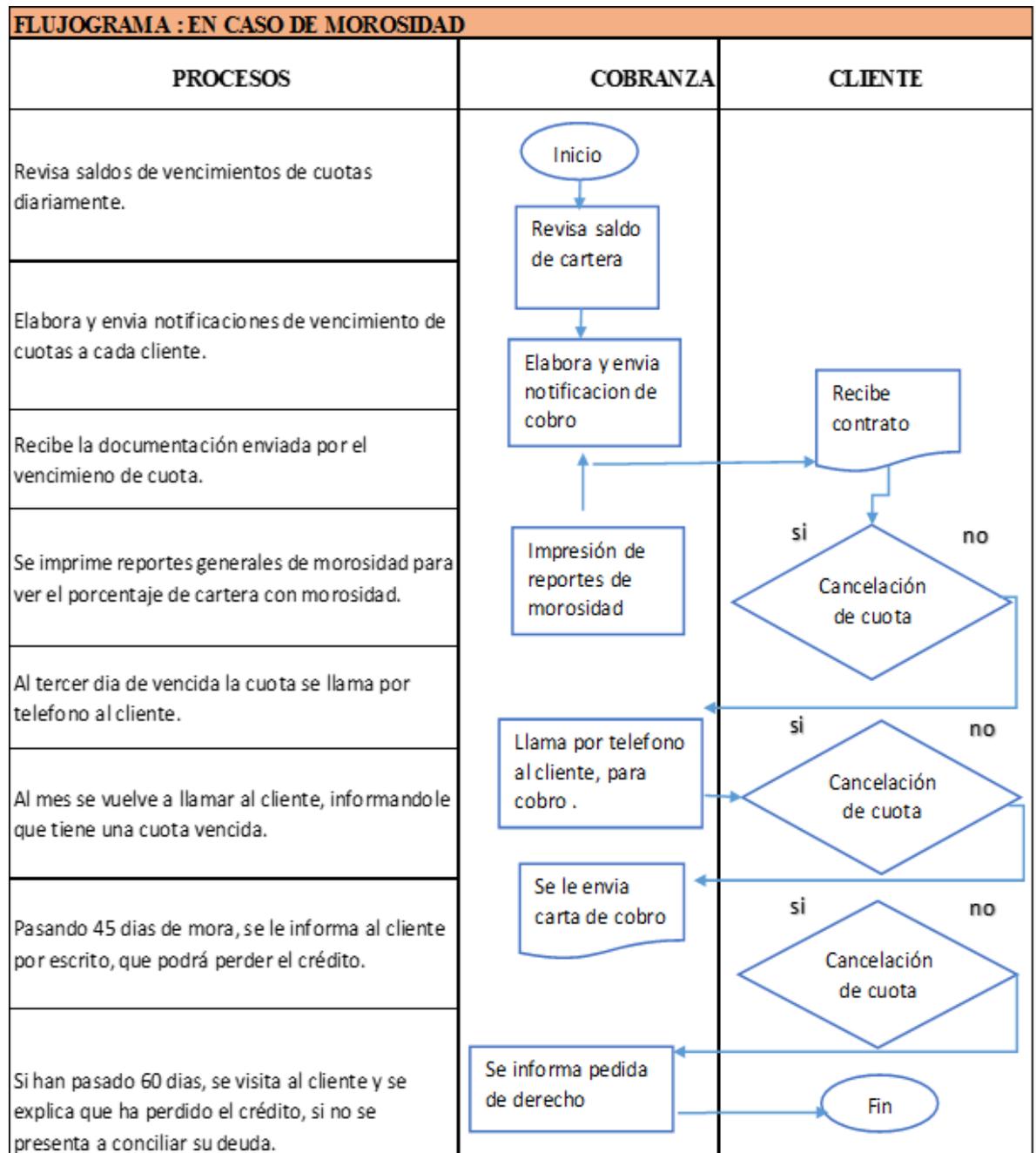
Fuente: Elaborado por las autoras

Tabla N° 21: Procedimiento de morosidad de las cuentas por cobrar

<b>POLITICAS Y PROCEDIMIENTOS DE COBRANZAS</b>			
<b>Nombre de la empresa:</b>	Aquila Publicidad S.A.C		
<b>Nombre de proceso:</b>	En caso de morosidad de la cartera.		
<b>Subproceso:</b>	Asesor de ventas y analista de créditos		
<b>Alcance:</b>	Aplica a la Gerencia General		
<b>POLÍTICAS</b>			
En el área de cobros se encargará de revisar diariamente los saldos de vencimientos de cuotas para notificar a los clientes oportunamente y controlar el nivel de morosidad.			
<b>PROCEDIMIENTOS</b>			
<b>Responsable</b>	<b>N°</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>	<b>OBSERVACIÓN</b>
<b>Asistente de Cobranza</b>	1	Revisa saldos de vencimientos de cuotas diariamente, envía notificaciones de vencimiento de cuotas a cada cliente.	
<b>Cliente</b>	2	Recibe la documentación enviada por el vencimiento de cuota.	
<b>Jefe de área de Cobranza</b>	3	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Se imprime reportes generales para ver el porcentaje de las cuentas por cobrar con morosidad.</li> <li>*Al tercer día de vencida la cuota se llama por teléfono, envía emails o se visita al cliente.</li> <li>*Al mes se vuelve a llamar al cliente, informándole que tiene una cuota vencida.</li> <li>*Pasando 45 días de mora, se le informa al cliente por escrito, que podrá perder el crédito.</li> <li>*Si han pasado 60 días, se visita al cliente y se explica que ha perdido el crédito, si no se presenta a conciliar su deuda.</li> </ul>	

Fuente: Elaborado por las autoras

**Tabla N° 22: Flujograma de morosidad de las cuentas por cobrar**



Fuente: Elaborado por las autoras

### 5.3.5 Reglamento de control de cuentas por cobrar

Tabla N° 23: Reglamento de control interno las cuentas por cobrar

 <b>REGLAMENTO DE CONTROL INTERNO AL ÁREA DE CUENTAS POR COBRAR</b>
<b>Área de cuentas por cobrar</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>● Será responsabilidad del área la custodia de toda la documentación referente a las cuentas por cobrar.</li><li>□ La documentación debe archivar y guardarse en estantes bajo llave y no podrá ser prestada a personal ajeno al mismo para abrirlo.</li><li>□ Será responsabilidad del área la buena conservación de los documentos a su cargo.</li><li>□ Se deben conciliar los datos de las facturas con los datos de los reportes de cobranzas realizados</li><li>□ Toda documentación de cobranzas se generará según la secuencia numérica establecida.</li><li>□ Los avisos de vencimiento a los clientes se deberán realizarse 5 días antes de la fecha indicada.</li><li>□ Los comunicados de morosidad se realizaran en 3 oportunidades, a los 30 días, 45 días y 60 días.</li><li>□ Las formas de comunicación serán vía telefónica, correo electrónico, avisos y cartas</li><li>□ En el caso de las visitas realizadas a las empresas serán autorizadas y programadas en el horario de 8:00 am a 16:00 am</li><li>□ A la ausencia del jefe de cuentas por cobrar, el cargo lo asumirá el administrador.</li><li>□ El plazo de créditos es 30 días a partir de la emisión de la factura.</li><li>□ El incumplimiento a las disposiciones de este Reglamento será motivo de sanción, aplicándose de acuerdo a la gravedad..</li></ul>

Fuente: Elaborado por las autoras

### 5.3.6 Formatos de control de cuentas por cobrar

Con la finalidad de controlar las cuentas por cobrar que permita disminuir las cuentas vencidas, la morosidad y contar con liquidez, se diseñó los siguientes formatos:

#### Formatos para el control de crédito:

Para otorgar créditos a los clientes que deseen comprar mediante la modalidad de crédito, en las condiciones establecidas por la empresa, deben presentar la información solicitada y utilizar los siguientes formatos:

El diseño de formato de **solicitud de crédito** es un medio escrito que sirve para la empresa cada vez que un cliente quiera solicitar una línea de crédito, quedando constancia de la solicitud, así como de los datos de la persona natural o jurídica solicitante a quien se le está asignando el crédito y el monto. Este puede ser llenado de manera manual o también se les envía al correo de la persona que solicita el crédito, luego el área evalúa la solicitud y da la autorización correspondiente.

Figura N° 19: Solicitud de crédito

			
SOLICITUD DE CRÉDITO		No.	FECHA:
			RECIBIDO POR:
APELLIDOS Y NOMBRE / RAZÓN SOCIAL	<input type="text"/>		
DNI / RUC	<input type="text"/>		
DIRECCIÓN	<input type="text"/>		
TELEFONOS	<input type="text"/>		
ACTIVIDAD	<input type="text"/>		
INICIO DE ACTIVIDADES	<input type="text"/>		
REPRESENTANTE	<input type="text"/>		
CRÉDITO SOLICITADO	MONTO S/.	DÍAS	CORTE
	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
REFERENTE	FACTURAS	MONTO S/.	FECHA
	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
FORMA DE PAGO	EFFECTIVO	DEPOSITO EN CTA CTE	BANCO
	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>

Fuente: Elaborado por las autoras

El formato para la **Evaluación de Créditos** está referido a 3 niveles de crédito, Nivel A para los préstamos hasta S/. 1,000.-, Nivel B para los préstamos hasta S/. 10,000.- y Nivel C hasta S/ 20,000.-

Evalúa según las referencias comerciales y financieras del solicitante y es autorizado por el Administrados / Gerente de la empresa.

**Figura N° 20: Evaluación de crédito**

		EVALUACIÓN DE CRÉDITOS			No.				
					FECHA:				
									
CLIENTE: RUC: ACTIVIDAD: DIRECCIÓN: TELEFONO:									
		NIVEL A	NIVEL B	NIVEL C	ENTREGADO	APROBADO			
<b>REFERENCIAS COMERCIALES</b>									
ANTIGÜEDAD DEL CLIENTE		X	X	X					
PROMEDIO DE OPERACIONES		X	X	X					
RECOMENDACIÓN		X	X	X					
<b>REFERENCIAS FINANCIERAS</b>									
CENTRALES DE RIESGO		X	X	X					
PROMEDIO DE VENTAS MENSUALES		X	X	X					
PROMEDIO DE COMPRAS MENSUALES		X	X	X					
DECLARACIONES ANUALES/MENSUALES			X	X					
ESTADOS FINANCIEROS				X					
<b>GARANTIAS</b>									
GARANTE		X							
LETRA DE CAMBIO			X						
ACTIVOS				X					
<b>MONTO DE CRÉDITO SOLICITADO:</b>									
NIVEL A	0	HASTA S/. 1,000.-	<table border="1"> <tr><td> </td></tr> <tr><td> </td></tr> <tr><td> </td></tr> </table>						
NIVEL B	DE S/. 1,001.-	HASTA S/. 10,000.-							
NIVEL C	DE S/. 10,001.-	HASTA							
ELABORADO POR:		AUTORIZADO POR:							

Fuente: Elaborado por las autoras

Se consideran 5 **critérios de evaluación** de acuerdo a los pesos asignados, estos son: monto de la operación, situación financiera, situación comercial, antigüedad del cliente y confianza.

**Figura N° 21: Criterios de evaluación de créditos**

 <b>CRITERIOS DE EVALUACIÓN DE CRÉDITOS</b>		
<b>CRITERIOS</b>	<b>IMPORTANCIA</b>	<b>PESO</b>
Monto de la operación.	3	Alta
Situación Financiera	3	Alta
Situación Comercial	2	Medio
Antigüedad del cliente.	2	Medio
Confianza en el cliente.	1	Bajo

Fuente: Elaborado por las autoras

#### **Formatos para el control de las cuentas por cobrar**

Se diseñó un Registro de las cuentas por cobrar identificando al cliente, los importes, la fecha y días de vencimiento. De esta manera se controla los cobros a realizar cada día y a los que indiquen vencidos se procederá a hacerles seguimiento.





Para las cuentas por cobrar vencidas se tiene los siguientes formatos:

Mediante una carta dirigida al gerente de la empresa los clientes podrán **solicitar el refinanciamiento** de su deuda vencida, dando facilidades para su cumplimiento. No se cobrarán intereses por el refinanciamiento hasta 03 cuotas.

**Figura N° 24: Carta de solicitud de refinanciamiento**

**aquiles** www.aquilescreamos.com

**"Año de la Diversificación Productiva y del Fortalecimiento de la Educación"**

Trujillo, de octubre de 201

Señores,

Es grato dirigirme a Ustedes para saludarlos cordialmente en nombre de la empresa AQUILES PUBLICIDAD S.A.C. y a la vez informarle que usted mantiene una deuda con nuestra empresa según el siguiente detalle:

Monto total de la deuda	Fecha de vencimiento	Numero de factura

Habiéndose vencido ambos créditos, se le informa que se puede proceder a refinanciar su deuda con un % de inicial y cuotas de 30 y 60 días sin ningún tipo de intereses.

Acercarse a nuestras oficinas de cobranza para mayor información.

Sin otro particular me despido de usted.

*Anne Jaurique Baikón*  
**Anne Jaurique Baikón**  
ADMINISTRACIÓN  
AQUILES PUBLICIDAD SAC

GRÁFICA FOTOGRAFÍA AUDIOVISUAL ETC. T 044 610291 RPC 949142788 RPM 247431  
Luis Ganzoza Rios Mz. B9 Sub Lote 01 - Urb. San Jose de California - Trujillo

Fuente: Elaborado por las autoras

Para aquellas cuentas por cobrar que están a punto de vencer y no van a poder cumplir con la obligación en la fecha pactada, podrán **solicitar un aplazamiento** de su deuda por un plazo máximo de 45 días.

**Figura N° 25: Solicitud de Aplazamiento**

		SOLICITUD DE APLAZAMIENTO		No. FECHA: RECIBIDO POR:
APELLIDOS Y NOMBRE / RAZÓN SOCIAL	<input type="text"/>			
DNI / RUC	<input type="text"/>			
DIRECCIÓN	<input type="text"/>			
TELEFONOS	<input type="text"/>			
ACTIVIDAD	<input type="text"/>			
INICIO DE ACTIVIDADES	<input type="text"/>			
REPRESENTANTE	<input type="text"/>			
SOLICITA APLAZAMIENTO DE LA DEUDA	MONTO	A CUENTA	SALDO	
	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	
PLAZO SOLICITADO	DÍAS	FECHA		
	<input type="text"/>	<input type="text"/>		
FORMA DE PAGO	EFECTIVO	DEPOSITO EN CTA CTE	BANCO	
	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	
AUTORIZADO POR				

Fuente: Elaborado por las autoras

Para los clientes que tengan cuentas por cobrar vencidas y no puedan cumplir con el monto total de la deuda podrán **solicitar el fraccionamiento** de las mismas a través del siguiente formato:

**Figura N° 26: Solicitud de Fraccionamiento**

		SOLICITUD DE FRACCIONAMIENTO		No. FECHA: RECIBIDO POR:
APELLIDOS Y NOMBRE / RAZÓN SOCIAL	<input type="text"/>			
DNI / RUC	<input type="text"/>			
DIRECCIÓN	<input type="text"/>			
TELEFONOS	<input type="text"/>			
ACTIVIDAD	<input type="text"/>			
INICIO DE ACTIVIDADES	<input type="text"/>			
REPRESENTANTE	<input type="text"/>			
SOLICITA FRACCIONAMIENTO DE LA DEUDA	MONTO	A CUENTA	SALDO	
	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	
No. DE CUOTAS MÁXIMO 03		MONTO	FECHA	
	CUOTA 01	<input type="text"/>	<input type="text"/>	
	CUOTA 02	<input type="text"/>	<input type="text"/>	
	CUOTA 03	<input type="text"/>	<input type="text"/>	
FORMA DE PAGO	EFECTIVO	DEPOSITO EN CTA CTE	BANCO	
	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	
AUTORIZADO POR				

Fuente: Elaborado por las autoras

## CAPÍTULO 6. RESULTADOS

### 6.1 Implementación de Control de Cuentas por Cobrar

Se procedió a implementar lo diseñado, para ello se realizó una reunión con el personal del área de cuentas por cobrar, a quienes se les indico de manera específica las funciones y procesos que se deben llevar a cabo dentro de la misma para lograr eficiente control, además se dio a conocer el Manual de Organización de Funciones, el Reglamento y los nuevos procedimientos establecido para el área.

#### 6.1.1 Responsables de la Implementación

Por su importancia se consideró como responsables a las siguientes personas:

- a) **Autoras del Modelo**, como diseñadoras del Modelo fueron las responsables en dar a conocer la Implementación del control interno de cuentas por cobrar en la empresa Aquiles Publicidad SAC
  
- b) **Administrador**, fue el encargado de promover entre su personal la implementación y aplicación del control interno de cuentas por cobrar.

