



UNIVERSIDAD  
PRIVADA  
DEL NORTE

# FACULTAD DE NEGOCIOS

---

CARRERA DE CONTABILIDAD Y FINANZAS

“GESTIÓN DE CRÉDITOS Y COBRANZAS Y SU  
INCIDENCIA EN LA LIQUIDEZ DE LA EMPRESA DE  
ANÁLISIS CLÍNICOS BERMANLAB S.A.C., TRUJILLO,  
2016.”

Tesis para optar el título profesional de:

**Contador Público**

**Autores:**

Bach. Paola Gonzalez Seminario  
Bach. Paul Martin Norabuena Segovia

**Asesor:**

CPC Leoncio Esquivel Pérez

Trujillo – Perú  
2017

## **APROBACIÓN DE LA TESIS**

El asesor y los miembros del jurado evaluador asignados, APRUEBAN la tesis desarrollada por los bachilleres Paola Gonzalez Seminario y Paul Martin Norabuena Segovia, denominada:

**“GESTIÓN DE CRÉDITOS Y COBRANZAS Y SU INCIDENCIA EN LA  
LIQUIDEZ DE LA EMPRESA DE ANÁLISIS CLÍNICOS BERMANLAB S.A.C.,  
TRUJILLO, 2016.”**

---

CPC Leoncio Esquivel Pérez  
**ASESOR**

---

Mg. Carola Salazar Rebaza  
**JURADO**  
PRESIDENTE

---

Mg. Edwin Julca Castillo  
**JURADO**

---

Mg. Roque Ghiglino Montañez  
**JURADO**

## DEDICATORIA

A Dios por ser mi guía,  
fortaleza y facilitador de todo,  
para el cumplimiento de mi  
meta profesional. Dedico este  
valioso esfuerzo a mis padres y  
Abis Ana y Manuel por su amor  
y apoyo incondicional.

Paola Gonzalez Seminario

A Dios por permitirme culminar con  
éxito este nuevo reto de mi vida, a mis  
padres y mi abuela Juana. Que con  
infinito amor supieron guiarme en el  
camino del estudio para alcanzar, a  
base de él, una profesión que me  
permita ser hombre de bien y útil a la  
sociedad.

Paul Norabuena Segovia

## AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios por darme la fuerza para culminar este trabajo de investigación; y a mi familia quién con su amor y dedicación me ha impartido invaluable valores que me han permitido realizarme personalmente y profesionalmente

Paola Gonzalez Seminario

Agradezco a Dios y a mi familia por ser mis guías y cómplices en este largo camino, por siempre confiar en mí, por haberme dado todo su amor y saber corregirme cuando era necesario. Me han enseñado a valorar todo y para mí, son los mejores padres que existen.

Paul Norabuena Segovia

## ÍNDICE DE CONTENIDOS

### Contenido

<a href="#"><u>APROBACIÓN DE LA TESIS</u></a> .....	ii
<a href="#"><u>DEDICATORIA</u></a> .....	iii
<a href="#"><u>AGRADECIMIENTO</u></a> .....	iv
<a href="#"><u>ÍNDICE DE CONTENIDOS</u></a> .....	v
<a href="#"><u>ÍNDICE DE TABLAS</u></a> .....	viii
<a href="#"><u>ÍNDICE DE FIGURAS</u></a> .....	viii
<a href="#"><u>RESUMEN</u></a> .....	ix
<a href="#"><u>ABSTRACT</u></a> .....	x
<b>CAPÍTULO 1. INTRODUCCIÓN</b> .....	<b>11</b>
Realidad problemática.....	11
Formulación del problema.....	13
Justificación.....	13
Limitaciones.....	13
Objetivos.....	13
1.1.1. <i>Objetivo general</i> .....	13
1.1.2. <i>Objetivos específicos</i> .....	13
<b>CAPÍTULO 2. MARCO TEÓRICO</b> .....	<b>15</b>
Gestión de cuentas por cobrar.....	17
Aspectos necesarios para administrar eficientemente un sistema de cuentas por cobrar.....	22
2.1.1. <i>Cobranzas, Políticas de cobranza</i> .....	28
2.1.2. <i>Ratios de Actividad o Gestión</i> .....	33
Liquidez.....	35
2.1.3. <i>Clasificación de los ratios financieros</i> .....	38
<b>CAPÍTULO 3. METODOLOGÍA</b> .....	<b>47</b>
Operacionalización de variables.....	47
Diseño de investigación.....	47
Unidad de estudio.....	48
Población.....	48
Muestra.....	48
Técnicas, instrumentos y procedimientos de recolección de datos.....	48
Métodos, instrumentos y procedimientos de análisis de datos.....	48
<b>CAPÍTULO 4. RESULTADOS</b> .....	<b>50</b>

4.1 Datos de la empresa objeto de estudio.....	50
<b>CAPÍTULO 5. DISCUSIÓN.....</b>	<b>103</b>
<b>CONCLUSIONES.....</b>	<b>105</b>
<b>RECOMENDACIONES.....</b>	<b>107</b>
<b>REFERENCIAS.....</b>	<b>108</b>
<b>ANEXOS.....</b>	<b>110</b>

## ÍNDICE DE TABLAS

TABLA 1 SALDO DE LAS CUENTAS POR COBRAR AL 31/12/2015 .....	55
TABLA 2 CUENTAS POR COBRAR ATRASADAS AL 31/12/2015 .....	56
TABLA 3 INDICE DE MOROSIDAD AL 31/12/2015 .....	57
TABLA 4 INDICE DE MOROSIDAD POR CLIENTE AL 31/12/2015 .....	58
TABLA 5 CRÉDITOS OTORGADOS DEL 01/01/2016 AL 31/12/2016 .....	61
TABLA 6 CRÉDITOS OTORGADOS TRIMESTRALMENTE DEL 01/01/2016 AL 31/12/2016 .....	62
TABLA 7 TOTAL DE CRÉDITOS OTORGADOS DEL 01/01/2016 AL 31/12/2016 .....	64
TABLA 8 CRÉDITOS RECUPERADOS DEL 01/01/2016 AL 31/12/2016 .....	65
TABLA 9 CRÉDITOS RECUPERADOS TRIMESTRALMENTE DEL 01/01/2016 AL 31/12/2016 ..	67
TABLA 10 SALDO DEL TOTAL DE CUENTAS POR COBRAR AL 31/12/2016 .....	70
TABLA 11 CUENTAS POR COBRAR ATRASADAS AL 31/12/2016 .....	71
TABLA 12 INDICE DE MOROSIDAD AL 31/12/2016 .....	75
TABLA 13 INDICE DE MOROSIDAD POR CLIENTE AL 31/12/2016 .....	78
TABLA 14 INDICE DE MOROSIDAD 2015-2016 .....	93
TABLA 15 CRÉDITOS OTORGADOS 2015-2016 .....	94
TABLA 16 CUENTAS POR COBRAR AL CIERRE DE LOS PERIODOS 2015-2016 .....	96
TABLA 17 CRÉDITOS RECUPERADOS AL CIERRE DE LOS PERIODOS 2015-2016 .....	98
TABLA 18 RAZÓN CIRCULANTE DE LOS PERIODOS 2015-2016 .....	99
TABLA 19 PRUEBA ÀCIDA DE LOS PERIODOS 2015-2016 .....	100
TABLA 20 CAPITAL DE TRABAJO DE LOS PERIODOS 2015-2016 .....	101

## ÍNDICE DE FIGURAS

GRÁFICA 1 INDICE DE MOROSIDAD POR CLIENTE AL 31/12/2015.....	58
GRÁFICA 2 CRÉDITOS OTORGADOS TRIMESTRALMENTE DEL 01/01/2016 AL 31/12/2016	63
GRÁFICA 3 TOTAL DE CRÉDITOS OTORGADOS DEL 01/01/2016 AL 31/12/2016 .....	64
GRÁFICA 4 CRÉDITOS RECUPERADOS TRIMESTRALMENTE DEL 01/01/2016 AL 31/12/2016 .....	68
GRÁFICA 5 INDICE DE MOROSIDAD POR CLIENTE AL 31/12/2016.....	79
GRÁFICA 6 INDICE DE MOROSIDAD PERIODOS 2015- 2016 .....	94
GRÁFICA 7 CRÉDITOS OTORGADOS PERIODOS 2015- 2016 .....	96
GRÁFICA 8 CUENTAS POR COBRAR PERIODOS 2015- 2016.....	97
GRÁFICA 9 CUENTAS POR COBRAR PERIODOS 2015- 2016 .....	99
GRÁFICA 10 RAZÒN DE CIRCULANTE PERIODOS 2015- 2016.....	100
GRÁFICA 11 RAZÒN DE PRUEBA ACIDA PERIODOS 2015- 2016.....	100
GRÁFICA 12 RAZÒN DE CAPITAL DE TRABAJO PERIODOS 2015- 2016 .....	101



## RESUMEN

La presente investigación se basó en el desarrollo de la incidencia de la gestión de créditos y cobranzas en la liquidez de la empresa de análisis clínicos BERMANLAB S.A.C.; en el transcurso de la investigación se utilizó la metodología científica, definiciones, el empleo de las conceptualizaciones y otros. Todo esto nos sirvió para poder desarrollar los aspectos importantes de la tesis, desde el planteamiento del problema de investigación hasta realizar la contrastación de la hipótesis.

Asimismo, para la realización de esta investigación se obtuvo información a través de la aplicación de cuestionarios, entrevistas y análisis a los estados financieros de la empresa. También se ha descrito una justificación del problema, en donde se exponen las razones de la investigación, se indican los objetivos, antecedentes, marco teórico, y también la contrastación de la hipótesis.

Por consiguiente, los objetivos planteados en la investigación se han desarrollado de forma satisfactoria, y se destaca la información proporcionada de las rubricas de evaluación y el esquema de la presentación de la tesis, que fueron formatos y/o documentos guías para el desarrollo de la investigación científica e hizo didáctica la presentación del trabajo.

Al finalizar, se presenta como resultado de esta investigación, conclusiones y recomendaciones para el perfeccionamiento de la gestión de créditos y cobranzas, después de realizar el análisis de los datos en los resultados obtenemos que una mala gestión de las cuentas por cobrar genera problemas en la liquidez de la empresa, impidiendo poder cumplir con sus obligaciones con terceros.

## ABSTRACT

The present investigation was based on the development of the incidence of the accounts management for charging in the liquidity of the clinical analysis company BERMANLAB S.A.C.; in the course of the investigation the scientific methodology, definitions, the use of conceptualizations among others were used. All of this was useful to be able to develop important aspects of the thesis, from the approach of the investigation problem to the execution of the testing of the hypothesis.

Likewise, for the accomplishment of this investigation information was obtained through the application of questionnaires, interviews and analysis to the financial states of the company. A justification of the problem was also described; the objectives, background, theoretical framework, and also the testing of the hypothesis are indicated.

Therefore, the proposed objectives on the investigation have been developed in a satisfactory way, and the proportioned information of the evaluation rubrics and the scheme of the thesis presentation, that were formats and/or guide documents for the development of the scientific investigation and made didactic the work presentation are highlighted.

At the end, it's presented as a result of this investigation, conclusions and recommendations for the improvement of the account management to be charged, after executing the data analysis of the data in the results we obtain that a bad account management for charging generates problems in the liquidity of the company, keeping it from fulfilling it's obligations with third parties.

## CAPÍTULO 1. INTRODUCCIÓN

### Realidad problemática

Las empresas nacionales y extranjeras generan progreso en el lugar donde operan, ya que éstos aumentan el número de personas empleadas, crean nuevos y mejores proyectos de desarrollo para el país, y esto aumenta la cultura social y mejora su entorno.

En el mundo actual de los negocios, las empresas deben ser competitivas, solo así lograrán establecer en los mercados actuales donde existe gran rivalidad competitiva entre las empresas.

Como se ha podido observar en los últimos tiempos en la Región de La Libertad ha liderado el crecimiento económico e inversión, en consecuencia, esto ha motivado el impulso de las empresas a mejorar su misión; y por ello se han dado transformaciones notables en la manera de pensar y planear los negocios; y es de vital importancia que las entidades busquen nuevas técnicas, procesos y/o métodos para que puedan mantener la empresa en marcha.

En los últimos años, las ventas o la prestación de servicios al crédito es en consideración una fuente de ingreso grande para la mayoría de organizaciones, con el fin de incrementar el número de clientes y conservar la relación con los clientes actuales, la mayoría de las empresas recurren a ofrecer crédito o financiamiento.

Las cuentas por cobrar son importantes ya que representan para la empresa activos exigibles, derechos con los que cuenta para obtener beneficios por productos o servicios entregados. Generalmente en la empresa la inversión en cuentas por cobrar representa una inversión muy importante ya que representan aplicaciones de recursos que se transformarán en efectivo para terminar el ciclo financiero a corto plazo.

La eficiente administración de cuentas por cobrar comienza en la compañía desde el momento de la venta y facturación. Representa una proporción importante de los recursos de la empresa que se encuentran en poder del cliente por lo que las políticas de gestión y cobro deben ser lo más delimitadas posible y estar bien estructuradas, en cuanto al plazo para el pago es de gran importancia que vaya de acuerdo a las necesidades financieras de tu empresa.

Teniendo en cuenta lo descrito anteriormente, es necesario analizar la gestión de créditos y cobranzas de la empresa de análisis clínicos BERMANLAB S.A.C., evaluar la gestión de cuentas por cobrar, la rotación de las mismas, sus políticas de crédito y sus procedimientos de cobranza. Considerando que no se ejecuta adecuadamente la gestión de créditos y cobranzas; teniendo un impacto en la liquidez del periodo, ocasionando el incumplimiento con los compromisos de pago a proveedores, acreedores, administración de impuestos, entidades financieras, entre otros pagos correspondientes al giro del negocio.

La falta de liquidez se produce cuando los pagos superan los cobros en un tiempo determinado, resultando insuficiente la financiación inyectada en la empresa y siendo necesario acudir a nueva financiación para responder a las obligaciones de pagos pendientes. Además, la falta de liquidez es un problema que puede afectar al corto plazo y que puede obligar a cerrar la empresa (si se corta el 'grifo financiero') sin poder llegar a saber si la empresa es viable económicamente, o incluso siendo esta viable.

BERMANLAB S.A.C. es un laboratorio dedicado a la prestación de servicios de análisis clínicos y anatomopatológicos que cuenta con 38 sucursales a nivel del norte del Perú, la empresa realiza convenios de prestación de servicios de análisis clínicos, otorgando la facilidad para que puedan pagar al crédito sus facturas por los servicios prestados, el convenio permite que los beneficiarios de nuestro cliente puedan atenderse en el laboratorio sin pagar precio alguno, posteriormente en quincena o fin de mes, se emite una factura por el total de atenciones, pero existen deficiencias en la administración de las cuentas por cobrar, tales como el cumplimiento de las políticas y procedimientos de crédito estipulado por la empresa, la existencia de un solo personal para la facturación y cobranzas, que también realiza otras funciones como liquidación de ventas y todo lo que conlleva tener un control, seguimiento y monitoreo de cada respectiva función, todo esto se ve reflejado en que la empresa tiene un déficit para poder cumplir sus obligaciones y esto afecta a diversas áreas de la empresa, una de ellas, por ejemplo es el área de logística, no puede realizar su requerimiento de materiales por no contar con el efectivo disponible, lo que ocasiona un desabastecimiento en las diversas áreas del laboratorio.

Por ello, realizar una gestión de créditos y cobranzas de la empresa de análisis clínicos BERMANLAB S.A.C. surgió por la necesidad de contar con información que permita a los propietarios tener, de una manera clara y oportuna, reportes, de cuál es la situación financiera del negocio para poder realizar una buena toma de decisiones, ya que no existe una buena trazabilidad de las acciones de cobranza que permita contar al menos con información mínimamente importante.

Planteamos la necesidad de que BERMANLAB S.A.C. debe tener claro sus políticas de crédito con la finalidad de alcanzar los objetivos preestablecidos de la Gerencia con respecto a la actividad crediticia. Por lo tanto, estas políticas indicarán el camino para llegar a esos objetivos y darán la pauta de cómo actuar para lograrlo.

## **Formulación del problema**

¿De qué manera incide la gestión de créditos y cobranzas en la liquidez de la empresa de análisis clínicos BERMANLAB S.A.C. Trujillo, 2016?

## **Justificación**

El presente trabajo busca demostrar que la realización de una adecuada gestión de créditos y cobranzas permite mantener un flujo de efectivo sano para las operaciones de la empresa, con la finalidad de alcanzar una meta prevista en un periodo determinado; para posteriormente comparar los resultados con los datos obtenidos y verificar los logros o realizar cambios en las diferencias.

A través del presente proyecto de investigación se brindará a la gerencia un análisis que permita detectar y proponer mejoras en sus políticas de crédito, rápida ejecución de cobranzas automatizadas y un control de indicadores más efectivo, conocer los procedimientos que deben seguirse y cumplir con los objetivos de la empresa para alcanzar la eficiencia y efectividad en las operaciones.

## **Limitaciones**

En el desarrollo de la investigación no se presentó dificultad alguna por cuanto el tema es de actualidad y los investigadores tuvieron acceso a la obtención de información.

## **Objetivos**

### **1.1.1. Objetivo general**

Determinar la incidencia de la gestión de créditos y cobranzas en la liquidez de la empresa de análisis clínicos BERMANLAB S.A.C., Trujillo, 2016.

### **1.1.2. Objetivos específicos**

- Analizar la situación de la calidad de la cartera de cuentas por cobrar y de la liquidez de la empresa de análisis clínicos BERMANLAB S.A.C. al cierre del periodo 2015.
- Determinar la cantidad e importe de créditos otorgados y recuperados en el periodo 2016 de la empresa de análisis clínicos BERMANLAB S.A.C. y su periodo de cobranza y rotación de cuentas por cobrar.
- Analizar la situación de la calidad de la cartera de cuentas por cobrar y de la liquidez de la empresa de análisis clínicos BERMANLAB S.A.C. al cierre del periodo 2016.
- Determinar el nivel de cumplimiento de las políticas y procedimientos en el otorgamiento y recuperación de cuentas por cobrar de la empresa de análisis clínicos BERMANLAB S.A.C.
- Evaluar la incidencia de la gestión de cuentas por cobrar en el año 2016, en la liquidez de la empresa BERMANLAB S.A.C.

## CAPÍTULO 2. MARCO TEÓRICO

### a) Antecedentes

Noriega (2011) en sus tesis “Administración de las cuentas por cobrar, un enfoque para la toma de decisiones en la industria maquiladora de prendas de vestir en Guatemala”, está enfocado en crear una propuesta administrativa de cuentas por cobrar eficiente que brinde apoyo a la gestión financiera y toma de decisiones a empresas que se dedican a la industria de maquilado de prendas de vestir en Guatemala, concluyo que la administración eficiente de cuentas por cobrar en una empresa dedicada a la industria maquiladora de prendas de vestir, depende de la planificación e implementación de procedimientos y políticas de crédito acorde del giro del negocio, las cuales deben ser cumplidas a cabalidad, además de ser revisadas y controladas periódicamente para asegurar una óptima gestión administrativa de cuentas por cobrar; en el análisis financiero de su informe, se incluyó un análisis de escenarios que resultó en una propuesta de políticas de crédito adecuadas al giro del negocio, que se ajusta a sus necesidades y también eleva sus utilidades; existen deficiencias en las empresas maquiladoras de prendas de vestir para establecer y cumplir con parámetros de crédito adecuados, dándose a conocer este hecho en el área de ventas, pues por incrementarlas no se controlan los límites de crédito; y también se ofrecen fechas de entrega que no se cumplen, provocando que los clientes no cancelen sus deudas o se atrasen. Esta propuesta evidencia las fallas comunes de la gestión administrativa de cuentas por cobrar, e introducir propuestas de políticas de créditos que ayuden a mejorar significativamente la administración de las cuentas y contribuir al aumento de los resultados financieros de las entidades económicas del país.

Durán (2015) en su tesis de grado de la universidad técnica de Machala, titulada “El control interno de las cuentas por cobrar y su incidencia en la liquidez de la empresa el mundo Berrezueta Carmona y Cía., en el cantón camilo Ponce Enríquez”, busca establecer un control Interno de las cuentas por cobrar que permita aplicarse en el proceso económico contable de esta organización para obtener resultados confiables en la presentación de los estados financieros de la empresa el mundo Berrezueta Carmona y Cía., del cantón Camilo Ponce Enríquez, concluyó que la empresa no cuenta con las políticas contables en el área de crédito que permita obtener mejores resultados económicos que una organización, personal auxiliar en la rama de contabilidad no cuenta con el conocimiento necesario para el control necesario en cartera, dando fugas financieras que la empresa obtiene a través de sus operaciones ordinarias, Ventas, se ha visto que una vez realizada las operaciones de ventas a crédito, la información adquirida

de los clientes (los requisitos necesarios para obtener un crédito) no brinda las garantías necesarias para cubrir la rotación o control de la deuda efectuada y tampoco se encuentra un departamento específicamente para el control de cuentas por cobrar. A través de la presente investigación se da a conocer que no cuenta con un control interno de las cuentas por cobrar, donde permita obtener resultados estadísticos de su estabilidad crediticio que ofrece a su distinguida clientela; siendo fundamento principal para la rotación de efectivo a través de una excelente solvencia y liquidez de la empresa.

Aguilar (2013) en su tesis "Gestión de cuentas por cobrar y su incidencia en la liquidez de la empresa Contratista Corporación Petrolera S.A.C. - Año 2012" , como objetivo general tuvo, determinar que la gestión de cuentas por cobrar incide en la liquidez de la empresa contratista Corporación Petrolera S.A.C., y concluyó que la empresa Contratista Corporación Petrolera S.A.C. carece de una política de crédito eficiente, pues en la evaluación de los posibles clientes solo toma en cuenta el prestigio y la antigüedad en el mercado, más no se hace un estudio y seguimiento riguroso al comportamiento. Tienen los posibles clientes, en el cumplimiento con sus obligaciones con otros contratistas. Esto conlleva a que muchas veces Corporación Petrolera SAC, contrate a empresas, para que realicen esta labor, lo cual genera más gastos y esto afecta a la liquidez de la empresa, que no cuenta con una política de cobranza consistente, pues el plazo establecido para el pago de los clientes es de 45 días de acuerdo a contrato. Esto en parte es en teoría pues en la práctica no se da y la empresa no cuenta con un plan de contingencia para cubrir los gastos en que incurre por la demora en la aprobación de facturas. Este inconveniente se ve reflejado en los procedimientos burocráticos de aprobación de valorizaciones que tienen las operadoras petroleras en las diferentes etapas del proceso de revisión y aprobación de servicios realizados, por consiguiente afecta a la liquidez de la contratista Corporación Petrolera S.A.C. Esta tesis aportará en el presente trabajo de investigación debido a que la investigación se puso en evidencia las fallas comunes de la gestión de cuentas por cobrar, y se introdujo propuestas de políticas de crédito que ayudaron a mejorar significativamente la administración de las cuentas por cobrar de las empresas contratistas de hidrocarburos, buscando solucionar los problemas frecuentes y contribuyendo al aumento de los resultados financieros de las entidades económicas del país.

Lizárraga (2010) en su tesis de grado de la universidad de San Martín de Porres, titulada "Gestión de cuentas por cobrar en la administración del capital de trabajo de las empresas de fabricación de plástico del distrito de Ate", como objetivo general busca establecer como una buena gestión de cuentas por cobrar impacta favorablemente en la administración de capital de trabajo de las empresas de fabricación de plástico del distrito



de Ate., concluyó que sin una buena política de créditos no será posible que una empresa alcance niveles de cuentas por cobrar razonables que favorezcan la rotación de las cuentas por cobrar y la asignación correcta del crédito. Cuando una empresa no cuenta con límites de crédito (llamadas también líneas de crédito) ésta se expone a aumentar los riesgos de morosidad, pues justamente un límite de crédito estudiado técnicamente sirve para medir la capacidad de pago de un cliente y en función de este estudio es que la empresa mitiga sus riesgos. Una gestión eficiente de las cuentas por cobrar significa también estar integrada a una plataforma tecnológica bancaria, para poder acceder al financiamiento de las ventas y mejorar el aumento del efectivo y la rotación de las cuentas por cobrar. Esta investigación nos ha permitido conocer los efectos o desfases que podrían ocurrir, sino se aplican las herramientas, técnicas y conceptos adecuados en la gestión de cuentas por cobrar en una organización o empresa del rubro investigado.

En el trabajo de investigación realizado por Vásquez & Vega (2016), "Gestión de cuentas por cobrar y su influencia en la liquidez de la empresa CONSERMET S.A.C., Distrito De Huanchaco, Año 2016", su objetivo general busca determinar que la gestión de cuentas por cobrar influye en la liquidez de la empresa CONSERMET S.A.C., llegando a las conclusiones; que la gestión de cuentas por cobrar, ocasionan disminución en la liquidez de empresa CONSERMET S.A.C., el análisis de los datos nos permitió establecer que el nivel de ventas al crédito influye en el riesgo de liquidez de la empresa CONSERMET S.A.C. Esto conlleva, a que la empresa no disponga de liquidez para afrontar sus obligaciones en el corto plazo; la evaluación de los datos obtenidos permitió establecer que las políticas de crédito influyen en la liquidez de la empresa CONSERMET S.A.C., porque obedecen a que no se utilizaron métodos de análisis, puesto que todos estos aspectos son indispensables para lograr el manejo eficiente de las cuentas por cobrar. El trabajo de investigación es necesario porque una gestión de cuentas por cobrar deficiente, no permite cumplir con los objetivos de la empresa para alcanzar la eficiencia y la efectividad en las operaciones y así obtener la liquidez que necesita para poder cumplir oportunamente con sus obligaciones.

## **b) Bases teóricas**

### **Gestión de cuentas por cobrar**

- **Cuentas por cobrar**

Warren, Reeve y Fess (2000), concluyeron que la operación más común que genera una cantidad o importe por cobrar es la venta a crédito de mercaderías o servicios. La cantidad por cobrar se registra con un cargo en la cuenta Cuentas por cobrar. Generalmente, se espera que estas cuentas por cobrar se liquiden en un periodo relativamente corto, como 30 o 60 días. En el estado de situación financiera se encuentran clasificadas como activos a corto plazo.

Según Araiza (2005), considera que las cuentas por cobrar son derechos exigibles y estos están originados por las ventas, servicios prestados, otorgamientos de préstamos, o cualquier otro concepto análogo, que un futuro generará beneficios a la empresa.

- **Gestión de las cuentas por cobrar**

Según Haro & Rosario (2017), el importe que se debe a la empresa está representado por el saldo de las cuentas por cobrar o saldo de los clientes, y esto es productor del crédito otorgado a dichos compradores. Por lo tanto, es el crédito que otorga a sus clientes y por el que la empresa ha de tolerar un riesgo en esta operación.

A toda empresa le interesaría desde un punto de vista financiero realizar sus operaciones de venta al contado para así poder tener mayor disponibilidad de liquidez, pero el entorno empresarial que se vuelve cada vez más competitivo y la posibilidad de aumentar la cuota de mercado le lleva a otorgar a sus clientes y deudores financiación y condiciones de pago más flexibles. Si éstas son mejores que las que ofrecen la competencia, la empresa se diferencia del sector, mejora su imagen y aumenta sus ventas, pero también se incrementara el nivel de las cuentas por cobrar.

En consecuencia, la función económica de las cuentas por cobrar es conservar la competitividad en el mercado y ampliar las ventas; al mismo tiempo que dicha inversión debe proporcionarle una rentabilidad adecuada.