#### Comunicación

Se realizó una reunión con el personal designado al área de cuentas por cobrar, con los vendedores y el administrador de la empresa con el fin de informar y difundir el Manual de Organización de Funciones, el Reglamento y los nuevos procedimientos para la solicitud y evaluación de créditos, para la determinación de las cuentas por cobrar pendientes, las cuentas por cobrar vencidas y las que están en la clasificación de morosidad, así mismo se recalcó el objetivo que se pretende alcanzar con la implantación del diseño y la importancia de cumplir con lo estipulado.

El encargado de cuentas por cobrar será la persona responsable de mantener y custodiar los documentos del control, es decir se encargará del uso y archivo de los formatos. Teniendo los formatos impresos, el personal capacitado y dado a conocer el diseño del control, se procederá a la implementación.

Figura N° 27: Lista De Personal Asistente A Reunión



www.aquilescreamos.com

**Reunión de Personal**

**Interno - Área de Cobranzas**

**Relación de los responsables**

CARGO	NOMBRE Y APELLIDOS	FIRMA
PRACTICANTE	CLAUDIA CELESTE MONTES DE OCA BARDALES	
PRACTICANTE	PIERINA DEL MILAGRO LOPEZ FLORES	

**Relación de los Asistentes**

CARGO	NOMBRE Y APELLIDOS	FIRMA
GERENTE	JOSE FRANCISCO MIRANDA GRADOS	 AQUILES PUBLICIDAD SAC JOSE MIRANDA GRADOS GERENTE GENERAL
ADMINISTRADORA	ANNE SOFIA JAURIGUE BAILLON	 Anne Jaunigue Baisón ADMINISTRACION AQUILES PUBLICIDAD SAC
CONTADOR	HECTOR HERNAN JARA ANGULO	
ASISTENTE CTAS X COBRAR	WENDY DIAZ BARON	
ASISTENTE CTAS X COBRAR	DANAE ORTEGA BORRERO	

Fuente: La empresa Aquiles publicidad SAC

### 6.1.2 Ventas al crédito

Las ventas totales realizadas por la empresa en el trimestre Octubre, Noviembre y Diciembre 2015 fueron de S/. 175,460.00 de las cuales el 66% representan las ventas al crédito con un importe de S/. 115,280.00 y solo el 34% representan las ventas al contado con un importe de S/ 60,180.00, como se observa en la sgte. Tabla:

**Tabla N° 24: Ventas al crédito Octubre – Noviembre y Diciembre 2015**

VENTAS	IMPORTE	%
Ventas por servicios	S/. 175,460.00	100%
Ventas al crédito	S/. 115,280.00	66%
Ventas al contado	S/. 60,180.00	34%

Fuente: Elaborado por las autoras

Las ventas, cuando se realizan al crédito, se evalúan a los clientes de acuerdo a los criterios implementados (monto de la operación, situación financiera, situación comercial, antigüedad del cliente y confianza) previa solicitud de autorización para otorgar el crédito, una vez pactado el monto, se emite la factura que pasa a contabilidad para su registro y posterior cobranza.

**Tabla N° 25: Criterios para la evaluación de las ventas al crédito**

 <b>CRITERIOS DE EVALUACIÓN DE CRÉDITOS</b>		
CRITERIOS	IMPORTANCIA	PESO
Monto de la operación.	3	Alta
Situación Financiera	3	Alta
Situación Comercial	2	Medio
Antigüedad del cliente.	2	Medio
Confianza en el cliente.	1	Bajo

Fuente: Elaborado por las autoras

### 6.1.3 Cumplimiento de las ventas al crédito

De las ventas al crédito realizadas por un importe de S/. 115,280.00, el 78% debido a al control interno de cuentas por cobrar implementado, los clientes han cumplido con la cancelación en la fecha programada, lo que representa el importe de S/. 90,052.40, por lo tanto el 22% son las ventas al crédito que todavía no han sido cobradas, estas tienen las opciones de solicitar aplazamiento o fraccionamiento.

**Tabla N° 26: Nivel de cumplimiento de las ventas al crédito - Octubre –Dic 2015**

VENTAS	IMPORTE	%
Ventas al crédito	S/.115,280.00	100%
ventas al crédito cobradas	S/.90,052.40	78%
ventas al crédito no cobradas	S/.25,227.60	22%

Fuente: Elaborado por las autoras

### 6.1.4 Ventas al crédito evaluadas

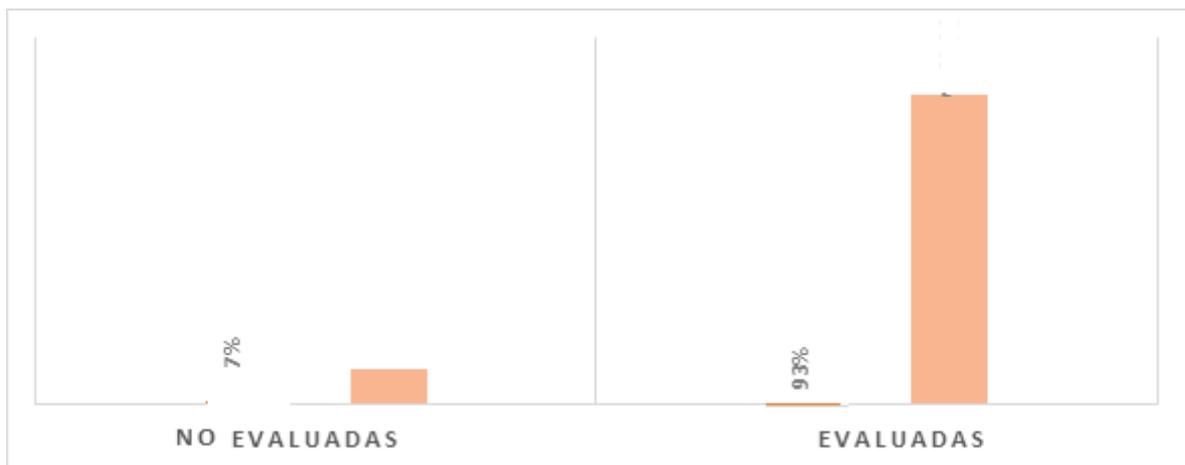
De las 14 facturas por cobrar emitidas por ventas a crédito, 13 fueron evaluadas de acuerdo a los procedimientos implementados, que representan el 93% y la restante fue otorgadas directamente por el vendedor, sin ningún tipo de evaluación, lo que representa un 7% de ventas al crédito no evaluadas, como se demuestra a continuación:

**Tabla N° 27: Ventas al crédito evaluadas - Octubre-Dic 2015**

	CLIENTE	RUC	IMPORTE	FACTURA		FECHA DE FACTURA	EVALUADOS	
				SERIE	CORRELATIVO			
	C.E. MATERNO INFANTIL CARACOLEANDO	20481486034	S/. 1,026.30	001	1369	05/10/2015	SI	
	VALPLAS SAC	20600237501	S/. 1,098.40	001	1372	08/10/2015	SI	
	ETHAL S.A.C.	20477719784	S/. 450.00	001	1374	28/10/2015	SI	
	PLASTINOR SAC	20481226393	S/. 2,051.80	001	1450	01/11/2015	SI	
	ESCALA CONSTRUCTORES S.A.C.	20482309462	S/. 1,770.00	001	1481	08/11/2015	SI	
	FUENTES Y CAMINOS S.A.C.	20600224400	S/. 7,703.60	001	1524	10/11/2015		NO
	CENTENARIO URBANIZACIONES S.A.C.	20600058119	S/. 34,196.40	001	1551	15/11/2016	SI	
	CENTENARIO URBANIZACIONES S.A.C.	20600058119	S/. 7,528.40	001	1552	20/11/2016	SI	
	DISTRIBUIDORA DEL NORTE PACASMAYO S.R.L.	20131644524	S/. 2,950.00	001	1555	20/11/2015	SI	
	DISTRIBUIDORA DEL NORTE PACASMAYO S.R.L.	20131644524	S/. 2,360.00	001	1556	21/11/2015	SI	
	DISTRIBUIDORA DEL NORTE PACASMAYO S.R.L.	20131644524	S/. 2,360.00	001	1557	21/11/2015	SI	
	DISTRIBUIDORA DEL NORTE PACASMAYO S.R.L.	20131644525	S/. 1,154.04	001	1560	23/11/2015	SI	
	CENTENARIO URBANIZACIONES S.A.C.	20600058119	S/. 4,978.77	001	1566	30/11/2015	SI	
	CENTENARIO URBANIZACIONES S.A.C.	20600058119	S/. 5,616.80	001	1568	01/12/2015	SI	

Fuente: Elaborado por las autoras

**Figura N° 28: Ventas al crédito evaluadas - Octubre-Dic 2015**



Fuente: Elaborado por las autoras

### 6.1.5 Días de vencimiento y atraso

Todas las facturas por cobrar son emitidas a 30 días de vencimiento, pero en la tabla N° 27 Se observa que algunas de ellas llevan algunos días de atraso, como es el caso de la Factura No. 01372 de VALPLAS SAC que se emitió el 08 de Octubre 2015 con un vencimiento de 30 días y ya lleva atrasada su cobranza 54 días.

**Tabla N° 28: Días de vencimiento y retraso al 31 de Diciembre 2015**

 Cuentas por Cobrar - Días de vencimiento y atraso								
CLIENTE	RUC	IMPORTE POR COBRAR	FACTURA	FECHA DE FACTURA	FECHA DE VENCIMIENTO	NUMERO DE DIAS	DIAS DE VENCIMEN TO AL 30	DIAS DE ATRASSO AL 30
C.E. MATERNO INFANTIL CARACOLEANDO	20481486034	S/. 1,026.30	1369	05/10/2015	02/11/2016	30		
VALPLAS SAC	20600237501	S/. 1,098.40	1372	08/10/2015	07/11/2015	30	84	54
ETHAL S.A.C.	20477719784	S/. 450.00	1374	28/10/2015	04/11/2015	7		
PLASTINOR SAC	20481226393	S/. 2,051.80	1450	01/11/2015	16/11/2015	15	60	45
ESCALA CONSTRUCTORES S.A.C.	20482309462	S/. 1,770.00	1481	08/11/2015	15/11/2015	7		
FUENTES Y CAMINOS S.A.C.	20600224400	S/. 7,703.60	1524	10/11/2015	10/12/2016	30	51	21
CENTENARIO URBANIZACIONES S.A.C.	20600058119	S/. 34,196.40	1551	15/11/2016	15/12/2015	30	46	16
CENTENARIO URBANIZACIONES S.A.C.	20600058119	S/. 7,528.40	1552	20/11/2016	20/12/2016	30	41	11
DISTRIBUIDORA DEL NORTE PACASMAYO S	20131644524	S/. 2,950.00	1555	20/11/2015	20/12/2015	30		
DISTRIBUIDORA DEL NORTE PACASMAYO S	20131644524	S/. 2,360.00	1556	21/11/2015	21/12/2016	30	40	10
DISTRIBUIDORA DEL NORTE PACASMAYO S	20131644524	S/. 2,360.00	1557	21/11/2015	21/12/2015	30	40	10
DISTRIBUIDORA DEL NORTE PACASMAYO S	20131644525	S/. 1,154.04	1560	23/11/2015	23/12/2015	30		
CENTENARIO URBANIZACIONES S.A.C.	20600058119	S/. 4,978.77	1566	30/11/2015	30/12/2015	30	30	0
CENTENARIO URBANIZACIONES S.A.C.	20600058119	S/. 5,616.80	1568	01/12/2015	31/12/2015	30	30	0

Fuente: Elaborado por las autoras

### 6.1.6 Facturas por cobrar

Para la fase de cobranza, se lleva un registro de las facturas por cobrar que determina con exactitud los importes, fecha de emisión y fecha de vencimiento, además de las facturas que ya están vencidas y atrasadas. Se determinó que el importe total de las cuentas por cobrar al 31 de diciembre 2015 fue de S/. 25,227.60, como también lo registra el estado de situación financiera de la empresa.

**Tabla N° 29: Facturas por cobrar al 31 de Diciembre 2015**

FACTURA	FECHA	CLIENTE	RUC	IMPORTE POR COBRAR	IMPORTE COBRADO	SALDO POR COBRAR 31 DIC	FECHA DE FACTURA	FECHA DE VENCIMIENTO	NUMERO DE DIAS	DIAS DE VENCIMIENTO AL 30 SET	DIAS DE ATRASO AL 30 SET
1369	05/10/2015	C.E. MATERNO INFANTIL CARACOLEAND	20481486034	S/. 1,026.30	S/. 1,026.30	S/. -	05/10/2015	02/11/2016	30		
1372	15/10/2015	VALPLAS SAC	20600237501	S/. 1,098.40	S/. 500.00	S/. 598.40	08/10/2015	07/11/2015	30	84	54
1374	28/10/2015	ETHAL S.A.C.	20477719784	S/. 450.00	S/. 450.00	S/. -	28/10/2015	04/11/2015	7		
1450	01/11/2015	PLASTINOR SAC	20481226393	S/. 2,051.80	S/. 1,551.80	S/. 500.00	01/11/2015	16/11/2015	15	60	45
1481	08/11/2015	ESCALA CONSTRUCTORES S.A.C.	20482309462	S/. 1,770.00	S/. 1,770.00	S/. -	08/11/2015	15/11/2015	7		
1524	15/11/2015	FUENTES Y CAMINOS S.A.C.	20600224400	S/. 7,703.60	S/. 3,700.00	S/. 4,003.60	10/11/2015	10/12/2016	30	51	21
1551	01/12/2015	CENTENARIO URBANIZACIONES S.A.C.	20600058119	S/. 34,196.40	S/. 24,100.00	S/. 10,096.40	15/11/2016	15/12/2015	30	46	16
1552	01/12/2015	CENTENARIO URBANIZACIONES S.A.C.	20600058119	S/. 7,528.40	S/. 1,500.00	S/. 6,028.40	20/11/2016	20/12/2016	30	41	11
1555	01/12/2015	DISTRIBUIDORA DEL NORTE PACASMAY	20131644524	S/. 2,950.00	S/. 2,950.00	S/. -	20/11/2015	20/12/2015	30		
1556	01/12/2015	DISTRIBUIDORA DEL NORTE PACASMAY	20131644524	S/. 2,360.00	S/. 1,360.00	S/. 1,000.00	21/11/2015	21/12/2016	30	40	10
1557	01/12/2015	DISTRIBUIDORA DEL NORTE PACASMAY	20131644524	S/. 2,360.00	S/. 1,360.00	S/. 1,000.00	21/11/2015	21/12/2015	30	40	10
1560	10/12/2015	DISTRIBUIDORA DEL NORTE PACASMAY	20131644525	S/. 1,154.04	S/. 1,154.04	S/. -	23/11/2015	23/12/2015	30		
1566	15/12/2015	CENTENARIO URBANIZACIONES S.A.C.	20600058119	S/. 4,978.77	S/. 3,978.77	S/. 1,000.00	30/11/2015	30/12/2015	30	30	0
1568	15/12/2015	CENTENARIO URBANIZACIONES S.A.C.	20600058119	S/. 5,616.80	S/. 4,616.00	S/. 1,000.80	01/12/2015	31/12/2015	30	30	0
<b>TOTAL DE CUENTAS POR COBRAR</b>				<b>S/. 75,244.51</b>	<b>S/. 50,016.91</b>	<b>S/. 25,227.60</b>					

Fuente: Elaborado por las autoras

### 6.1.7 Índice de morosidad

La morosidad representada por las cuentas por cobrar vencidas, es el 20% de las ventas otorgadas al crédito, es decir un importe de S/. 23,226.80, generado por contar con registros y procedimientos de cobranza establecidos.

**Tabla N° 30: Índice de morosidad - Octubre-Dic 2015**

INDICE DE MOROSIDAD		
<u>Creditos vencidos</u>	<u>S/.23,226.80</u>	20%
Total de créditos	S/.115,280.00	

Fuente: Elaborado por las autoras

### 6.1.8 Rotación de Cuentas por Cobrar

Las cuentas por cobrar en el trimestre señalado, rotan 6.00 veces, es decir se cobran en un promedio de 60 días, generado porque la empresa cuenta con una persona designada formalmente para realizar las cobranzas y por la implementación de procedimientos de cobro establecidos.

**Tabla N° 31: Rotación de Cuentas por Cobrar - Octubre-Dic 2015**

ROTACIÓN DE CUENTAS POR COBRAR		
Ventas	<u>S/.175,460.00</u>	<b>6.00</b>
Promedio de Cuentas por cobrar	S/.29,263.80	<b>Veces</b>

PROMEDIO DE CUENTAS POR COBRAR		
Saldo inicial de cuentas por Cobrar	S/. 33,300.00	
Saldo final de cuentas por Cobrar	<u>S/. 25,227.60</u>	
<b>Promedio</b>	<b>S/. 29,263.80</b>	

Fuente: Elaborado por las autoras

**Tabla N° 32: Período Promedio de Cobro - Octubre-Dic 2015**

PERIODO PROMEDIO DE COBRO		
Ventas	<u>S/.360.00</u>	<b>60.04</b>
Rotación de Cuentas por Cobrar	S/.6.00	<b>Días</b>

Fuente: Elaborado por las autoras

### 6.1.9 Atraso de Cuentas por Pagar

El contar con un control interno adecuado de las cuentas por cobrar ocasiona mejor rotación de las mismas, disminución de las cuentas vencidas e incrementando la liquidez de la empresa para cumplir con sus pagos a proveedores, al personal en la fecha señalada, las obligaciones tributarias son pagadas a su vencimiento evitando pago de intereses, etc.

#### Pagos al personal

Las remuneraciones correspondientes a los Mes de Octubre, Noviembre y Diciembre 2015 fueron canceladas el día 30 del mismo mes, por los procedimientos implementados se puede contar con el dinero disponible para realizar los pagos correspondientes en las fechas determinadas.

Figura N° 29: Boleta de Pago – Octubre 2015



AQUILES PUBLICIDAD SAC  
20482215999

**BOLETA DE PAGO - Empleados**  
Mes de Octubre 2015

Empleado: T0002 WENDY PAOLA DIAZ BARON	Categoría: TRABAJADOR
Cargo: Asistente Contable	DNI: 45423015
Sueldo o Salario: 1,200.00	Fecha de Ingreso: 22-02-2015
Días trabajados: 30.00	Días no trabajados: 0.00
Dominical: 0.00	Días vacaciones:
Días subsidiados: 0.00	Moneda: Local
	Codigo S.P.P.: LMW216546112
	N° Aut/N° Essalud: 545646131
	Horas 35%: 0.00
	Horas 100%: 0.00

Ingresos	Descuentos	Aportes de Empleador
REMUNERACION BASICA 1,200.00	AFP APOORTE 120.00	ESSALUD 9% 108.00
ASIGNACION FAMILIAR	AFP SEGURO 15.96	
VACACIONES	AFP COMISION 4.56	
	ADELANTO QUINCENA 420.00	
	PRESTAMOS OTROS 0.00	
<b>Total Ingresos 1,200.00</b>	<b>Total Descuentos 570.52</b>	<b>Total Aportes 108.00</b>
<b>Total Neto 629.48</b>		

  
 AQUILES PUBLICIDAD SAC  
**JOSE MIRANDA GRADOS**  
 EMPLEADOR

  
 TRABAJADOR

Fuente: La empresa Aquiles Publicidad SAC

### Préstamos Bancarios e Intereses financieros.

Para poder cumplir con el pago a proveedores se solicitó un préstamo en el Banco de Crédito por S/. 50,000.00 de los cuales se canceló en Agosto el 50% de S/. 25,000.00 generando gastos financieros de S/. 1,460.68 y en Noviembre se canceló el saldo de la obligación. Como se muestra a continuación:

**Tabla N° 33: Préstamo Bancario**

PAGARÉ No. D19301511486 DEL BANCO DE CREDITO					
CUOTA	SITUACIÓN	VENCIMIENTO	MONTO	INTERESES	TOTAL CUOTA
1	CANCELADO	14/08/2015	S/. 25,000.00	S/. 1,460.68	S/. 26,460.68
2	VIGENTE	15/11/2015	S/. 25,000.00	S/. 1,460.68	S/. 26,460.68
<b>TOTAL</b>			<b>S/. 50,000.00</b>	<b>S/. 2,921.36</b>	<b>S/. 52,921.36</b>

Fuente: Elaborado por las autoras

**Figura N° 30: Crédito Comercial BCP**



### Créditos Comerciales

Empresa: AQUILES PUBLICIDAD S.A.C.  
 Beneficiario:  
 Referencia banco: D19301511486  
 Monto original: S/. 50,000.00  
 Tasa/ Comisión: 25.50%  
 Productos: PAGARE CAPITAL DE TRABAJO  
 Saldo: S/. 25,000.00

Cuotas		Monto			
N° Cuotas	Situación	Vencimiento	Capital	Interés/Comisión	Total cuota
001	Cancelado	14/08/2015	25,000.00	1,460.68	26,460.68
002	Vigente	15/11/2015	25,000.00	1,460.68	26,460.68

Fuente: La empresa Aquiles Publicidad SAC

A continuación se muestra el proceso de solicitud de crédito y registro del control de las cuentas por cobrar de la empresa CENTENARIO URBANIZACIONES SAC, dedicada a La construcción y con la que se tiene relación comercial desde hace 5 años. El servicio que se le ofrece es producción y cobertura del lanzamiento de la 5ta etapa de la Urb. Los sauces incluyendo gráficas, toldo, ambientación de local, sonido, maestro de ceremonia, registro fotográfico, catering, entre otros, para la Factura No. 001-01551 por S/. 34,196.40

Y el servicio de Producción y cobertura del cierra puerta de la urbanización Altos del valle, incluye gráficas, toldo, ambientación del local, sonido, maestro de ceremonia, anfitriona, registro fotográfico y servicio de catering para la Factura No. 001-01552 por S/ 7,528.40. El primer procedimiento es la solicitud de crédito que se muestra a continuación:

**Figura N° 31: Solicitud de Crédito – Centenario Urbanizaciones SAC**

 <b>SOLICITUD DE CRÉDITO</b> No. 001-000019 <b>FECHA:</b> 15/11/2015 <b>RECIBIDO POR:</b>			
<b>APELLIDOS Y NOMBRE / RAZÓN SOCIAL</b>	CENTENARIO URBANIZACIONES S.A.C.		
<b>DNI / RUC</b>	20600058119		
<b>DIRECCIÓN</b>	AV. PERU No. 1269		
<b>TELEFONOS</b>	976352148		
<b>ACTIVIDAD</b>	CONSTRUCTORA		
<b>INICIO DE ACTIVIDADES</b>	05/02/2006		
<b>REPRESENTANTE</b>	JOSE LUIS LA TORRE GONZALES		
<b>CRÉDITO SOLICITADO</b>	<b>MONTO S/.</b> S/.41,724.80	<b>DÍAS</b> 30	<b>CORTE</b> 15/11/2015
<b>REFERENTE</b>	<b>FACTURAS</b> 1551 1552	<b>MONTO S/.</b> S/.34,196.40 S/.7,528.40	<b>FECHA</b> 15/12/2015 20/12/2015
<b>FORMA DE PAGO</b>	<b>EFFECTIVO</b>	<b>DEPOSITO EN CTA CTE</b> X	<b>BANCO</b> BCP

Fuente: Elaborado por las autoras

Recibida la solicitud de crédito, el Administrador procede a la evaluación considerando los criterios establecidos y dejando constancia en el siguiente formato:

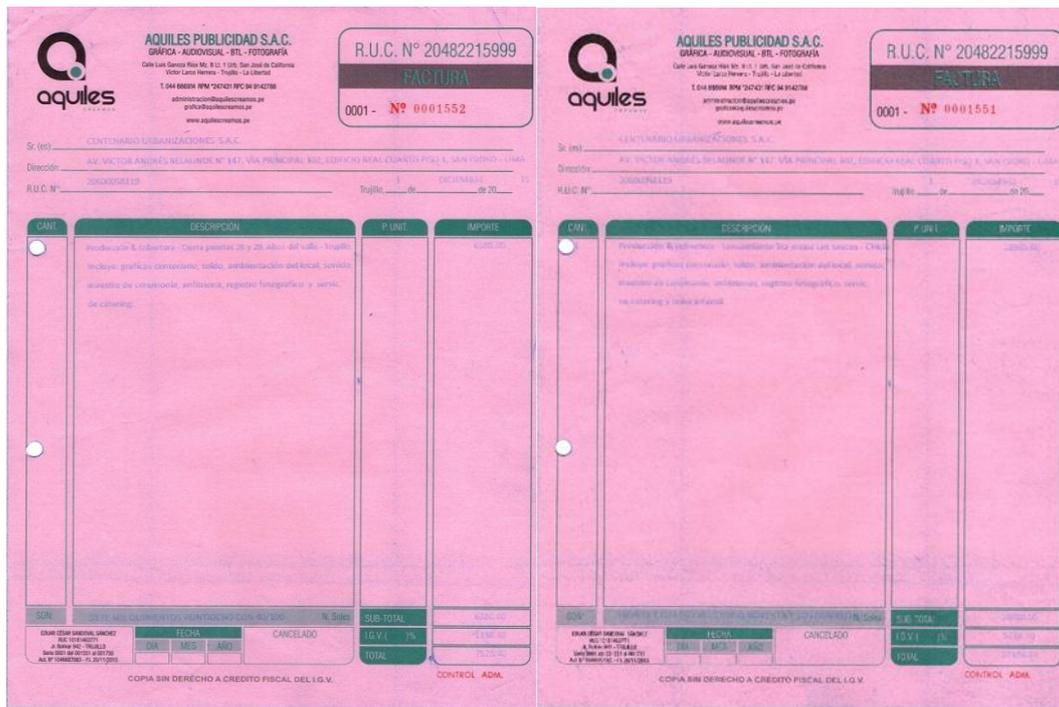
**Tabla N° 34: Evaluación de Crédito – Centenario Urbanizaciones SAC**

		EVALUACIÓN DE CRÉDITOS			No.	FECHA:
		NIVEL A	NIVEL B	NIVEL C	ENTREGADO	APROBADO
<b>CLIENTE:</b>	CENTENARIO URBANIZACIONES S.A.C.					
<b>RUC:</b>	20600058119					
<b>ACTIVIDAD:</b>	CONSTRUCTORA					
<b>DIRECCIÓN:</b>	AV. PERU No. 1269					
<b>TELEFONO:</b>	976352148					
<b>REFERENCIAS COMERCIALES</b>						
ANTIGÜEDAD DEL CLIENTE	X	X	X	8 años	ADMINISTRADOR	
PROMEDIO DE OPERACIONES	X	X	X	S/. 15,000.00		
RECOMENDACIÓN	X	X	X	SI		
<b>REFERENCIAS FINANCIERAS</b>						
CENTRALES DE RIESGO	X	X	X	INFOCORP	ADMINISTRADOR	
PROMEDIO DE VENTAS MENSUALES	X	X	X	S/. 50,280.00		
PROMEDIO DE COMPRAS MENSUALES	X	X	X	S/. 42,910.00		
DECLARACIONES ANUALES/MENSUALES		X	X	PDT 2014		
ESTADOS FINANCIEROS			X	ESF / ER		
<b>GARANTIAS</b>						
GARANTE	X					
LETRA DE CAMBIO		X		SI		
ACTIVOS			X			
<b>MONTO DE CRÉDITO SOLICITADO:</b>						
NIVEL A	0	HASTA S/. 1,000.-				
NIVEL B	DE S/. 1,001.-	HASTA S/. 10,000.-				
NIVEL C	DE S/. 10,001.	HASTA				
ELABORADO POR:		AUTORIZADO POR:				

Fuente: Elaborado por las autoras

Una vez aprobado el crédito se procede a la respectiva facturación del servicio.

Figura N° 32: Facturas – Centenario Urbanizaciones SAC



The image shows two identical invoice forms side-by-side. Each form is for 'AQUILES PUBLICIDAD S.A.C.' with R.U.C. N° 20482215999. The client is 'CENTENARIO URBANIZACIONES S.A.C.' with R.U.C. N° 20482215999. The invoice number is '0001 - N° 0001552' on the left and '0001 - N° 0001551' on the right. The service description is 'Producción e impresión - Campaña publicitaria por medio de los servicios - CTRM'. The table below shows the invoice details.

CANT.	DESCRIPCIÓN	P. UNIT.	IMPORTE
1	Producción e impresión - Campaña publicitaria por medio de los servicios - CTRM. Incluye: gráficos cartones, table, ambientación del local, montaje, transporte de carpintería, anforas, registro fotográfico y sonido, de catering.		7,528.40
SUB-TOTAL			7,528.40
TOTAL			7,528.40

Fuente: La empresa Aquiles Publicidad SAC

Una vez emitidas la F/001-01551 y la F/001-01552 por S/. 34,196.40 y S/. 7,528.40 respectivamente, estas son registradas en el registro de cuentas por cobrar implementado para llevar el control de los importes, vencimientos y días de atraso.

A los 30 días de vencimiento, la asistente del área de cuentas por cobrar les comunica vía teléfono, emails o cartas, el vencimiento de sus facturas, el representante de la empresa se acerca a realizar la amortización correspondiente, quedando registrado en el registro de cuentas por cobrar.

F/001-01551 amortiza S/. 24,100.- Por el saldo solicita fraccionamiento de su deuda en 02 cuotas cancelando a cuenta el 20%

F/001-01552 amortiza S/ 1,500.- Por el saldo solicita aplazamiento de su deuda a 30 días, cancelando a cuenta el 20%

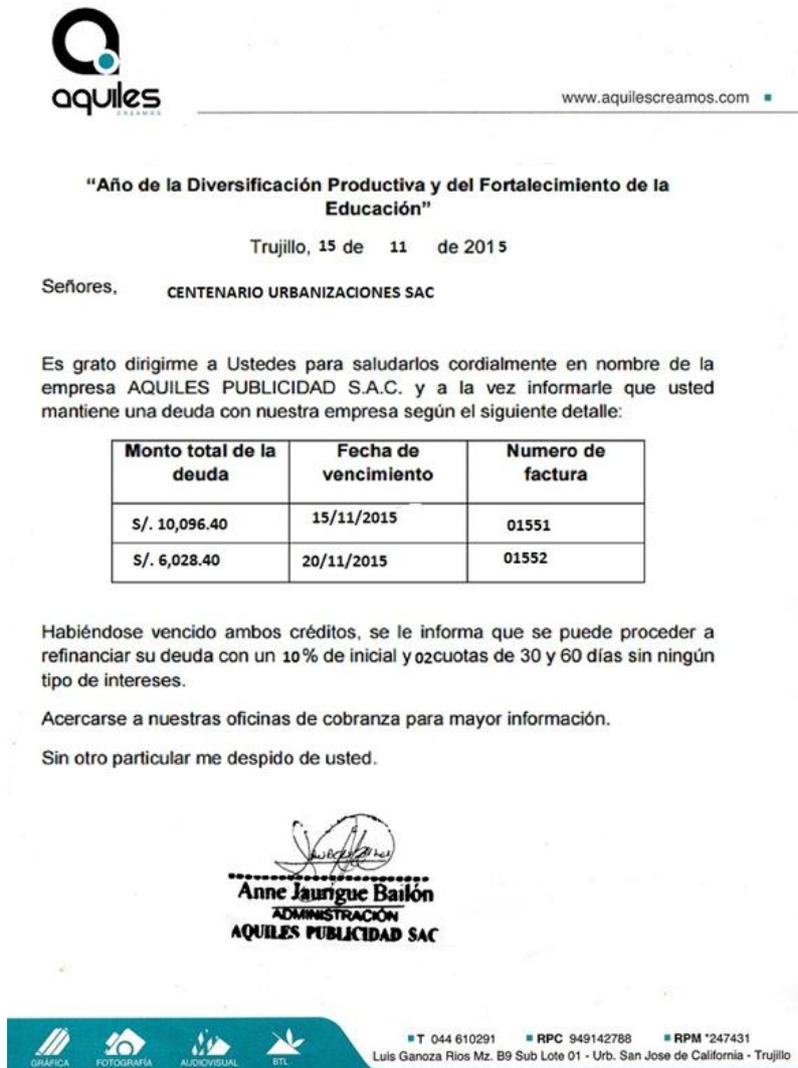
**Tabla N° 35: Registro de Cuentas por Cobrar**

Las facturas son registradas en el registro de cuentas por cobrar implementado para llevar el control de los importes, vencimientos y días de atraso. Además de determinar los medios de aviso de vencimiento.

 <p style="text-align: center;"><b>REGISTRO DE CUENTAS POR COBRAR</b></p> <p style="text-align: right;">No. 001-000016 FECHA 20/12/2016</p>										
FACTURA	FECHA	CLIENTE	RUC	IMPORTE POR COBRAR	FECHA DE FACTURA	FECHA DE VENCIMIENTO	NUMERO DE DIAS	DIAS DE VENCIMIENTO	DIAS DE ATRASO	AVISO
1551	15/11/2015	CENTENARIO URBANIZACIONES S.A.C.	20600058119	S/. 34,196.40	15/11/2016	15/12/2015	30	35	5	LLAMADA
1552	20/11/2015	CENTENARIO URBANIZACIONES S.A.C.	20600058119	S/. 7,528.40	20/11/2016	20/12/2016	30	30	0	LLAMADA
<b>TOTAL DE CUENTAS POR COBRAR</b>				<b>S/. 41,724.80</b>	<b>ELABORADO POR: Asistente</b>					

Fuente: Elaborado por las autoras

Figura N° 33: Aviso de vencimiento



Fuente: la empresa Aquiles Publicidad SAC

Además de las llamadas telefónica y los emails, se envía una carta de aviso de vencimiento de sus facturas, de esta manera el cliente tiene conocimiento y se acerca a realizar la cancelación o la amortización de su deuda, logrando recuperar el efectivo que permite a la empresa contar con liquidez.