○ **Objetivo de la gestión de cuentas por cobrar**

Para Haro & Rosario (2017) el objetivo de la gestión de cuentas por cobrar es disminuir las cifras de dichas cuentas manteniendo la relación comercial de los clientes actuales, y por lo tanto, el periodo medio de cobro. Pero, insertando siempre ventajas de financiación al cliente ya que esto tendrá un impacto positivo en la imagen de la empresa y facilita la diferenciación con el resto de la competencia.

○ **Administración de las cuentas por cobrar**

Según Emery & Finnerty (2000), las operaciones de ventas al crédito crean cuentas por cobrar. Se distinguen dos tipos de crédito: el crédito comercial y el crédito al consumidor. Entre las empresas, el crédito comercial sucede cuando una empresa realiza la compra bienes y servicios a otra sin un pago simultáneo. El resultado de la actividad de ventas crea una cuenta por cobrar para el proveedor (vendedor) y una cuenta por pagar para la empresa compradora. El crédito al consumidor, o crédito al detalle, se crea cuando una empresa le vende bienes o servicios a un consumidor sin un pago simultáneo. Por lo general, la mayoría de las transacciones de negocios utilizan el crédito comercial. A nivel de ventas al detalle, los medios de pago incluyen efectivo, cheques, créditos extendidos por el detallista y créditos extendidos por un tercero (como MasterCard, Visa o American Express).

Según Gitman y Zutter (2012), el objetivo de la administración de las cuentas por cobrar es cobrarlas tan rápido como sea posible, sin perder ventas debido a técnicas de cobranza muy agresivas. El logro de esta meta comprende tres temas:

1. estándares de crédito y selección para su otorgamiento,
2. términos de crédito y
3. supervisión de crédito. (pág. 558)

### **Principales situaciones que afectan a la recuperación de las cuentas por cobrar**

Según Araiza (2005), considera que hay diferentes situaciones que influyen en la recuperación de las cuentas por cobrar, en las cuales menciona:

1. Dificultades financieras del comprador.- Los titulares de las áreas de crédito y de cobranzas deben conocer si las dificultades son temporales o graves con base en el historial experiencias, ante lo cual es necesario evaluar una posible estimación de castigos de cuentas de cobro dudoso.
2. Falta de pago del deudor por voluntad o descontento por mala interpretación de las condiciones de venta.
3. Falta de intenciones de pago. Este caso es de sumo cuidado ya que puede titilar como fraude a la empresa y se deberá resolver por instancias en su caso judiciales.
4. Falta de cuidado por parte del comprador ya sea por olvido o descuido.
5. Mala administración del área de cobranzas por no enviar al cliente los estados de cuenta y recordatorios de pago. (pág. 5)

### **Políticas y procedimientos de cobranza**

Según Guerrero y Galindo (2014), los diferentes procedimientos de cobro que aplique una empresa están determinados por su política general de cobranza. En materia de política crediticia se pueden distinguir tres tipos:

#### **1. Políticas restrictivas.**

Las políticas de crédito restrictivas preponen los pagos al contado a los aplazamientos de pago, establecen plazos cortos de crédito, limitan el volumen de crédito concedido y seleccionan minuciosamente a los clientes que merecen crédito. Identificadas por la aprobación de créditos en períodos sumamente cortos, normas de crédito estrictas y una política de

cobranza agresiva. Esta política contribuye a reducir al mínimo las pérdidas en cuentas de cobro dudoso y la inversión movilización de fondos en las cuentas por cobrar. Pero a su vez este tipo de políticas pueden traer como consecuencia la reducción de las ventas y los márgenes de utilidad, la inversión es más baja que las que se pudieran tener con niveles más elevados de ventas, utilidades y cuentas por cobrar.

## 2. Políticas liberales.

Estas políticas liberales se basan en que lo más importante es el aspecto comercial y el crédito es un instrumento para ganarnos al cliente, por lo que las concesiones de crédito son inversiones para fidelizar a los clientes y ganar cuota de mercado. Este tipo de políticas liberales conceden plazos largos a los clientes para pagar las facturas y dan crédito con facilidad a la mayoría de los compradores para aumentar el giro comercial. El inconveniente de esta clase de políticas es que las empresas que las practican deben asumir un elevado riesgo de crédito y pueden sufrir importantes pérdidas económicas provocadas por los créditos fallidos.

En consecuencia, este tipo de política no estimula aumentos compensadores en las ventas y utilidades.

## 3. Políticas racionales.

Las políticas de crédito normales son las que se sitúan en el término medio; es decir no son ni restrictivas ni liberales.

Estas políticas de crédito son las más convencionales y buscan el equilibrio en el riesgo de clientes, asumiendo en algunos casos ciertos riesgos y permitiendo los plazos de pago comunes en la industria, deben aplicarse de tal manera que se logre producir un flujo normal de crédito y de cobranzas; se implementan con el propósito de que se cumpla el objetivo de la administración de cuentas por cobrar y de la gerencia financiera en general. Este objetivo consiste en maximizar el rendimiento sobre la inversión de la empresa.

### **La política de garantías de cobro**

Valls (1999) considera que es sin lugar a dudas la faceta más compleja de la gestión del crédito y también la que reviste mayor interés desde el punto de vista de efectividad. Atiende básicamente:

- A la cobertura del riesgo de solvencia mediante garantías reales.
- A la cobertura de riesgos extraordinarios, particularmente los relacionados con operaciones especiales y con el mercado de la exportación.
- A prever y erradicar incidencias en la gestión de cobros por indebida o incorrecta utilización de los instrumentos cambiarios, y problemas en la ejecutabilidad de la deuda por insuficiencia o invalidez de la documentación acreditativa de la misma. (págs. 20-21)

### **Aspectos necesarios para administrar eficientemente un sistema de cuentas por cobrar**

Según Calles (2001), nos da a conocer que las cuentas por cobrar de una empresa representan la extensión de un crédito a sus clientes en cuenta abierta. Con el propósito de conservar a sus clientes habituales y atraer nuevos, la mayoría de las empresas manufactureras consideran necesario ofrecer crédito.

Se puede observar en el mundo actual de los negocios que por lo general prefieren vender al contado en lugar de vender a crédito, pero las presiones de la competencia obligan a la mayoría de las empresas a ofrecer crédito. De tal forma, los bienes son embarcados, los inventarios se reducen y se crea una “cuenta por cobrar”. Finalmente, el cliente pagará la cuenta y en dicho momento la empresa recibirá efectivo y el saldo de sus cuentas por cobrar disminuirá.

El mantenimiento de las cuentas por cobrar tiene costos tanto directos como indirectos, pero también tiene un beneficio importante, la concesión del crédito incrementará las ventas. La administración de las cuentas por cobrar empieza con la decisión de si se debe o no conceder crédito.

#### **Decisiones acerca de la política de crédito**

Gitman y Zutter (2012), describen que para determinar qué clientes deben recibir crédito se deben aplicar técnicas; como evaluar la capacidad crediticia del cliente y compararla con los patrones de crédito de la empresa.

Según Emery & Finnerty (2000), concluyen que los ingresos y costos de una empresa se ven impactadas por las decisiones que se hayan tomado para la política del crédito. En el caso que, pensemos en una política de otorgar un crédito más accesible. Una política de crédito más liberal debe incrementar el costo de los bienes vendidos, la utilidad bruta, los gastos de la deuda irrecuperable, el costo de llevar cuentas por cobrar adicionales y los costos administrativos. Sin embargo, la política más liberal podría incrementar o no la utilidad neta. La rentabilidad de una política depende de los beneficios incrementales y de los costos incrementales. Estos son las utilidades brutas generadas por la política liberal, menos el incremento en los costos, tales como costos de deudas irrecuperables, costos de llevar un incremento en las cuentas por cobrar y costos administrativos. Dependiendo de la industria, la política de crédito puede cambiar, desde ser decisiva, hasta ser irrelevante. En una tienda al detalle se necesitará una política competitiva para sobrevivir, por otro lado en un servicio público de electricidad simplemente debe otorgar crédito de acuerdo con los requerimientos del gobierno. Las decisiones acerca de la política de crédito comprenden todos los aspectos de la administración de cuentas por cobrar. Incluyen:

- Elegir los términos del crédito,
- Determinar los métodos de evaluación,
- Supervisar las cuentas por cobrar y emprender acciones para un pago retardado,
- Controlar y administrar las funciones de crédito de la empresa.

o **Concepto de crédito**

Para Brachfield (2009), la definición de crédito es poder conseguir dinero, bienes o servicios sin realizar la cancelación al momento de recibirlos, todo esto mediante una promesa de pago realizada por el prestatario de una suma monetaria propiamente cuantificada en una fecha en el futuro.

Por consiguiente, el crédito comercial o interempresarial es la venta de bienes o servicios mediante un acuerdo entre proveedor y cliente de aplazar el pago del intercambio comercial a una fecha determinada en el futuro.

o **Periodo de crédito**

Ross, Westerfield & Jordan (1995) informaron que cuando una empresa le permite a un cliente (como una pequeña empresa o un minorista) ordenar productos o servicios sin pago inmediato, el tiempo entre la fecha de la factura y la fecha de vencimiento de pago se conoce como el período de crédito. De acuerdo en la industria que se encuentre el negocio el periodo de crédito es variable, por lo regular es un lapso entre 30 y 120 días. En el caso que se otorgue un descuento por pronto pago, el periodo de crédito tiene dos elementos: el período de crédito neto y el período de descuento por pronto pago.

o **Políticas de crédito**

Según Moreno & Rivas (1997), nos das a conocer que la administración de cuentas por cobrar tiene que establecer las políticas, siendo las principales:

- Minimizar al máximo la inversión de cuentas por cobrar en días cartera, sin perturbar las ventas y comercialización de las mercancías o servicios.
- Con la reducción de los días cartera se maximiza la inversión, convirtiendo las cuentas por cobrar en efectivo.
- Administrar el crédito que se otorga a los clientes con procedimientos ágiles y términos competitivos que permitan a la empresa obtener un valor agregado. Para lo anterior se requiere de un sistema de información con todos los datos necesarios actualizados, que permita tomar decisiones firmes y ágiles. El cliente debe sentirse confiado y seguro con las relaciones comerciales.
- Realizar una evaluación del crédito de forma objetiva que dé como resultado una mínima pérdida por cuentas incobrables. El mercado en que opera la empresa es un factor muy importante. Mercados muy competitivos dan lugar a resultados con pérdidas altas. La evaluación del crédito debe ser estudiada tomando en cuenta: el monto, el tiempo del crédito y el mercado en que participa la empresa.
- Conservar la inversión en cuentas por cobrar al corriente. La inversión en cuentas por cobrar debe ser vigilada en cada cliente en particular, de conformidad a lo pactado o acordado tomando acción sobre la cartera vencida.



- Tener precaución y vigilar la exposición de las cuentas por cobrar ante la inflación y devaluación de la moneda. Las cuentas por cobrar son activos monetarios que están expuestos a la inflación y las cuentas por cobrar en moneda extranjera están además expuestas a la devaluación de la moneda. Este concepto del activo circulante tiene generalmente un impacto muy importante en las utilidades o pérdidas monetarias que reportan las empresas.

- o **Principios Básicos de la Política Crediticia**

Santandreu (2009) menciona que, como en cualquier otra área de la organización, la gestión del crédito tiene que seguir unos objetivos y políticas fijadas de antemano para establecer normas de conducta homogéneas con el resto de la empresa. Antes de entrar en mayor detalle, se han de atender los siguientes aspectos o situaciones:

- Estructura organizativa de la empresa.
- Relaciones interdepartamentales.

Las características y la situación de cada una de ellas imprimirán, un carácter propio y exclusivo para el establecimiento de una política eficaz de créditos. El tamaño de la empresa podrá condicionar el grado de rigor y la posibilidad real de aplicar la política más adecuada para la concesión de crédito a clientes. La existencia de una política centralizada o descentralizada también podrá ser un condicionante importante. En empresas medianas y grandes, con cifras de ventas importantes, esta función suele centralizarse a través de una persona o departamento con plena autonomía. En cambio, en las organizaciones más pequeñas estas decisiones las puede asumir el Departamento Comercial o el responsable de finanzas o de administración. En cualquier caso, esta interrelación exige una perfecta coordinación para conseguir el éxito esperado.

Por otro lado, el tipo de cliente y la actividad económica de la empresa pueden suponer ciertos condicionantes. Por ejemplo, suministrar a empresas grandes de gran consumo no es lo mismo que hacerlo a pequeñas empresas y por poco importe. Cada caso exige un diseño distinto para adoptar la mejor y más eficaz política en este ámbito.

o **Elementos de la política de crédito**

Según Ross, Westerfield & Jordan (1995), concluyeron que, si una empresa decide otorgar crédito a sus clientes, debe establecer procedimientos para el otorgamiento y para el cobro. En concreto deberá enfrentarse a los siguientes elementos de la política de crédito:

1. Condiciones o términos de venta. Las condiciones o términos de venta establecen cómo se plantea la empresa vender sus bienes y servicios. Una distinción fundamental es si la empresa exigirá efectivo o concederá crédito. Si se realiza el otorgamiento de crédito a un cliente, las condiciones de venta detallarán (quizá en forma implícita) el periodo del mismo, el descuento por pronto pago y el plazo de descuento, así como el tipo de instrumento de crédito.
2. Análisis de crédito. Al otorgar crédito, la empresa realizara la distinción entre los clientes que pagarán en el tiempo establecido y los que no lo harán. Las empresas utilizan varios mecanismos y procedimientos para determinar la probabilidad de pago por parte de los clientes; a estos procedimientos se les denomina conjuntamente análisis de crédito.
3. Política de cobranza. Una vez otorgado el crédito, la empresa tiene que hacer frente al problema de cobrar el efectivo en la fecha de vencimiento, para lo cual debe establecer una política de cobranza.

o **Repercusiones estratégicas de la política de crédito- riesgo**

Para Valls (1999) las características relativas a la concesión de crédito comercial, pueden resumirse en:

- a. Dificultad en la obtención de información suficiente y actualizada destinada a evaluación y seguimiento del riesgo.
- b. Complejidad de una utilización adecuada de instrumentos mercantiles con vistas a gestionar el cobro y sus incidencias.

- c. Falta de habito en la mayor parte de los mercados, de admitir una política seria de garantías reales por parte de los suministradores
  - d. Fuerte interrelación de las decisiones relativas a la gestión de crédito y de cobro, con las gestiones comerciales. (pág. 22)
- o **Efectos de la política de crédito**

Ross, Westerfield & Jordan (1995) indican que, al evaluar la política de crédito, existen cinco factores básicos a considerar. Son los siguientes:

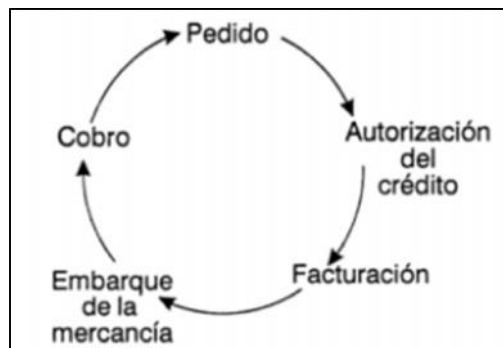
1. Efectos sobre ingresos. Cuando una empresa otorga crédito, el nivel de ingresos tendrá una disminución porque algunos clientes aprovechan el crédito y pagan en otra fecha diferente a la establecida. Sin embargo, la empresa estará en posibilidad de cobrar un precio más alto si otorga crédito con el propósito de producir un aumento en la cantidad vendida. Por consiguiente, el total de ingresos quizá aumente.
2. Efectos sobre costos. A pesar de que los ingresos de la empresa puedan tener una demora, en el caso que ésta otorga crédito, se deberá incurrir de inmediato en costos de venta, ya sea que la empresa venda de contado o a crédito, continuará adquiriendo o produciendo los productos (y pagando por ellos).
3. El costo de deuda. Cuando la empresa otorga crédito, se ve obligada en la necesidad de buscar la forma de financiar las cuentas por cobrar que se hayan producido en consecuencia de ello. Como resultado, el costo de la deuda a corto plazo para la empresa es un factor para la decisión de otorgar crédito.
4. La probabilidad de falta de pago. Al otorgar una empresa crédito es normal que cierto porcentaje de los clientes no realice el pago. Lógicamente que esto no puede ocurrir si la empresa vende de contado.
5. El descuento por pronto pago. Algunas empresas ofrecen un descuento por pronto pago como parte de sus condiciones de crédito,

entonces algunos clientes elegirán pagar por anticipado con la finalidad de aprovechar el descuento.

### 2.1.1. Cobranzas, Políticas de cobranza

#### - Objetivo de las cobranzas

Según Molina (2005) sostuvo que el objetivo de la cobranza es cerrar el círculo de la venta, tal como lo manifiesta en la siguiente figura:



Fuente: Molina (2005)

Desde luego puede haber pasos intermedios entre cada uno de los señalados, pero este cuadro nos muestra, a grandes rasgos, lo que es el proceso de la venta tal como se puede encontrar normalmente en las empresas.

Por otro lado, se debe tener claro que cerrar el circuito de la venta solo por cerrar no es el propósito de la cobranza, es posible lograrlo siendo agresivos, amenazador con el cliente. Sin embargo, vamos a poder obtener el pago de esa mercadería o servicio, pero lo más probable que suceda es que ya no será el cliente de la empresa. La cobranza debe estar hecha por políticas claras para que los empleados de ese departamento sepan que se pueden hacer, cuales son límites de su actuación y que es lo que no se puede hacer.

#### - Políticas de cobranza

Para Ross, Westerfield & Jordan (1995) "la política de cobranza es el elemento final de la política de crédito. La política de cobranza comprende

controlar las cuentas por cobrar para detectar problemas y obtener el pago de cuentas ya vencidas.” (pág. 704)

Levy (s.f.), sostuvo que las políticas de cobranza es un conjunto de actividades que se realiza para poder llegar a recuperar la cartera de clientes vigente y vencida. La política de cobro se tiene que establecer, tomando en cuenta las condiciones de mercado, competencia, tipo de clientes de la compañía y de los propios objetivos y políticas diversas de la empresa. Es necesario contar con un resumen de las cuentas por cobrar por vencer y vencidas, de tal modo que tengamos una información clara y sólida, para el análisis de los clientes que se encuentran morosos y poder tomar decisiones en si es viable o no seguir otorgando el crédito a dichos cliente. 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 cuentas por cobrar y su relación con la liquidez**

Según Brachfield (2009), indica que en el entorno empresarial es indispensable que toda empresa cuente con liquidez, como un vehículo necesita el combustible para mantener el motor en funcionamiento y poder circular. Sin embargo, los impagados son como pérdidas del carburante que perjudican la velocidad de circulación y siguiendo el símil, los incobrables son fugas de gasolina tan importantes que deben ser cortadas enseguida para evitar que el motor se quede sin combustible y se llegue a parar.

Por tales motivos es importante que los procedimientos de cobro funcionen bien y que vayan introduciendo constantemente y en abundancia dinero en la tesorería, de esta manera, si hay constante liquidez en las empresas, marcharan bien. Por otro lado, si no se realiza una efectiva cobranza de las facturas a sus clientes en el tiempo pactado por ambas partes, esto tendrá repercusión en sus obligaciones de pago y su tesorería entrará en crisis.

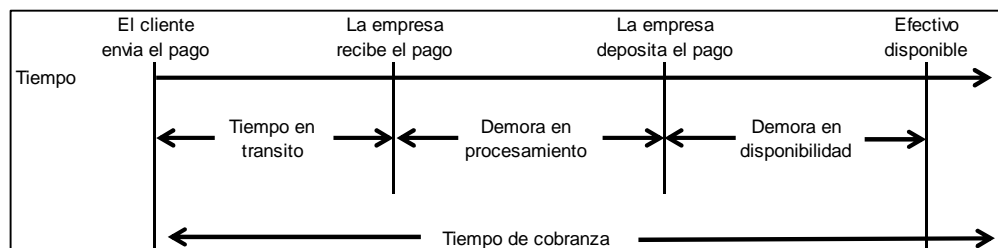
Además, cuando se originan incrementos de las necesidades de tesorería provocados por unos plazos de pago prolongados, las empresas deben buscar recurrir a terceros para obtener los medios financieros necesarios.

Otro punto es que, en muchas ocasiones, los créditos incobrables generan a la empresa afectada unos quebrantos económicos tan importantes, que su solvencia a corto plazo se ve afectada. Y en el peor de los casos los fallidos pueden obligar a la compañía a cesar definitivamente sus actividades empresariales.

Entonces la gestión activa de los cobros permite que las empresas reciban un constante y abundante flujo de tesorería; dinero que pueden reinvertir en la empresa y por consiguiente no tienen que recurrir a la financiación externa. Por lo cual un flujo de tesorería cuantioso asegura una buena salud financiera a las empresas. Asimismo, evita que las empresas tengan que plantear a futuro fuentes de financiación temporal, y con esto conseguiría tener un ahorro considerable de intereses financieros.

#### - Componentes del período de cobranza

Según Ross, Westerfield & Jordan (1995), las partes básicas del proceso de cobranza de efectivo pueden describirse de la forma siguiente: el tiempo total de este proceso está compuesto por el tiempo o periodo de tránsito, por la demora o período en procesamiento de los cheques y por la demora o periodo en disponibilidad del banco.



Fuente: Ross, Westerfield & Jordan (1995)

El tiempo que demore el efectivo en cada parte del proceso de cobranza depende de dónde estén localizados los clientes y los bancos de la empresa y lo eficiente que sea la empresa para efectuar la cobranza en efectivo. (pág.659)

### - El circuito habitual de cobros

Según Olsina (2012), concluyó que en la gran mayoría de las empresas el circuito integral de cobros está compuesto por todas o casi todas las etapas siguientes, se presenta en el siguiente orden cronológico (aunque algunas pueden darse en un mismo momento):

- a) Venta, captación, registro y transmisión del pedido.
- b) Salida / entrega de la mercancía o prestación del servicio.
- c) Facturación de la venta.
- d) Vencimiento de la obligación de pago por parte del cliente.
- e) Pago del cliente (= cobro para la empresa).
- f) Ingreso del cobro en la entidad bancaria.
- g) Valoración del cobro (disponibilidad).
- h) (Posible) impago / devolución del cobro.

Se puede pensar que el procedimiento de cobro se puede realizar en forma tan rápida en la etapa de la venta, y crea que sólo debe circunscribirse a las etapas e, f, g y h. Como se puede observar, no es así, pues las primeras etapas son las que van a abrir paso para el cobro final. Por ello debemos poner atención y tomar acción en cada una de ellas.

Caber decir que todas estas etapas su medición es en días. Es fácil deducir que, cuantos más días contenga cada etapa, mayor será el retraso producido en el proceso de cobro. La misión del tesorero es revisar continuamente todos los pasos del circuito con el objeto de reducir en lo posible el número de días en cada etapa del proceso y así reducir el plazo final y real de cobro. Se tiene que realizar la coordinación previa con los departamentos, áreas que se encuentren en la empresa, con la finalidad de realizar mejoras y reducir el plazo de cobro. Analizando cada una de las fases con el fin de optimizar el ciclo completo: será la forma de optimizar, también, la gestión.

### - Costos de las cobranzas

Guerrero & Galindo (2014), informaron que el costo de los procedimientos es una de las variables importantes de la política de cobranza, ya que mientras más altos sean los gastos de cobranza más bajo será la proporción de

incobrables y el lapso medio de cobro. Sin embargo, la relación entre costo de las cobranzas y eficiencia no es lineal. Los primeros gastos de cobranza es probable que produzcan muy poca reducción de las cuentas incobrables; pero a medida que aumentan, comienzan a tener un efecto significativo, y a partir de un punto, si se siguen incrementando los gastos de cobranza, se tiende a producir cada vez menos reducción de la pérdida a medida que los gastos se vayan agregando.

El departamento de cobranzas tiene, entre otras, las siguientes funciones:

1. Recuperar lo que le deben a la empresa y realizarlo con rapidez.
2. Mantener la buena voluntad del cliente o deudor, al mismo tiempo que se ejecuta la cobranza.
3. Lograr que los procedimientos de cobro contribuyan a promover las ventas de la empresa.

#### **- Etapas del circuito de cobranza**

Olsina (2012), indica que el proceso puede resumirse en las siguientes etapas del circuito:

- a) Venta, captación, registro y transmisión del pedido.

Deberá establecerse cómo se capta el pedido (por internet, correo, teléfono o otros). Asimismo, deberán considerarse los límites de crédito y el instrumento de pago que se puede conceder a determinados clientes.

- b) Salida / entrega de la mercancía o prestación del servicio.

Estará en función del sistema logístico, el sector en que se opere y el sistema de facturación.

- c) Facturación de la venta.

Podemos distinguir tres tipos: prefacturación, posfacturación y autofacturación.

- d) Vencimiento de la obligación de pago por parte del cliente.



Estará determinado por las condiciones de la venta o del pedido: plazo, forma, fecha de pago, etcétera, aspectos que han de constar en la política de cobros, ya comentada.

e) Pago del cliente (cobro para la empresa).

En función del instrumento acordado contractualmente (pago por cheque, transferencia, al contado) o según lo acostumbrado en su sector en cuanto a fechas, circuitos administrativos y canales de pago

f) Ingreso del cobro en la entidad bancaria.

Influenciado por el grado de organización administrativa, tanto de la empresa pagadora (incremento en el float por retrasos en la tramitación / envío / cobro) como de la empresa cobradora, que deberá tramitado con la mayor urgencia, para no añadir así más días al plazo de cobro final.

g) Valoración del cobro (disponibilidad).

Cuando la venta se haya materializado, por ejemplo, mediante un ingreso de cheque o bien mediante la emisión de recibos, reduciremos esta etapa pactando con el banco mejores condiciones de valoración para cada instrumento de cobro.

h) (Posible) impago / devolución del cobro.

No siempre se puede evitar el impago o la devolución: a veces lo conlleva el propio instrumento de cobro o es consustancial al sector de actividad. (págs. 32-35)

### 2.1.2. Ratios de Actividad o Gestión

Según Van & Wachowicz (2010), las razones de actividad, también conocidas como razones de eficiencia o de rotación, miden qué tan efectiva es la forma en que la empresa utiliza sus activos. Algunos aspectos del análisis de actividad están muy relacionados con el análisis de liquidez.

- Cuentas por cobrar. La razón de rotación de cuentas por cobrar (RCC) proporciona un panorama de la calidad de las cuentas por cobrar de la empresa y qué tan exitosa es en sus cobros. Esta razón se calcula de la siguiente manera:

$$\text{Cuentas por cobrar} = \frac{\text{Ventas netas a crédito anuales}}{\text{Cuentas por cobrar}}$$

Esta razón nos dice el número de veces que las cuentas por cobrar se han convertido en efectivo durante el año. A una conversión más alta corresponderá un tiempo más corto entre la venta típica y la recaudación de efectivo. (pág.142)

- La rotación de cuentas por cobrar en días (CCD), o periodo de cobro promedio, se calcula como:

$$\text{Rotación de cuentas por cobrar} = \frac{\text{Días del año}}{\text{Rotación de cuentas por cobrar}}$$

O, de manera equivalente,

$$\text{Rotación de cuentas por cobrar} = \frac{\text{Cuentas por cobrar x días en el año}}{\text{Ventas a crédito anuales}}$$

Esta cifra nos dice el número promedio de días que las cuentas por cobrar están en circulación antes de ser cobradas. Aunque un periodo promedio de cobro demasiado alto suele ser malo, un promedio muy bajo no necesariamente es bueno. Un periodo promedio muy bajo de cobro puede ser un síntoma de una política de crédito excesivamente restrictiva.