Figura N° 34: Solicitud de fraccionamiento de la F/001-01551 con pago a cuenta del 20%

		SOLICITUD DE FRACCIONAMIENTO		No. 001-00126	
				FECHA:	20/12/2015
				RECIBIDO POR:	CMO
APELLIDOS Y NOMBRE / RAZÓN SOCIAL		CENTENARIO URBANIZACIONES S.A.C.			
DNI / RUC		20600058119			
DIRECCIÓN		AV. PERU No. 1269			
TELEFONOS		976352148			
ACTIVIDAD		CONSTRUCTORA			
INICIO DE ACTIVIDADES		05/02/2006			
REPRESENTANTE		JOSE LUIS LA TORRE GONZALES			
SOLICITA FRACCIONAMIENTO DE LA DEUDA					
FACTURA 001/01551		<b>MONTO</b>	<b>A CUENTA</b>	<b>SALDO</b>	
		S/.10,096.40	S/. 2,019.28	S/. 8,077.12	
No. DE CUOTAS		<b>MONTO</b>		<b>FECHA</b>	
MÁXIMO 03		CUOTA 01	S/.5,048.20	15/12/2015	
SIN INTERESES		CUOTA 02	S/.5,048.20	14/01/2016	
		CUOTA 03			
FORMA DE PAGO		<b>EFFECTIVO</b>	<b>DEPOSITO EN CTA CTE</b>	<b>BANCO</b>	
			X	BCP	
<b>AUTORIZADO POR</b> ANNE JAURIGUE ADMINISTRADORA					

Fuente: Elaborado por las autoras

Por el saldo pendiente de cobro de la F/001-01551 se le otorga la posibilidad de fraccionar su deuda, pero con la amortización del 20%, recuperando efectivo y brindándole facilidades para el cumplimiento de su deuda al cliente.

**Figura N° 35: Solicitud de aplazamiento de la F/001-01552 con pago a cuenta del 20%**

		SOLICITUD DE APLAZAMIENTO		No. 001-000068 FECHA: 20/12/2015 RECIBIDO POR: CMO
APELLIDOS Y NOMBRE / RAZÓN SOCIAL		CENTENARIO URBANIZACIONES S.A.C.		
DNI / RUC		20600058119		
DIRECCIÓN		AV. PERU No. 1269		
TELEFONOS		976352148		
ACTIVIDAD		CONSTRUCTORA		
INICIO DE ACTIVIDADES		05/02/2006		
REPRESENTANTE		JOSE LUIS LA TORRE GONZALES		
SOLICITA APLAZAMIENTO DE LA DEUDA				
	<b>MONTO</b>	<b>A CUENTA</b>	<b>SALDO</b>	
FACTURA 001/01552	S/. 6,028.40	S/. 1,205.68	S/. 4,822.72	
	<b>DÍAS</b>	<b>FECHA</b>		
PLAZO SOLICITADO	30 DIAS	19/01/2016		
	<b>EFFECTIVO</b>	<b>DEPOSITO EN CTA CTE</b>	<b>BANCO</b>	
FORMA DE PAGO	<input type="checkbox"/>	X	BCP	
AUTORIZADO POR ANNE JAURIGUE ADMINISTRADORA				

Fuente: Elaborado por las autoras

Por el saldo pendiente de cobro de la F/001-01552 se le otorga la posibilidad de aplazar su deuda, pero con la amortización del 20%, recuperando efectivo y brindándole facilidades para el cumplimiento de su deuda al cliente.

El registro de las cuentas por cobrar de este cliente quedaría de la siguiente manera:

**Tabla N° 36: Registro de Cuentas por Cobrar – Centenario Urbanizaciones SAC**

REGISTRO DE CUENTAS POR COBRAR							
		<b>CLIENTE:</b>	CENTENARIO URBANIZACIONES S.A.C.				
		<b>RUC:</b>	20600058119				
		<b>DIRECCIÓN:</b>	AV. PERU No. 1269				
		<b>TELEFONO:</b>	976352148				
FACTURA	FECHA	OPERACIÓN	RUC	IMPORTE POR COBRAR	IMPORTE COBRADO	SALDO	AVISO
1551	15/11/2015	VENTA AL CRÉDITO	20600058119	S/. 34,196.40		S/. 34,196.40	
1551	15/12/2015	A CUENTA Rec. 00630			S/. 24,100.00	S/. 10,096.40	Telefono
1551	20/12/2015	AMORTIZACION Frac. 0126 20%			S/. 2,019.28	S/. 8,077.12	Telefono
1552	20/11/2015	VENTA AL CRÉDITO	20600058119	S/. 7,528.40		S/. 41,724.80	
1552	20/12/2015	COBRO A CUENTA F/01552			S/. 1,500.00	S/. 6,028.40	Telefono
1552	20/12/2015	AMORTIZACION - Aplaz. 068 20%			S/. 1,205.68	S/. 4,822.72	Telefono
<b>TOTAL DE CUENTAS POR COBRAR</b>				<b>S/. 41,724.80</b>	<b>S/. 28,824.96</b>	<b>S/. 12,899.84</b>	

Fuente: Elaborado por las autoras

De la misma manera con los procedimientos implementados se aplicó a las facturas pendientes de cobro de los demás clientes, quienes al estar constantemente informados de los montos y las fechas de vencimiento se acercan a pagar en efectivo o depositando el banco parte o la totalidad del compromiso contraído.

Además con la solicitud de aplazar o fraccionar sus deudas sin intereses pero con la condición de amortizar con un mínimo del 20%, se logra recuperar las cuentas por cobrar vencidas y mejorar el nivel de cumplimiento de los clientes.

Con la evaluación del crédito se logró controlar la cobranza morosa y con el procedimiento de las cuentas por cobrar se logró la recuperación del efectivo en corto plazo favoreciendo la liquidez de la empresa que ya no se vio en la necesidad de solicitar financiamiento para cumplir con sus obligaciones con trabajadores, tributarios, con proveedores y bancarios.

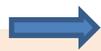
### **6.1.10 Análisis de la liquidez de la empresa AQUILES PUBLICIDAD SAC.**

Luego de la implementación se presenta el Estado de Situación Financiera, el Estado de Resultados y cálculos de los indicadores de liquidez.

En el Estado de Situación Financiera del periodo Octubre - Diciembre 2015 se puede apreciar que las cuentas por cobrar comerciales representan un 8% del Activo total y el efectivo y equivalente de efectivo solo representa el 17%. El rubro de obligaciones financieras se canceló en su totalidad.

**AQUILES PUBLICIDAD SAC**  
**ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA**  
Expresado en Nuevos soles  
Octubre-Noviembre-Diciembre 2015

**ACTIVO**

<b>Activo Corriente</b>	S/.	S/.	S/.
10 Efectivo y Equivalente de Efectivo			
101 Caja	3,611		
104 Cuentas Corrientes	46,795	50,406	 <b>17%</b>
12 Clientes			
121 Facturas por cobrar		25,228	 <b>8%</b>
26 Suministros Diversos			
261 Almacén		45,801	<b>121,435</b>
<b>Activo No Corriente</b>			
33 Inmueble, Maquinaria y Equipo			
333 Maquinaria y Equipo	39,327		
334 Unidades de Transporte	88,262		
335 Muebles y enseres	26,328		
336 Equipos diversos	46,212	200,128	
39 Depreciación y Amortización Acumulada			
393 Depreciación inmuebles, maquinaria y equip	-16,746		<b>183,382</b>
<b>TOTAL ACTIVO</b>			<b>304,817</b>

**PASIVO Y PATRIMONIO**

<b>Pasivo Corriente</b>	S/.	S/.	S/.
40 Tributos por Pagar			
401 Gobierno Central	12,230		
		12,230	
42 Proveedores			
421 Facturas por pagar		20,315	
46 Cuentas por Pagar Diversas			
469 Otras cuentas por pagar		15,200	
45 Obligaciones Financieras			
451 Prestamos a instituciones financieras		-	<b>47,745</b>  <b>0%</b>
<b>Patrimonio Neto</b>			
50 Capital			
501 Capital Social		13,000	
59 Resultados Acumulados			
591 Utilidades no distribuidas		127,695	
89 Resultados del ejercicio			
891 Utilidad del Periodo		116,377	<b>257,072</b>
<b>TOTAL ACTIVO Y PATRIMONIO</b>			<b>304,817</b>

**AQUILES PUBLICIDAD SAC**  
**ESTADO DE RESULTADOS**  
**Expresado en nuevos soles**  
**Periodo Octubre-Noviembre-Diciembre 2015**

	S/.
<b>Ventas por servicios</b>	<b>175,460</b>
Costo de Ventas	<u>-40,234</u>
<b>Utilidad Bruta</b>	<b>135,226</b>
Gastos de Administración y Ventas	-17,136
Otros Gastos	<u>-252</u>
<b>Utilidad de Operación</b>	<b>117,838</b>
Gastos Financieros	<u>-1,461</u>
<b>Utilidad antes de Impto.</b>	<b>116,377</b>

Fuente: La empresa Aquiles Publicidad SAC

En el Estado de Resultados del periodo Octubre – Diciembre 2015 se puede apreciar que la empresa ha generado S/. 1460.68 de gastos financieros por el préstamo adquirido en el BCP, pero en el mes de Noviembre se generó el dinero suficiente por medio de las cobranzas efectivas, para poder cancelarlo en su totalidad.

**Tabla N° 37: Gastos Financieros – Octubre- Dic 2015**

GASTOS FINANCIEROS	
Intereses por prestamo BCP	S/. 1,460.68
Intereses Sunat	S/. -
Intereses Proveedores	S/. -
<b>Total GF</b>	<b>S/. 1,460.68</b>

Fuente: Elaborado por las autoras

## Indicadores de Liquidez

Se determinaron los indicadores financieros de la empresa a través del análisis de los estados financieros.

**Tabla N° 38: Liquidez General Octubre – Diciembre 2015**

LIQUIDEZ GENERAL=	$\frac{\text{ACTIVO CORRIENTE}}{\text{PASIVO CORRIENTE}}$	$\frac{121,434.60}{47,745.00}$	=	<b>2.54</b>
-------------------	---	--------------------------------	---	-------------

Fuente: Elaborado por las autoras

**Interpretación:** La empresa muestra una Liquidez General de 2.54 en el periodo Octubre – Diciembre 2015. Es decir por cada S/. 1.00 de obligaciones a corto plazo vigentes, la empresa cuenta con S/. 2.54 de activos corrientes para cubrirlo.

**Tabla N° 39: Prueba Acida Octubre – diciembre 2015**

PRUEBA ACIDA=	$\frac{\text{ACTIVO CORRIENTE - INVENTARIOS}}{\text{PASIVO CORRIENTE}}$	$\frac{75,633.60}{47,745.00}$	=	<b>1.58</b>
---------------	---	-------------------------------	---	-------------

Fuente: Elaborado por las autoras

**Interpretación:** Si la empresa tuviera que atender todas sus obligaciones corrientes sin necesidad de vender sus inventarios, tendría solo S/. 1.58 para respaldar cada S/. 1.00 de obligación contraída.

**Tabla N° 40: Capital de trabajo Octubre – Diciembre 2015**

CAP. DE TRABAJO =	ACTIVO CTE. - PASIVO CTE.	<b>S/.73,689.60</b>
	121,434.60 - 47,745.00	

Fuente: Elaborado por las autoras

**Interpretación:** La empresa después de cubrir sus obligaciones a corto plazo de S/.47,745.00 con sus activos corrientes de S/.114,166.00 le queda S/. 73,689.60.60 como capital de trabajo o fondo de maniobra.

**Tabla N° 41: Liquidez Severa Octubre – Diciembre 2015**

LIQUIDEZ SEVERA:	$\frac{\text{ACTIVO CORRIENTE-EXISTENCIA-CCC}}{\text{PASIVO CORRIENTE}}$	$\frac{50,405.60}{47,745.00}$	=	<b>1.06</b>
------------------	--	-------------------------------	---	-------------

Fuente: Elaborado por las autoras

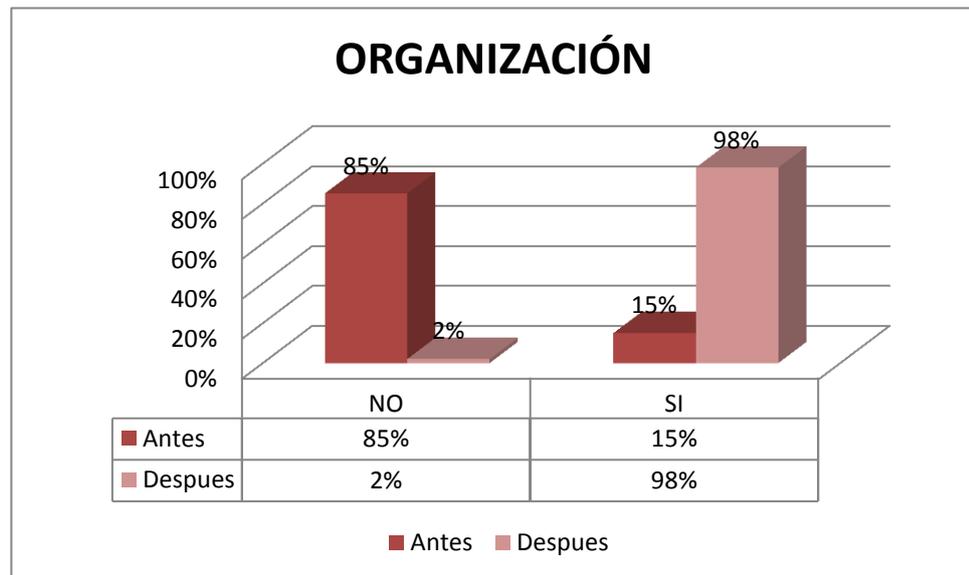
**Interpretación:** Si la empresa tuviera que atender todas sus obligaciones corrientes solo con el dinero disponible en caja y en la cuentas corrientes, tendría solo S/.1.06 para respaldar cada S/. 1.00 de obligación contraída.

## 6.2 Comprobar que el control interno de cuentas por cobrar influye en la liquidez de la empresa Aquiles Publicidad SAC

### 6.2.1. Organización y control

En el diagnóstico, a través de la aplicación de un cuestionario se determinó que el 85% del personal relacionado con el área, no contaba con manual de funciones y procedimientos, ni reglamento interno de las cuentas por cobrar, lo que generaba deudas vencidas, morosidad endeudamiento financiero y pago de intereses y duplicidad de funciones,

**Figura N° 36: Aplicación de MOF. Procedimientos y Reglamento Interno**



Fuente: Elaborado por las autoras

Después de la implementación, como se observa en la Figura N° 36, el 98 % de los trabajadores ya cuentan con el Manual de Organización y funciones, reglamento interno y procedimientos correspondientes el área de cuentas por cobrar, desempeñando con mayor eficiencia sus funciones.

## 6.2.2 Ventas al crédito

En el diagnóstico las ventas totales realizadas por la empresa en el trimestre Julio, Agosto y Setiembre fueron de S/. 172,484.00 de las cuales el 64% representan las ventas al crédito con un importe de S/. 110,240.00 y solo el 36% representan las ventas al contado con un importe de S/ 62,224.00, como se observa en la sgte. Tabla:

**Tabla N° 42: Ventas al crédito Julio – Agosto -Setiembre 2015**

VENTAS	IMPORTE	%
Ventas por servicios	S/.172,464.00	100%
Ventas al crédito	S/.110,240.00	64%
Ventas al contado	S/.62,224.00	36%

Fuente: Elaborado por las autoras

**Tabla N° 43: Ventas al crédito Octubre – Noviembre – Diciembre 2015**

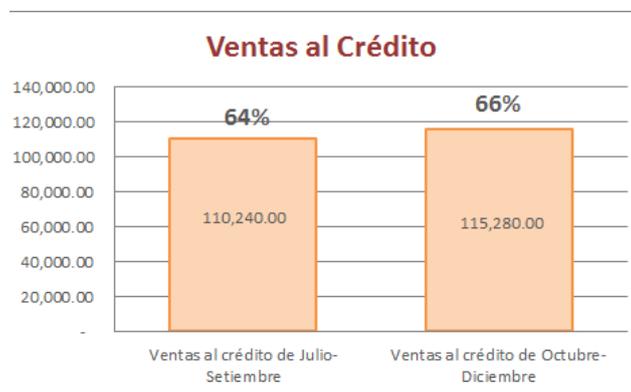
VENTAS	IMPORTE	%
Ventas por servicios	S/.175,460.00	100%
Ventas al crédito	S/.115,280.00	66%
Ventas al contado	S/.60,180.00	34%

Fuente: Elaborado por las autoras

Con la implementación las ventas totales realizadas por la empresa en el trimestre Octubre, Noviembre y Diciembre 2015 fueron de S/. 175,460.00 de las cuales el 66% representan las ventas al crédito con un importe de S/. 115,280.00 y solo el 34% representan las ventas al contado con un importe de S/ 60,180.00.

Se observa que las ventas al crédito aumentaron de un 64% a un 66%, es decir de S/110,240.00 a S/. 115,280.00

**Figura N° 37: Ventas al Crédito**



Fuente: Elaborado por las autoras

### 6.2.3 Gestión de Cuentas por cobrar vs Venta Total

De las ventas al crédito realizadas en el periodo Julio-Setiembre 2015, por un importe de S/. 110,240.00 solo el 37% cumplieron con la cancelación en la fecha programada, lo que representa el importe de S/. 40,263.76, por lo tanto, el 63% son las ventas al crédito que todavía no han sido cobradas, esto es generado por la falta de criterios de evaluación al momento de otorgar el crédito, que lo realiza el vendedor sin la autorización respectiva.

**Tabla N° 44: Gestión de Cuentas por cobrar vs Venta Total Julio – Agosto y Setiembre 2015**

VENTAS	IMPORTE	%
Ventas al crédito	S/.110,240.00	100%
ventas al crédito cobradas	S/.40,263.76	37%
ventas al crédito no cobradas	S/.69,976.24	63%

Fuente: Elaborado por las autoras

**Tabla N° 45: Cobranzas realizadas a tiempo periodo Octubre – Noviembre y Diciembre 2015**

VENTAS	IMPORTE	%
Ventas al crédito	S/.115,280.00	100%
ventas al crédito cobradas	S/.90,052.40	78%
ventas al crédito no cobradas	S/.25,227.60	22%

Fuente: Elaborado por las autoras

Con la implementación las ventas al crédito realizadas en el periodo Octubre – Diciembre ascendieron a un importe de S/. 115,280.00, de los cuales el 78%, debido a los procesos y políticas de cobranzas implementados, han cumplido con la cancelación en la fecha programada, lo que representa el importe de S/. 90,052.40, por lo tanto, el 22% son las ventas al crédito que todavía no han sido cobradas, estas tienen las opciones de solicitar aplazamiento o fraccionamiento.

Se puede observar que a pesar que las ventas al crédito aumentaron de S/. 110,240.00 a S/. 115,280.00, los importes de los créditos cobrados aumentaron del 37% al 78% y los pendientes de cobro se redujeron del 63% al 22%, esto debido a los procesos de control interno de las cuentas por cobrar y evaluación de créditos establecidos y al seguimiento ejercido sobre estas.

**Figura N° 38: Cobranzas realizadas a tiempo**



Fuente: Elaborado por las autoras

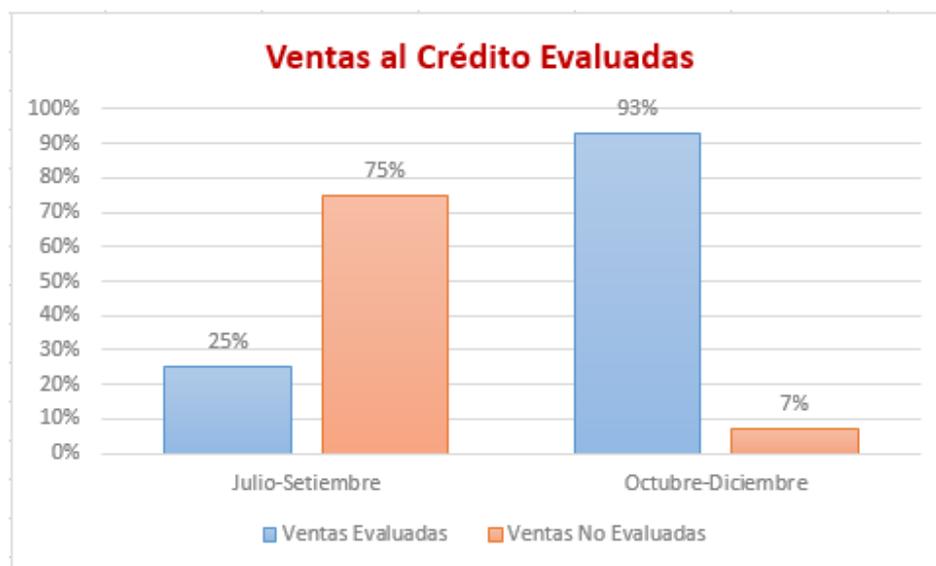
### 6.2.4 Ventas al crédito evaluadas

En el diagnóstico de las 20 facturas por cobrar emitidas por ventas a crédito en el periodo Julio – Setiembre 2015, solo fueron evaluadas 5 (por confianza y antigüedad del cliente), que representan el 25% y S/ 3,066.80, las 15 restantes fueron otorgadas directamente por el vendedor, sin ningún tipo de evaluación, lo que representa un 75% y S/. 66,099.44 de ventas al crédito no evaluadas.

Con las implementaciones de las 14 facturas por cobrar emitidas por ventas a crédito en el periodo Octubre – Diciembre 2015, 13 fueron evaluadas de acuerdo a los procedimientos implementados, que representan el 93% y la restante fue otorgada solo con el criterio de confianza, lo que representa un 7% de ventas al crédito no evaluadas.

Se puede observar que con la implementación los créditos evaluados de acuerdo a los estándares establecidos, aumentaron en un 68% lo que contribuyó a disminuir la morosidad.

**Figura N° 39: Ventas al Crédito Evaluadas**



Fuente: Elaborado por las autoras

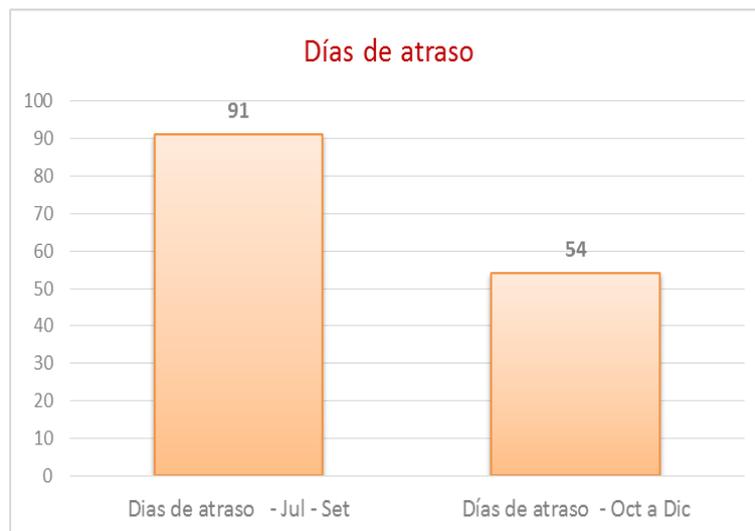
### 6.2.5 Días de vencimiento y atraso

En el diagnostico todas las facturas por cobrar del periodo Julio-Setiembre 2015 fueron emitidas a 30 días de vencimiento, siendo el mayor atraso en la cobranza de 91 días.

En cambio, después de implementar los procesos de control interno en el periodo Octubre – Diciembre 2015 el atraso máximo fue de 54 días.

Es decir los días que los clientes tuvieron de atraso en sus cuentas por cobrar disminuyeron en 37 días.

**Figura N° 40: Días de atraso**



Fuente: laborado por las autoras

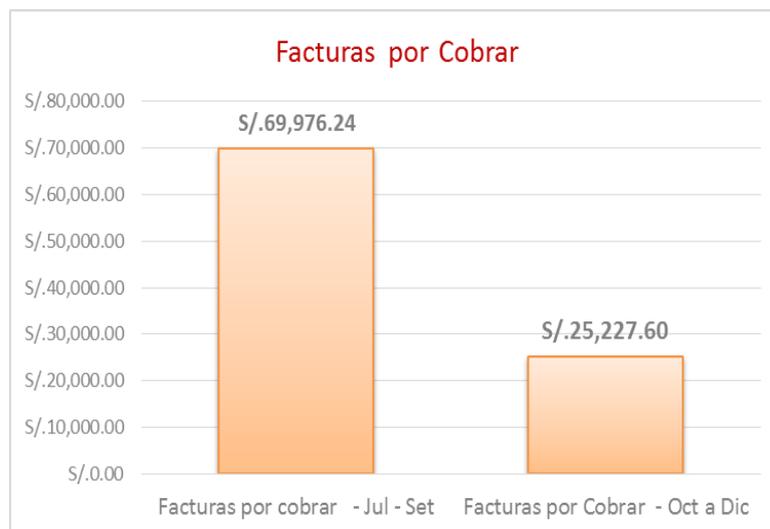
### 6.2.6 Facturas por cobrar

En el diagnóstico todas las facturas por cobrar del periodo Julio-Setiembre 2015 fueron S/. 69,976.24 emitidas a 30 días de vencimiento.

En cambio, en el periodo Octubre – Diciembre 2015 las cuentas por cobrar sumaron el importe de S/. 25,227.60

Se puede observar que a pesar que en el 2do. Trimestre las ventas al crédito aumentaron, el importe de cuentas por cobrar disminuyó en S/. 44,748.64, debido a las comunicaciones oportunas vía teléfono, email o cartas de aviso de vencimiento y por las facilidades presentadas para el cobro y cumplimiento de sus cuentas.

**Figura N° 41: Facturas por Cobrar**



Fuente: Elaborado por las autoras

## 6.2.7 Índice de morosidad

La morosidad representada por las cuentas por cobrar vencidas en el periodo Julio – Setiembre 2015, es del 63% de las ventas otorgadas al crédito, es decir un importe de S/. 58,335.54.

**Tabla N° 46: Índice de Morosidad periodo Julio, Agosto y Setiembre 2015**

INDICE DE MOROSIDAD		
<u>Creditos vencidos</u>	<u>S/.58,335.54</u>	53%
Total de créditos	S/.110,240.00	

Fuente: Elaborado por las autoras

Luego de la implementación en el periodo Octubre – Diciembre 2016, la morosidad representada por las cuentas por cobrar vencidas, es del 20% de las ventas otorgadas al crédito, es decir un importe de S/. 23,226.80. Esto se logró debido a que se implementaron procesos de cobranzas, nuevas políticas y sobre todo por las facilidades que se les brindo a los clientes como los fraccionamientos para que puedan cumplir con los pagos a tiempo y de esta manera recuperar la cartera de morosidad.

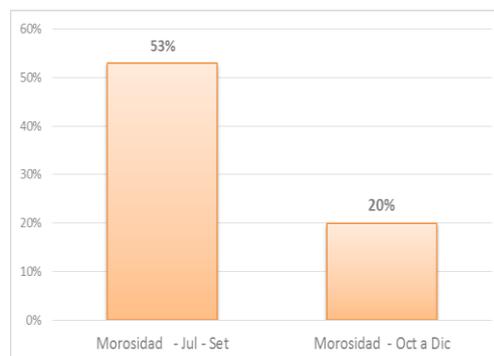
**Tabla N° 47: Índice de Morosidad periodo Octubre, Noviembre y Diciembre 2015**

INDICE DE MOROSIDAD		
<u>Creditos vencidos</u>	<u>S/.23,226.80</u>	20%
Total de créditos	S/.115,280.00	

Fuente: Elaborado por las autoras

Se observa una disminución del 33% de la morosidad generado por contar con registros y procedimientos de cobranza establecidos.

**Figura N° 42: Índice de Morosidad**



Fuente: Elaborado por las autoras

### 6.2.8 Rotación de Cuentas por Cobrar

Las cuentas por cobrar del 1er. trimestre, rotaron 4.39 veces, mientras que en 2do. Trimestre estas rotaron 6 veces, este incremento de 1.69 veces fue generado por las funciones realizadas por las personas designada formalmente para realizar las cobranzas y por los procedimientos de cobro establecidos.

**Tabla N° 48: Rotación de Cuentas por Cobrar periodo Julio, Agosto y Setiembre 2015**

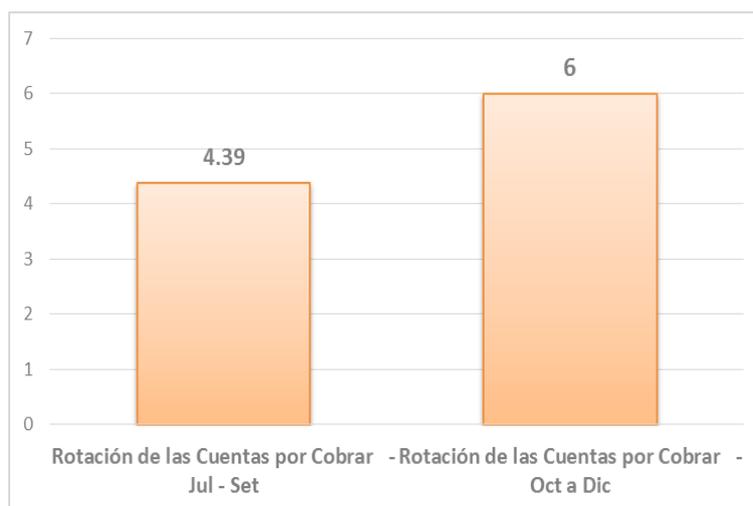
ROTACIÓN DE CUENTAS POR COBRAR		
Ventas	S/.172,464.00	<b>4.39</b>
Promedio de Cuentas porCobrar	S/.39,298.12	<b>Veces</b>

**Tabla N° 49: Rotación de Cuentas por Cobrar Octubre, Noviembre y Diciembre 2015**

ROTACIÓN DE CUENTAS POR COBRAR		
Ventas	S/.175,460.00	<b>6.00</b>
Promedio de Cuentas porCobrar	S/.29,263.80	<b>Veces</b>

Fuente: Elaborado por las autoras

**Figura N° 43: Rotación de Cuentas por Cobrar**



Fuente: Elaborado por las autoras

### 6.2.9 Periodo Promedio de Cobro

El periodo promedio de cobro del 1er. trimestre, fue de 82 días, pero por los procedimientos de cobro establecidos, para el 2do trimestre este periodo fue de 60 días. Como se puede observar este periodo de cobro se redujo en

**Tabla N° 50: Periodo Promedio de Cobro - Julio, Agosto y**

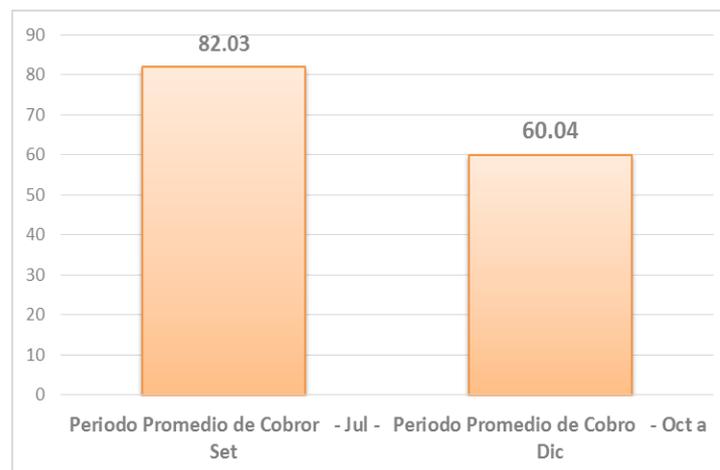
**Setiembre 2015**

PERIODO PROMEDIO DE COBRO		
Ventas	S/.360.00	<b>82.03</b>
Rotación de Cuentas por Cobrar	S/.4.39	<b>Dias</b>

**Tabla N° 51: Periodo Promedio de Cobro – Octubre, Noviembre y Diciembre 2015**

PERIODO PROMEDIO DE COBRO		
Ventas	S/.360.00	<b>60.04</b>
Rotación de Cuentas por Cobrar	S/.6.00	<b>Dias</b>

**Figura N° 44: Periodo Promedio de Cobro**



Fuente: Elaborado por las autoras

### 6.2.10 Atraso de Cuentas por Pagar

El no contar con un control interno adecuado de las cuentas por cobrar en el trimestre Julio- Setiembre 2015 ocasionaba poca rotación de las mismas, cuentas vencidas y morosidad, lo que afectaba la liquidez de la empresa para cumplir con sus pagos a proveedores, personal, tributarios, etc. Luego de la implementación en el periodo Octubre – Diciembre 2015 esta situación mejoró, pues al contar con procedimientos que permitieron recuperar las cobranzas, se pudo disponer de dinero en efectivo para cumplir oportunamente con las obligaciones contraídas por la empresa.

#### Préstamos Bancarios e Intereses financieros.

Para poder cumplir con el pago a proveedores inicialmente en el periodo de Agosto – Setiembre 2015 se solicitó un préstamo en el Banco de Crédito por S/. 50,000.00 de los cuales se canceló el 50% es decir S/. 25,000.00 que le generó incremento de pasivos y gastos financieros de S/. 2,921.36 por los intereses de la deuda, como se muestra a continuación:

**Tabla N° 52: Préstamo e Intereses BCP**

PAGARÉ No. D19301511486 DEL BANCO DE CREDITO					
CUOTA	SITUACIÓN	VENCIMIENTO	MONTO	INTERESES	TOTAL CUOTA
1	CANCELADO	14/08/2015	S/. 25,000.00	S/. 1,460.68	S/. 26,460.68
2	VIGENTE	15/11/2015	S/. 25,000.00	S/. 1,460.68	S/. 26,460.68
<b>TOTAL</b>			<b>S/. 50,000.00</b>	<b>S/. 2,921.36</b>	<b>S/. 52,921.36</b>

Fuente: Elaborado por las autoras

Pero con la mejora de la liquidez de la empresa, esta pudo cancelar la totalidad de la deuda contraída con el BCP, disminuyendo sus obligaciones financieras mostradas en el Estado de Situación Financiera y sus gastos financieros en el Estado de Resultado.