- Cuentas por cobrar vencidas. Otro medio por el que podemos obtener un panorama de la liquidez de cuentas por cobrar y la capacidad de la administración para reforzar su política de crédito es el de las cuentas por cobrar vencidas. Con este método categorizamos las cuentas por cobrar en una fecha dada, de acuerdo con los porcentajes facturados en meses anteriores.  
(pág.143)

## Liquidez

- **Definición de liquidez**

Según Moyer (2005), “la liquidez es la capacidad que tiene una empresa para cumplir con sus obligaciones de efectivo en el momento que vencen.”  
(pág. 769)

Gitman y Zutter (2012), concluyeron que la liquidez de una empresa se puede medir de acuerdo a su capacidad en que esta pueda ir cumpliendo con sus obligaciones de corto plazo y la medida que se acerca su fecha de vencimiento.

La liquidez se refiere a la solvencia de la posición financiera general de la empresa, es decir, la facilidad con la que puede pagar sus cuentas. Debido a que un precursor común de los problemas financieros y la bancarrota es una liquidez baja o decreciente, estas razones dan señales tempranas de problemas de flujo de efectivo y fracasos empresariales inminentes.

Desde luego, es deseable que una compañía pueda pagar sus cuentas, de modo que es muy importante tener suficiente liquidez para las operaciones diarias. Sin embargo, los activos líquidos, como el efectivo mantenido en bancos y valores negociables, no tienen una tasa particularmente alta de rendimiento, de manera que los accionistas no querrán que la empresa haga una sobreinversión en liquidez.

De tal modo que, las empresas tienen que buscar el equilibrio en relación a la necesidad de seguridad que proporciona la liquidez contra los bajos rendimientos que los activos líquidos generan para los inversionistas. Se

conoce que las dos medidas básicas de liquidez son la liquidez corriente y la razón rápida (prueba del ácido).

- **Importancia de la liquidez**

Flores (s.f), indica que la importancia de la liquidez en una empresa, es:

- En las empresas las operaciones del día a día se necesita la liquidez. Dichas operaciones son las compras que se hayan proyectado de existencias y de inmuebles, maquinaria y equipo. En este caso, por lo general se provisionan fondos en valores negociables (en vez de saldos de efectivo ocioso) hasta que se efectúen las compras proyectadas.
- Como medida preventiva y seguridad, es decir que puede darse el caso en que lo proyectado a tener en un periodo determinado no resulte tal cual se esperaba entonces sería necesario tener la liquidez para poder cubrir con lo que se había planeado en un inicio. Por ejemplo, podría haber una disminución en el cobro de las cuentas por cobrar, o demoras en la producción debido a escasez de materias primas o desperfectos en las maquinas productivas, de manera que la empresa necesita más liquidez. Tales incertidumbres hacen necesario provisionar una existencia de seguridad de liquidez.
- Mantener liquidez en el banco, es decir las empresas pueden beneficiarse de los servicios que ofrecen los bancos cabe decir que, estos servicios incluyen la cobranza, compensación y transferencia de efectivo, así como privilegios de préstamos a corto plazo para las empresas comerciales. Si bien algunos de estos servicios implican cuotas directas, otros servicios se pagan de manera indirecta por las empresas que solicitan retener saldos de reciprocidad, por lo general en la forma de saldos mínimos en cuenta de cheques en los bancos. Tales saldos ganan poco o ningún rendimiento, o incluso pueden ser prestados por los bancos a otros clientes. Por lo tanto, los saldos de reciprocidad podrían ser la principal razón del por qué las empresas continúan conservando grandes cantidades de efectivo.

- **Ratios Financieros**

Flores (2015), menciona que los ratios financieros son cocientes que relacionan diferentes magnitudes, extraídas de las partidas componentes de los estados financieros, con la finalidad de buscar una relación lógica y relevante para una adecuada toma de decisiones, por parte de la gerencia de una empresa. (pág.65)

Por su parte Mondino & Pendas (2005), afirmaron que los ratios no son otra cosa que una relación que se establece entre dos o más variables con el objeto de:

- ayudar a diagnosticar una situación determinada,
- pronosticar qué sucederá con alguna variable a partir de información disponible para otras.

Es decir: los ratios son, simplemente, una forma de reordenamiento de la información que se utiliza para facilitar y enriquecer su interpretación.

Básicamente, lo que hacen los ratios, al relacionar variables, es relativizar la información que cada una de ellas proporciona por separado. Relativizar la información significa no sólo ponerla en su justo contexto, sino también ampliar el panorama que el analista enfrenta.

Las variables que se relacionan en un ratio, por lo general, están asociadas o forman parte de alguno de los tres estados básicos en los que se resume la información económico-financiera de la empresa: el Balance, la Cuenta de Resultados y el Flujo de Fondos. (Págs.85-86)

### Importancia de los ratios financieros

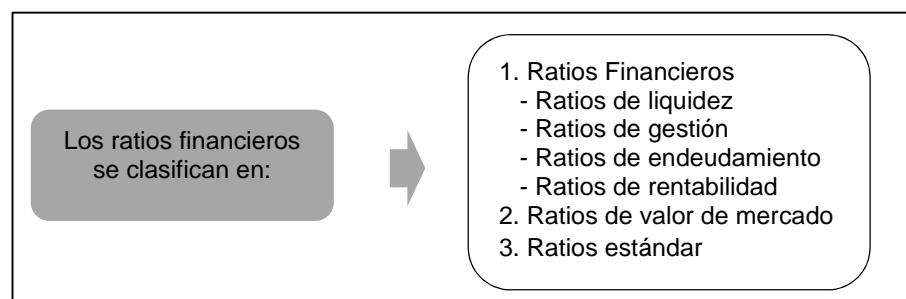
Según Flores (2015), nos dice que los ratios financieros son importantes por lo siguiente:

- Proveen información sobre la gestión de la empresa.
- Proveen información sobre si la inversión de los accionistas o dueños de una empresa es rentable.
- Permite a la empresa realizar comparaciones, que no es posible realizarlas mediante valores absolutos.
- Uniformizan la información relativa de diversas empresas o de años distintos de la empresa, facilitando su comparación.
- Al aplicar en forma correcta los ratios financieros se puede determinar los puntos débiles de la empresa, con el propósito de que la gerencia realice las medidas correctivas en el momento oportuno.

#### 2.1.3. Clasificación de los ratios financieros

##### 1. Ratios financieros

Flores (2015), indica que los ratios se clasifican en:



Fuente: Flores (2015)

##### ➤ Ratios financieros

- Ratios de liquidez  
Los Ratios de liquidez 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.

- **Ratios de gestión**  
Miden la efectividad y eficiencia de la gestión, en la administración del capital de trabajo, expresan los efectos de decisiones y políticas seguidas por la empresa, con respecto a la utilización de sus fondos. Evidencian cómo se manejó la empresa en lo referente a cobranzas, ventas al contado, inventarios y ventas totales. Estos ratios implican una comparación entre ventas y activos necesarios para soportar el nivel de ventas, considerando que existe un apropiado valor de correspondencia entre estos conceptos. Son un complemento de las razones de liquidez, ya que permiten precisar aproximadamente el período de tiempo que la cuenta respectiva (cuenta por cobrar, inventario), necesita para convertirse en dinero. Miden la capacidad que tiene la gerencia para generar fondos internos, al administrar en forma adecuada los recursos invertidos en estos activos.
- **Ratios de endeudamiento**  
Estos ratios, muestran la cantidad de recursos que son obtenidos de terceros para el negocio. Expresan el respaldo que posee la empresa frente a sus deudas totales. Dan una idea de la autonomía financiera de la misma. Combinan las deudas de corto y largo plazo. Permiten conocer qué tan estable o consolidada es la empresa en términos de la composición de los pasivos y su peso relativo con el capital y el patrimonio. Miden el riesgo que corre quién ofrece financiación adicional a una empresa y determinan igualmente, quién ha aportado los fondos invertidos en los activos. Muestran el porcentaje de fondos totales aportados por el dueño(s) o los acreedores ya sea a corto o mediano plazo.
- **Ratios de rentabilidad**  
Miden la capacidad de generación de utilidad por parte de la empresa. Tienen por objetivo apreciar el resultado neto obtenido a partir de ciertas decisiones y políticas en la administración de los

fondos de la empresa. Evalúan los resultados económicos de la actividad empresarial. Expresan el rendimiento de la empresa en relación con sus ventas, activos o capital. Relacionan directamente la capacidad de generar fondos en operaciones de corto plazo. Si los Indicadores son negativos expresan la etapa de desacumulación que la empresa está atravesando y que afectará toda su estructura al exigir mayores costos financieros o un mayor esfuerzo de los dueños, para mantener el negocio.

- **Razones financieras de liquidez**

Emery & Finnerty (2000) “mencionan que las razones de liquidez miden precisamente la liquidez de una empresa. Su propósito es evaluar la capacidad de la empresa para cumplir a tiempo con sus obligaciones financieras.” (pág. 49)

Según Moyer (2005), una empresa que pretende seguir siendo un negocio viable debe tener suficiente efectivo disponible para pagar las facturas en la fecha en que se vencen. En otras palabras, la empresa debe permanecer líquida. Una manera de determinar si efectivamente es así consiste en examinar la relación entre sus activos circulantes con sus obligaciones por vencer. Las razones de liquidez son mediciones rápidas de la capacidad que tiene una empresa de proporcionar efectivo suficiente para hacer negocios durante los siguientes meses. Los presupuestos de efectivo (cash budgets) ofrecen la mejor evaluación de la posición de liquidez de una empresa.

Lo principales razones de liquidez son:

- Razón de circulante. Esta se define como sigue:

$$\text{Razón de circulante} = \frac{\text{Activos circulantes}}{\text{Pasivos circulantes}}$$



Los activos circulantes incluyen el efectivo con que ya cuenta una empresa en caja y en el banco, además de cualquier activo que pueda convertirse en efectivo en un periodo “normal” de operaciones de 12 meses, como las inversiones de corto plazo, las cuentas por cobrar, los inventarios y los pagos anticipados. El pasivo circulante incluye cualquier obligación financiera cuyo vencimiento se espera que ocurra durante el siguiente año, como cuentas por pagar, obligaciones por pagar, la parte por vencerse de una deuda de largo plazo, otras cuentas por pagar e impuestos y salarios acumulados. (pág. 69)

Olivera (2011), nos informa que la razón corriente nos muestra la capacidad de pago de la empresa, para el mismo periodo de tiempo, pero se establece dividiendo los activos corrientes entre los pasivos corrientes.

Por lo que decimos, si el resultado es mayor a 1, la compañía posee la capacidad de realizar el pago de sus deudas de corto plazo. Por el contrario, si es menor a la unidad, los acreedores observarán que la empresa no posee suficientes activos para poder cubrir con sus compromisos.

o Prueba ácida.

Según Olivera (2011), la también llamada “Razón Rápida”, es un indicador que mide la proporción entre los activos de mayor liquidez, aquellos que efectivamente puedan ser convertidos en dinero, en un periodo bastante restringido de tiempo, frente a las responsabilidades, cuyo vencimiento sea menor a un año. (pág. 8)

Esta se define como sigue:

$$\text{Prueba ácida} = \frac{\text{Activos circulantes} - \text{Inventarios}}{\text{Pasivos circulantes}}$$

Moyer (2005), indica que esta razón financiera es una medición más estricta de la liquidez de la empresa que la razón de circulante. Al restar los inventarios de los activos circulantes, esta razón financiera reconoce que muchas veces los inventarios de una compañía son uno de sus activos circulantes menos líquidos. Los inventarios, sobre todo el trabajo en proceso, son muy difíciles de convertir con rapidez al valor en libros, o cerca de él. (pág. 70)

- **Qué entendemos por morosidad**

Según Bracfield (2003), nos da a conocer que el término morosidad hace referencia a la falta de puntualidad en las obligaciones de pago; entonces podemos decir que al final de la operación el cliente termina pagando el total de la factura, a pesar de que no hay cumplido con el pago en la fecha señalada. Por consiguiente, moroso es aquel deudor que paga tarde, pero paga, o sea no se trata de un incumplimiento definitivo de la obligación sino un cumplimiento tardío de la misma.

- **Índice de Morosidad (IMOR)**

Según la economía (s.f), el índice de morosidad es la cartera de crédito vencida como proporción de la cartera total. Es uno de los indicadores más utilizados como medida de riesgo de una cartera crediticia.

$$\text{IMOR} = \frac{\text{Cartera vencida}}{\text{Cartera total}}$$

- **Estados Financieros**

Franco (2007), considera que los estados financieros son un informe resumido que muestra cómo una empresa ha utilizado los fondos que le confían sus accionistas y acreedores, y cuál es su situación financiera actual. Los tres estados financieros básicos son el balance, que muestra los activos, pasivos y patrimonio de la empresa en una fecha establecida;

estado de ganancias y pérdidas, que muestra cómo se obtiene el ingreso neto de la empresa en un período determinado; el estado de cambios en el patrimonio neto muestra las variaciones ocurridas en las distintas cuentas patrimoniales, tales como: capital, capital adicional, excedente de revaluación, reservas y resultados acumulados, durante un período determinado. y el estado de flujo de efectivo que muestra las entradas y salidas de efectivo producidas durante el período.

Los principales estados financieros son:

- El balance general
- El estado de ganancias y pérdidas
- El estado de cambios de patrimonio neto
- El estado de flujo de efectivo

Es importante señalar que las notas a los estados financieros forman parte integrante de los mismos, ya que brindan la información complementaria necesaria para su correcta interpretación.

○ **Objetivos del análisis de los estados financieros**

Para Flores (2015), los objetivos del análisis de los estados financieros son:

- Explicar la importancia del capital de trabajo en la empresa.
- Determinar si la empresa es solvente y rentable
- Evaluar el desempeño de la empresa durante un periodo determinado y el rol que cumple frente a la competencia.
- Determinar las causas y los efectos de la gestión gerencial de la empresa sobre la situación actual en que se encuentra.
- Determinar la situación de liquidez, endeudamiento, independencia financiera de la empresa.
- También proporcionar información a los siguientes usuarios:

➤ Gerentes

Para ejercer el control de la empresa y tomar las decisiones oportunas y eficientes en su momento determinado.

➤ Propietarios

Para determinar si su inversión realizada en la empresa genera rentabilidad.

➤ Proveedores o acreedores

Para determinar si la empresa puede cancelar sus obligaciones en forma oportuna.

➤ Otras entidades o personas

La Sunat, la SMV, los inversionistas, en la utilización de la información que sea de su interés. (pág.64)

○ **Funciones de los estados financieros**

Según Merton (2003), los estados financieros cumplen tres funciones económicas importantes:

- Proporcionan información a los propietarios y acreedores de la empresa acerca de la situación actual de ésta y su desempeño financiero anterior. Aunque los estados financieros publicados rara vez proporcionan suficiente información para permitir llegar a juicios concluyentes acerca del desempeño de la compañía, proporcionan indicios importantes acerca de aspectos de las operaciones de la empresa que deben examinarse con mayor cuidado. En ocasiones, una minuciosa auditoría de los estados financieros permite detectar una mala administración e incluso un fraude.

- Los estados financieros proporcionan a los propietarios y acreedores una forma conveniente para fijar metas de desempeño e imponer restricciones a los administradores de la empresa. Las juntas directivas utilizan los estados financieros para establecer metas de desempeño para la administración.
- Los estados financieros proporcionan plantillas convenientes para la planeación financiera. Mediante la preparación de proyecciones de estados de resultados, balances y estados de flujo de efectivo para la compañía en su conjunto, los administradores pueden comprobar la congruencia global de los planes separados elaborados proyecto por proyecto y estimar los requerimientos totales de financiamiento de la empresa. (pág.64)

- **Métodos de análisis de los estados financieros**

Flores (2015), indica que entre los principales métodos de análisis de estados financieros tenemos:

- Análisis horizontal. Método que indica la evolución de cada una de las partidas conformantes del Estado de situación financiera y del Estado de resultado integral. El resultado se determina durante varios períodos. Las cifras que arroja se pueden expresar tanto en soles como en porcentajes. Este método permite observar el desenvolvimiento de cada cuenta y sus respectivos resultados a través del tiempo.
- Análisis vertical. Método de análisis financiero que determina el porcentaje de participación de una cuenta con relación a un grupo o subgrupo de cuentas del Estado de situación financiera y del Estado de resultados integrales.

o Coeficientes o ratios financieros. Índices utilizados en el análisis financiero que permiten relacionar las cuentas de un estado financiero con otras cuentas de este u otros estados financieros.

Estos índices nos indican la liquidez, solvencia y rentabilidad de una empresa, entre otras aplicaciones.

o Flujo de caja. Estimación de las necesidades de efectivo de la empresa, comparando los ingresos y egresos futuros. Herramienta muy útil para planificar el efectivo de una empresa.

- Métodos especiales. Estos métodos especiales de análisis financiero se utilizan con fines específicos, tales como:

- La creación de valor
- La optimización de los recursos internos
- La determinación de los costos y gastos eficientes, etc.

(págs.64-65)

### c) Hipótesis

La gestión de créditos y cobranzas incide significativamente en la liquidez de la empresa de análisis clínicos BERMANLAB S.A.C., Trujillo en el año 2016; ya que una adecuada gestión de cuentas por cobrar disminuye las cuentas vencidas, debido a que se agiliza su cobranza y se controla oportunamente la recuperación de las cuentas por cobrar lo cual incide directamente en el aumento de la liquidez de la empresa.

## CAPÍTULO 3. METODOLOGÍA

### Operacionalización de variables

VARIABLE	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DIMENSIONES	INDICADORES
<b>Variable Dependiente</b> Liquidez	La liquidez representa la agilidad de los activos para ser convertidos en dinero en efectivo de manera inmediata sin que pierdan su valor. Mientras más fácil es convertir un activo en dinero, significa que hay mayor liquidez, por lo que podrá cumplir con sus obligaciones en el corto plazo.	-Capacidad para afrontar sus pasivos a corto plazo.	-Ratios de liquidez: 1. Razón corriente o circulante 2. Prueba ácida 3. Capital de trabajo
<b>Variable Independiente</b> Gestión de créditos y cobranzas	La gestión de créditos y cobranzas es organizar, dirigir, administrar y tomar decisiones respecto a sus políticas de crédito, cobranza y evaluación de las mismas.	-Tiempo necesario para convertir el activo en efectivo.	- Ratio Periodo Promedio de Cobranza.
		-Cumplimiento de procedimientos y políticas de créditos y cobranzas.	-Porcentaje de cumplimiento de procedimientos y políticas de créditos y cobranzas.
		-Recuperación de créditos.	-Índice de morosidad.  -Cantidad e importe de créditos recuperados en el año 2016.  -Rotación de las cuentas por cobrar.

### Diseño de investigación

Transversal Correlacional, porque se está buscando el porqué de los hechos mediante el establecimiento de relaciones causa efecto.

$$O_1X \longrightarrow O_2Y$$

Dónde:

O<sub>1</sub>X: Cuentas por cobrar

O<sub>2</sub>Y: Liquidez

### **Unidad de estudio**

Empresa de análisis clínicos BERMANLAB S.A.C.

### **Población**

Todos los rubros contables de los estados financieros año 2016 de la empresa de análisis clínicos BERMANLAB S.A.C.

### **Muestra**

Rubro contable cuentas por cobrar de la empresa de análisis clínicos BERMANLAB S.A.C., del año 2016.

## **Técnicas, instrumentos y procedimientos de recolección de datos**

### **Análisis del contenido:**

- Análisis de la información financiera de los períodos 2015 – 2016.

### **Entrevistas:**

- Entrevista al contador de la empresa
- Entrevista al administrador de la empresa
- Entrevista con la persona encargada del área de créditos y cobranzas.
- Entrevista al gerente general de la empresa.

### **Cuestionarios:**

Es un conjunto de preguntas cuyo objetivo es obtener información con algún objetivo en concreto.

Se realizará a los profesionales y técnicos relacionados con la investigación.

## **Métodos, instrumentos y procedimientos de análisis de datos**

### **Estadística:**

Para analizar los datos obtenidos y compararlos con otros obtenidos en otros proyectos afines.



**Análisis Documental:**

Se consultará textos e informes especiales realizados en el área y en la organización, así como hechos vinculados al tema.

**Análisis financiero:**

Es una herramienta que permite realizar comparaciones relativas de distintos periodos o empresas y facilita la toma de decisiones de inversión, financiación, planes de acción, control de operaciones, reparto de dividendos, entre otros.

## **CAPÍTULO 4. RESULTADOS**

### **4.1 Datos de la empresa objeto de estudio**

#### **4.1.1 Reseña Histórica**

La empresa Centro de apoyo al diagnóstico Dr. Berly Manrique Ugarte S.A.C., cuyo nombre comercial es BERMANLAB, es una empresa dedicada a ofrecer servicios de Análisis Clínicos y Anatomopatológicos, las cuales se ocupan del estudio, por medio de técnicas morfológicas, de las causas, el desarrollo y las consecuencias de las enfermedades.

Fundada en la ciudad de Trujillo, por el Dr. Berly Manrique Ugarte, el 1° de noviembre de 1961, llamándose inicialmente el laboratorio de Análisis Clínicos “Dr. Berly Manrique Ugarte”.

Con el transcurrir de los años cambió a Instituto de Apoyo al Diagnóstico S.R.L. y posteriormente como Centro de Apoyo al Diagnóstico S.A.C. (BERMANLAB), siendo uno de los laboratorios clínicos pioneros de la Región Norte de nuestro país, con su sede Principal, ubicada en Jr. Diego de Almagro 607.

En la actualidad BERMANLAB, Centro de Apoyo al Diagnóstico Dr. Berly Manrique Ugarte S.A.C., está dirigido por el Dr. Berly Manrique Orrillo, quien es Médico Especialista en Patología y Patología Clínica, Magister en Docencia Universitaria y además es Médico Jefe de Laboratorio Clínico y Banco de Sangre del Hospital Belén de Trujillo.

El Dr. Berly Manrique Orrillo, en conjunto a un equipo de profesionales ha logrado tener presencia del laboratorio en todo el norte de nuestro país con 38 sedes, tales como en las ciudades de Trujillo, Tumbes, Piura, Chiclayo, Cajamarca, Jaén, Chepén, Chocope, Pacasmayo, Virú, Huamachuco, Huaraz, Chimbote y Nuevo Chimbote.

En marzo del 2014 se logró la certificación internacional ISO 9001:2008.

#### **4.1.2 Datos de la empresa**

- Razón Social CENTRO DE APOYO AL DIAGNOSTICO DR. BERLY MANRIQUE UGARTE S.A.C - BERMANLAB S.A.C
- Nombre comercial: BERMANLAB S.A.C.
- R.U.C: 20398079125
- Domicilio Fiscal: Jr. Almagro 607 – 615 Trujillo, La Libertad - Perú

- Actividad económica (CIIU, sector, ámbito, geográfico)  
Código: 8690 – Otras Actividades de la salud humana.
- Principales productos o servicios (descripción breve y fotos)  
La empresa se dedica a la prestación de servicios de análisis clínicos y anatomopatológicos.
- Teléfono: 223366
- Gerente General: Manrique Orrillo Berly Pedro Miguel

#### **4.1.3 Misión**

Somos un Laboratorio de Análisis Clínicos orientado a la satisfacción de nuestros pacientes, contribuyendo al diagnóstico de enfermedades con resultados confiables y oportunos.

#### **4.1.4 Visión**

Ser reconocidos como el mejor laboratorio de Análisis clínicos y Anatomopatológicos a nivel del norte del país.

#### **4.1.5 Análisis FODA**

##### **OPORTUNIDADES**

- Gran cantidad de organizaciones que tienen necesidad de tercerizar servicios de laboratorio clínico.
- Preferencia del consumidor por un servicio de calidad del producto o servicio recibido.
- Estabilidad y tendencia al crecimiento económico de la población Trujillana.
- Desarrollo de cultura preventiva en la población.
- Incremento de la población.
- Crecimiento del sector salud privado y público, tanto en infraestructura como profesionales.

##### **AMENAZAS**

- Ingreso de nuevos laboratorios al mercado con gran poder económico.
- Posible entrada al mercado de competidores importantes de la ciudad de Lima.
- Preferencia en los convenios de tercerización de servicios del sector público hacia ciertos competidores del mercado.

- Masiva Publicidad de la competencia.
- Bajos precios y promociones de la competencia.
- Reducida cartera de proveedores de reactivos que otorgan financiamiento.
- Clientes con alto poder de negociación (médicos)

### **FORTALEZAS**

- Atención turno 24 horas y los 365 días del año en la ciudad de Trujillo.
- Presencia y trayectoria con más de 50 años en el mercado.
- Laboratorio con resultados más confiables del mercado.
- Procesos analíticos bien equipados, con tecnología moderna utilizando reactivos de buena calidad para la realización de los análisis.
- Ubicación estratégica de las sedes en varias ciudades del País. Sus diferentes locales se encuentran próximos a centros de salud u hospitales.
- Cobertura suficiente de pruebas analíticas.
- Cuenta con certificación del Sistema de Gestión de la Calidad.
- Las distintas sedes fuera de Trujillo, cuentan con un promotor por ciudad. Esto genera que en cada ciudad se encuentren coberturadas las visitas a los médicos.

### **DEBILIDADES**

- Altos precios de los análisis clínicos en comparación de la competencia.
- Falta de capacitación gerencial a las jefaturas.
- Falta de capacitación externa en ventas y atención al cliente del personal de admisión.
- Falta de proyección anual de metas de convenios.
- No tienen establecido en el Sistema Informático beneficio de descuentos por la realización de análisis clínicos al cliente intermediario (médicos)
- En cuanto a convenios, no hay un precio preferencial que sea acorde a las necesidades de las empresas (sólo el 20% del PVP)
- Desabastecimiento de reactivos y material pre analítico.
- No se realiza una evaluación a los clientes a los que se les otorga crédito.
- No existe un área de cobranzas.
- El personal encargado de las cobranzas realiza también funciones contables, lo que genera que tenga que dosificar su tiempo.
- La empresa cuenta con un sistema informático para realizar un control de cuentas por cobrar, pero no se utiliza.

- Alta rotación del cargo de la jefatura Comercial; que por diversos motivos han desertado del puesto; dejando así pospuestos varios temas pendientes.