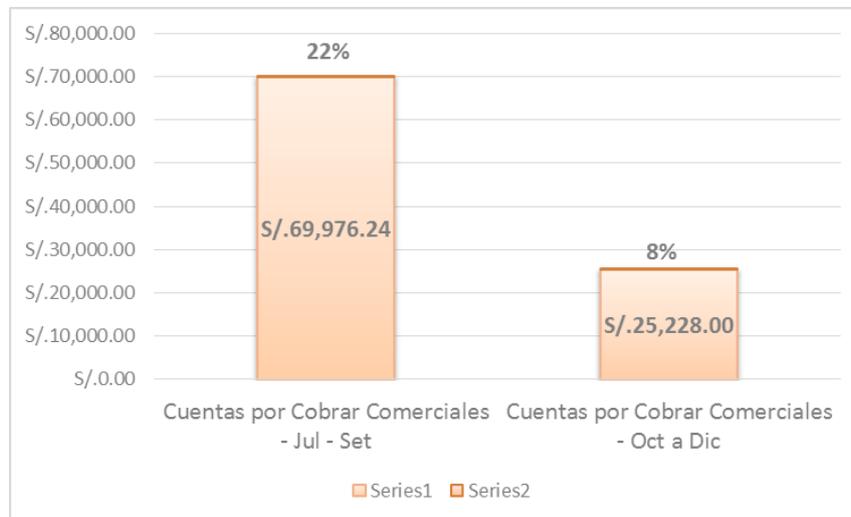
### 6.3 Análisis de los Estados Financieros de la empresa AQUILES PUBLICIDAD SAC.

El Estado de Situación Financiera del periodo Julio - Setiembre 2015 se podía apreciar que las cuentas por cobrar comerciales eran S/. 69, 976.24 lo que representaba un 22% del Activo total y el efectivo y equivalente de efectivo era S/. 4,899.00 que solo representaba el 2%. Así mismo, las cuentas de las obligaciones financieras eran S/. 25,000.00 lo que representaba un 27% del activo total.

Para el periodo Octubre - Diciembre 2015, en el Estado de Situación Financiera se pudo apreciar que las cuentas por cobrar comerciales fueron de S/. 25,228.00 lo que representaba un 8% del Activo total y el efectivo y equivalente de efectivo fue de S/. 50,406.00 representando el 2%. Así mismo, las cuentas de las obligaciones financieras fueron canceladas totalmente.

Es decir el **rubro de las cuentas por cobrar comerciales** disminuyó en S/. 48,478.00 lo que representa un 13%

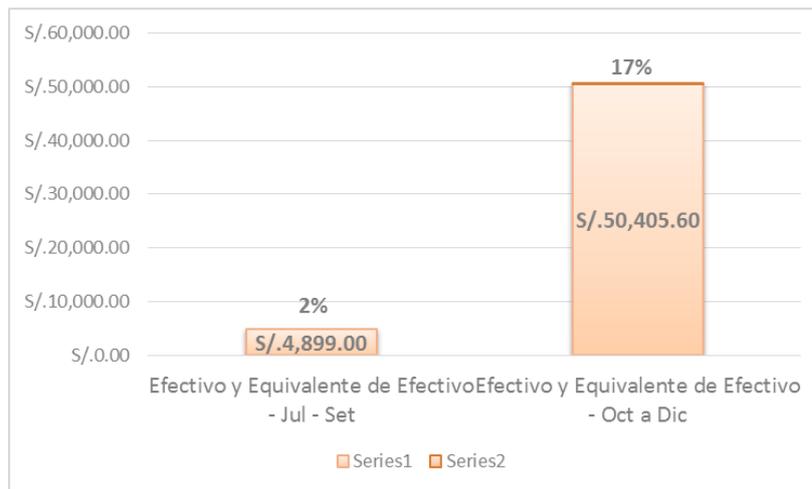
**Figura N° 45: Cuentas por Cobrar Comerciales**



Fuente: Elaborado por las autoras

En cuanto al **rubro del efectivo y equivalente de efectivo** este aumentó en S/. 45,506.60 lo que representa un 15%

**Figura N° 46: Efectivo y Equivalente de Efectivo**



Fuente: Elaborado por las autoras

El **rubro de obligaciones financieras** disminuyó totalmente por la cancelación de la deuda inicial adquirida de S/ 50,000.- en el trimestre Julio, Agosto y setiembre 2015 que fue cancelada en 2 cuotas de S/. 25,000.- c/u. Esto generó una disminución de los gastos financieros

**Figura N° 47: Obligaciones Financieras**



Fuente: Elaborado por las autoras

## 6.4 Indicadores de Liquidez

Se determinaron los indicadores financieros de la empresa a través del análisis del estado de situación financiera.

### 6.4.1 Liquidez General antes y después de la implementación del Control Interno de Cuentas por Cobrar

**Tabla N° 53: Liquidez General Julio – Setiembre 2015**

LIQUIDEZ GENERAL=	$\frac{\text{ACTIVO CORRIENTE}}{\text{PASIVO CORRIENTE}}$	$\frac{114,166.24}{87,262.00}$	=	<b>1.31</b>
-------------------	---	--------------------------------	---	-------------

Fuente: Elaborado por las autoras

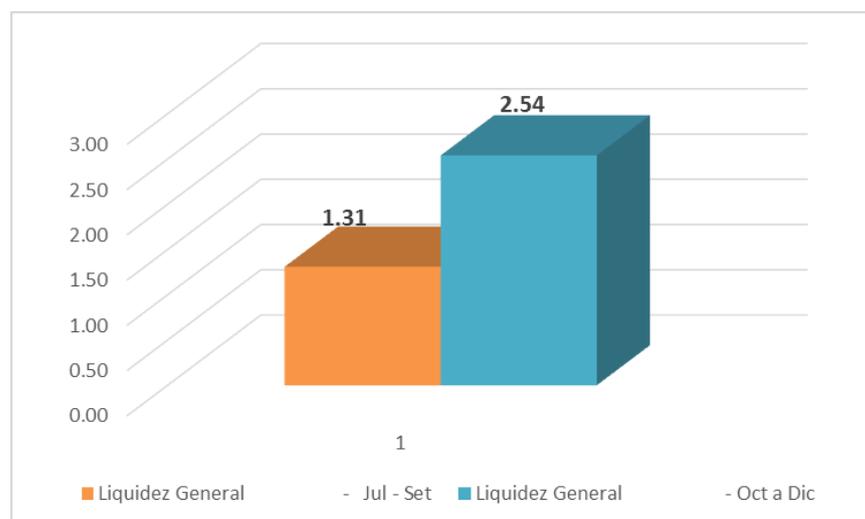
**Tabla N° 54: Liquidez General Octubre – Diciembre 2015**

LIQUIDEZ GENERAL=	$\frac{\text{ACTIVO CORRIENTE}}{\text{PASIVO CORRIENTE}}$	$\frac{121,434.60}{47,745.00}$	=	<b>2.54</b>
-------------------	---	--------------------------------	---	-------------

Fuente: Elaborado por las autoras

La liquidez general mejoró del periodo Julio – Setiembre 2015 al periodo Octubre – Noviembre 2015 de 1.31 a 2.54, lo que representa un incremento de 1.24, esto debido en gran parte, al cobro de las cuentas pendientes que mantenían los clientes lo que permitió contar con efectivo para pagar las deudas a corto plazo sin necesidad de financiamiento.

**Figura N° 48: Liquidez General**



Fuente: Elaborado por las autoras

### 6.4.2 Prueba Acida antes y después de la implementación del Control Interno de Cuentas por Cobrar

**Tabla N° 55: Prueba Acida Julio – Setiembre 2015**

PRUEBA ACIDA=	$\frac{\text{ACTIVO CORRIENTE - INVENTARIOS}}{\text{PASIVO CORRIENTE}}$	$\frac{74875.24}{87,262.00} =$	<b>0.86</b>
---------------	---	--------------------------------	-------------

Fuente: Elaborado por las autoras

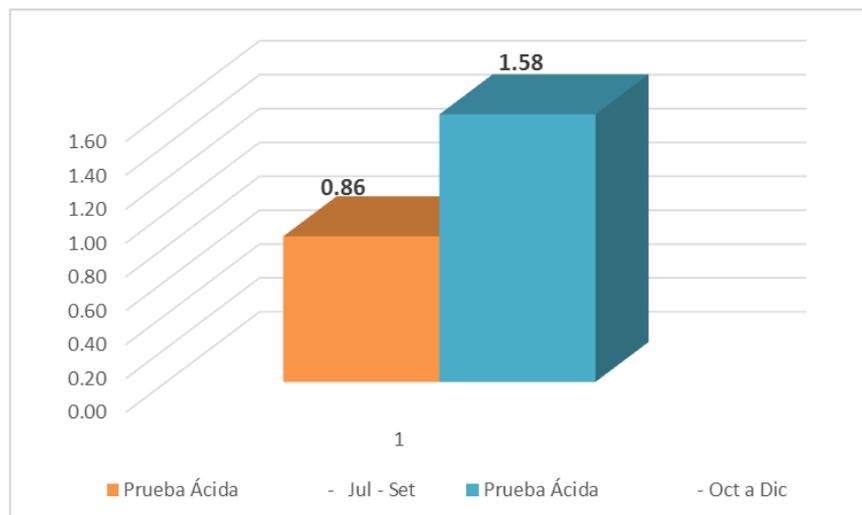
**Tabla N° 56: Prueba Acida Octubre – Diciembre 2015**

PRUEBA ACIDA=	$\frac{\text{ACTIVO CORRIENTE - INVENTARIOS}}{\text{PASIVO CORRIENTE}}$	$\frac{75,633.60}{47,745.00} =$	<b>1.58</b>
---------------	---	---------------------------------	-------------

Fuente: Elaborado por las autoras

La prueba acida mejoró del periodo Julio – Setiembre 2015 al periodo Octubre – Noviembre 2015 de 0.86 a 1.58 , lo que representa un incremento de 0.73, esto se logró por la disminución de las deudas adquiridas por la empresa, pues al contar con efectivo por las cobranzas realizadas le permitió realzar los pagos correspondientes.

**Figura N° 49: Prueba Acida**



Fuente: Elaborado por las autoras

### 6.4.3 Capital de trabajo antes y después de la implementación del Control Interno de Cuentas por Cobrar

**Tabla N° 57: Capital der trabajo Julio – Setiembre 2015**

CAP. DE TRABAJO =	ACTIVO CTE. - PASIVO CTE.	<b>26,904.24</b>
	114,166.24 - 87,262.00	

Fuente: Elaborado por las autoras

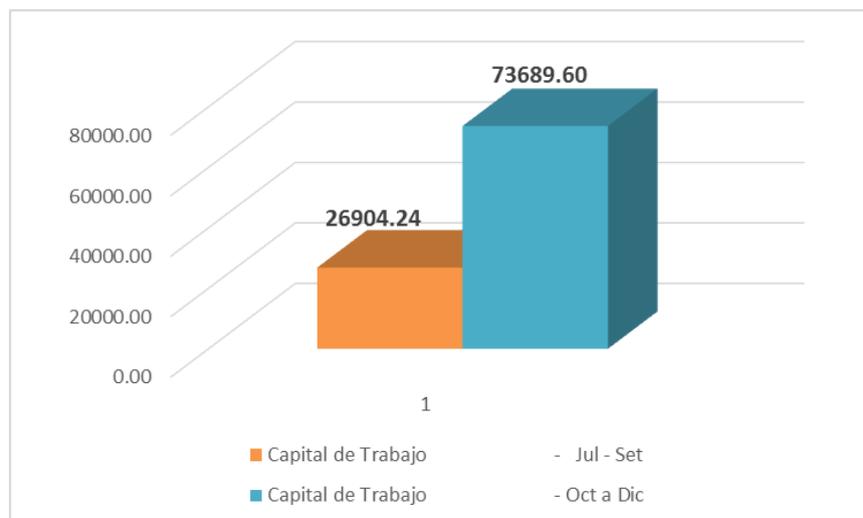
**Tabla N° 58: Capital der trabajo Octubre – Diciembre 2015**

CAP. DE TRABAJO =	ACTIVO CTE. - PASIVO CTE.	<b>S/.73,689.60</b>
	121,434.60 - 47,745.00	

Fuente: Elaborado por las autoras

El capital de trabajo aumentó del periodo Julio – Setiembre 2015 al periodo Octubre – Noviembre 2015 de S/. 26,904.24 a S/. 73,689.60, lo que representa un incremento de S/. 46,785.36, importe con que la empresa cuenta como fondo de maniobra, esto se obtuvo en gran parte por el incremento del efectivo como resultado de las cobranzas realizadas y por la disminución de las deudas adquiridas a corto plazo.

**Figura N° 50: Capital de Trabajo**



Fuente: Elaborado por las autoras

### 6.4.3 Liquidez Severa antes y después de la implementación del Control Interno de Cuentas por Cobrar

**Tabla N° 59: Liquidez Severa Julio - Setiembre 2015**

LIQUIDEZ SEVERA:	$\frac{\text{ACTIVO CORRIENTE-EXISTENCIA-CCC}}{\text{PASIVO CORRIENTE}}$	$\frac{4,899.00}{87,262.00} =$	<b>0.06</b>
------------------	--	--------------------------------	-------------

Fuente: Elaborado por las autoras

**Tabla N° 60: Liquidez Severa Octubre - Diciembre 2015**

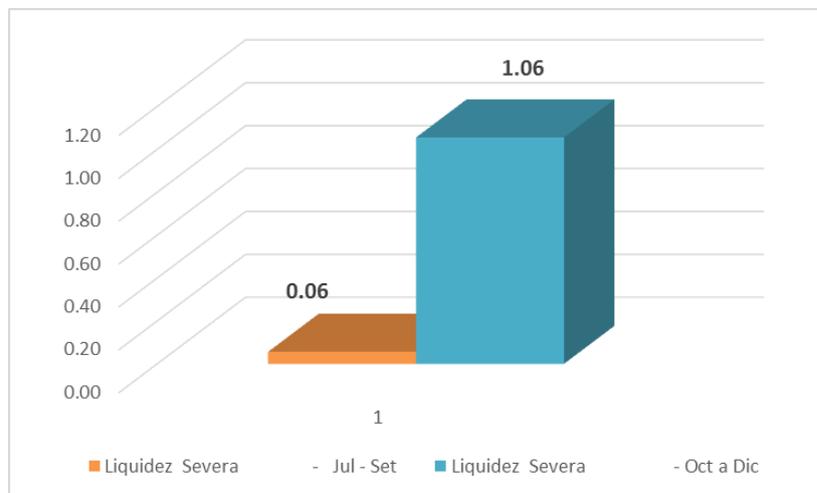
LIQUIDEZ SEVERA:	$\frac{\text{ACTIVO CORRIENTE-EXISTENCIA-CCC}}{\text{PASIVO CORRIENTE}}$	$\frac{50,405.60}{47,745.00} =$	<b>1.06</b>
------------------	--	---------------------------------	-------------

Fuente: Elaborado por las autoras

Este indicador es el más exacto, pues muestra solo el efectivo y equivalente de efectivo con el que cuenta la empresa para cubrir sus obligaciones a corto plazo.

La liquidez severa aumentó del periodo Julio – Setiembre 2015 al periodo Octubre – Noviembre 2015 de 0.06 a 1.06, lo que representa un incremento de 1, esto se obtuvo en gran parte por el incremento del efectivo y equivalente de efectivo y por la disminución de las deudas a corto plazo.

**Figura N° 51: Liquidez Severa**



Fuente: Elaborado por las autoras

Se determinaron los gastos financieros de la empresa a través del análisis del estado de Resultados

**Tabla N° 61: Gastos Financieros Julio - Setiembre 2015**

GASTOS FINANCIEROS	
Intereses por prestamo BCP	S/. 1,460.68
Intereses Sunat	S/. 36.00
Intereses Proveedores	S/. 440.32
<b>Total GF</b>	<b>S/. 1,937.00</b>

Fuente: Elaborado por las autoras

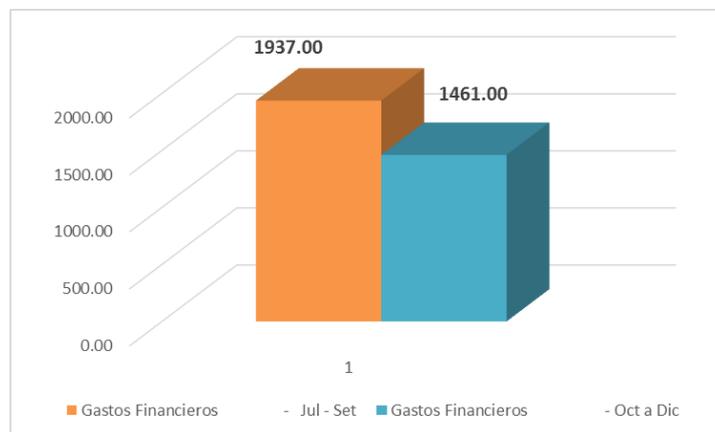
**Tabla N° 62: Gastos Financieros Octubre – Diciembre 2015**

GASTOS FINANCIEROS	
Intereses por prestamo BCP	S/. 1,460.68
Intereses Sunat	S/. -
Intereses Proveedores	S/. -
<b>Total GF</b>	<b>S/. 1,460.68</b>

Fuente: Elaborado por las autoras

Los gastos financieros disminuyeron del periodo Julio – Setiembre 2015 al periodo Octubre – Noviembre 2015 S/. 1,937.00 a S/. 1,460.68, lo que representa un disminución de S/. 476.00, esto en gran parte es debido a que en el mes de Noviembre se generó el dinero suficiente por medio de las cobranzas efectivas, para poder cancelarlo.

**Figura N° 52: Gastos Financieros**



Fuente: Elaborado por las autoras

## CAPÍTULO 7. DISCUSIÓN

Por los resultados obtenidos en el capítulo anterior se valida lo establecido en la hipótesis de la empresa Aquiles Publicidad SAC , es decir la implementación de un control interno en las cuentas por cobrar influye significativamente en la liquidez porque permite la reducción de las cuentas vencidas, la morosidad y al establecer procedimientos de cobranzas se generó el dinero en efectivo necesario para cumplir con las obligaciones a corto plazo contraídas en las fechas programadas, sin necesidad de recurrir a financiamiento y al pago de intereses.

Un sistema de control de cuentas por cobrar es importante en la empresa porque permite disponer de los recursos propios para cubrir las necesidades o compromisos adquiridos por la empresa frente a terceros. Tal como lo señala García (2011): "las cuentas por cobrar son derechos legítimamente adquiridos por la empresa que, llegado el momento de ejecutar o ejercer ese derecho, recibirá a cambio efectivo o cualquier otra clase de bienes y servicios. Por lo tanto, la empresa debe registrar de una manera adecuada todos los movimientos referidos a estos documentos, ya que constituyen parte de su activo, y sobre todo debe controlar que estos no pierdan su formalidad para convertirse en dinero".

Implementar procedimientos de control fue muy útil para la empresa, pues constantemente mostraba deficiencias en el control de sus cuentas por cobrar, a causa de una inadecuada delegación de funciones, falta de un manual de procedimientos, reglamentos y flujogramas generando problemas de liquidez al momento de pagar sus obligaciones contraídas a corto plazo, viéndose en la necesidad de adquirir financiamiento que le generó pago de intereses. Por lo tanto el control interno de cuentas por cobrar diseñado e implementado optimiza la protección de los recursos con que cuenta la empresa , verificando que hasta el momento los reportes presentados señalan una disminución de la morosidad y un incremento de la rotación de las cuentas por cobrar.

Al comparar los resultados obtenidos en el período de diagnóstico que se realizó en los meses de julio, agosto y setiembre del año 2015, con el período de implementación correspondiente a los meses de octubre, noviembre y diciembre del mismo año se establece que las cobranzas de las ventas al crédito otorgadas previa evaluación, aumentaron del 37% al 78%, es decir en un 41% como resultado de los procedimientos, manuales y reglamentos de control que se implementaron, además del seguimiento y constante comunicación con los clientes sobre las fechas de vencimiento de sus cuentas pendientes, mejorando la rotación de las cuentas por cobrar de 4.39 a 6 veces, es decir los periodos de cobro pasaron de un promedio de 82 días a 60 días. También disminuyó el índice de morosidad del 53% al 20%, es decir en un 33%, ocasionado por

las solicitudes de aplazamiento o fraccionamiento de sus deudas aprobadas con la amortización de un 20% como mínimo de las mismas, De esta manera los clientes cumplieron en gran parte con sus cuentas pendientes y la empresa obtuvo mayor liquidez para que pueda cumplir con el pago de sus compromisos a corto plazo, como el pago de remuneraciones, tributos y obligaciones financieras, sin necesidad de recurrir a otros préstamos bancarios.

Esto se corrobora con la tesis de Carrasco y Farro (2011) en su investigación titulada “Evaluación del control interno a las cuentas por cobrar de la empresa de transportes y servicios Vanina E.I.R.L para mejorar la eficiencia y gestión, durante el período 2012” que concluyó que es indispensable implementar controles que garanticen la supervisión y recuperación de los saldos de cuentas por cobrar generados por los créditos concedidos, así mismo desarrollar manuales de procedimientos que evalúen mejor a los futuros clientes al momento de otorgarles el crédito. De esta manera se logró alcanzar los objetivos propuestos por la gerencia.

Según Coopers y Lybrand (2007) “el control interno no constituye un acontecimiento o una circunstancia aislados, sino una serie de acciones que se extienden por todas las actividades de una entidad. Estas acciones son inherentes a la gestión del negocio por parte de la dirección. Los procesos de control de un negocio, se coordinan en función de la planificación, ejecución y supervisión, permitiendo un funcionamiento adecuado y supervisando su comportamiento y aplicabilidad en cada momento. Constituye una herramienta útil para la gestión”

Ambos autores corroboran que la implementación de procedimientos de control de cuentas por cobrar, son uno de los recursos más importantes con que cuenta la empresa que influye significativamente en la liquidez de la empresa.

En cuanto a la liquidez general, esta se incrementó de 1.31 a 2.54, es decir mejoró en 1.24, esto debido en gran parte, al cobro de las cuentas pendientes que mantenían los clientes lo que permitió contar con efectivo para pagar las deudas a corto plazo sin necesidad de financiamiento.

La prueba acida también mejoró del periodo Julio – Setiembre 2015 al periodo Octubre – Noviembre 2015 de 0.86 a 1.58, lo que representa un incremento de 0.73, esto se logró por la disminución de las deudas adquiridas por la empresa, pues al contar con efectivo por las cobranzas realizadas le permitió realizar los pagos correspondientes.

El capital de trabajo o fondo de maniobra aumentó del periodo Julio – Setiembre 2015 al periodo Octubre – Noviembre 2015 de S/. 26,904.24 a S/. 73,689.60, lo que representa un

incremento de S/. 46,785.36, esto se obtuvo en gran parte por el incremento del efectivo como resultado de las cobranzas realizadas y por la disminución de las deudas adquiridas a corto plazo.

La liquidez severa aumentó del periodo Julio – Setiembre 2015 al periodo Octubre – Noviembre 2015 de 0.06 a 1.06, lo que representa un incremento de 1, esto se obtuvo en gran parte por el incremento del efectivo y equivalente de efectivo y por la disminución de las deudas a corto plazo.

Como lo señala Aguilar (2012) en su tesis titulada “Gestión de cuentas por cobrar y su incidencia en la Liquidez de la empresa contratista corporación Petrolera SAC - año 2012” realizada en la Universidad San Martín de Porres en la ciudad de Lima, que enfoca su investigación en determinar la influencia de la gestión de las cuentas por cobrar en la liquidez de la empresa, el autor concluyó que la empresa carece de una política de crédito eficiente debido a que solo toma en cuenta el prestigio y antigüedad de los clientes a los que les vende y no realiza un análisis riguroso de la capacidad de pago de los mismos. Además la empresa no cuenta con una política de créditos bien definida ni de cobranzas afectando significativamente la liquidez de la empresa.

De acuerdo a Gitman( 2007) la liquidez de una empresa se mide de acuerdo a la capacidad que tiene la misma para cumplir con las obligaciones de corto plazo conforme estas lleguen a su vencimiento. También se refiere a la cantidad de efectivo que tiene disponible la empresa para hacerle frente a acontecimientos adversos, es por eso que la liquidez es uno de los indicadores financieros más importantes sobre los que se mide una empresa.

Es decir la liquidez mide tanto la efectividad de la gerencia de una empresa, demostrada por la capacidad que tiene de convertir sus activos exigibles en activo líquido para cumplir con sus obligaciones adquiridas a corto plazo. Este análisis le sirvió mucho a la empresa porque determinó la importancia de esta implementación, la cual fue básica para mejorar su liquidez. Todo esto se ve reflejado en el incremento de la liquidez como se observa en cuadros comparativos de los Estados de Situación Financiera, Estado de Resultados y los indicadores respectivos de liquidez general, prueba acida, capital de trabajo y liquidez severa.

## CONCLUSIONES

- El sistema de control de cuentas por cobrar influye significativamente en la liquidez de la empresa Aquiles Publicidad SAC de la ciudad de Trujillo en el año 2015, esto se evidencia según el ratio de liquidez general que mejoró del 1.31 al 2.54 , el ratio de prueba acida del 0.86 se incrementó a 1.58, el capital de trabajo de S/. 26,904.24 a S/. 73.689.60 y finalmente el ratio de liquidez severa que también mejoró del 0.6 al 1.6, esto se debió a la propuesta implementada que incluye manuales de procedimiento y funciones, políticas, reglamentos, además de otros factores ajenos al tema de investigación.
- Se diagnosticó que la empresa no contaba con un MOF, reglamento interno y procedimientos que permitan una buena organización dentro del área. No se asignaron formalmente las funciones para cada trabajador, no se tenían políticas de cobro definidas que señalen cómo actuar si el cliente no pagaba, por ello la tasa de morosidad era del 53%, las ventas al crédito no se realizaban con criterios de evaluación empíricos, solo el 25% de los créditos eran evaluados, generando una cartera de cuentas por cobrar vencida elevada y con un promedio de atraso de 91 días. Y una rotación de las cuentas por cobrar de 4.39 veces, afectando la liquidez de la empresa, generando que el pago de proveedores, trabajadores y tributos se pagaran después de la fecha de vencimiento, viéndose en la obligación de adquirir financiamiento bancario de S/. 50,000.- para cumplir con sus compromisos asumidos a corto plazo. En el estado de situación financiera se observó que el rubro del efectivo y equivalente de efectivo representaba solo el 2% del activo, mientras que las cuentas por cobrar representaban un 22%. Esta situación también se vio reflejada en los indicadores de liquidez general de 1.31, de prueba acida de 0.86, de capital de trabajo de S/. 26,906.24 y de liquidez severa de 0.06.
- En la etapa de diseño se estructuró un Manual de Organización y Funciones (MOF), que permitieron establecer las funciones y responsabilidades para los trabajadores del área, estándares para la evaluación de los créditos, políticas y reglamento para el área de cuentas por cobrar; flujogramas para los procesos de cobro y recuperación del efectivo, seguimiento, comunicación y avisos de vencimiento; solicitud de aplazamiento y fraccionamiento de las cuentas vencidas previa amortización de la deuda, formatos de control de las cuentas por cobrar por cliente señalando los días de vencimiento y atraso.
- Luego de la difusión y comunicación del sistema de control interno de cuentas por cobrar diseñado a los administrativos y colaboradores, se logró implementar los procedimientos de evaluación de créditos, cobros y recuperación del efectivo con sus respectivos formatos diseñados y las funciones asignadas al personal encargado, por ello la tasa de morosidad disminuyó al 20%, las ventas al crédito se realizan con criterio de evaluación establecidos

logrando el 93% de los créditos evaluados, generando la recuperación de la cartera disminuyendo el promedio de atraso de 54 días. Y una rotación de las cuentas por cobrar de 6 veces, influyendo significativamente en la liquidez de la empresa que realizó el pago de proveedores, trabajadores y tributos en la fecha de vencimiento establecida, sin atraso alguno, incluso cancelo en su totalidad el préstamo bancario adquirido para cumplir con sus compromisos asumidos a corto plazo. En el estado de situación financiera se observó que el rubro del efectivo y equivalente de efectivo se incrementó al 17% del activo, mientras que las cuentas por cobrar representaron después de la implementación un 8%. De la misma manera se vio reflejada en los indicadores de liquidez general de 2.54, de prueba acida de 1.58, de capital de trabajo de S/. 73,689.60 y de liquidez severa de 1.06

- Después de la implementación del control interno de cuentas por cobrar se corroboró la mejora de la liquidez de la empresa Aquiles Publicidad SAC, en 1.24 mejoró la liquidez general, en 0.73 la prueba acida, en S/. 46,785.36 el capital de trabajo y en 1.00 la liquidez severa, debido a los procedimientos y controles implementados.

## RECOMENDACIONES

1. En todos los casos se recomienda supervisar el manejo de procesos de control interno de cuentas por cobrar implementados, midiendo el desempeño de los trabajadores.
2. Un programa de capacitaciones al personal asignado al área de cuentas por cobrar, así mismo al personal del área de ventas que son los que gestionan los créditos.
3. Se recomienda utilizar procedimiento y mecanismos tecnológicos de control que eviten el incremento de la cartera vencida, esta trae consigo la morosidad, pérdida de la liquidez e involucra a subvencionar la mala gestión de la cartera.
4. Evaluar periódicamente, mediante indicadores financieros, la cartera de clientes, de tal forma que ayude a mejorar los criterios de evaluación para el otorgamiento de créditos, con la finalidad de que todo este procedimiento se desempeñen y cumplan eficazmente, además de una acertada toma de decisiones que contribuya a mejorar la gestión crediticia de la empresa, es decir, mejorar y actualizar la propuesta continuamente.
5. El manejo administrativo de los créditos provoca buenas relaciones en el crédito, esta evita a llegar a la vía judicial por la recuperación de los créditos

## REFERENCIAS

- Aching, C. (2005). *Ratios Financieros y Matematica de la Mercadotecnia*.
- Aguilar Pinedo, V. (2012). *Gestión de cuentas por cobrar y su incidencia en la Liquidez de la empresa contratista Petrolera S.A.C. en el año 2012*. Tesis, Lima.
- Asubadin, I. (2011). *Control Interno del Proceso de Compras y su incidencia en la Liquidez de la Empresa Comercial YUCAILLA CIA durante el año 2010*. Ambato, Ecuador.
- Beaufond, R. (2005). *Gerencia y control de crédito y cobranzas*. Guayana, Venezuela.
- Belaunde, G. (16 de Julio de 2016). Riesgos Financieros. *El Riesgo de la Liquidez*. Lima: Diario Gestion.
- Brachfield, P. (2003). *Recobrar impagados y negociar con morosos*. Barcelona.
- Brealey Myers, A. (2010). *Principios de Finanzas Corporativas*. Mexico: Mc Graw Hill.
- Carbajal Mori, M. A., & Rosario Leon, M. V. (2014). *Control interno del efectivo y su incidencia en la gestión financiera de la constructora A&J INGENIEROS S.A.C. para el año 2014*. Tesis, Trujillo.
- Carrasco, & Farro. (2014). *Evaluación de control interno a las cuentas por cobrar de la empresa de transportes y servicios Vanina E.I.R.L. para mejorar la eficiencia y gestión, durante el periodo 2012*. Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo, Chiclayo.
- Claros Cohaila, R., & Leon, L. O. (2012). *El control interno como herramienta de gestión y evaluación* (Vol. 1). Lima, PERU: Instituto Pacifico S.A.C.
- Coopers, & Lybrand. (2007). *Los nuevos conceptos del control interno*. Madrid: Díaz de Santos.
- De Jaime, J. (2003). *Análisis económico, financiero de las decisiones de gestión empresarial*. Madrid: ESIC.
- Diaz Sagastegui, E. (2014). *Propuesta de un Sistema de control interno para el área de ventas y su incidencia en la gestión económica financiera de la empresa Gham Hotel El Golf Trujillo S.A*. Tesis, Trujillo.
- García Quispe, J. L. (Diciembre de 2011). Cuentas por cobrar comerciales - Programa de auditoria sugerido. *Actualidad Empresarial*.
- Gitman, L. (2007). *Principios de administración financiera*. Mexico: Pearson Education.
- Gomez, D., & Lopez, J. (2002). *Riesgos financieros y operaciones internacionales*. Madrid.
- Hidalgo, E. (2010). *Influencia del control interno en la Gestion de Creditos y Cobranzas en una empresa de servicios de Pre-prensa Digital en Lima-Cercado*. Lima.
- Hirache Flores, L. (2011). Auditoría de cuentas por cobrar. *Actualidad Empresarial*.
- Horngren, C., & Harrison, W. (2010). *Contabilidad*. Mexico: Pearson Educacion.
- Horngren, C., Sundem, G., & Elliott, J. (1993). *Contabilidad Financiera*. Mexico: Prentice Hall.
- Meza, C. (2007). *Contabilidad - Análisis de cuentas*. Costa Rica: UNED.
- Monzom, J. (2002). *Análisis de la liquidez, el endeudamiento y el valor*. Catalunya.
- Moyer, C., Macguigan, J., & Kretlow, W. (2005). *Administración Financiera Contemporanea*. Mexico: Thomson.
- Naz, V. (2009). *Evaluacion del control interno del departamento de creditos y cobros en una empresa distribuidora de automoviles importados*. Guatemala.
- Pinillos Piña, G. R., & Tejada Lopez, J. E. (2013). *Diseño e implementación de un sistema de control interno de las cuentas por cobrar comerciales de la CLINICA SANTA CLARA S.A. del distrito Trujillo - año 2013*. TESIS, Trujillo.
- Romero Lopez, A. J. (2012). *Contabilidad Intermedia*. Mexico: Mc Graw Hill .
- Santillana, J. (2005). *Establecimiento de sistemas de control interno. La función de contraloría*. Mexico.
- Valverde, C. (2014). *¿Qué son las políticas de cobranza de una empresa?* Mexico.