#### **4.1.6 Principales Clientes**

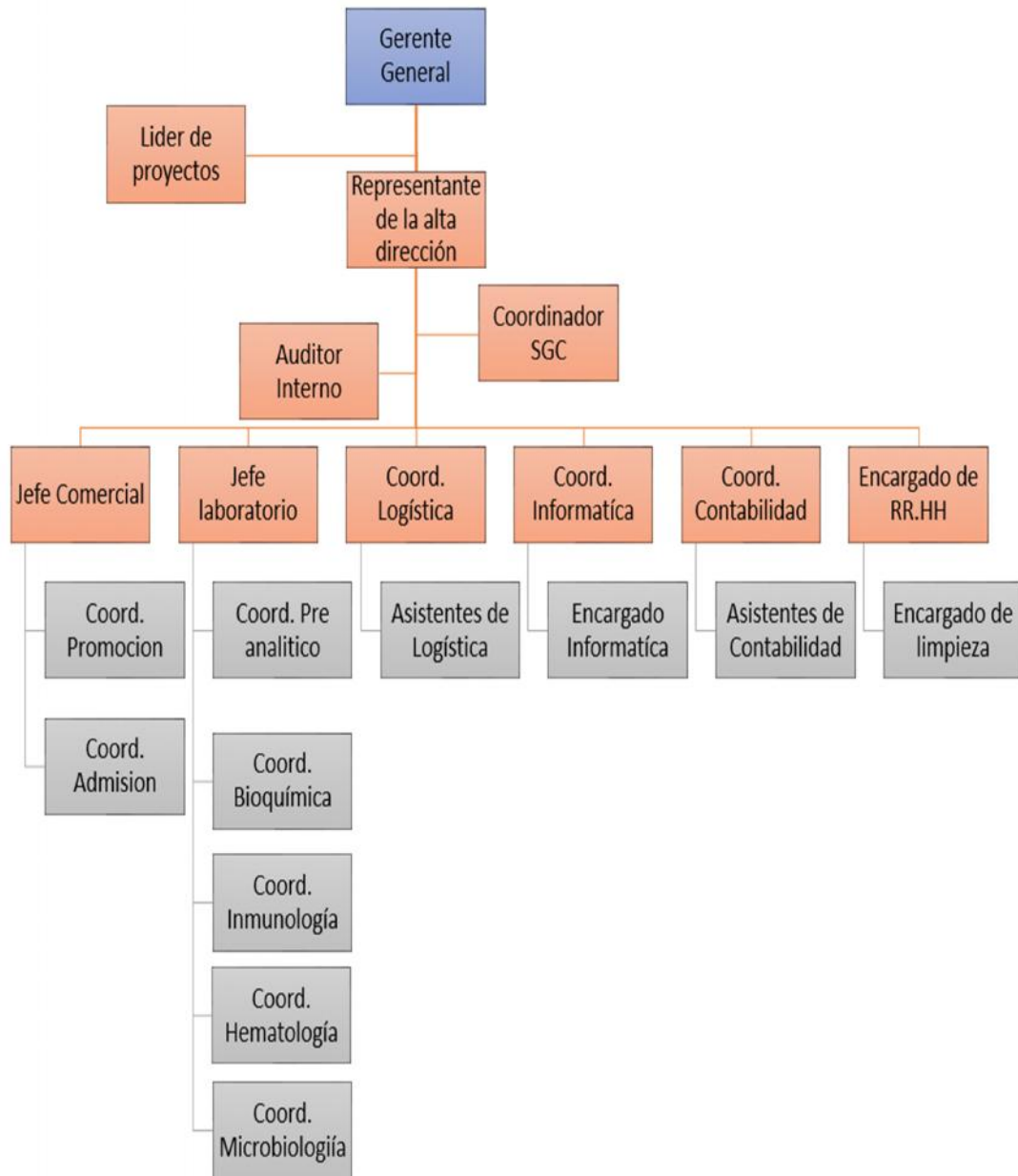
- ✓ FONDO DE ASEGURAMIENTO EN SALUD DE LA POLICIA NACIONAL DEL PERU – SALUDPOL TRUJILLO, CHIMBOTE, CAJAMARCA, CHICLAYO, TUMBES
- ✓ CENTRO NEFROLOGICO SANTA LUCIA S.A.C.
- ✓ CENTRO DE SALUD RENAL SAN MATIAS S.A.C.
- ✓ CLINICA DEL RIÑON SANTA LUCIA S.A.C.
- ✓ UNIDAD RENAL MATER ESPERANZA S.A.C.
- ✓ CENTRO DE SALUD RENAL SAN MATIAS S.A.C.
- ✓ SAN FRANCISCO INVERSIONES MEDICAS S.A.C.
- ✓ LIGA PERUANA DE LUCHA CONTRA EL CANCER DE TRUJILLO
- ✓ CLINICA SANCHEZ FERRER S A
- ✓ CLINICA INTERNACIONAL S A
- ✓ SEGURO SOCIAL DE SALUD
- ✓ COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO PARROQUIA SAN LORENZO TRUJILLO LTDA 104
- ✓ EL PACIF.VIDA CIA DE SEGUROS Y REASEG.SA
- ✓ GENZYME DEL PERU S.A.C.
- ✓ CLINICA MATERNO INFANTIL DEL NORTE S.A.

#### **4.1.7 Principales Proveedores**

- ✓ MERCK PERUANA S.A.
- ✓ H.W.KESSEL S.A.C.
- ✓ REPRESENTACIONES MEDICAS DEL PERU S.R.L.
- ✓ LABORATORIOS ROE S.A
- ✓ MEDLAB CANTELLA COLICHON S.A.C.
- ✓ PROD.Y SERV.DE MANTEN. Y SEG.IND.S.R.L.
- ✓ ALBIS S.A.
- ✓ JAMPAR MULTIPLEST INTERNACIONAL S.R.L.
- ✓ DROFAR E.I.R.L.
- ✓ LABIN PERU S.A.
- ✓ ROCHEM BIOCARE DEL PERU S.A.C.
- ✓ INVERSIONES GRAFICA G & M S.A.C.
- ✓ NIPRO MEDICAL CORPORATION SUCURSAL DEL PERU

- ✓ W.P. BIOMED E.I.R.L.
- ✓ VIKMAR S.A.C.

#### 4.1.8 Organigrama



## 4.2 Análisis de la situación de la calidad de cartera de cuentas por cobrar y liquidez de la empresa de análisis clínicos BERMANLAB S.A.C. al cierre del periodo 2015

### 4.2.1 Análisis de la situación de la calidad de cartera de cuentas por cobrar al 31 de diciembre del 2015

#### Índice de morosidad 2015

La empresa BERMANLAB SAC al cierre del periodo 2015 cuenta con un total de S/. 133,798.46 de cuentas por cobrar; donde el monto mayor corresponde a la empresa CLINICA SANCHEZ FERRER SA con un importe de S/. 62,606.96.

**TABLA 1 SALDO DE LAS CUENTAS POR COBRAR AL 31/12/2015**

CLIENTE	S/.
CLINICA SANCHEZ FERRER S A	62,606.96
FONDO DE SALUD PARA LA POLICIA NACIONAL - TRUJILLO	54,324.00
FONDO DE SALUD PARA LA POLICIA NACIONAL - CHIMBOTE	6,490.00
FONDO DE SALUD PARA LA POLICIA NACIONAL - TUMBES	4,621.00
FONDO DE SALUD PARA LA POLICIA NACIONAL - CAJAMARCA	2,240.00
FONDO DE SALUD PARA LA POLICIA NACIONAL - CHICLAYO	1,973.50
EL PACIFICO VIDA CIA DE SEGUROS Y REASEGUROS S.A.	648.00
LIGA PERUANA DE LUCHA CONTRA EL CANCER DE TRUJILLO	510.00
GENZYME DEL PERU S.A.C.	330.00
RIMAC SEGUROS Y REASEGUROS S.A	55.00
<b>TOTAL</b>	<b>133,798.46</b>

Fuente: Empresa BERMANLAB S.A.C.

Elaboración propia

La empresa cuenta con clientes con una cartera de cuentas por cobrar de 1 a 46 días de atraso en el cobro al cierre del periodo 2015:

**TABLA 2 CUENTAS POR COBRAR ATRASADAS AL 31/12/2015**

CLIENTE	F/EMISION	F/VENCIMIENTO	DIAS ATRASO AL 31/12/2015	S/.
FONDO DE SALUD PARA LA POLICIA NACIONAL - TRUJILLO	15/10/2015	14/11/2015	46	19,016.00
FONDO DE SALUD PARA LA POLICIA NACIONAL - CAJAMARCA	31/10/2015	30/11/2015	31	920.00
FONDO DE SALUD PARA LA POLICIA NACIONAL - TUMBES	31/10/2015	30/11/2015	31	1,802.00
FONDO DE SALUD PARA LA POLICIA NACIONAL - TRUJILLO	11/11/2015	11/12/2015	20	8,383.00
EL PACIFICO VIDA CIA DE SEGUROS Y REASEGUROS S.A.	17/11/2015	17/12/2015	14	648.00
FONDO DE SALUD PARA LA POLICIA NACIONAL - TRUJILLO	25/11/2015	25/12/2015	6	24,733.00
FONDO DE SALUD PARA LA POLICIA NACIONAL - CAJAMARCA	30/11/2015	30/12/2015	1	1,020.00
FONDO DE SALUD PARA LA POLICIA NACIONAL - CHIMBOTE	30/11/2015	30/12/2015	1	6,116.00
FONDO DE SALUD PARA LA POLICIA NACIONAL - TUMBES	30/11/2015	30/12/2015	1	2,593.00
<b>TOTAL</b>				<b>65,231.00</b>

Fuente: Empresa BERMANLAB S.A.C.

Elaboración propia

De acuerdo a las cifras mostradas al cierre del periodo 2015 en el estado de situación financiera según ANEXO 01, el saldo de las cuentas por cobrar es S/. 133,798.46, donde se presenta los clientes con días de atraso por un monto de S/. 65,231.00, con estos datos se realiza el cálculo del índice de morosidad obteniendo un resultado del 48.75% por ciento que es el porcentaje de la cartera de crédito que está vencida.

Índice de Morosidad =  $\frac{\text{Saldo de la Cartera de Crédito vencida al cierre del periodo}}{\text{Saldo de la cartera de Crédito total}}$

Índice de Morosidad =  $\frac{65,231.00}{133,798.46}$

Índice de Morosidad = 48.75%



**TABLA 3 INDICE DE MOROSIDAD AL 31/12/2015**

CLIENTE	F/EMISION	F/VENCIMIENTO	DIAS ATRASO AL 31/12/2015	S/.	INDICE DE MOROSIDAD
FONDO DE SALUD PARA LA POLICIA NACIONAL - TRUJILLO	15/10/2015	14/11/2015	46	19,016.00	14.21%
FONDO DE SALUD PARA LA POLICIA NACIONAL - CAJAMARCA	31/10/2015	30/11/2015	31	920.00	0.69%
FONDO DE SALUD PARA LA POLICIA NACIONAL - TUMBES	31/10/2015	30/11/2015	31	1,802.00	1.35%
FONDO DE SALUD PARA LA POLICIA NACIONAL - TRUJILLO	11/11/2015	11/12/2015	20	8,383.00	6.27%
EL PACIFICO VIDA CIA DE SEGUROS Y REASEGUROS S.A.	17/11/2015	17/12/2015	14	648.00	0.48%
FONDO DE SALUD PARA LA POLICIA NACIONAL - TRUJILLO	25/11/2015	25/12/2015	6	24,733.00	18.49%
FONDO DE SALUD PARA LA POLICIA NACIONAL - CAJAMARCA	30/11/2015	30/12/2015	1	1,020.00	0.76%
FONDO DE SALUD PARA LA POLICIA NACIONAL - CHIMBOTE	30/11/2015	30/12/2015	1	6,116.00	4.57%
FONDO DE SALUD PARA LA POLICIA NACIONAL - TUMBES	30/11/2015	30/12/2015	1	2,593.00	1.94%
				<b>133,798.46</b>	<b>48.75%</b>

Fuente: Empresa BERMANLAB S.A.C.

Elaboración propia

Del total de la cartera de crédito que tiene la empresa al cierre del periodo 2015, se observa que el mayor índice de morosidad es debido a la cartera de crédito que se tiene con la empresa FONDO DE SALUD PARA LA POLICIA NACIONAL-TRUJILLO, la cual corresponde al 80% del total de la cartera.

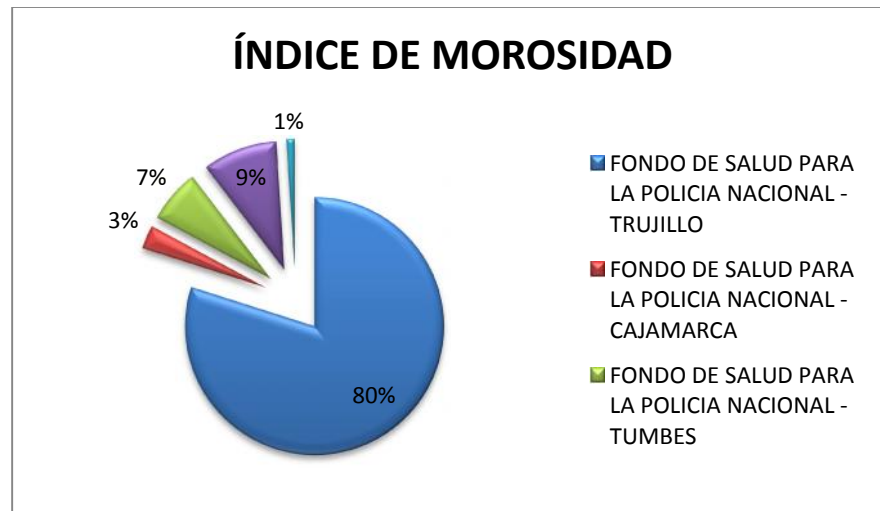
**TABLA 4 INDICE DE MOROSIDAD POR CLIENTE AL 31/12/2015**

CLIENTE	INDICE DE MOROSIDAD	%
FONDO DE SALUD PARA LA POLICIA NACIONAL - TRUJILLO	0.3896	80%
FONDO DE SALUD PARA LA POLICIA NACIONAL - CAJAMARCA	0.0145	3%
FONDO DE SALUD PARA LA POLICIA NACIONAL - TUMBES	0.0328	7%
FONDO DE SALUD PARA LA POLICIA NACIONAL - CHIMBOTE	0.0457	9%
EL PACIFICO VIDA CIA DE SEGUROS Y REASEGUROS S.A.	0.0048	1%
TOTAL 2015	0.4875	100%

Fuente: Empresa BERMANLAB S.A.C.

Elaboración propia

**GRÁFICA 1 INDICE DE MOROSIDAD POR CLIENTE AL 31/12/2015**



Fuente: Empresa BERMANLAB S.A.C.

Elaboración propia

**Ratio periodo promedio de cobranza 2015**

$$\text{Periodo promedio de cobranza} = \frac{\text{Cuentas por cobrar} \times \text{Días en el año}}{\text{Ventas anuales al crédito}}$$

$$\text{Periodo promedio de cobranza} = \frac{133,798.46 \times 365}{2,470,818.46}$$

$$\text{Periodo promedio de cobranza} = 19.765$$

La empresa de análisis clínicos BERMANLAB S.A.C. convierte en efectivo sus cuentas por cobrar en 19.77 días en el período.

Por lo general, el nivel óptimo se encuentra en cifras de 60 a 30 días de período de cobro. Por consiguiente, no hay una eficiente movilización de las cuentas por cobrar del periodo 2015.

#### 4.2.2 Análisis de la situación de la liquidez

##### Ratio de razón de circulante 2015

$$\text{Razón de circulante} = \frac{\text{Activos circulantes}}{\text{Pasivos circulantes}}$$

$$\text{Razón de circulante} = \frac{513,299.64}{364,180.51}$$

$$\text{Razón de circulante} = 1.41$$

Esto quiere decir que la empresa de análisis clínicos BERMANLAB S.A.C. su activo corriente es 1.41 veces más grande que el pasivo corriente; o que, por cada unidad monetaria (UM) de deuda, la empresa cuenta con UM 1.41 para pagarla. Cuanto mayor sea el valor de esta razón, mayor será la capacidad de la empresa de pagar sus deudas.

##### Ratio de prueba ácida 2015

$$\text{Prueba ácida} = \frac{\text{Activo Corriente} - \text{Existencias-Gastos. Anticipados}}{\text{Pasivos circulantes}}$$

$$\text{Prueba ácida} = \frac{513,299.64 - 87,880.38 - 25,895.58}{364,180.51}$$

$$\text{Prueba ácida} = 1.10$$

A diferencia de la razón anterior, esta excluye los inventarios por ser considerada la parte menos líquida en caso de quiebra. Esta razón se concentra en los activos más líquidos, por lo que proporciona datos más correctos para el análisis. Quiere decir que por cada sol que debe la empresa, dispone de 1.10 soles para pagarlo, es decir que esto garantizaría el pago de la deuda a corto plazo.

### **Ratio de capital de trabajo 2015**

Capital de trabajo = Activo Corriente - Pas. Corriente

Capital de trabajo = 513,299.64 - 364,180.51

Capital de trabajo = 149,119.13

La empresa de análisis clínicos BERMANLAB S.A.C. tiene un capital de trabajo de S/. 149,119.13, según los datos obtenidos del estado de situación financiera en el anexo 01, esta cifra es lo que le quedaría a la empresa después de pagar sus deudas inmediatas y poder continuar con sus operaciones del día a día.

### **Resumen del análisis de la situación de la calidad de la cartera de cuentas por cobrar y de la liquidez de la empresa de análisis clínicos BERMANLAB S.A.C. al cierre del periodo 2015**

En el análisis de la situación de la calidad de la cartera de cuentas por cobrar y de la liquidez para el periodo 2015 de la empresa de análisis clínicos BERMANLAB S.A.C. se ha determinado que tiene un índice de morosidad de 48.75%, que es el porcentaje de la cartera de crédito que está vencida; por un importe de S/.65,231.00, esto evidencia una mala gestión en las cuentas por cobrar, la falta de seguimiento a los clientes morosos, la eficiencia en la aplicación de los procedimientos de cobro, un control inadecuado en sus políticas; todo ello tiene incidencia en la liquidez y se ve reflejado en los ratios, la razón circulante tenemos 1.41 soles, donde la empresa puede cubrir con sus obligaciones a corto plazo, y un capital de trabajo por S/.149,119.13, que sería el saldo que le quedaría a la empresa una vez pagada sus deudas inmediatas. Por lo que se concluye que para el periodo 2015 la cartera de las cuentas por cobrar de la empresa de análisis clínicos BERMANLAB S.A.C., se ha visto deteriorada por la mala gestión de las cuentas por cobrar impactando en liquidez de la empresa.

## **4.3 Determinación de créditos otorgados y recuperados en el periodo 2016 y su periodo de cobranza y rotación de cuentas por cobrar.**

### **4.3.1 Créditos otorgados en el periodo 2016.**

Durante el periodo 2016 la empresa de análisis clínicos BERMANLAB S.A.C. otorgó los siguientes créditos por un importe total de S/. 2,180,655.50; y siendo el mayor

crédito otorgado a la empresa CLINICA SANCHEZ FERRER SA por un importe de  
S/ 1,223,998.35.

**TABLA 5 CRÉDITOS OTORGADOS DEL 01/01/2016 AL 31/12/2016**

<b>CLIENTE</b>	<b>S/.</b>
<b>CLINICA SANCHEZ FERRER S A</b>	1,223,998.35
<b>FONDO DE ASEGURAMIENTO EN SALUD DE LA POLICIA NACIONAL DEL PERU - SALUDPOL TRUJILLO</b>	218,890.00
<b>CENTRO DE SALUD RENAL SAN MATIAS S.A.C.</b>	160,345.00
<b>CENTRO NEFROLOGICO SANTA LUCIA S.A.C.</b>	135,385.00
<b>CLINICA DEL RIÑON SANTA LUCIA S.A.C.</b>	121,570.50
<b>FONDO DE ASEGURAMIENTO EN SALUD DE LA POLICIA NACIONAL DEL PERU - SALUDPOL TUMBES</b>	79,716.00
<b>DIAG CENTER S.A.C.</b>	41,067.17
<b>CENTRO DE SALUD RENAL PRIMAVERA S.A.C</b>	38,376.00
<b>SAN FRANCISCO INVERSIONES MEDICAS S.A.C.</b>	37,288.00
<b>UNIDAD RENAL MATER ESPERANZA S.A.C.</b>	25,617.00
<b>FONDO DE ASEGURAMIENTO EN SALUD DE LA POLICIA NACIONAL DEL PERU - SALUDPOL CAJAMARCA</b>	22,268.00
<b>FONDO DE ASEGURAMIENTO EN SALUD DE LA POLICIA NACIONAL DEL PERU - SALUDPOL CHIMBOTE</b>	16,244.00
<b>EL PACIFICO VIDA CIA DE SEGUROS Y REASEGUROS S.A.</b>	15,337.00
<b>SEGURO SOCIAL DE SALUD</b>	10,206.00
<b>LIGA PERUANA DE LUCHA CONTRA EL CANCER DE TRUJILLO</b>	9,480.00
<b>GENZYME DEL PERU S.A.C.</b>	5,640.00
<b>CLINICA INTERNACIONAL S A</b>	4,893.48
<b>COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO PARROQUIA SAN LORENZO TRUJILLO LTDA 104</b>	4,016.00
<b>FONDO DE ASEGURAMIENTO EN SALUD DE LA POLICIA NACIONAL DEL PERU - SALUDPOL CHICLAYO</b>	3,561.00
<b>CORPORACION PERUANA DE CENTROS MEDICOS S.A.C.</b>	1,360.00

Fuente: Empresa BERMANLAB S.A.C.

Elaboración propia

**CONTINUACION TABLA 5 CRÉDITOS OTORGADOS DEL 01/01/2016 AL  
31/12/2016**

CLIENTE	S/.
SERVICIOS GENERALES SANTA BEATRIZ EIRL	800.00
RIMAC S.A. ENTIDAD PRESTADORA DE SALUD	690.00
SERVICIOS INDUSTRIALES DE LA MARINA SA	425.00
CLIENTES VARIOS	3,482.00
<b>TOTAL</b>	<b>2,180,655.50</b>

Fuente: Empresa BERMANLAB S.A.C.

Elaboración propia

**Análisis trimestral créditos otorgados**

Haciendo un análisis trimestral de los créditos otorgados en el año 2016, se determinó que el mayor importe se otorgó en los periodos Octubre- Diciembre por un monto total de S/. 610,535.01.

**TABLA 6 CRÉDITOS OTORGADOS TRIMESTRALMENTE DEL 01/01/2016 AL 31/12/2016**

CLIENTE	Ene-Mar	Abr-Jun	Jul-Set	Oct-Dic	Total S/
CLINICA SANCHEZ FERRER S A	346,344.02	280,623.21	318,170.40	278,860.72	1,223,998.35
FONDO DE ASEGURAMIENTO EN SALUD DE LA POLICIA NACIONAL DEL PERU - SALUDPOL TRUJILLO	74,083.00	67,651.00	58,719.00	18,437.00	218,890.00
CENTRO DE SALUD RENAL SAN MATIAS S.A.C.	-	87,924.00	21,919.00	50,502.00	160,345.00
CENTRO NEFROLOGICO SANTA LUCIA S.A.C.	-	-	40,027.00	95,358.00	135,385.00
CLINICA DEL RIÑON SANTA LUCIA S.A.C.	11,016.00	30,148.50	51,914.00	28,492.00	121,570.50
FONDO DE ASEGURAMIENTO EN SALUD DE LA POLICIA NACIONAL DEL PERU - SALUDPOL TUMBES	29,708.00	26,638.00	11,062.00	12,308.00	79,716.00
DIAG CENTER S.A.C.	39,688.93	330.69	1,047.55	-	41,067.17
CENTRO DE SALUD RENAL PRIMAVERA S.A.C	-	-	-	38,376.00	38,376.00
SAN FRANCISCO INVERSIONES MEDICAS S.A.C.	4,365.00	10,142.00	6,848.00	15,933.00	37,288.00
UNIDAD RENAL MATER ESPERANZA S.A.C.	-	-	5,768.00	19,849.00	25,617.00

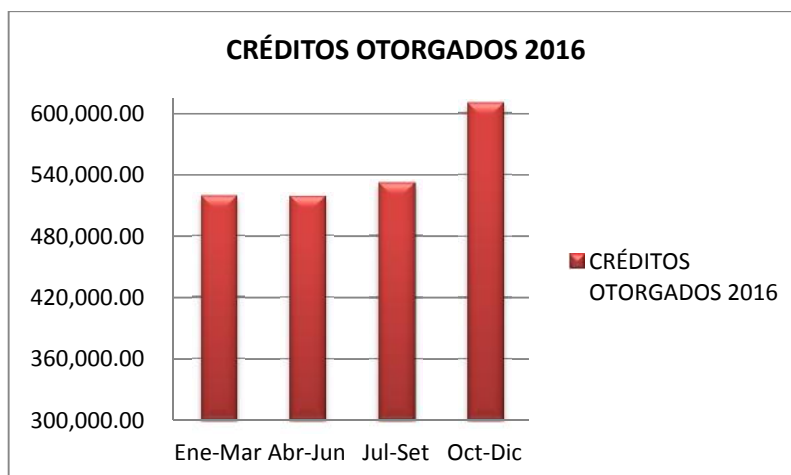
Fuente: Empresa BERMANLAB S.A.C.

Elaboración propia

**CONTINUACIÓN TABLA 6 CRÉDITOS OTORGADOS TRIMESTRALMENTE DEL 01/01/2016  
AL 31/12/2016**

CLIENTE	Ene-Mar	Abr-Jun	Jul-Set	Oct-Dic	Total S/
FONDO DE ASEGURAMIENTO EN SALUD DE LA POLICIA NACIONAL DEL PERU - SALUDPOL CAJAMARCA	3,802.00	2,435.00	5,426.00	10,605.00	22,268.00
FONDO DE ASEGURAMIENTO EN SALUD DE LA POLICIA NACIONAL DEL PERU - SALUDPOL CHIMBOTE	2,202.00	2,814.00	1,638.00	9,590.00	16,244.00
EL PACIFICO VIDA CIA DE SEGUROS Y REASEGUROS S.A.	1,005.00	-	-	14,332.00	15,337.00
SEGURO SOCIAL DE SALUD	190.00	1,106.00	3,245.00	5,665.00	10,206.00
LIGA PERUANA DE LUCHA CONTRA EL CANCER DE TRUJILLO	2,550.00	1,950.00	3,000.00	1,980.00	9,480.00
GENZYME DEL PERU S.A.C.	660.00	3,575.00	770.00	635.00	5,640.00
CLINICA INTERNACIONAL S A	1,075.39	959.38	1,482.42	1,376.29	4,893.48
COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO PARROQUIA SAN LORENZO TRUJILLO LTDA 104	860.00	337.00	188.00	2,631.00	4,016.00
FONDO DE ASEGURAMIENTO EN SALUD DE LA POLICIA NACIONAL DEL PERU - SALUDPOL CHICLAYO	-	-	-	3,561.00	3,561.00
CLIENTES VARIOS	1,080.00	2,542.00	1,091.00	2,044.00	6,757.00
<b>TOTAL</b>	<b>518,629.34</b>	<b>519,175.78</b>	<b>532,315.37</b>	<b>610,535.01</b>	<b>2,180,655.50</b>

**GRÁFICA 2 CRÉDITOS OTORGADOS TRIMESTRALMENTE DEL 01/01/2016 AL 31/12/2016**



Fuente: Empresa BERMANLAB S.A.C.

Elaboración propia

Se observa que el mayor crédito otorgado por la empresa BERMANLAB SAC durante los 4 trimestres del periodo 2016 fue a la empresa CLINICA SANCHEZ FERRER SA. por un monto total de S/. 1,223,998.35.

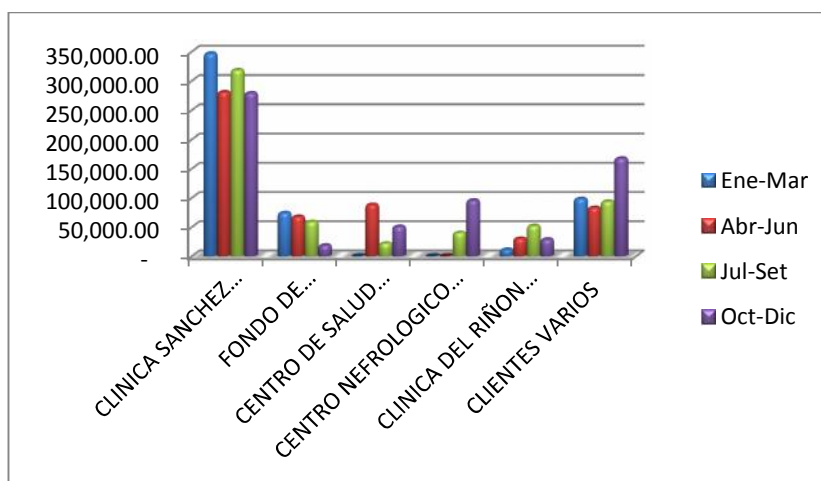
**TABLA 7 TOTAL DE CRÉDITOS OTORGADOS DEL 01/01/2016 AL 31/12/2016**

CLIENTE	Ene-Mar	Abr-Jun	Jul-Set	Oct-Dic	Total S/
<b>CLINICA SANCHEZ FERRER S A</b>	346,344.02	280,623.21	318,170.40	278,860.72	1,223,998.35
<b>FONDO DE ASEGURAMIENTO EN SALUD DE LA POLICIA NACIONAL DEL PERU - SALUDPOL TRUJILLO</b>	74,083.00	67,651.00	58,719.00	18,437.00	218,890.00
<b>CENTRO DE SALUD RENAL SAN MATIAS S.A.C.</b>	-	87,924.00	21,919.00	50,502.00	160,345.00
<b>CENTRO NEFROLOGICO SANTA LUCIA S.A.C.</b>	-	-	40,027.00	95,358.00	135,385.00
<b>CLINICA DEL RIÑON SANTA LUCIA S.A.C.</b>	11,016.00	30,148.50	51,914.00	28,492.00	121,570.50
<b>CLIENTES VARIOS</b>	87,186.32	52,829.07	41,565.97	138,885.29	320,466.65
	<b>518,629.34</b>	<b>519,175.78</b>	<b>532,315.37</b>	<b>610,535.01</b>	<b>2,180,655.50</b>

Fuente: Empresa BERMANLAB S.A.C.

Elaboración propia

**GRÁFICA 3 TOTAL DE CRÉDITOS OTORGADOS DEL 01/01/2016 AL 31/12/2016**



Fuente: Empresa BERMANLAB S.A.C.

Elaboración propia



### 4.3.2 Créditos recuperados en el periodo 2016.

Durante el periodo 2016 la empresa BERMANLAB SAC recuperó los siguientes créditos:

**TABLA 8 CRÉDITOS RECUPERADOS DEL 01/01/2016 AL 31/12/2016**

CLIENTE	CRÉDITOS OTORGADOS	CRÉDITOS RECUPERADOS	% CRÉDITOS RECUPERADOS
CENTRO DE SALUD RENAL PRIMAVERA S.A.C	38,376.00	-	0.00%
CENTRO DE SALUD RENAL SAN MATIAS S.A.C.	160,345.00	76,121.00	47.47%
CENTRO NEFROLOGICO SANTA LUCIA S.A.C.	135,385.00	-	0.00%
CLINICA DEL RIÑON SANTA LUCIA S.A.C.	121,570.50	76,589.50	63.00%
CLINICA INTERNACIONAL S A	4,893.48	4,662.48	95.28%
CLINICA SANCHEZ FERRER S A	1,223,998.35	1,027,983.70	83.99%
COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO PARROQUIA SAN LORENZO TRUJILLO LTDA 104	4,016.00	1,171.00	29.16%
CORPORACION PERUANA DE CENTROS MEDICOS S.A.C.	1,360.00	1,360.00	100.00%
DIAG CENTER S.A.C.	41,067.17	41,067.17	100.00%
EL PACIFICO VIDA CIA DE SEGUROS Y REASEGUROS S.A.	15,337.00	15,337.00	100.00%
FONDO DE ASEGURAMIENTO EN SALUD DE LA POLICIA NACIONAL DEL PERU - SALUDPOL CAJAMARCA	22,268.00	9,182.00	41.23%
FONDO DE ASEGURAMIENTO EN SALUD DE LA POLICIA NACIONAL DEL PERU - SALUDPOL CHICLAYO	3,561.00	-	0.00%
FONDO DE ASEGURAMIENTO EN SALUD DE LA POLICIA NACIONAL DEL PERU - SALUDPOL CHIMBOTE	16,244.00	6,654.00	40.96%
FONDO DE ASEGURAMIENTO EN SALUD DE LA POLICIA NACIONAL DEL PERU - SALUDPOL TRUJILLO	218,890.00	207,057.00	94.59%

Fuente: Empresa BERMANLAB S.A.C.

Elaboración propia

**CONTINUACIÓN TABLA 8 CRÉDITOS RECUPERADOS DEL 01/01/2016 AL 31/12/2016**

CLIENTE	CRÉDITOS OTORGADOS	CRÉDITOS RECUPERADOS	% CRÉDITOS RECUPERADOS
<b>FONDO DE ASEGURAMIENTO EN SALUD DE LA POLICIA NACIONAL DEL PERU - SALUDPOL TUMBES</b>	79,716.00	39,098.00	49.05%
<b>GENZYME DEL PERU S.A.C.</b>	5,640.00	5,225.00	92.64%
<b>LIGA PERUANA DE LUCHA CONTRA EL CANCER DE TRUJILLO</b>	9,480.00	8,790.00	92.72%
<b>RIMAC S.A. ENTIDAD PRESTADORA DE SALUD</b>	690.00	690.00	100.00%
<b>SAN FRANCISCO INVERSIONES MEDICAS S.A.C.</b>	37,288.00	14,507.00	38.91%
<b>SEGURO SOCIAL DE SALUD</b>	10,206.00	4,806.00	47.09%
<b>SERVICIOS GENERALES SANTA BEATRIZ EIRL</b>	800.00	800.00	100.00%
<b>SERVICIOS INDUSTRIALES DE LA MARINA SA</b>	425.00	425.00	100.00%
<b>UNIDAD RENAL MATER ESPERANZA S.A.C.</b>	25,617.00	-	0.00%
<b>CLIENTES VARIOS</b>	3,482.00	3,482.00	100.00%
<b>TOTAL</b>	<b>2,180,655.50</b>	<b>1,545,007.85</b>	

Fuente: Empresa BERMANLAB S.A.C.

Elaboración propia

Según lo mostrado en el cuadro de créditos recuperados en el periodo 2016, podemos observar que se ha recuperado S/. 1,545,007.85 al cierre del ejercicio donde la mayor recuperación fue realizada a la empresa Clínica Sánchez Ferrer S.A. con un 66.54% de recuperación.

**Análisis trimestral créditos recuperados**

El mayor importe recuperado por la empresa BERMANLAB SAC durante los trimestres del periodo 2016, fue en el primer trimestre Enero - Marzo por un monto total de S/. 515,262.34; donde el mayor importe recuperado corresponde a la empresa CLINICA SANCHEZ FERRER SA.

También se observa que el nivel de créditos recuperados trimestralmente va en forma descendiente hasta obtener en el último trimestre un importe de créditos recuperados de S/. 122,883.29

**TABLA 9 CRÉDITOS RECUPERADOS TRIMESTRALMENTE DEL 01/01/2016 AL 31/12/2016**

CLIENTE	Ene-Mar	Abr-Jun	Jul-Set	Oct-Dic	Total S/
CLINICA SANCHEZ FERRER S A	346,344.02	280,623.21	305,151.47	95,865.00	1,027,983.70
FONDO DE ASEGURAMIENTO EN SALUD DE LA POLICIA NACIONAL DEL PERU - SALUDPOL TRUJILLO	74,083.00	67,651.00	58,719.00	6,604.00	207,057.00
CENTRO DE SALUD RENAL SAN MATIAS S.A.C.	-	76,121.00	-	-	76,121.00
CENTRO NEFROLOGICO SANTA LUCIA S.A.C.	-	-	-	-	-
CLINICA DEL RIÑON SANTA LUCIA S.A.C.	11,016.00	29,142.50	36,431.00	-	76,589.50
FONDO DE ASEGURAMIENTO EN SALUD DE LA POLICIA NACIONAL DEL PERU - SALUDPOL TUMBES	27,148.00	11,950.00	-	-	39,098.00
DIAG CENTER S.A.C.	39,688.93	330.69	1,047.55	-	41,067.17
CENTRO DE SALUD RENAL PRIMAVERA S.A.C	-	-	-	-	-
SAN FRANCISCO INVERSIONES MEDICAS S.A.C.	4,365.00	10,142.00	-	-	14,507.00
UNIDAD RENAL MATER ESPERANZA S.A.C.	-	-	-	-	-
FONDO DE ASEGURAMIENTO EN SALUD DE LA POLICIA NACIONAL DEL PERU - SALUDPOL CAJAMARCA	3,802.00	2,435.00	2,945.00	-	9,182.00
FONDO DE ASEGURAMIENTO EN SALUD DE LA POLICIA NACIONAL DEL PERU - SALUDPOL CHIMBOTE	2,202.00	2,814.00	1,638.00	-	6,654.00
EL PACIFICO VIDA CIA DE SEGUROS Y REASEGUROS S.A.	1,005.00	-	-	14,332.00	15,337.00
SEGURO SOCIAL DE SALUD	190.00	1,106.00	3,245.00	265.00	4,806.00
LIGA PERUANA DE LUCHA CONTRA EL CANCER DE TRUJILLO	2,550.00	1,950.00	3,000.00	1,290.00	8,790.00
GENZYME DEL PERU S.A.C.	660.00	3,575.00	770.00	220.00	5,225.00

Fuente: Empresa BERMANLAB S.A.C.

Elaboración propia

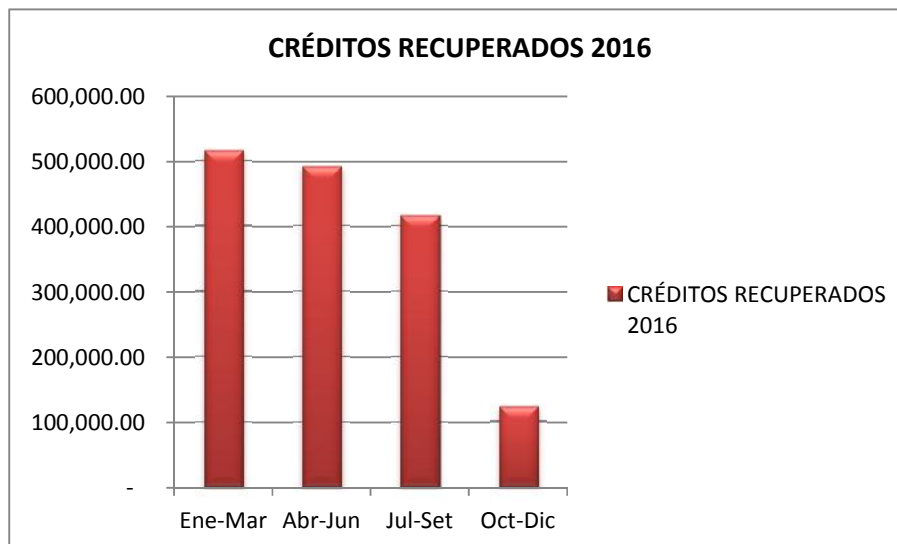
**CONTINUACION TABLA 9 CRÉDITOS RECUPERADOS TRIMESTRALMENTE DEL 01/01/2016  
AL 31/12/2016**

CLIENTE	Ene-Mar	Abr-Jun	Jul-Set	Oct-Dic	Total S/
<b>GENZYME DEL PERU S.A.C.</b>	660.00	3,575.00	770.00	220.00	5,225.00
<b>CLINICA INTERNACIONAL S A</b>	1,075.39	959.38	1,482.42	1,145.29	4,662.48
<b>COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO PARROQUIA SAN LORENZO TRUJILLO LTDA 104</b>	53.00	-	-	1,118.00	1,171.00
<b>FONDO DE ASEGURAMIENTO EN SALUD DE LA POLICIA NACIONAL DEL PERU - SALUDPOL CHICLAYO</b>	-	-	-	-	-
<b>CLIENTES VARIOS</b>	1,080.00	2,542.00	1,091.00	2,044.00	6,757.00
<b>TOTAL</b>	515,262.34	491,341.78	415,520.44	122,883.29	1,545,007.85

Fuente: Empresa BERMANLAB S.A.C.

Elaboración propia

**GRÁFICA 4 CRÉDITOS RECUPERADOS TRIMESTRALMENTE DEL 01/01/2016  
AL 31/12/2016**



Fuente: Empresa BERMANLAB S.A.C.

Elaboración propia

### 4.3.3. Periodo de cobranza año 2016.

#### Ratio periodo promedio de cobranza 2016

$$\text{Periodo promedio de cobranza} = \frac{\text{Cuentas por cobrar} \times \text{Días en el año}}{\text{Ventas anuales al crédito}}$$

$$\text{Periodo promedio de cobranza} = \frac{635,647.65 \times 365}{2,180,655.50}$$

$$\text{Periodo promedio de cobranza} = 106.39$$

La empresa de análisis clínicos BERMANLAB S.A.C. convierte en efectivo sus cuentas por cobrar en 106.39 días en el período 2016.

Generalmente, el nivel promedio se encuentra en cifras de 60 a 30 días de período de cobro.

### 4.3.4. Rotación de cuentas por cobrar año 2016.

#### Ratios de Actividad o Gestión 2016

$$\text{Rotación de cuentas por cobrar} = \frac{\text{Ventas netas a crédito anuales}}{\text{Cuentas por cobrar}}$$

$$\text{Rotación de cuentas por cobrar} = \frac{2,180,655.50}{635,647.65}$$

$$\text{Rotación de Cuentas por cobrar} = 3.4306$$

Según al resultado de la rotación de cuentas por cobrar de la empresa de análisis clínicos BERMANLAB S.A.C en el periodo 2016, la movilización de las cuentas por cobrar es de 3.4 veces durante el periodo en análisis. Teniendo en cuenta que a una conversión más alta corresponderá un tiempo más corto entre la venta típica y la recaudación de efectivo. Por lo tanto, no tenemos una movilización efectiva de la cartera en el año 2016.

### **Resumen de la determinación de la cantidad e importe de créditos otorgados y recuperados en el periodo 2016 de la empresa de análisis clínicos BERMANLAB S.A.C. y su periodo de cobranza y rotación de cuentas por cobrar.**

En el diagnóstico de la empresa de análisis clínicos BERMANLAB S.A.C., se ha determinado que el importe de los créditos otorgados para el periodo 2016 es un total S/2,180,655.50, también se hizo un análisis trimestral que dio por resultado que en los meses de octubre a diciembre tuvo la mayor cifra por el monto de S/. 610,535.01, siendo la clínica Sánchez Ferrer S.A la empresa con mayor crédito otorgado. Sin embargo, en el año solo se han recuperado un monto de S/1,545,007.85, dejando a la empresa un saldo por cobrar de S/635,647.65, este dinero no cobrado afecta a la liquidez de la empresa generando atrasos en los pagos a los proveedores, afectando en el abastecimiento oportuno de materiales de las diferentes áreas de la empresa, según el ratio periodo promedio de cobranza la empresa de análisis clínicos BERMANLAB S.A.C, convierte en efectivo sus cuentas por cobrar en 106.39 días, generando a una cartera morosa. Por lo tanto, es importante realizar una eficiente gestión de cuentas por cobrar para que la empresa no se vea afectada por la falta de liquidez y pueda cumplir con sus obligaciones.

## **4.4 Análisis de la situación de la calidad de cartera de cuentas por cobrar y liquidez de la empresa de análisis clínicos BERMANLAB S.A.C. al cierre del periodo 2016**

### **4.4.1 Análisis de la situación de la calidad de cartera de cuentas por cobrar**

La empresa BERMANLAB SAC al cierre del periodo 2016 cuenta con las siguientes cuentas por cobrar:

**TABLA 10 SALDO DEL TOTAL DE CUENTAS POR COBRAR AL 31/12/2016**

<b>CLIENTE</b>	<b>S/.</b>
<b>CLINICA SANCHEZ FERRER S A</b>	196,014.65
<b>CENTRO NEFROLOGICO SANTA LUCIA S.A.C.</b>	135,385.00
<b>CENTRO DE SALUD RENAL SAN MATIAS S.A.C.</b>	84,224.00
<b>CLINICA DEL RIÑON SANTA LUCIA S.A.C.</b>	44,981.00

Fuente: Empresa BERMANLAB S.A.C.

Elaboración propia

**CONTINUACION TABLA 10 SALDO DEL TOTAL DE CUENTAS POR COBRAR  
AL 31/12/2016**

CLIENTE	S/.
FONDO DE ASEGURAMIENTO EN SALUD DE LA POLICIA NACIONAL DEL PERU - SALUDPOL TUMBES	40,618.00
CENTRO DE SALUD RENAL PRIMAVERA S.A.C	38,376.00
UNIDAD RENAL MATER ESPERANZA S.A.C.	25,617.00
SAN FRANCISCO INVERSIONES MEDICAS S.A.C.	22,781.00
FONDO DE ASEGURAMIENTO EN SALUD DE LA POLICIA NACIONAL DEL PERU - SALUDPOL CAJAMARCA	13,086.00
FONDO DE ASEGURAMIENTO EN SALUD DE LA POLICIA NACIONAL DEL PERU - SALUDPOL TRUJILLO	11,833.00
FONDO DE ASEGURAMIENTO EN SALUD DE LA POLICIA NACIONAL DEL PERU - SALUDPOL CHIMBOTE	9,590.00
SEGURO SOCIAL DE SALUD	5,400.00
FONDO DE ASEGURAMIENTO EN SALUD DE LA POLICIA NACIONAL DEL PERU - SALUDPOL CHICLAYO	3,561.00
COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO PARROQUIA SAN LORENZO TRUJILLO LTDA 104	2,845.00
LIGA PERUANA DE LUCHA CONTRA EL CANCER DE TRUJILLO	690.00
GENZYME DEL PERU S.A.C.	415.00
CLINICA INTERNACIONAL S A	231.00
<b>TOTAL</b>	<b>635,647.65</b>

Fuente: Empresa BERMANLAB S.A.C.

Elaboración propia

Los clientes con cuentas por cobrar con días de atraso al 31/12/2016 son:

**TABLA 11 CUENTAS POR COBRAR ATRASADAS AL 31/12/2016**

CLIENTE	F/EMISION	F/VENCIMIENTO	DIAS ATRASO AL 31/12/16	S/.
FONDO DE ASEGURAMIENTO EN SALUD DE LA POLICIA NACIONAL DEL PERU - SALUDPOL TUMBES	30/01/2016	29/02/2016	306	2,560.00
COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO PARROQUIA SAN LORENZO TRUJILLO LTDA 104	04/02/2016	05/03/2016	301	361.00
COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO PARROQUIA SAN LORENZO TRUJILLO LTDA 104	28/03/2016	27/04/2016	248	446.00

Fuente: Empresa BERMANLAB S.A.C.

Elaboración propia

**CONTINUACION TABLA 11 CUENTAS POR COBRAR ATRASADAS AL 31/12/2016**

CLIENTE	F/EMISION	F/VENCIMIENTO	DIAS ATRASO AL 31/12/16	S/.
CLINICA DEL RIÑON SANTA LUCIA S.A.C.	25/05/2016	24/06/2016	190	1,006.00
CENTRO DE SALUD RENAL SAN MATIAS S.A.C.	31/05/2016	30/06/2016	184	6,003.00
COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO PARROQUIA SAN LORENZO TRUJILLO LTDA 104	31/05/2016	30/06/2016	184	337.00
FONDO DE ASEGURAMIENTO EN SALUD DE LA POLICIA NACIONAL DEL PERU - SALUDPOL TUMBES	31/05/2016	30/06/2016	184	5,362.00
CENTRO DE SALUD RENAL SAN MATIAS S.A.C.	30/06/2016	30/07/2016	154	5,800.00
FONDO DE ASEGURAMIENTO EN SALUD DE LA POLICIA NACIONAL DEL PERU - SALUDPOL TUMBES	30/06/2016	30/07/2016	154	9,326.00
COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO PARROQUIA SAN LORENZO TRUJILLO LTDA 104	18/07/2016	17/08/2016	136	188.00
SAN FRANCISCO INVERSIONES MEDICAS S.A.C.	21/07/2016	20/08/2016	133	495.00
CENTRO DE SALUD RENAL SAN MATIAS S.A.C.	31/07/2016	30/08/2016	123	8,715.00
FONDO DE ASEGURAMIENTO EN SALUD DE LA POLICIA NACIONAL DEL PERU - SALUDPOL TUMBES	31/07/2016	30/08/2016	123	4,316.00
SAN FRANCISCO INVERSIONES MEDICAS S.A.C.	31/07/2016	30/08/2016	123	1,800.00
CLINICA SANCHEZ FERRER S A	13/08/2016	12/09/2016	110	13,018.93
SAN FRANCISCO INVERSIONES MEDICAS S.A.C.	26/08/2016	25/09/2016	97	495.00
CENTRO DE SALUD RENAL SAN MATIAS S.A.C.	31/08/2016	30/09/2016	92	6,728.00
CLINICA DEL RIÑON SANTA LUCIA S.A.C.	31/08/2016	30/09/2016	92	7,239.00
FONDO DE ASEGURAMIENTO EN SALUD DE LA POLICIA NACIONAL DEL PERU - SALUDPOL TUMBES	31/08/2016	30/09/2016	92	2,420.00
SAN FRANCISCO INVERSIONES MEDICAS S.A.C.	31/08/2016	30/09/2016	92	1,673.00
CENTRO NEFROLOGICO SANTA LUCIA S.A.C.	10/09/2016	10/10/2016	82	40,027.00
UNIDAD RENAL MATER ESPERANZA S.A.C.	10/09/2016	10/10/2016	82	867.00
CENTRO DE SALUD RENAL SAN MATIAS S.A.C.	30/09/2016	30/10/2016	62	6,476.00
CLINICA DEL RIÑON SANTA LUCIA S.A.C.	30/09/2016	30/10/2016	62	8,244.00
FONDO DE ASEGURAMIENTO EN SALUD DE LA POLICIA NACIONAL DEL PERU - SALUDPOL CAJAMARCA	30/09/2016	30/10/2016	62	2,481.00

Fuente: Empresa BERMANLAB S.A.C.

Elaboración propia



**CONTINUACION TABLA 11 CUENTAS POR COBRAR ATRASADAS AL 31/12/2016**

CLIENTE	F/EMISION	F/VENCIMIENTO	DIAS ATRASO AL 31/12/16	S/.
FONDO DE ASEGURAMIENTO EN SALUD DE LA POLICIA NACIONAL DEL PERU - SALUDPOL TUMBES	30/09/2016	30/10/2016	62	4,326.00
SAN FRANCISCO INVERSIONES MEDICAS S.A.C.	30/09/2016	30/10/2016	62	495.00
UNIDAD RENAL MATER ESPERANZA S.A.C.	30/09/2016	30/10/2016	62	4,901.00
CENTRO NEFROLOGICO SANTA LUCIA S.A.C.	01/10/2016	31/10/2016	61	40,722.00
COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO PARROQUIA SAN LORENZO TRUJILLO LTDA 104	17/10/2016	16/11/2016	45	1,426.00
FONDO DE ASEGURAMIENTO EN SALUD DE LA POLICIA NACIONAL DEL PERU - SALUDPOL TRUJILLO	25/10/2016	24/11/2016	37	5,654.00
CLINICA SANCHEZ FERRER S A	28/10/2016	27/11/2016	34	15,345.65
CENTRO DE SALUD RENAL SAN MATIAS S.A.C.	31/10/2016	30/11/2016	31	31,332.00
CENTRO NEFROLOGICO SANTA LUCIA S.A.C.	31/10/2016	30/11/2016	31	18,125.00
CLINICA DEL RIÑON SANTA LUCIA S.A.C.	31/10/2016	30/11/2016	31	13,600.00
FONDO DE ASEGURAMIENTO EN SALUD DE LA POLICIA NACIONAL DEL PERU - SALUDPOL CAJAMARCA	31/10/2016	30/11/2016	31	4,893.00
FONDO DE ASEGURAMIENTO EN SALUD DE LA POLICIA NACIONAL DEL PERU - SALUDPOL CHICLAYO	31/10/2016	30/11/2016	31	1,192.00
FONDO DE ASEGURAMIENTO EN SALUD DE LA POLICIA NACIONAL DEL PERU - SALUDPOL CHIMBOTE	31/10/2016	30/11/2016	31	3,516.00
FONDO DE ASEGURAMIENTO EN SALUD DE LA POLICIA NACIONAL DEL PERU - SALUDPOL TUMBES	31/10/2016	30/11/2016	31	6,045.00
SAN FRANCISCO INVERSIONES MEDICAS S.A.C.	31/10/2016	30/11/2016	31	12,457.00
UNIDAD RENAL MATER ESPERANZA S.A.C.	31/10/2016	30/11/2016	31	7,909.00
SAN FRANCISCO INVERSIONES MEDICAS S.A.C.	05/11/2016	05/12/2016	26	690.00
CLINICA SANCHEZ FERRER S A	25/11/2016	25/12/2016	6	116,314.72
CLINICA SANCHEZ FERRER S A	26/11/2016	26/12/2016	5	51,335.35
CENTRO DE SALUD RENAL PRIMAVERA S.A.C	30/11/2016	30/12/2016	1	17,698.00
CENTRO DE SALUD RENAL SAN MATIAS S.A.C.	30/11/2016	30/12/2016	1	8,807.00
CENTRO NEFROLOGICO SANTA LUCIA S.A.C.	30/11/2016	30/12/2016	1	23,184.00

Fuente: Empresa BERMANLAB S.A.C.

Elaboración propia

**CONTINUACION TABLA 11 CUENTAS POR COBRAR ATRASADAS AL 31/12/2016**

CLIENTE	F/EMISION	F/VENCIMIENTO	DIAS ATRASO AL 31/12/16	S/.
CLINICA DEL RIÑON SANTA LUCIA S.A.C.	30/11/2016	30/12/2016	1	8,088.00
FONDO DE ASEGURAMIENTO EN SALUD DE LA POLICIA NACIONAL DEL PERU - SALUDPOL CAJAMARCA	30/11/2016	30/12/2016	1	3,512.00
FONDO DE ASEGURAMIENTO EN SALUD DE LA POLICIA NACIONAL DEL PERU - SALUDPOL CHICLAYO	30/11/2016	30/12/2016	1	2,193.00
FONDO DE ASEGURAMIENTO EN SALUD DE LA POLICIA NACIONAL DEL PERU - SALUDPOL CHIMBOTE	30/11/2016	30/12/2016	1	4,395.00
FONDO DE ASEGURAMIENTO EN SALUD DE LA POLICIA NACIONAL DEL PERU - SALUDPOL TRUJILLO	30/11/2016	30/12/2016	1	2,119.00
FONDO DE ASEGURAMIENTO EN SALUD DE LA POLICIA NACIONAL DEL PERU - SALUDPOL TUMBES	30/11/2016	30/12/2016	1	5,083.00
GENZYME DEL PERU S.A.C.	30/11/2016	30/12/2016	1	290.00
SAN FRANCISCO INVERSIONES MEDICAS S.A.C.	30/11/2016	30/12/2016	1	1,972.00
UNIDAD RENAL MATER ESPERANZA S.A.C.	30/11/2016	30/12/2016	1	6,586.00
<b>TOTAL</b>				<b>560,589.65</b>

Fuente: Empresa BERMANLAB S.A.C.

Elaboración propia

**Índice de morosidad 2016**

De acuerdo a las cifras mostradas al cierre del periodo 2016 en el estado de situación financiera según anexo 01, el saldo de las cuentas por cobrar es S/. 635,647.65, donde se presenta los clientes con días de atraso por un monto de S/. 560,589.65, con estos datos se realiza el cálculo del índice de morosidad obteniendo un resultado del 88.19% por ciento que es el porcentaje de la cartera de crédito vencida, a comparación del periodo anterior con 48.75%, la morosidad tiene un aumento significativo en el presente periodo, donde se tendrá que tomar decisiones para poder recuperar la cartera y no seguir afectando la liquidez.