- Van Horne, J. (2004). *Administración Financiera*. Standford: Prentice Hall.
- Villanueva Barron, C. K. (2015). Provision de Cobranza Dudosa. *Actualidad Empresarial*.
- Warren, C., Reeve, J., & Fess, P. (2005). *Contabilidad Financiera*. Argentina: Thomson.
- Whittington, R., & Kurt, P. (2000). *Auditoria - Un enfoque integral*. (L. SOLANO AREVALO, Ed.) Colombia, COLOMBIA: McGraw-Hill.
- Zuñiga, J. (2015). *Las pymes y la economía peruana*. Obtenido de <http://larepublica.pe/impresia/economia/1409-las-pymes-y-la-economia-peruana>

## **ANEXOS**

## ANEXO 1: ENTREVISTA

<b>GUIA DE ENTREVISTA</b>	
<b>SEÑOR: José Francisco Miranda Grados</b>	
<b>CARGO: Gerente</b>	
N°	PREGUNTAS
1	<b>¿Con que frecuencia se realizan informes de cuentas por cobrar?</b>
Actualmente no se realizan informes de cuentas por cobrar debido a que no se tiene conocimiento absoluto del tema, el area de contabilidad solo reporta un monto global.	
2	<b>¿Cuáles son los criterios para el cobro a los deudores?</b>
La empresa no cuenta con una política de cobranza ni con procedimientos establecidos para hacer seguimiento a los cobros	
3	<b>¿Con que frecuencia se efectúan se revisan los documentos pendientes de cobro?</b>
Dicho procedimiento mencionado, se realizo una sola vez porque la SUNAT iba a realizar una auditoria externa.	
5	<b>¿Se envían estados avisos a los clientes de sus cuenras pendientes? ¿Cada cuanto tiempo?</b>
No, porque no se tiene un registro actualizada ni ordenada de lo que debe cada cliente.	
6	<b>¿Existen criterios para otorgar el crédito a los clientes establecidas?</b>
No, los vendedores son los que otorgan los creditos considerando la antigüedad del cliente y la confianza,	
7	<b>¿Considera que el control interno de cuentas por cobrar en la empresa es el adecuado? ¿Por qué?</b>
No, existen cuentas por cobrar vencidas y en morosidad y eso trae problemas de liquidez a la empresa, para cumplir con el pago a los proveedores.	
8	<b>¿Se tiene claro cuales son las funciones asignadas al personal que se encarga de las cobranzas?</b>
Una vez recepcionada la factura, se archiva para su posterior pago, entre los asistentes y los practicantes del area de contabilidad se encargan de realizar las cobranzas	
9	<b>¿Es decir no hay una persona asignada formalmente para que realice las cobranzas ?</b>
Por ahora lo realizan las asistentes del area de contabiidad, pero como una actividad adicional a sus funciones, no le dedican tiempo exclusivamente al proceso de cobro, es por eso que la empresa carece de informacion exacta de lo que tiene por cobrar.	
9	<b>¿Se solicitan prestamos a entidades financieras frecuentemente? ¿Cuál es la razon?</b>
La empresa por la falta de disponibilidad de efectivo se vio obligada a solicitar un credito al BCP que lo esta pagando con sus respectivos intereses.	
10	<b>¿Cree usted que la situacion financiera mejoraría si se cobraran a tiempo las cuentas pendientes de los clientes?</b>
Creo que si mejoraria la situación de la empresa , la morosidad seria minima y se contaria con dinero disponible.	
11	<b>¿Cree usted que al tener un mayor control es sus cuentas por cobrar podria tener mayor liquidez para poder hacer frente a sus obligaciones?</b>
De hecho que si, la empresa contaria con el efectivo necesario para cumplir con sus obligaciones contraidas, se ahorarria el pago de los intereses ademas de contar con disponibilidad para realizar diferentes pagos.	
12	<b>¿Se les da facilidades a los clientes que tienen cuentas vencidas?</b>
A alguno de ellos, solo se llega a un arreglo de palabra.	
13	<b>¿Se le solicita algun requisito a los clientes antes de realizar un servicio al credito?</b>
Muchas veces no, como son conocidos no se les requiere nada.	

## ANEXO 2: GUÍA DE OBSERVACIÓN

<b>GUIA DE OBSERVACIÓN</b>			
<b>OBJETIVO: OBSERVAR LOS PROCEDIMIENTOS DE CRÉDITOS Y CUENTAS POR COBRAR.</b>			
<b>CALIFICACION:</b>		<b>BUENO</b>	
		<b>MALO</b>	
		<b>REGULAR</b>	
N°	ANEXO No. 02 PROCEDIMIENTOS DE COBRANZAS		OBSERVACIONES
1	Procedimientos establecidos para las cobranzas a clientes	R	Las cobranzas se realizan de acuerdo al criterio del personal encargado de la cobranza
2	Asignación de personal para el control de cuentas por cobrar	M	La persona asignada para el control de estas cuentas es la asistente del area de Contabilidad, pero por las funciones contables que realiza, no le presta la debida atencion por lo tanto se dejan pasar muchos cobros a clientes. Y cuaiando ella no está lo realiza otro personal.
3	Control interno adecuado de las cuentas por cobrar	M	De acuerdo a lo observado no existe dicho control.
4	Emisión de facturas por la venta al crédito	B	Se archivan en un solo file las facturas al contado y al crédito, pasan al area de contabilidad
5	Registro de las facturas por cobrar	M	No cuentan con un registro apropiado que indique montos y fechas de cobro.
6	Determinación de plazos de cobro	R	Se observo que muchos clientes se demoran en pagar, el credito otorgado por la empresa es maximo un mes, sin embargo exisaten facturas con mas de 90 días de atraso.
7	Seguimiento de las cuentas por cobrar	M	Solo a algunas, como no tienen un registro apropiado, no saben con exactitud a quien tienen que cobrar.
8	Información a los clientes de sus cuentas por vencer	R	Pocas veces, la asistente encargada solo realiza algunas llamadas telefonicas.
9	Cumplimiento de sus pagos a terceros	M	se paga con atraso al personal, los tributos y proveedores, generando intereses
10	Endeudamiento	R	Por la falta de efectivo y para cumplir con los pagos solicitan prestamo bancario

### ANEXO 3: GUÍA DE OBSERVACIÓN

<u>GUIA DE OBSERVACIÓN</u>			
OBJETIVO: OBSERVAR LOS PROCEDIMIENTOS DE CRÉDITOS Y CUENTAS POR COBRAR.			
CALIFICACION:		BUENO	
		MALO	
		REGULAR	
N°	ANEXO No. 03 PROCEDIMIENTOS DE CRÉDITOS		OBSERVACIONES
10	Procedimientos para evaluar los créditos	M	La empresa no tiene un procedimiento establecido para los créditos, sin autorización del administrados los vendedores otorgan los créditos para cubrir su meta en ventas.
8	Establecen criterios de evaluación	M	Los criterios que consideran son antigüedad como cliente, grado de amistad y confianza
1	Solicitan autorización para las ventas al crédito.	M	Los vendedores son los que aprueban y autorizan los créditos

## ANEXO 4: ENCUESTA

<b><u>ENCUESTA</u></b>			
<b>PERSONAL DE VENTAS Y CONTABILIDAD</b>			
A continuación hay preguntas ante las cuales Ud. debe expresar su opinión en forma rápida y sincera, marcando con una aspa (X) en la respuesta que crea conveniente: SI, NO			
		<b>SI</b>	<b>NO</b>
1	¿Cuenta la empresa con un area de cuentas por cobrar?		
2	¿Existen procedimientos establecidos de cobro a clientes?		
3	¿Hay personal especifico asignado para el control de clientes?		
4	¿Cuentan con politicas de cobro y reglamento ?		
5	¿Se realiza un seguimiento a las cuentas por cobrar?		
6	¿Se envian avisos, cartas, email, a los clientes con cuentas vencidas?		
7	¿Se evaluan a los clientes antes de otorgar el crédito ??		
8	¿Existe estandares de evaluiación de los créditos?		
9	¿Cuentan con politicas de créditos ?		
10	¿Se cumplen con el pago al personal, proveedores y otros?		

## ANEXO 5: FACTURAS

**AQUILES PUBLICIDAD S.A.C.**  
GRÁFICA - AUDIOVISUAL - BTL - FOTOGRAFÍA  
Caj. Luis Sánchez Ros. Mza. 881 lote 1 105, San José de Cutervo  
Pisco (Cajamarca) - Trujillo - CAJAMARCA  
T. 044 810281 RPM 12474311 RFC 84 9142788  
gerencia@aquilespublicidad.com.pe  
administracion@aquilespublicidad.com.pe  
www.aquilespublicidad.com.pe

R.U.C. N° 20482215999

**FACTURA**  
0001 - N° 0001337

Sr. (sra) INVERSIONES CENTENARIO S.A.S.

Dirección: AV. VICTOR ANDRÉS BELLAUNDE N° 147, VÍA PRINCIPAL 100, EDIFICIO REAL CUARTO PISO 2, SAN JOSÉ DE CUTERVO

R.U.C. N° 20110105295 Trujillo de JULIO de 2015

CANT.	DESCRIPCIÓN	P. UNIT.	IMPORTE
	Impresión en vinyl en alta resolución, laminado de protección Área: Área 42.50m <sup>2</sup>		4750.00
1.	Aplicación e instalación de vinilos.		407.50
1.	Reformateo de letreros y logos.		500.00
1.	Perfora y acabado de fachada.		1200.00
	Cajeta Trujillo.		
SUB-TOTAL			6857.50
I.G.V. ( 7% )			480.03
TOTAL			7337.53

SON: DIECIOCHO MIL OCHOCIENTOS CINCUENTA Y CINCO CON CINCO CÉNTAVOS N. SÓLO

EMISOR: EDUARDO SANCHEZ ROSANDEZ  
RUC: 20110105295  
CALLE: AV. VICTOR ANDRÉS BELLAUNDE N° 147  
CALLE: VÍA PRINCIPAL 100, EDIFICIO REAL CUARTO PISO 2, SAN JOSÉ DE CUTERVO  
CALLE: SAN JOSÉ DE CUTERVO - PISCO - CAJAMARCA  
TEL: 044 810281 RPM 12474311 RFC 84 9142788

FECHA CANCELADO

DÍA MES AÑO

CONTROL ADM.

**AQUILES PUBLICIDAD S.A.C.**  
GRÁFICA - AUDIOVISUAL - BTL - FOTOGRAFÍA  
Caj. Luis Sánchez Ros. Mza. 881 lote 1 105, San José de Cutervo  
Pisco (Cajamarca) - Trujillo - CAJAMARCA  
T. 044 810281 RPM 12474311 RFC 84 9142788  
gerencia@aquilespublicidad.com.pe  
administracion@aquilespublicidad.com.pe  
www.aquilespublicidad.com.pe

R.U.C. N° 20482215999

**FACTURA**  
0001 - N° 0001338

Sr. (sra) INVERSIONES CENTENARIO S.A.S.

Dirección: AV. VICTOR ANDRÉS BELLAUNDE N° 147, VÍA PRINCIPAL 100, EDIFICIO REAL CUARTO PISO 2, SAN JOSÉ DE CUTERVO

R.U.C. N° 20110105295 Trujillo de JULIO de 2015

CANT.	DESCRIPCIÓN	P. UNIT.	IMPORTE
1.	Impresión en vinyl en alta resolución, laminado de protección Área: Área 245.40m <sup>2</sup>		11230.00
1.	Aplicación e instalación de vinilos.		2780.00
1.	Perfora y acabados de fachadas.		2700.00
1.	Transporte y montaje - Cajeta Plaza.		1120.00
SUB-TOTAL			18030.00
I.G.V. ( 7% )			1262.10
TOTAL			19292.10

SON: DIECIOCHO MIL OCHOCIENTOS CINCUENTA Y CINCO CON CINCO CÉNTAVOS N. SÓLO

EMISOR: EDUARDO SANCHEZ ROSANDEZ  
RUC: 20110105295  
CALLE: AV. VICTOR ANDRÉS BELLAUNDE N° 147  
CALLE: VÍA PRINCIPAL 100, EDIFICIO REAL CUARTO PISO 2, SAN JOSÉ DE CUTERVO  
CALLE: SAN JOSÉ DE CUTERVO - PISCO - CAJAMARCA  
TEL: 044 810281 RPM 12474311 RFC 84 9142788

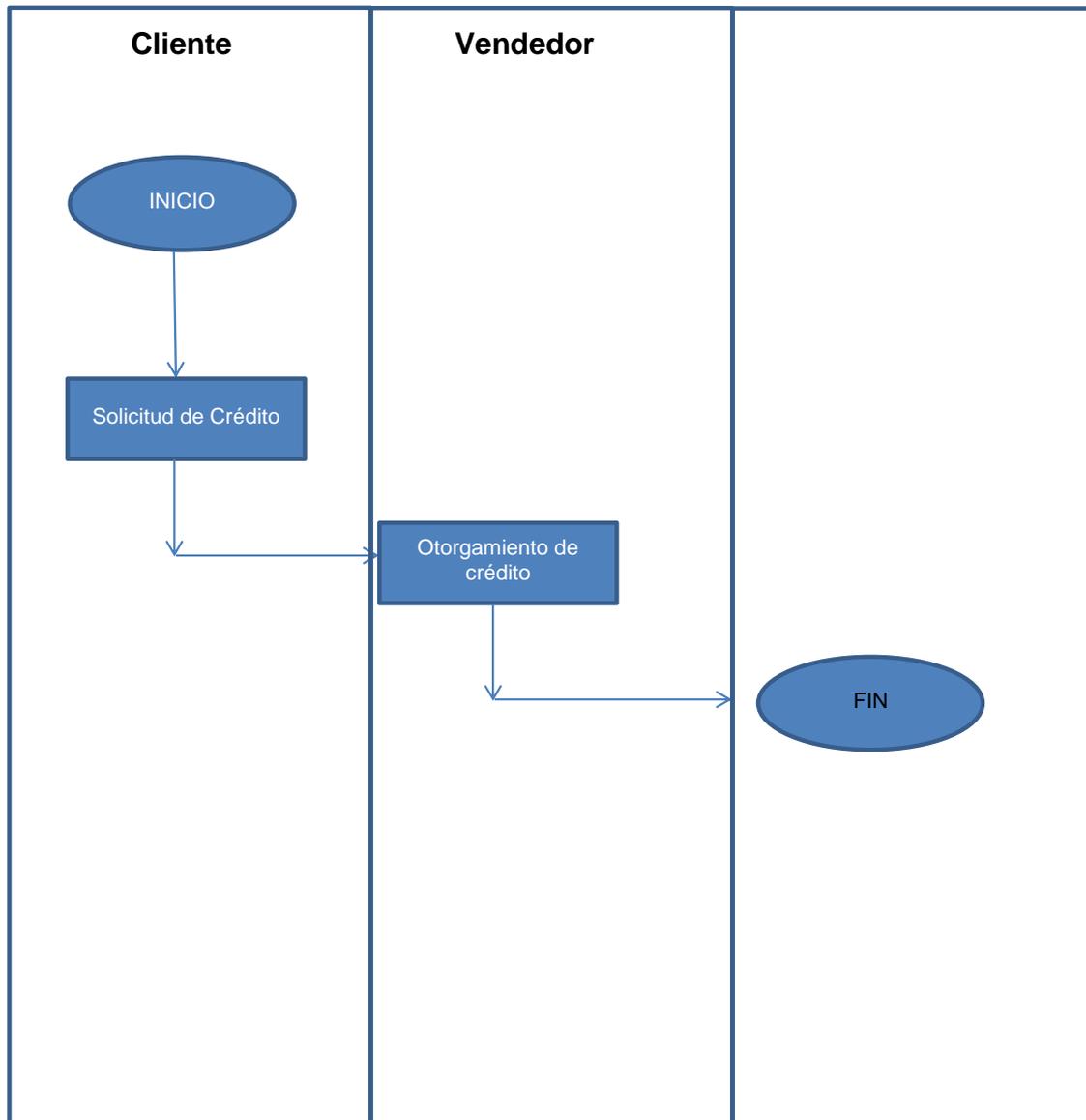
FECHA CANCELADO

DÍA MES AÑO

CONTROL ADM.



**ANEXO 6: FLUJOGRAMA DE OTORGAMIENTO DE CREDITO**



Fuente: Autoras de la tesis

## ANEXO 7: FLUJOGRAMA DE COBRANZAS