Índice de Morosidad =  $\frac{\text{Saldo de la Cartera de Crédito vencida al cierre del periodo}}{\text{Saldo de la cartera de Crédito total}}$

Índice de Morosidad =  $\frac{560,589.65}{635,647.65}$

Índice de Morosidad = 88.19%

**TABLA 12 INDICE DE MOROSIDAD AL 31/12/2016**

CLIENTE	F/EMISION	F/VENCIMIENTO	DIAS ATRASO	S/.	INDICE DE MOROSIDAD
FONDO DE ASEGURAMIENTO EN SALUD DE LA POLICIA NACIONAL DEL PERU - SALUDPOL TUMBES	30/01/2016	29/02/2016	306	2,560.00	0.40%
COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO PARROQUIA SAN LORENZO TRUJILLO LTDA 104	04/02/2016	05/03/2016	301	361.00	0.06%
COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO PARROQUIA SAN LORENZO TRUJILLO LTDA 104	28/03/2016	27/04/2016	248	446.00	0.07%
CLINICA DEL RIÑON SANTA LUCIA S.A.C.	25/05/2016	24/06/2016	190	1,006.00	0.16%
CENTRO DE SALUD RENAL SAN MATIAS S.A.C.	31/05/2016	30/06/2016	184	6,003.00	0.94%
COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO PARROQUIA SAN LORENZO TRUJILLO LTDA 104	31/05/2016	30/06/2016	184	337.00	0.05%
FONDO DE ASEGURAMIENTO EN SALUD DE LA POLICIA NACIONAL DEL PERU - SALUDPOL TUMBES	31/05/2016	30/06/2016	184	5,362.00	0.84%
CENTRO DE SALUD RENAL SAN MATIAS S.A.C.	30/06/2016	30/07/2016	154	5,800.00	0.91%
FONDO DE ASEGURAMIENTO EN SALUD DE LA POLICIA NACIONAL DEL PERU - SALUDPOL TUMBES	30/06/2016	30/07/2016	154	9,326.00	1.47%
COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO PARROQUIA SAN LORENZO TRUJILLO LTDA 104	18/07/2016	17/08/2016	136	188.00	0.03%
SAN FRANCISCO INVERSIONES MEDICAS S.A.C.	21/07/2016	20/08/2016	133	495.00	0.08%
CENTRO DE SALUD RENAL SAN MATIAS S.A.C.	31/07/2016	30/08/2016	123	8,715.00	1.37%
FONDO DE ASEGURAMIENTO EN SALUD DE LA POLICIA NACIONAL DEL PERU - SALUDPOL TUMBES	31/07/2016	30/08/2016	123	4,316.00	0.68%
SAN FRANCISCO INVERSIONES MEDICAS S.A.C.	31/07/2016	30/08/2016	123	1,800.00	0.28%
CLINICA SANCHEZ FERRER S A	13/08/2016	12/09/2016	110	13,018.93	2.05%
SAN FRANCISCO INVERSIONES MEDICAS S.A.C.	26/08/2016	25/09/2016	97	495.00	0.08%
CENTRO DE SALUD RENAL SAN MATIAS S.A.C.	31/08/2016	30/09/2016	92	6,728.00	1.06%
CLINICA DEL RIÑON SANTA LUCIA S.A.C.	31/08/2016	30/09/2016	92	7,239.00	1.14%
FONDO DE ASEGURAMIENTO EN SALUD DE LA POLICIA NACIONAL DEL PERU - SALUDPOL TUMBES	31/08/2016	30/09/2016	92	2,420.00	0.38%
SAN FRANCISCO INVERSIONES MEDICAS S.A.C.	31/08/2016	30/09/2016	92	1,673.00	0.26%

Fuente: Empresa BERMANLAB S.A.C.

Elaboración propia

CONTINUACION TABLA 12 INDICE DE MOROSIDAD AL 31/12/2016

CLIENTE	F/EMISION	F/VENCIMIENTO	DIAS ATRASO	S/.	INDICE DE MOROSIDAD
CENTRO NEFROLOGICO SANTA LUCIA S.A.C.	10/09/2016	10/10/2016	82	40,027.00	6.30%
UNIDAD RENAL MATER ESPERANZA S.A.C.	10/09/2016	10/10/2016	82	867.00	0.14%
CENTRO DE SALUD RENAL SAN MATIAS S.A.C.	30/09/2016	30/10/2016	62	6,476.00	1.02%
CLINICA DEL RIÑON SANTA LUCIA S.A.C.	30/09/2016	30/10/2016	62	8,244.00	1.30%
FONDO DE ASEGURAMIENTO EN SALUD DE LA POLICIA NACIONAL DEL PERU - SALUDPOL CAJAMARCA	30/09/2016	30/10/2016	62	2,481.00	0.39%
FONDO DE ASEGURAMIENTO EN SALUD DE LA POLICIA NACIONAL DEL PERU - SALUDPOL TUMBES	30/09/2016	30/10/2016	62	4,326.00	0.68%
SAN FRANCISCO INVERSIONES MEDICAS S.A.C.	30/09/2016	30/10/2016	62	495.00	0.08%
UNIDAD RENAL MATER ESPERANZA S.A.C.	30/09/2016	30/10/2016	62	4,901.00	0.77%
CENTRO NEFROLOGICO SANTA LUCIA S.A.C.	01/10/2016	31/10/2016	61	40,722.00	6.41%
COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO PARROQUIA SAN LORENZO TRUJILLO LTDA 104	17/10/2016	16/11/2016	45	1,426.00	0.22%
FONDO DE ASEGURAMIENTO EN SALUD DE LA POLICIA NACIONAL DEL PERU - SALUDPOL TRUJILLO	25/10/2016	24/11/2016	37	5,654.00	0.89%
CLINICA SANCHEZ FERRER S A	28/10/2016	27/11/2016	34	15,345.65	2.41%
CENTRO DE SALUD RENAL SAN MATIAS S.A.C.	31/10/2016	30/11/2016	31	31,332.00	4.93%
CENTRO NEFROLOGICO SANTA LUCIA S.A.C.	31/10/2016	30/11/2016	31	18,125.00	2.85%
CLINICA DEL RIÑON SANTA LUCIA S.A.C.	31/10/2016	30/11/2016	31	13,600.00	2.14%
FONDO DE ASEGURAMIENTO EN SALUD DE LA POLICIA NACIONAL DEL PERU - SALUDPOL CAJAMARCA	31/10/2016	30/11/2016	31	4,893.00	0.77%
FONDO DE ASEGURAMIENTO EN SALUD DE LA POLICIA NACIONAL DEL PERU - SALUDPOL CHICLAYO	31/10/2016	30/11/2016	31	1,192.00	0.19%
FONDO DE ASEGURAMIENTO EN SALUD DE LA POLICIA NACIONAL DEL PERU - SALUDPOL CHIMBOTE	31/10/2016	30/11/2016	31	3,516.00	0.55%
FONDO DE ASEGURAMIENTO EN SALUD DE LA POLICIA NACIONAL DEL PERU - SALUDPOL TUMBES	31/10/2016	30/11/2016	31	6,045.00	0.95%

Fuente: Empresa BERMANLAB S.A.C.

Elaboración propia

**CONTINUACION TABLA 12 INDICE DE MOROSIDAD AL 31/12/2016**

CLIENTE	F/EMISION	F/VENCIMIENTO	DIAS ATRASO	S/.	INDICE DE MOROSIDAD
SAN FRANCISCO INVERSIONES MEDICAS S.A.C.	31/10/2016	30/11/2016	31	12,457.00	1.96%
UNIDAD RENAL MATER ESPERANZA S.A.C.	31/10/2016	30/11/2016	31	7,909.00	1.24%
SAN FRANCISCO INVERSIONES MEDICAS S.A.C.	05/11/2016	05/12/2016	26	690.00	0.11%
CLINICA SANCHEZ FERRER S A	25/11/2016	25/12/2016	6	116,314.72	18.30%
CLINICA SANCHEZ FERRER S A	26/11/2016	26/12/2016	5	51,335.35	8.08%
CENTRO DE SALUD RENAL PRIMAVERA S.A.C	30/11/2016	30/12/2016	1	17,698.00	2.78%
CENTRO DE SALUD RENAL SAN MATIAS S.A.C.	30/11/2016	30/12/2016	1	8,807.00	1.39%
CENTRO NEFROLOGICO SANTA LUCIA S.A.C.	30/11/2016	30/12/2016	1	23,184.00	3.65%
CLINICA DEL RIÑON SANTA LUCIA S.A.C.	30/11/2016	30/12/2016	1	8,088.00	1.27%
FONDO DE ASEGURAMIENTO EN SALUD DE LA POLICIA NACIONAL DEL PERU - SALUDPOL CAJAMARCA	30/11/2016	30/12/2016	1	3,512.00	0.55%
FONDO DE ASEGURAMIENTO EN SALUD DE LA POLICIA NACIONAL DEL PERU - SALUDPOL CHICLAYO	30/11/2016	30/12/2016	1	2,193.00	0.35%
FONDO DE ASEGURAMIENTO EN SALUD DE LA POLICIA NACIONAL DEL PERU - SALUDPOL CHIMBOTE	30/11/2016	30/12/2016	1	4,395.00	0.69%
FONDO DE ASEGURAMIENTO EN SALUD DE LA POLICIA NACIONAL DEL PERU - SALUDPOL TRUJILLO	30/11/2016	30/12/2016	1	2,119.00	0.33%
FONDO DE ASEGURAMIENTO EN SALUD DE LA POLICIA NACIONAL DEL PERU - SALUDPOL TUMBES	30/11/2016	30/12/2016	1	5,083.00	0.80%
GENZYME DEL PERU S.A.C.	30/11/2016	30/12/2016	1	290.00	0.05%
SAN FRANCISCO INVERSIONES MEDICAS S.A.C.	30/11/2016	30/12/2016	1	1,972.00	0.31%
UNIDAD RENAL MATER ESPERANZA S.A.C.	30/11/2016	30/12/2016	1	6,586.00	1.04%
<b>TOTAL</b>				<b>560,589.65</b>	<b>88.19%</b>

Fuente: Empresa BERMANLAB S.A.C.

Elaboración propia

Se determinó que del total de la cartera de crédito que tiene la empresa al cierre del periodo 2016, el mayor índice de morosidad es debido a la cartera de crédito que se tiene con la empresa CLINICA SANCHEZ FERRER, con un índice de morosidad de 30.83% la cual corresponde al 34.97% del total de la cartera,

seguida por la empresa CENTRO NEFROLOGICO SANTA LUCIA SAC, con un índice de morosidad de 19.20% que corresponde al 21.77% del total de la cartera.

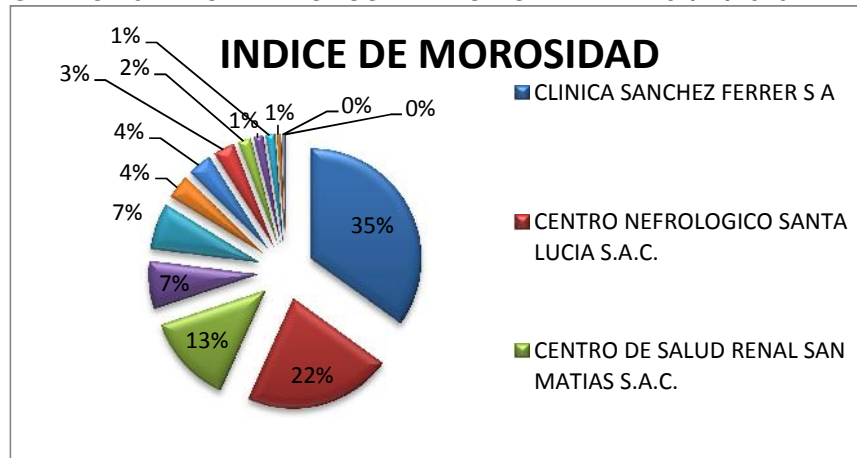
**TABLA 13 INDICE DE MOROSIDAD POR CLIENTE AL 31/12/2016**

CLIENTES	INDICE DE MOROSIDAD	%
CLINICA SANCHEZ FERRER S A	30.837%	34.97%
CENTRO NEFROLOGICO SANTA LUCIA S.A.C.	19.202%	21.77%
CENTRO DE SALUD RENAL SAN MATIAS S.A.C.	11.620%	13.18%
FONDO DE ASEGURAMIENTO EN SALUD DE LA POLICIA NACIONAL DEL PERU - SALUDPOL TUMBES	6.204%	7.04%
CLINICA DEL RIÑON SANTA LUCIA S.A.C.	6.006%	6.81%
UNIDAD RENAL MATER ESPERANZA S.A.C.	3.188%	3.61%
SAN FRANCISCO INVERSIONES MEDICAS S.A.C.	3.159%	3.58%
CENTRO DE SALUD RENAL PRIMAVERA S.A.C	2.784%	3.16%
FONDO DE ASEGURAMIENTO EN SALUD DE LA POLICIA NACIONAL DEL PERU - SALUDPOL CAJAMARCA	1.713%	1.94%
FONDO DE ASEGURAMIENTO EN SALUD DE LA POLICIA NACIONAL DEL PERU - SALUDPOL CHIMBOTE	1.245%	1.41%
FONDO DE ASEGURAMIENTO EN SALUD DE LA POLICIA NACIONAL DEL PERU - SALUDPOL TRUJILLO	1.223%	1.39%
FONDO DE ASEGURAMIENTO EN SALUD DE LA POLICIA NACIONAL DEL PERU - SALUDPOL CHICLAYO	0.533%	0.60%
COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO PARROQUIA SAN LORENZO TRUJILLO LTDA 104	0.434%	0.49%
GENZYME DEL PERU S.A.C.	0.046%	0.05%
<b>TOTAL 2016</b>	<b>88.192%</b>	<b>100%</b>

Fuente: Empresa BERMANLAB S.A.C.

Elaboración propia

**GRÁFICA 5 INDICE DE MOROSIDAD POR CLIENTE AL 31/12/2016**



Fuente: Empresa BERMANLAB S.A.C.

Elaboración propia

#### Ratio periodo promedio de cobranza 2016

Periodo promedio de cobranza =  $\frac{\text{Cuentas por cobrar} \times \text{Días en el año}}{\text{Ventas anuales al crédito}}$

Periodo promedio de cobranza =  $\frac{635,647.65 \times 365}{2,180,655.5}$

Periodo promedio de cobranza = 106.39

La empresa de análisis clínicos BERMANLAB S.A.C. convierte en efectivo sus cuentas por cobrar en 106.39 días en el período 2016.

Mientras más alto sea el número de veces en la rotación de la cartera, es indicador de una acertada política de crédito que impide la inmovilización de fondos en cuentas por cobrar. Por lo general, el nivel óptimo de la rotación de cartera se encuentra en cifras de 6 a 12 veces al año, 60 a 30 días de período de cobro. Por consiguiente, en comparación con el periodo anterior se puede ver una ligera mejora en la rotación de la cartera.

#### 4.4.2 Análisis de la situación de la liquidez de la empresa de análisis clínicos BERMANLAB S.A.C. al cierre del periodo 2016

##### Ratio de razón de circulante 2016

$$\text{Razón de circulante} = \frac{\text{Activos circulantes}}{\text{Pasivos circulantes}}$$

$$\text{Razón de circulante} = \frac{953,586.28}{1,023,060.63}$$

$$\text{Razón de circulante} = 0.93$$

Esto quiere decir que la empresa de análisis clínicos BERMANLAB S.A.C. su razón circulante es de 0.93, para que la empresa no tenga problemas de liquidez, la razón circulante ha de estar aproximadamente entre 1,5 y 2. Por lo tanto podemos decir que se tiene mayores probabilidades de suspender los pagos en el corto plazo.

##### Ratio de prueba ácida 2016

$$\text{Prueba ácida} = \frac{\text{Activos Corriente} - \text{Existencias-Gastos Anticipados}}{\text{Pasivos circulantes}}$$

$$\text{Prueba ácida} = \frac{953,586.28 - 74,883.50 - 0.00}{1,023,060.63}$$

$$\text{Prueba ácida} = 0.86$$

La empresa de análisis clínicos BERMANLAB S.A.C. según anexo 01 las cifras mostradas en el estado de situación financiera 2016, el resultado de su razón circulante es de 0.86, es decir que la empresa corre el riesgo de no cumplir con sus pagos por no tener activos líquidos para atender los pagos.



### **Ratio de capital de trabajo 2016**

Capital de trabajo = Activos Corriente - Pas. Corriente

Capital de trabajo = 953,586.28 - 1,023,060.63

Capital de trabajo = - 69,474.35

La empresa de análisis clínicos BERMANLAB S.A.C. para el periodo 2016 tiene un capital de trabajo negativo de S/. -69,474.35, según las cifras obtenidas del estado de situación financiera en el anexo 01, Por lo tanto, este capital de trabajo negativo refleja un desequilibrio patrimonial, lo que no representa necesariamente que la empresa esté en quiebra o que haya suspendido sus pagos, este resultado negativo en nuestro capital implica una necesidad de aumentar el activo corriente. La empresa puede realizarse a través de la venta de parte del activo inmovilizado o no corriente, para obtener el activo disponible. Otras posibilidades son realizar ampliaciones de capital o contraer deuda a largo plazo.

### **Resumen del análisis de la situación de la calidad de la cartera de cuentas por cobrar y de la liquidez de la empresa de análisis clínicos BERMANLAB S.A.C. al cierre del periodo 2016.**

En el análisis de la situación de la calidad de la cartera de cuentas por cobrar y de la liquidez para el periodo 2016 de la empresa de análisis clínicos BERMANLAB S.A.C., en comparación con el periodo anterior el índice de morosidad aumento a 88.75%, por un importe de S/. 560,589.65, donde también se ha visto que el periodo promedio de cobranza en relación al año anterior aumento de 19.76 días a 106.39 días y un capital de trabajo de S/. - 69,474.35, la falta de gestión de las cuentas por cobrar ha continuado para el periodo 2016, siendo afectado la liquidez de la empresa.

### **4.5 Determinación del nivel de cumplimiento de las políticas y procedimientos en el otorgamiento y recuperación de las cuentas por cobrar de la empresa de análisis clínicos BERMANLAB S.A.C.**

Se ha realizado el análisis del manual de políticas y procedimientos para la cobranza, con la finalidad de saber si se está llevando a cabo, y no solo quede como un documento de referencia, también se realizó una propuesta que buscará

tener mayor precisión en sus políticas y procedimientos para el otorgamiento y recuperación de las cuentas por cobrar, debemos mencionar que cuando se cuenta con una política de crédito y cobranza establecida de acuerdo a los objetivos de la empresa se vuelve más sencilla y lógica la toma de decisiones porque se tienen criterios predeterminados

Por lo tanto, el manual de políticas y procedimientos para la cobranza de toda organización debe ser un documento que pueda orientar de manera clara y precisa, las actividades que en su conjunto constituyan la etapa de cobranzas, y que comprende desde la atención de los beneficiarios del cliente hasta el depósito bancario de la cobranza, son llevadas a cabo de la manera más eficiente con el propósito de reducir el plazo del ciclo de cobranza a lo más bajo posible y asimismo apoyar los objetivos de la compañía.

Actualmente se tiene los siguientes objetivos en el manual de políticas y procedimientos para la cobranza:

- C.1 ENTREGAR OPORTUNAMENTE LAS FACTURAS AL CLIENTE, TENER REGISTRO, CONTROL, COBROS Y DEPÓSITO PUNTUAL DE LOS IMPRESOS ENTREGADOS A LOS CLIENTES.
- C.2 DISMINUIR EL GRADO DE EXPOSICION AL RIESO QUE TIENE LA EMPRESA EN MATERIA DE CRÉDITO.
- C.3 PROTEGER UN ACTIVO DE LA COMPAÑÍA QUE SE ENCUENTRA EN MANOS DE TERCEROS.
- C.4 CONCIENTIZAR A LA FUERZA DE VENTAS ACERCA DE LA IMPORTANCIA Y UTILIDAD DE LA INFORMACION COMERCIAL SUMINISTRADA POR EL CLIENTE, PRESERVANDO LA EXCELENTE RELACION COMERCIAL DE LOS CLIENTES CON LA EMPRESA DE ANÁLISIS CLINICOS BERMANLAB S.A.C

#### **COMENTARIO DEL OBJETIVO C.2 Y C.3 DEL MANUAL DE POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS PARA LA COBRANZA**

En el objetivo C.2 y C.3 del manual de políticas y procedimientos para la cobranza, no se está cumpliendo con lo mencionado ya que los índices de morosidad son altos en los periodos 2015 - 2016, por lo tanto, el riesgo de otorgar crédito a un cliente puede minimizarse si hay una evaluación antes de realizar un contrato y también se llegaría a proteger los recursos de la empresa.

### **COMENTARIO DEL OBJETIVO C.4 DEL MANUAL DE POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS PARA LA COBRANZA**

En el objetivo C.4 del manual de políticas y procedimientos para la cobranza, no estamos de acuerdo con que pueda ayudar en la mejora en las cuentas por cobrar de la empresa de análisis clínicos BERMANLAB S.A.C, por el motivo de que el objetivo de la política no debería ser concientizar al área de ventas en la utilidad de la información comercial, sino encaminar y guiar al responsable de cobranzas en los procedimientos establecidos para el pago oportuno de los clientes en el tiempo acordado.

A continuación, se propone los siguientes objetivos para el manual de políticas y procedimientos para la cobranza.

### **PROPUESTA DE OBJETIVOS DEL MANUAL DE POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS PARA LA COBRANZA**

- ✓ Controlar la cartera de clientes, ya que permitirá tener controles e informes de una manera oportuna.
- ✓ Analizar el crédito, se podrá realizar una selección efectiva para el otorgamiento de estos.
- ✓ 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 ellos recurrir a financiamientos, que conllevan a costos e intereses financieros para operar.

Por otro lado, están las políticas que son la estrategia para que la cartera de clientes pueda realizar el pago en el menor tiempo posible y preservar la relación comercial de la empresa y cliente.

### **ANÁLISIS DE LA POLÍTICAS ACTUALES DE LA EMPRESA DE ANÁLISIS CLINICOS BERMANLAB S.A.C.**

Según anexo N°16, la política D.1 nos indica,

POLÍTICA	NIVEL DE CUMPLIMIENTO
D.1 SE EVALUARÁ A TODA PERSONA NATURAL O JURIDICA QUE SE DESEE TENER UN CONVENIO DE PRESTACION DE SERVICIOS DE ANÁLISIS CLINICOS Y ANATOMOPATOLOGICOS, PARA POSTERIORMENTE REALIZAR EL ANÁLISIS DE RIESGO CREDITICIO.	COMO RESULTADO DE LAS ENTREVISTAS APLICADAS SE OBTUVO UN NIVEL DE CUMPLIMIENTO DE 0% YA QUE LA EMPRESA NO REALIZÓ NINGUNA EVALUACIÓN A SUS CLIENTES ANTES DE OTORGARLES UN CRÉDITO EN EL PERIODO 2016.

### COMENTARIO

La empresa de análisis clínicos BERMANLAB S.A.C. no realiza la evaluación del cliente, ya que no existe algún formato o documento que evidencie la solicitud de información sobre sus estados financieros o datos que puedan ayudar a la empresa en su evaluación, la captación del cliente es directamente por la jefa comercial y la representante de la alta dirección (RAD), donde se pone más énfasis en cerrar el contrato que en medir el riesgo que puede generar a la empresa dicho cliente.

Por lo tanto, la empresa debe de cumplir con esta política para que, en el futuro no crear clientes morosos, ni cuentas incobrables. Para ellos se realizó un formato de ficha de solicitud de crédito para una evaluación más precisa de los clientes a los que se les otorgará crédito. Anexo N°17

Según anexo N°16, la política N° D.2 y D.3 nos indica,

POLÍTICA	NIVEL DE CUMPLIMIENTO
D.2 DIARIAMENTE SE REVISARÁ LAS ATENCIONES DE LOS BENEFICIARIOS DE LOS CLIENTES EN EL SISTEMA Y LOS DOCUMENTOS REQUERIDOS PARA SU ATENCION, LUEGO SE PROCEDERA A FACTURAR EN BASE A LOS CONTRATOS, Y/O PEDIDO, COTIZACIONES, CONVENIOS RECIBIDOS DE LA GERENCIA GENERAL COMERCIAL.	LOS ENTREVISTADOS INDICARON QUE LA POLITICA SE CUMPLIÓ PARA EL 2016 EN UN 70%, YA QUE EXISTIERON NOTAS DE CRÉDITO POR MALA FACTURACIÓN.
D.3 EL ENCARGADO ELABORA EL PROGRAMA DE VISITAS SEMANAL, QUINCENAL O MENSUAL Y LO PRESENTA PARA SU AUTORIZACION A LA REPRESENTANTE DE LA ALTA DIRECCION.	NO SE ENCONTRÒ EVIDENCIA ALGUNA QUE DEMUESTRE QUE LA POLITICA SE CUMPLIÓ, ASI COMO TAMBIEN LO INDICARON LOS ENTREVISTADOS, NO SE REALIZÓ UN PROGRAMA DE VISITAS EN EL PERIODO 2016.

## COMENTARIO

En la política D.2 el responsable de facturación y cobranza realiza diariamente las revisiones de todas las atenciones de sus beneficiarios por cada cliente, la cual consiste sacar un reporte en el sistema y realizar un cruce de información con la documentación que cada paciente adjunta para poder ser atendido, para posteriormente realizar la facturación. Sin embargo, no hay un documento o cargo de entrega de las copias de los contratos para que el responsable de facturar pueda revisar las fechas de facturación establecidas, así como también las fechas de cobro.

Entonces, es importante que la persona que procederá a facturar y/o realizar la cobranza se encuentre informada con los convenios o contratos para poder respaldarse ante cualquier incidencia con el cliente.

En referencia a la política D.3 no hay programa de visitas a los clientes, ya que no hay documento o formato que tenga evidencia de lo efectuado, pero lo que realiza el responsable de la cobranza es ejecutar las llamadas o correos previos para solicitar el pago, al no tener respuesta, indica al coordinador de contabilidad que visitará al cliente para saber el motivo del atraso en el cumplimiento del pago.

Por lo tanto, debería realizarse una programación de visitas al mes a los clientes morosos, y comunicarse directamente con la persona que entregue la información a gerencia o en todo caso el mismo gerente.

Según anexo N°16, la política N° D.1 nos indica,

POLÍTICA	NIVEL DE CUMPLIMIENTO
D.4 LOS PAGOS EFECTUADOS POR LOS CLIENTES SE DEPOSITAN POR TRANSFERENCIA ELECTRONICA A LA CUENTA CORRIENTE O A TRAVEZ DE CHEQUES NO NEGOCIABLE A NOMBRE DE LA EMPRESA, COBRADOS DIRECTAMENTE POR ENCARGADO DE COBRANZAS, TAMBIEN SE ACEPTARÁ LA FORMA DE PAGO EN EFECTIVO.	SE OBTUVO COMO RESULTADO DE LAS ENTREVISTAS, QUE LA POLITICA SE CUMPLIÓ EN UN 100% YA QUE TODAS LAS COBRAZAS FUERON ABONADAS EN LA CUENTA CORRIENTE DE LA EMPRESA.
D.5 EL RESPONSABLE DE FACTURACION Y COBRANZAS INFORMARA SEMANALMENTE A LA REPRESENTANTE DE LA ALTA DIRECCION (RAD) LOS SALDOS DE LA CARTERA DE CLIENTES Y LA SITUACION QUE GUARDA CADA UNO DE LOS CLIENTES.	LOS ENTREVISTADOS INDICARON QUE LA POLITICA SE CUMPLIÓ EN UN 0%, YA QUE EL ENCARGADO INFORMÓ A LA RAD, SOLO CUANDO SE LE SOLICITÓ.

<p>D.6 LOS ADEUDOS CON ANTIGÜEDAD DE SALDOS A MAS DE 30 DIAS SERAN ANALIZADOS EN CONJUNTO CON LA REPRESENTANTE DE LA ALTA DIRECCION, EL COORDINADOR DE CONTABILIDAD Y EL RESPONSABLE DE FACTURACION Y COBRANZAS A FIN DE DETERMINAR LAS ACCIONES A SEGUIR Y REPLANTEAR LAS ESTRATEGICAS DE COBRO.</p>	<p>DE ACUERDO A LO RECABADO EN LA ENTREVISTA SE OBTUVO QUE LA POLITICA NO SE CUMPLIÓ, YA QUE NO SE RELIZARON REUNIONES PARA TOMAR DECISIONES A CERCA DE LAS CUENTAS MOROSAS EN EL PERIODO 2016.</p>
<p>D.7 CONTABLEMENTE LA PROVISIÓN DE CARTERA SE REALIZARÁ ANUALMENTE, AL CIERRE DE CADA EJERCICIO, CONSIDERANDO DIFERENTES PORCENTAJES POR PERIODO DE ATRASO EN COBRO, ESTABLECIDO DE LA SIGUIENTE MANERA: 31 DIAS A 90 DIAS DE ATRASO SE CONSIDERARÁ 20% DE PROVISIÓN 91 DIAS A 180 DIAS DE ATRASO SE CONSIDERARÁ 40% DE PROVISIÓN 181 DIAS A 365 DIAS DE ATRASO SE CONSIDERARÁ 60% DE PROVISIÓN 366 DIAS A MÁS DE ATRASO 100% DE PROVISIÓN.</p>	<p>LA POLITICA SE CUMPLIÓ EN UN 100%, ESTO SE VE DEMOSTRADO EN EL ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA DE LOS PERIODOS 2015 Y 2016, DONDE SE PROVISIONARON LAS CUENTAS POR COBRAR MOROSAS DE ACUERDO AL PERIODO DE ATRASO.</p>

### COMENTARIO

Según lo señalado en la política D.4, se realiza de acuerdo a lo señalado, ya que el responsable de facturación y cobranza, se encarga de coordinar con el cliente para que los pagos se efectúen con abono en cuenta de la empresa.

Los puntos D.5 y D.6 no se cumplen de acuerdo a lo establecido por lo que no hay un documento que lo evidencie, ya que el reporte del saldo de las cuentas por cobrar se realiza según solicitud de gerencia o el RAD, cuando se tienen que pagar a proveedores o hay requerimientos del área de logística, y no se encuentra saldo disponible en la cuenta corriente de la empresa y por lo tanto se tiene que buscar financiar de otra manera.

Por otro lado, son pocas las veces donde se reúne el RAD, el coordinador de contabilidad y el responsable de facturación y cobranzas para evaluar nuevas acciones a tomar en referencia a las nuevas acciones o estrategias de cobro.

Cabe mencionar que la gerencia para no perder a un cliente, continúa brindando el servicio así se demore en pagar más de lo establecido.

En lo señalado en la política D.7, el área de contabilidad realiza las provisiones de acuerdo a lo señalado.

### **PROPUESTA DE POLÍTICA DE CRÉDITO Y COBRO**

- Para el otorgamiento de crédito se deberá hacer el respectivo análisis, mediante un análisis de sus estados financieros u otra referencia bancaria o comercial, además de llenar la solicitud de crédito y datos del cliente.
- La autorización de cada crédito será efectuada por el jefe comercial con el aval de la representante de la alta dirección (RAD) y contabilidad.
- Por todo otorgamiento de crédito se deberá elaborar un contrato con cláusulas específicas y deberá ser firmado por ambas partes.
- Los expedientes de cada cliente deberán contener la información veraz requerida.
- Los cambios o modificaciones en contratos, deberán ser evaluados y autorizados por el jefe comercial con previa comunicación a la representante de la alta dirección (RAD) y contabilidad.
- El responsable de facturación y cobranzas deberá controlar periódicamente las cuotas vencidas, mediante la verificación de informes.
- El responsable de facturación y cobranzas realizará recordatorios a los clientes, mediante avisos de cobros antes y después del vencimiento de las cuotas.
- Para las cuentas morosas el responsable de facturación y cobranzas deberá realizar todas las tácticas y técnicas de cobros, para hacer efectivo los pagos.
- En el caso de alta morosidad con el cliente y no se llegue a ningún acuerdo, se procederá a no atender a los beneficiarios del cliente con autorización de la representante de la alta dirección (RAD) y la gerencia.

**ANÁLISIS DE LOS PROCEDIMIENTOS PARA LA COBRANZA DE LA EMPRESA  
DE ANÁLISIS CLÍNICOS BERMANLAB S.A.C.**

A continuación, se muestra los procedimientos para la cobranza según anexo N°16,

RESPONSABLE	NRO. ACT.	DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD	FORMATO O DOCUMENTO
AREA COMERCIAL	1	La Jefe Comercial, envía Contratos, Pedidos, Convenios, Cotizaciones para proceder a la evaluación del crédito con los posibles clientes; por tal situación el Área comercial es la responsable de hacer un expediente conteniendo un soporte documental de los futuros clientes.	DOCUMENTO
Responsable de facturación y cobranzas	2	Las facturas elaboradas con la documentación soporte se entregan al Gestor de Cobranza, por lo cual a través de la Factura recibe para dar inicio a los trámites de cobro oportuno.	DOCUMENTO
Responsable de facturación y cobranzas	3	El Gestor de Cobranza elabora semanalmente, quincenalmente o mensualmente el Programa de visitas de los Clientes, el cual lo entrega al RAD para su autorización.	PROGRAMA
Responsable de facturación y cobranzas	4	El gestor de cobranza da seguimiento a los tiempos de pagos especificados en los Contratos, Pedidos, Convenios del cliente	DOCUMENTO
Responsable de facturación y cobranzas	5	El responsable de facturación y cobranzas analiza la Cartera de Clientes e informa semanalmente a la representante de la alta dirección, de la situación que guarda la cobranza.	DOCUMENTO
Responsable de facturación y cobranzas	6	El gestor de cobranza de manera mensual elabora la conciliación de clientes entre el área contable, se entrega copia y original a contabilidad, y procede archivar copia en el expediente del área	CONCILIACION
REPRESENTANTE DE LA ALTA DIRECCION, EL COORDINADOR DE CONTABILIDAD Y EL RESPONSABLE DE FACTURACION Y COBRANZAS	7	Los adeudos con antigüedad de saldos a más de 30 días serán analizados en conjunto con el RAD, el coordinador de contabilidad y el responsable de facturación y cobranzas a fin de determinar las acciones a seguir y replantear las estrategias de cobro.	FACTURA



## COMENTARIO

Se ha observado la ausencia de la documentación de los procedimientos para la cobranza en cada actividad que se desarrolla, ya que se enfocan en otras funciones que tienen mayor necesidad.

Por otro lado, no hay un manual de organización y funciones en el responsable de facturación y cobranzas, documento que deben indicar las funciones del personal y que servirá de guía para el personal en el área.

Los procedimientos de cobranza no son realizados de acuerdo a lo establecido, ya que el responsable de facturación y cobranzas trabaja en base a su experiencia en el cargo, también este personal realiza otras funciones como asistente contable, por lo que tiene que dividir su tiempo en realizar ambas funciones y esto se ve reflejado en la eficiencia de la cobranza y el alto índice de morosidad que la empresa tiene en el periodo 2016.

Por consiguiente, la empresa de análisis clínicos BERMANLAB S.A.C. no mide las consecuencias de pago por parte de los clientes ya que solo miden su volumen de ventas.

Sin embargo, se ha propuesto una mejora en sus procedimientos de cobro de manera clara y adaptada a las necesidades de la empresa.

Mediante esa propuesta se logrará cumplir con las tareas que a continuación se detalla:

1. Análisis de información. Analizar permanentemente la información que es utilizada por la empresa para mantener al día su cartera de clientes.

Como son:

- Información actualizada de los clientes (correos, teléfonos, dirección)
- Revisión de facturas por cobrar
- Recordatorios mediante correos y llamadas a clientes con cartera vencida y por vencerse.

2. Revisión de pagos: es importante esta actividad para tener al día los estados de cuenta por cobrar y para vigilar la morosidad de éstas.

**PROPUESTA DE PROCEDIMIENTOS PARA LA COBRANZA**

<b>N°</b>	<b>RESPONSABLE</b>	<b>DESCRIPCION DE LA ACTIVIDAD</b>	<b>FORMATO O DOCUMENTO</b>
01	AREA COMERCIAL	La jefa comercial reúne expedientes de los futuros clientes y procede a enviar al área contable y el RAD para su evaluación del crédito para finalizar con el convenio, adenda o contrato de prestación de servicios.	DOCUMENTO
02	COORDINADOR DE CONTABILIDAD Y REPRESENTANTE DE ALTA DIRECCION (RAD)	Evalúan capacidad de pago de la empresa (cliente) mediante un análisis de su situación económica financiera u otra referencia bancaria, comercial e informan a Gerencia para su aprobación del convenio, adenda o contrato de prestación de servicios.	DOCUMENTO
03	RESPOSANBLE DE FACTURACION Y COBRANZAS	Recibe copia del contrato de la empresa (cliente) para realizar la facturación e incluir en su informe de cuentas por cobrar.	DOCUMENTO
04	RESPOSANBLE DE FACTURACION Y COBRANZAS	Elaboración mensual de un reporte de cuentas por cobrar, o cuando sea requerido por Gerencia, el RAD o el coordinador de contabilidad.	PROGRAMA
05	REPRESENTANTE DE ALTA DIRECCION (RAD)	Recepción de reporte y autorización de cobros.	DOCUMENTO
06	RESPOSANBLE DE FACTURACION Y COBRANZAS	Al realizar previamente recordatorios mediante correos y llamadas a clientes con cartera vencida, se procede a la visita de las empresas para luego dar un informe mediante correo al RAD sobre la respuesta recibida.	PROGRAMA
07	RESPOSANBLE DE FACTURACION Y COBRANZAS	Elaboración de un reporte de ingresos por dinero recaudado en la cuenta corriente.	DOCUMENTO
08	CONTABILIDAD	Registro de los abonos o pagos completos de las facturas en los libros.	DOCUMENTO
09	RESPOSANBLE DE FACTURACION Y COBRANZAS	Elaboración de un reporte de la cartera vencida.	DOCUMENTO

10	RAD, COORDINADOR DE CONTABILIDAD Y RESPONSABLE DE FACTURACION Y COBRANZAS	Las empresas con antigüedad de saldos a más de 30 días, serán analizados en conjunto con RAD, coordinador de contabilidad y responsable de facturación y cobranzas a fin de determinar las acciones a seguir y replantear las estrategias de cobro para finalmente proceder con su ejecución de las acciones tomadas.	DOCUMENTO
----	--	---	-----------

### Entrevistas y encuestas realizadas

Para obtener mayor conocimiento acerca del nivel de cumplimiento de las políticas y procedimientos en el otorgamiento y recuperación de cuentas por cobrar se realizaron entrevistas (Anexo 3, 4 y 5) y encuestas (Anexo 6).

#### Entrevistas

Al realizar las entrevistas se pudo evidenciar que, si se considera importante la gestión de cuentas por cobrar, sin embargo, no se toma una decisión definitiva de tomarle mayor interés y determinar que se apliquen las medidas necesarias para tener una mejor gestión de cuentas por cobrar.

Los entrevistados también consideraron que se debería crear un área de cuentas por cobrar en la empresa, ya que habría un área responsable de coordinar efectivamente las acciones de cobros, dar seguimiento a la evolución mensual de los cobros, vigilar el cumplimiento de procedimientos, políticas de cobros y lograr la recaudación efectiva.

Consideraron que se debería analizar con mayor detalle a los clientes a los que se da créditos, así como elaborar y presentar informes periódicos a la gerencia con un mayor análisis de las mismas mediante ratios de gestión para una mayor evaluación y ayuda en la toma de decisiones.

Consideran que la gestión de cuentas por cobrar tiene un gran impacto en la liquidez, y que el área más afectada es el área de logística ya que no puede realizar los pedidos necesarios y poder cumplir sus obligaciones con los proveedores.

#### Encuestas

Como resultado de las encuestas realizadas se obtuvo la siguiente información:

- La empresa si cuenta con un sistema informático para realizar un control de las cuentas por cobrar, sin embargo, no se utiliza.
- No se preparan informes de cuentas por cobrar, lo cual ayudaría en la toma de decisiones a las áreas responsables, así como a la gerencia.
- La empresa no tiene una política de cobro de intereses por retraso en los pagos, ni se realizan descuentos por pronto pago.
- La persona que realiza la facturación es la misma que ejecuta las cobranzas, registro y otorgamiento de crédito.
- Como procedimientos para el registro de estimaciones de cuentas difíciles o dudosas de recuperación se realiza una provisión de las mismas, de acuerdo a las políticas de crédito y cobro.
- Consideran que la falta de liquidez ha influido en el abastecimiento oportuno de las diferentes áreas de la empresa, considerando el área de logística el más afectado.
- La empresa no tiene la capacidad de afrontar sus pasivos a corto plazo
- No se toman decisiones en base a ratios de liquidez, ya que no se realiza ese nivel de análisis para la toma de decisiones.

**Resumen de la determinación del nivel de cumplimiento de las políticas y procedimientos en el otorgamiento y recuperación de cuentas por cobrar de la empresa de análisis clínicos BERMANLAB S.A.C.**

En el diagnóstico que se realizó a sus políticas y procedimientos se encontró dificultades, ya que no se realizaba lo que estaba establecido en el manual de políticas y procedimientos para la cobranza por parte del personal responsable y la administración, y esto pone en desventaja a la empresa al momento del otorgamiento y recuperación de las cuentas por cobrar, por lo que se ve expuesto a que los clientes que no se evalúa su capacidad de pago se conviertan más adelante en potenciales cuentas incobrables, también los procedimientos de cobro se harán más difíciles debido a que muchas veces el cliente no dará respuesta a ninguna de las solicitudes para que realicen el pago, y al final se tendrá que perder el vínculo comercial, para no seguir afectando en la liquidez de la empresa.

Del total de políticas con las que cuenta la empresa BERMANLAB para el periodo 2016, basándose en la entrevistas al personal relacionado a los créditos y cobranzas se determinó que no se cumplió con las políticas en un 61%.

#### 4.6 Evaluación de la incidencia de la gestión de cuentas por cobrar en el año 2016, en la liquidez de la empresa BERMANLAB S.A.C.

Como se observa en el año 2015 la empresa de análisis clínicos BERMANLAB S.A.C., tiene un índice de morosidad de 48.75%, mientras que para el periodo 2016 su índice es del 88.19%, esto producirá una reducción en su nivel de ingresos, por lo que la empresa tendrá que ver la forma de realizar una financiación, para que no se vea afectada en los requerimientos de sus operaciones regulares.

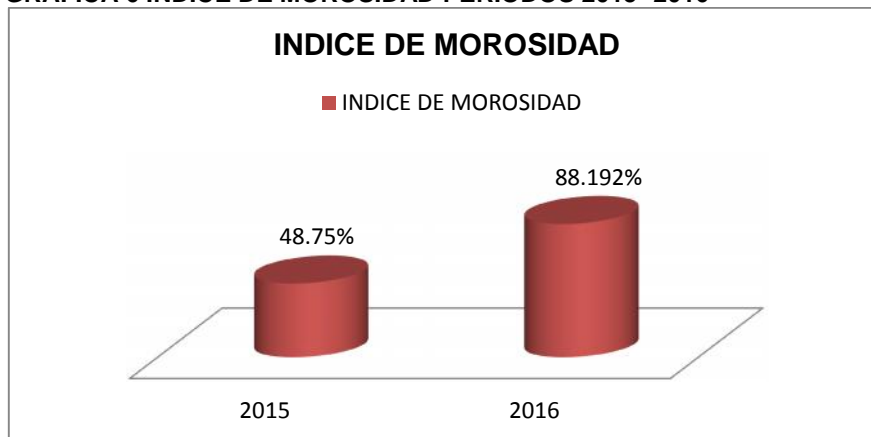
**TABLA 14 INDICE DE MOROSIDAD 2015-2016**

CLIENTE	INDICE DE MOROSIDAD	
	2015	2016
EL PACIFICO VIDA CIA DE SEGUROS Y REASEGUROS S.A.	0.48%	0%
CLINICA SANCHEZ FERRER S A	0%	30.837%
CENTRO DE SALUD RENAL PRIMAVERA S.A.C	No aplicable	2.784%
CENTRO DE SALUD RENAL SAN MATIAS S.A.C.	No aplicable	11.620%
CENTRO NEFROLOGICO SANTA LUCIA S.A.C.	No aplicable	19.202%
CLINICA DEL RIÑON SANTA LUCIA S.A.C.	No aplicable	6.006%
COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO PARROQUIA SAN LORENZO TRUJILLO LTDA 104	0%	0.434%
FONDO DE ASEGURAMIENTO EN SALUD DE LA POLICIA NACIONAL DEL PERU - SALUDPOL CAJAMARCA	1.45%	1.713%
FONDO DE ASEGURAMIENTO EN SALUD DE LA POLICIA NACIONAL DEL PERU - SALUDPOL CHICLAYO	0%	0.533%
FONDO DE ASEGURAMIENTO EN SALUD DE LA POLICIA NACIONAL DEL PERU - SALUDPOL CHIMBOTE	4.57%	1.245%
FONDO DE ASEGURAMIENTO EN SALUD DE LA POLICIA NACIONAL DEL PERU - SALUDPOL TRUJILLO	38.96%	1.223%
FONDO DE ASEGURAMIENTO EN SALUD DE LA POLICIA NACIONAL DEL PERU - SALUDPOL TUMBES	3.28%	6.204%
GENZYME DEL PERU S.A.C.	0%	0.046%
SAN FRANCISCO INVERSIONES MEDICAS S.A.C.	No aplicable	3.159%
UNIDAD RENAL MATER ESPERANZA S.A.C.	No aplicable	3.188%
<b>TOTAL</b>	<b>48.75%</b>	<b>88.19%</b>

Fuente: Empresa BERMANLAB S.A.C.

Elaboración propia

**GRÁFICA 6 INDICE DE MOROSIDAD PERIODOS 2015- 2016**



Fuente: Empresa BERMANLAB S.A.C.

Elaboración propia

Según las cifras mostradas en el siguiente cuadro, para el año 2015 tenemos S/. 2,470,818.46 en créditos otorgados, mientras que para el periodo 2016 hay una disminución con la cifra de S/. 2,180,655.50, sin embargo, podemos observar que hay empresas que no se ha continuado prestando el servicio como es el caso del cliente Instituto regional de enfermedades neoplasias Luis Pinillos Ganoza – IREN.

**TABLA 15 CRÉDITOS OTORGADOS 2015-2016**

CLIENTES	CRÉDITOS OTORGADOS	
	2015	2016
ALIANZA DE APOYO AL INSTITUTO NACIONAL DE ENFERMEDADES NEOPLASIAS NORTE	932.50	-
CENTRO DE SALUD RENAL PRIMAVERA S.A.C	-	38,376.00
CENTRO DE SALUD RENAL SAN MATIAS S.A.C.	-	160,345.00
CENTRO NEFROLOGICO SANTA LUCIA S.A.C.	-	135,385.00
CLINICA DEL RIÑON SANTA LUCIA S.A.C.	-	121,570.50
CLINICA INTERNACIONAL DEL RIÑON S.A.C.	2,700.00	4,893.48
CLINICA INTERNACIONAL S A	2,413.21	-
CLINICA SANCHEZ FERRER S A	1,777,651.12	1,223,998.35
COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO PARROQUIA SAN LORENZO TRUJILLO LTDA 104	2,163.92	4,016.00
CORPORACION CONSTRUCTORA F & R S.A.C.	623.00	-

Fuente: Empresa BERMANLAB S.A.C.

Elaboración propia

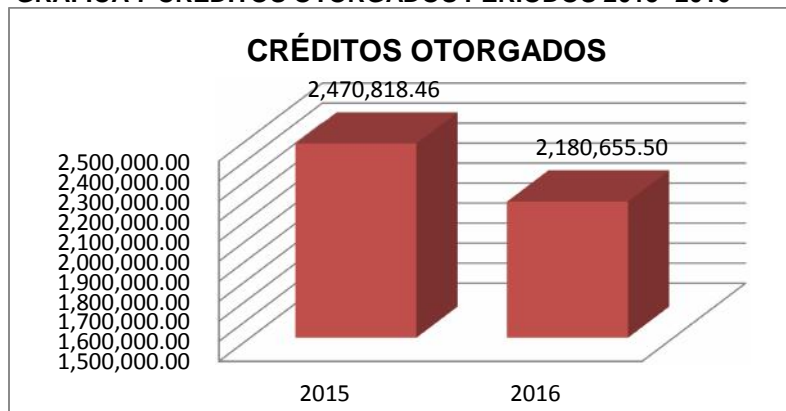
**CONTINUACIÓN TABLA 15 CRÉDITOS OTORGADOS 2015-2016**

CLIENTES	CRÉDITOS OTORGADOS	
	2015	2016
CORPORACION PERUANA DE CENTROS MEDICOS S.A.C.	3,978.00	1,360.00
DIAG CENTER S.A.C.	-	41,067.17
EL PACIFICO VIDA CIA DE SEGUROS Y REASEGUROS S.A.	1,944.00	15,337.00
FONDO DE SALUD PARA LA POLICIA NACIONAL - CAJAMARCA	5,276.00	22,268.00
FONDO DE SALUD PARA LA POLICIA NACIONAL - CHICLAYO	1,973.50	3,561.00
FONDO DE SALUD PARA LA POLICIA NACIONAL - CHIMBOTE	20,786.00	16,244.00
FONDO DE SALUD PARA LA POLICIA NACIONAL - TRUJILLO	276,531.00	218,890.00
FONDO DE SALUD PARA LA POLICIA NACIONAL - TUMBES	4,621.00	79,716.00
GENZYME DEL PERU S.A.C.	9,960.00	5,640.00
GERENCIA REGIONAL DE SALUD LA LIBERTAD	6,797.00	-
INSTITUTO REGIONAL DE ENFERMEDADES NEOPLASICAS LUIS PINILLOS GANOZA - IREN	312,062.48	-
LA POSITIVA SEGUROS Y REASEGUROS S.A	507.43	-
LAB CLINIC S.A.C.	23,739.80	-
LIGA PERUANA DE LUCHA CONTRA EL CANCER DE TRUJILLO	9,000.00	9,480.00
RIMAC SEGUROS Y REASEGUROS S.A	3,199.00	690.00
SAN FRANCISCO INVERSIONES MEDICAS S.A.C.	-	37,288.00
SEGURO SOCIAL DE SALUD	905.00	10,206.00
SERVICIOS GENERALES SANTA BEATRIZ EIRL	-	800.00
SERVICIOS INDUSTRIALES DE LA MARINA SA	-	425.00
SUIZA LAB S.A.C.	1,164.00	-
UNIDAD RENAL MATER ESPERANZA S.A.C.	-	25,617.00
CLIENTES VARIOS	1,890.50	3,482.00
<b>TOTALES</b>	<b>2,470,818.46</b>	<b>2,180,655.50</b>

Fuente: Empresa BERMANLAB S.A.C.

Elaboración propia

**GRÁFICA 7 CRÉDITOS OTORGADOS PERIODOS 2015- 2016**



Fuente: Empresa BERMANLAB S.A.C.

Elaboración propia

Según lo analizado se observa que en el año 2015 la empresa de análisis clínicos BERMANLAB S.A.C., cierra el periodo con un tiene un monto S/. 133,798.46 en cuentas por cobrar, mientras que para el periodo 2016 cierra periodo con un monto de S/. 635,647.65, lo cual es un incremento de S/. 501,849.19 en cuentas por cobrar.

**TABLA 16 CUENTAS POR COBRAR AL CIERRE DE LOS PERIODOS 2015-2016**

CLIENTES	CUENTAS POR COBRAR AL FIN DEL PERIODO	
	2015	2016
<b>CENTRO DE SALUD RENAL PRIMAVERA S.A.C</b>	-	38,376.00
<b>CENTRO DE SALUD RENAL SAN MATIAS S.A.C.</b>	-	84,224.00
<b>CENTRO NEFROLOGICO SANTA LUCIA S.A.C.</b>	-	135,385.00
<b>CLINICA DEL RIÑON SANTA LUCIA S.A.C.</b>	-	44,981.00
<b>CLINICA INTERNACIONAL S A</b>	-	231.00
<b>CLINICA SANCHEZ FERRER S A</b>	62,606.96	196,014.65
<b>COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO PARROQUIA SAN LORENZO TRUJILLO LTDA 104</b>	-	2,845.00
<b>EL PACIFICO VIDA CIA DE SEGUROS Y REASEGUROS S.A.</b>	648.00	-
<b>FONDO DE SALUD PARA LA POLICIA NACIONAL - CAJAMARCA</b>	2,240.00	13,086.00
<b>FONDO DE SALUD PARA LA POLICIA NACIONAL - CHICLAYO</b>	1,973.50	3,561.00
<b>FONDO DE SALUD PARA LA POLICIA NACIONAL - CHIMBOTE</b>	6,490.00	9,590.00

Fuente: Empresa BERMANLAB S.A.C.

Elaboración propia



**CONTINUACIÓN TABLA 16 CUENTAS POR COBRAR AL CIERRE DE LOS PERIODOS 2015-2016**

CLIENTES	CUENTAS POR COBRAR AL FIN DEL PERIODO	
	2015	2016
FONDO DE SALUD PARA LA POLICIA NACIONAL - TRUJILLO	54,324.00	11,833.00
FONDO DE SALUD PARA LA POLICIA NACIONAL - TUMBES	4,621.00	40,618.00
GENZYME DEL PERU S.A.C.	330.00	415.00
LIGA PERUANA DE LUCHA CONTRA EL CANCER DE TRUJILLO	510.00	690.00
RIMAC SEGUROS Y REASEGUROS S.A	55.00	-
SAN FRANCISCO INVERSIONES MEDICAS S.A.C.	-	22,781.00
SEGURO SOCIAL DE SALUD	-	5,400.00
UNIDAD RENAL MATER ESPERANZA S.A.C.	-	25,617.00
<b>TOTAL</b>	<b>133,798.46</b>	<b>635,647.65</b>

**GRÁFICA 8 CUENTAS POR COBRAR PERIODOS 2015- 2016**



Fuente: Empresa BERMANLAB S.A.C.

Elaboración propia

Las cifras mostradas en el siguiente cuadro muestran la diferencia de créditos recuperados correspondientes a los periodos 2015 y 2016, los cuales S/. 2,337,020.00 y S/. 1,545,007.85 correspondientemente, generando una disminución de S/. 792,012.15.

**TABLA 17 CRÉDITOS RECUPERADOS AL CIERRE DE LOS PERIODOS 2015-2016**

CLIENTES	CRÉDITOS RECUPERADOS	
	2015	2016
ALIANZA DE APOYO AL INSTITUTO NACIONAL DE ENFERMEDADES NEOPLASICAS NORTE	932.50	-
CENTRO DE SALUD RENAL SAN MATIAS S.A.C.	-	76,121.00
CLIENTES VARIOS	1,890.50	3,482.00
CLINICA DEL RIÑON SANTA LUCIA S.A.C.	-	76,589.50
CLINICA INTERNACIONAL DEL RIÑON S.A.C.	2,700.00	-
CLINICA INTERNACIONAL S A	2,413.21	4,662.48
CLINICA SANCHEZ FERRER S A	1,715,044.16	1,027,983.70
COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO PARROQUIA SAN LORENZO TRUJILLO LTDA 104	2,163.92	1,171.00
CORPORACION CONSTRUCTORA F & R S.A.C.	623.00	-
CORPORACION PERUANA DE CENTROS MEDICOS S.A.C.	3,978.00	1,360.00
DIAG CENTER S.A.C.	-	41,067.17
EL PACIFICO VIDA CIA DE SEGUROS Y REASEGUROS S.A.	1,296.00	15,337.00
FONDO DE ASEGURAMIENTO EN SALUD DE LA POLICIA NACIONAL DEL PERU - SALUDPOL CAJAMARCA	3,036.00	9,182.00
FONDO DE ASEGURAMIENTO EN SALUD DE LA POLICIA NACIONAL DEL PERU - SALUDPOL CHIMBOTE	14,296.00	6,654.00
FONDO DE ASEGURAMIENTO EN SALUD DE LA POLICIA NACIONAL DEL PERU - SALUDPOL TRUJILLO	222,207.00	207,057.00
FONDO DE ASEGURAMIENTO EN SALUD DE LA POLICIA NACIONAL DEL PERU - SALUDPOL TUMBES	-	39,098.00
GENZYME DEL PERU S.A.C.	9,630.00	5,225.00
GERENCIA REGIONAL DE SALUD LA LIBERTAD	6,797.00	-
INSTITUTO REGIONAL DE ENFERMEDADES NEOPLASICAS LUIS PINILLOS GANOZA - IREN	312,062.48	-
LA POSITIVA SEGUROS Y REASEGUROS S.A	507.43	-
LAB CLINIC S.A.C.	23,739.80	-
LIGA PERUANA DE LUCHA CONTRA EL CANCER DE TRUJILLO	8,490.00	8,790.00
RIMAC S.A. ENTIDAD PRESTADORA DE SALUD	-	690.00
RIMAC SEGUROS Y REASEGUROS S.A	3,144.00	-
SAN FRANCISCO INVERSIONES MEDICAS S.A.C.	-	14,507.00
SEGURO SOCIAL DE SALUD	905.00	4,806.00
SERVICIOS GENERALES SANTA BEATRIZ EIRL	-	800.00

Fuente: Empresa BERMANLAB S.A.C.

Elaboración propia

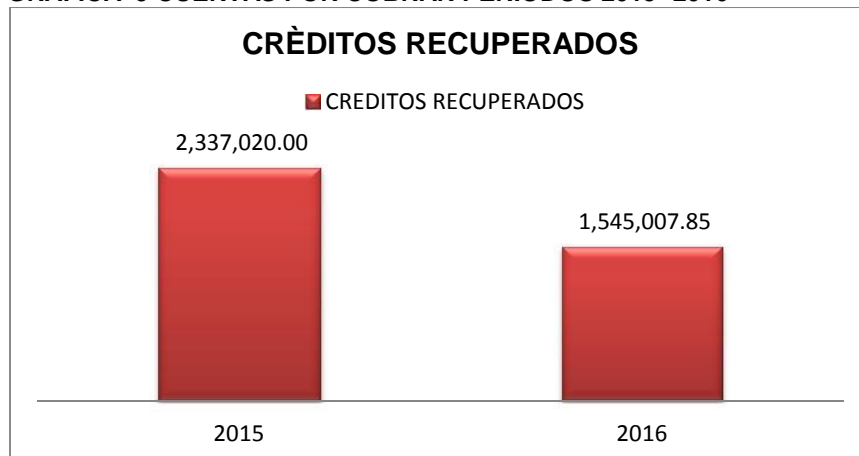
**CONTINUACION TABLA N 17 CRÉDITOS RECUPERADOS AL CIERRE DE LOS  
PERIODOS 2015-2016**

	CRÉDITOS RECUPERADOS	
	2015	2016
<b>SERVICIOS INDUSTRIALES DE LA MARINA SA</b>	-	425.00
<b>SUIZA LAB S.A.C.</b>	1,164.00	-
<b>TOTAL</b>	<b>2,337,020.00</b>	<b>1,545,007.85</b>

Fuente: Empresa BERMANLAB S.A.C.

Elaboración propia

**GRÁFICA 9 CUENTAS POR COBRAR PERIODOS 2015- 2016**



Fuente: Empresa BERMANLAB S.A.C.

Elaboración propia

**Ratio de razón de circulante 2015- 2016**

Haciendo una comparación de los periodos 2015 y 2016, se determina que existe una disminución en el ratio razón de circulante, lo cual demuestra que la empresa de análisis clínicos BERMANLAB S.A.C. cuenta con menor capacidad para pagar sus deudas, ya que por cada UM de deuda paso de contar con 1.42 a 0.93 para pagarla.

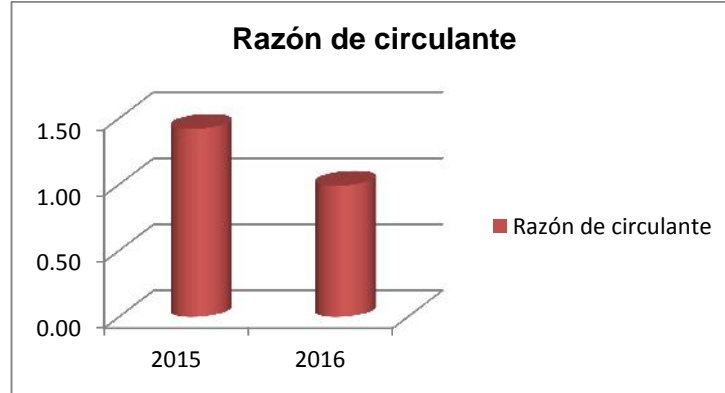
**TABLA 18 RAZÓN CIRCULANTE DE LOS PERIODOS 2015-2016**

	2015	2016
<b>Razón de circulante</b>	1.41	0.93

Fuente: Empresa BERMANLAB S.A.C.

Elaboración propia

**GRÁFICA 10 RAZÓN DE CIRCULANTE PERIODOS 2015- 2016**



Fuente: Empresa BERMANLAB S.A.C.

Elaboración propia

**Ratio prueba ácida 2015- 2016**

Como se indicó anteriormente, a diferencia de la razón anterior, esta excluye los inventarios por ser considerada la parte menos líquida en caso de quiebra. Esta razón se concentra en los activos más líquidos, por lo que proporciona datos más correctos para el análisis. Quiere decir que, en el 2015, por cada sol que debía la empresa, disponía de 1.10 soles para pagarlo, mientras que en el 2016 contaba con 0.86.

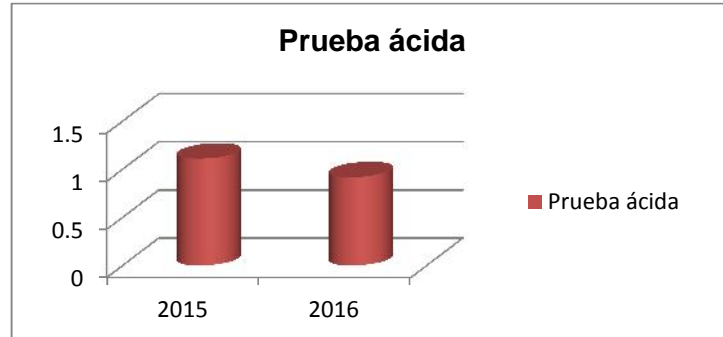
**TABLA 19 PRUEBA ÀCIDA DE LOS PERIODOS 2015-2016**

	2015	2016
<b>Prueba ácida</b>	1.10	0.86

Fuente: Empresa BERMANLAB S.A.C.

Elaboración propia

**GRÁFICA 11 RAZÓN DE PRUEBA ACIDA PERIODOS 2015- 2016**



Fuente: Empresa BERMANLAB S.A.C.

Elaboración propia

### Ratio de capital de Trabajo 2015- 2016

Según las cifras obtenidas de la empresa de análisis clínicos BERMANLAB S.A.C. se observa una disminución del ratio capital de trabajo de S/.153,466.73 en el 2015 a - S/. -69,474.35 en el periodo 2016.

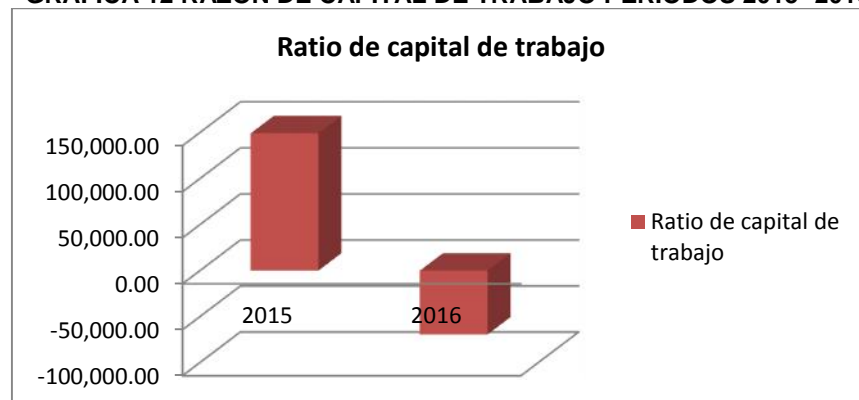
**TABLA 20 CAPITAL DE TRABAJO DE LOS PERIODOS 2015-2016**

	2015	2016
<b>Ratio de capital de trabajo</b>	149,119.13	-69,474.35

Fuente: Empresa BERMANLAB S.A.C.

Elaboración propia

**GRÁFICA 12 RAZÓN DE CAPITAL DE TRABAJO PERIODOS 2015- 2016**



Fuente: Empresa BERMANLAB S.A.C.

Elaboración propia

A partir del año 2015 se empezaron a aplicar las políticas de crédito y cobro (Anexo 16), en las mismas la empresa BERMANLAB S.A.C. estableció como una de sus políticas que contablemente se deben de provisionar anualmente las cuentas por cobrar para poder evaluar de una manera mejor detallada el nivel de incidencia de las mismas en la liquidez de la empresa y para una correcta toma de decisiones; para ello se determinó que la provisión se realizara de la siguiente manera:

- 31 días a 90 días de atraso se considerará 20% de provisión
- 91 días a 180 días de atraso se considerará 40% de provisión
- 181 días a 365 días de atraso se considerará 60% de provisión
- 366 días a más de atraso se considerará 100% de provisión

Estas provisiones se ven reflejadas en el Estado de situación financiera de la empresa BERMANLAB S.A.C. en los periodos 2015 y 2016.

ESTADO DE SITUACION FINANCIERA  
Al 31 de Diciembre del 2016  
(Expresado en Soles)

	2016	2015		2016	2015
<b>ACTIVO</b>			<b>PASIVO Y PATRIMONIO</b>		
<b>ACTIVO CORRIENTE</b>			<b>PASIVO CORRIENTE</b>		
Efectivo y Equivalentes de Efectivo	165,146.07	157,695.01	Tributos por Pagar	343,618.00	47,010.98
Cuentas por Cobrar Comerciales	635,647.65	133,798.46	Remuneraciones y Participaciones p	54,465.95	22,445.37
Cuentas por cobrar Diversas	23,170.00	107,513.60	Cuentas por Pagar Comerciales	513,355.68	288,147.16
Inventarios	74,883.50	87,880.38	Otros Pasivos Financieros	38,544.00	-
Existencias por Recibir	75,332.96	-	Otras cuentas por pagar Diversas	73,077.00	6,577.00
Anticipos		25,895.58	<b>TOTAL PASIVOS CORRIENTES</b>	<b>1,023,060.63</b>	<b>364,180.51</b>
Otros Activos Corrientes	25,511.00	4,628.21			
Activo Diferido	38,780.00	236.00	<b>PATRIMONIO</b>		
Val. y def. de activos y provisione	-84,884.90	-4,347.60	Capital Emitido	33,000.00	60,014.00
<b>TOTAL ACTIVO CORRIENTE</b>	<b>953,586.28</b>	<b>513,299.64</b>	Otras Reservas de Capital	370,065.81	20,500.00
<b>ACTIVOS NO CORRIENTES</b>			Resultados Acumulados	1,351,047.57	1,072,143.15
Propiedades Plantas y Equipos (ne	1,871,110.48	1,135,802.73	Resultado del Ejercicio	78,522.75	163,264.71
Activos intangibles distintos de l	31,000.00	31,000.00	<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	<b>1,832,636.13</b>	<b>1,315,921.86</b>
<b>TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE</b>	<b>1,902,110.48</b>	<b>1,166,802.73</b>			
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>2,855,696.76</b>	<b>1,680,102.37</b>	<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO NETO</b>	<b>2,855,696.76</b>	<b>1,680,102.37</b>

**Resumen de la evaluación de la incidencia de la gestión de cuentas por cobrar en el año 2016, en la liquidez de la empresa BERMANLAB S.A.C.**

En la evaluación de la incidencia de la de la gestión de cuentas por cobrar en el año 2016, en la liquidez que se efectuó en la empresa se determinó, que en la búsqueda de aumentar su volumen de ventas y tener mayores vínculos comerciales, ha descuidado la gestión de cuentas por cobrar siendo afectada la liquidez de la empresa, ya que la empresa BERMANLAB S.A.C, cuenta con un 48.75% para el año 2015 y 88.19% para el año 2016 del saldo de las cuentas por cobrar, en clientes que no cumplen con el pago en el tiempo establecido, dañando los ingresos que se tenían previstos para esas fechas perjudicando a las áreas de la entidad, también tenemos que el ratio de prueba acida del 2015-2016 nos muestra una disminución de 1.10 a 0.86 , lo cual indica que la empresa tiene problemas para poder cumplir con sus compromisos a corto plazo, por lo que se debe poner en práctica lo establecido dentro de las políticas y procedimientos, ya que para la empresa representará una gran estabilidad en la eficiencia de la gestión de cuentas por cobrar y será muy solvente sin temor a pérdidas. También se ve reflejado en el estado de situación financiera el cumplimiento de una de las políticas de créditos y cobros que se refiere a la provisión de las cuentas por cobrar, obteniendo un monto de S/. 4,347.60 y S/. 84,884.90 para el 2015 y 2016 respectivamente correspondientes a las cuentas por cobrar dudosas al cierre de cada periodo.

## CAPÍTULO 5. DISCUSIÓN

Según los resultados obtenidos en el capítulo anterior se valida la hipótesis planteada en el trabajo de investigación, es decir que la gestión de créditos y cobranzas incide significativamente la liquidez de la empresa de análisis clínicos BERMANLAB S.A.C., Trujillo en el año 2016. En este sentido se ha demostrado que, debido a la inadecuada gestión de créditos y cobranzas en el año 2016, por principalmente al incumplimiento de las políticas de cuentas por cobrar por parte del encargado de cuentas por cobrar de la empresa BERMANLAB S.A.C., se ha determinado que la empresa ha visto afectada su liquidez en el año 2016, así tenemos que para el periodo 2016 los ratios de liquidez muestran que la empresa tiene dificultades para poder cumplir a tiempo sus pagos, los periodos para poder recuperar el cobro se han incrementado como es en el caso de un cliente que tiene 10 meses de atraso, sin embargo se tiene que decir que muchas veces la empresa por no perder un cliente que pertenece a una entidad pública o un privada que se le facture en grandes cantidades, continua prestándole el servicio a pesar de que no se efectuó el pago en el tiempo establecido, lo que nos indica que la empresa está otorgando cada vez mayores volúmenes de crédito ya que es difícil renunciar para la empresa a este mecanismo que se da mediante las transacciones comerciales con sus clientes principales por la existente competitividad que hay entre las diferentes empresas dedicadas a la prestación de los servicios de análisis clínicos.

Las cuentas por cobrar constituyen uno de los activos más importantes de una empresa, la administración debe prestar mayor importancia para su buen manejo y control en las decisiones financieras, que sirva como instrumento que contribuya a elevar sus volúmenes de ventas y a la generación de fondos para el financiamiento de las operaciones de la empresa, se ha mostrado que la empresa evidencia un manual de políticas y procedimientos para la cobranza, sin embargo no es tomado en cuenta a la hora de evaluar un cliente o realizar las gestiones necesarias para el cobro oportuno, también la persona que es responsable de la facturación y cobranza, realiza otras funciones del área contable o administrativas donde esto genera un falta de eficiencia en sus labores, donde ha tenido efecto en el alto índice de morosidad para el periodo 2016.

Así se tiene que el autor Noriega (2011), en sus tesis "Administración de las cuentas por cobrar, un enfoque para la toma de decisiones en la industria maquiladora de prendas de vestir en Guatemala." Concluye que, mediante el análisis financiero a un grupo de empresas dedicadas a la industria maquiladora de prendas de vestir, durante el período 2007-2009 atraviesa por una administración desatendida de cuentas por cobrar, producto de la falta de control en la concesión

de créditos, ya que los otorgan con demasiada libertad, sin prestar la atención adecuada a los nuevos clientes.

Por lo mencionado se está de acuerdo con el autor, ya que, al realizar el análisis a la empresa evaluada, se llegó a determinar la existencia de una deficiente gestión de sus créditos y cobranzas y de la aplicación de sus procedimientos, a pesar de que existe un manual de políticas y procedimientos para la cobranza, no se ha realizado por el personal de facturación y cobranzas, como también no se ha tomado la importancia necesaria por parte del representante de la alta dirección para hacer cumplir lo establecido. Sin embargo, encontramos muchas limitaciones en la actual gestión de créditos y cobranzas, uno de ellas es que no se tiene apoyo de la gerencia, cuando se toman decisiones para no seguir otorgando crédito a un cliente que continua en estado moroso, falta de comunicación y coordinación con la administración, contabilidad y el área comercial, la ausencia de un MOF. En consecuencia, tenemos un periodo promedio de cobranza de 106.39 días, que es lo que tarda la empresa en convertir en efectivo sus cuentas por cobrar.

Coincidimos con Vásquez & Vega (2016) quienes concluyen que, el análisis de los datos permitió establecer que el nivel de ventas al crédito influye en el riesgo de liquidez de la empresa CONSERMET S.A.C. Esto conlleva, a que la empresa no disponga de liquidez para afrontar sus obligaciones en el corto plazo.

Se está de acuerdo con el autor y concluimos que el volumen de ventas en aumento de una empresa es significativo que se obtendrá ingresos favorables y poder seguir en competitividad en el mercado, sin embargo, se ha evidenciado que, si no hay un correcto control en la cartera, mediante las políticas, aplicación de los procedimientos, se obtendría un índice de morosidad alto como se determinó en el periodo 2016, el cual se calculó con una cifra de 88.16% de clientes morosos.

Por consiguiente, las cuentas por cobrar constituyen hoy en día un elemento clave para el desarrollo exitoso de los negocios, son dinero próximo a tener para la empresa y además el activo de mayor disponibilidad después del efectivo en caja y bancos. Contar con una gestión eficiente y oportuna de tu cartera de clientes es crucial ya que afecta directamente a la liquidez de tu empresa y representa el flujo de efectivo generado por la operación general además de ser la fuente principal de ingresos de la compañía para establecer compromisos a corto y largo plazo.



## CONCLUSIONES

- Se ha determinado que la gestión de créditos y cobranzas si tiene incidencia en la liquidez de la empresa BERMANLAB S.A.C.; ya que al hacer un análisis detallado de los periodos 2015 y 2016, se determinó que hubo una inadecuada gestión de créditos y cobranzas e incumplimiento de las políticas de crédito y cobro, lo que ocasionó que la empresa tenga un índice de morosidad muy alto, incrementándose de 48.75% en el 2015 a 88.19% en el 2016, convirtiéndose en capital de trabajo de S/149,119.13 en el 2015 a -S/.69,474.35, lo que generó que la empresa tenga que recurrir a financiamiento externo para que la empresa pueda afrontar sus obligaciones.
- En el análisis de la situación de la calidad de la cartera de cuentas por cobrar y de la liquidez para el periodo 2015 de la empresa de análisis clínicos BERMANLAB S.A.C. se ha determinado que tiene un índice de morosidad de 48.75%, por un importe de S/.65,231.00, esto evidencia una mala gestión de créditos y cobranzas, lo que tiene incidencia en la liquidez y se ve reflejado en los ratios, la razón circulante se tiene 1.41 soles, donde la empresa puede cubrir con sus obligaciones a corto plazo, y un capital de trabajo por S/.149,119.13, que sería el saldo que le quedaría a la empresa una vez pagada sus deudas inmediatas. Por lo que se concluye que para el periodo 2015 la cartera de las cuentas por cobrar de la empresa de análisis clínicos BERMANLAB S.A.C., se ha visto deteriorada por la mala gestión de créditos y cobranzas impactando en liquidez de la empresa.
- Se ha determinado que el importe de los créditos otorgados para el periodo 2016 es un total S/. 2,180,655.50, también se hizo un análisis trimestral que dio por resultado que en los meses de octubre a diciembre tuvo la mayor cifra por el monto de S/. 610,535.01, siendo la clínica Sánchez Ferrer S.A la empresa con mayor crédito otorgado. Sin embargo, en el año solo se han recuperado un monto de S/. 1,545,007.85, dejando a la empresa un saldo por cobrar de S/. 635,647.65, este dinero no cobrado afecta a la liquidez de la empresa generando atrasos en los pagos a los proveedores, según el ratio periodo promedio de cobranza la empresa de análisis clínicos BERMANLAB S.A.C, convierte en efectivo sus cuentas por cobrar en 106.39 días, generando a una cartera morosa. Por lo tanto, es importante realizar una eficiente gestión de créditos y cobranzas para que la empresa no se vea afectada por la falta de liquidez y pueda cumplir con sus obligaciones.
- En el análisis de la situación de la calidad de la cartera de cuentas por cobrar y de la liquidez para el periodo 2016 de la empresa de análisis clínicos BERMANLAB S.A.C., en

- comparación con el periodo anterior el índice de morosidad aumento a 88.19%, por un importe de S/. 560,589.65, donde también se ha visto que el periodo promedio de cobranza en relación al año anterior aumento de 19.76 días a 106.39 días y un capital de trabajo de S/. -69,474.35, la falta de gestión de créditos y cobranzas ha continuado para el periodo 2016, siendo afectada la liquidez de la empresa.
- Se determinó que si bien la empresa tiene políticas establecidas, éstas no han sido cumplidas, ya que no se realizaba lo que estaba establecido en el manual de políticas y procedimientos para la cobranza por parte del personal responsable y la administración, y esto pone en desventaja a la empresa al momento del otorgamiento y recuperación de las cuentas por cobrar, por lo que se ve expuesto a que los clientes que no se evalúa su capacidad de pago se conviertan más adelante en potenciales cuentas incobrables, también los procedimientos de cobro se harán más difíciles debido a que muchas veces el cliente no dará respuesta a ninguna de las solicitudes para que realicen el pago, y al final se tendrá que perder el vínculo comercial, para no seguir afectando en la liquidez de la empresa.
  - En la evaluación de la incidencia de la de la gestión de créditos y cobranzas en el año 2016, en la liquidez se determinó, que en la búsqueda de aumentar su volumen de ventas y tener mayores vínculos comerciales, ha descuidado la gestión de créditos y cobranzas siendo afectada la liquidez, ya que la empresa BERMANLAB S.A.C, presentó un índice de morosidad de 48.75% para el año 2015 y 88.12% para el año 2016 es decir que estos porcentajes corresponden a clientes que no cumplen con el pago, dañando los ingresos que se tenían previstos para esas fechas perjudicando a las áreas de la entidad, también tenemos que el ratio de prueba acida del 2015-2016 nos muestra una disminución de 1.10 a 0.86, lo cual indica que la empresa tiene problemas para poder cumplir con sus compromisos a corto plazo. También se ve reflejado en el estado de situación financiera el cumplimiento de una de las políticas de créditos y cobros que se refiere a la provisión de las cuentas por cobrar, obteniendo un monto de S/. 4,347.60 y S/. 84,884.90 para el 2015 y 2016 respectivamente correspondientes a las cuentas por cobrar dudosas al cierre de cada periodo.

## RECOMENDACIONES

- La empresa de análisis clínicos BERMANLAB S.A.C, debería perfeccionar y aplicar una política de créditos y cobranzas que proporcione eficiencia y eficacia para el otorgamiento y recuperación de las cuentas por cobrar.
- La empresa de análisis clínicos BERMANLAB S.A.C, debe fortalecer y dar a conocer a los colaboradores relacionados con el área de cuentas por cobrar los procedimientos de cobranza con la finalidad de agilizar los cobros y tener un periodo promedio de cobranza óptimo, proporcionando a la empresa mayor liquidez para pago de sus obligaciones.
- Se debe capacitar al personal que esté involucrado en la cobranza, créditos facturación, administración y el área comercial sobre la importancia de los procedimientos para el mejoramiento de la gestión de créditos y cobranzas, y las ventajas que puede generar para la buena salud financiera de la empresa.
- La empresa de análisis clínicos BERMANLAB S.A.C, en referencia a los clientes que no realicen el pago en el tiempo establecido, se tiene que hacer un seguimiento continuo, con el objeto de que estas cuentas no lleguen a ser incobrables y se pueda perder el vínculo comercial.
- Se debe evaluar la información financiera en forma trimestral, para dar una visión más clara de su liquidez como resultado de la gestión de sus créditos y cobranzas.

## REFERENCIAS

- Aguilar, V. (2013). "Gestión de cuentas por cobrar y su incidencia en la liquidez de la empresa contratista corporación petrolera S.A.C. año 2012" (Tesis de Licenciatura) .Lima, Perú.
- Araiza, V. (2005) Administración de las cuentas por cobrar. Recuperado de [www.imef.org.mx/publicaciones/boletinestecnicosorig/BOL\\_20\\_05\\_CTN\\_TE.PDF](http://www.imef.org.mx/publicaciones/boletinestecnicosorig/BOL_20_05_CTN_TE.PDF)
- Brachfield, P. (2009) Gestión del crédito y cobro. (Décimo Segunda Edición). Barcelona: Bresca Editorial
- Brachfield, P. (2013) Recobrar impagados y negociar con morosos. Barcelona: Ediciones Gestión 2000, S.A. Recuperado de: <https://books.google.com.pe/books?id=zYU-3TMm5kEC&pg=PA15&dq=QUE+ES+LA+MOROSIDAD&hl=es-419&sa=X&ved=0ahUKEwiFs9CFs8PVAhXJ5iYKHSPoBG8Q6AEIKzAB#v=onepage&q=QUE%20ES%20LA%20MOROSIDAD&f=false>
- Calles, R. (2001). Administración de cuentas por cobrar e inventarios. Recuperado de <https://www.gestiopolis.com/administracion-de-cuentas-por-cobrar-e-inventarios/>
- Durán, J. (2015). "El control interno de las cuentas por cobrar y su incidencia en la liquidez de la empresa el Mundo Berrezueta Carmona y Cia, en el cantón camilo Ponce Enríquez." (Tesis para para obtener el título de ingeniero en contabilidad y auditoría). Machala, Ecuador.
- Emery, D. & Finnerty, J. (2000). Administración financiera corporativa. México: Pearson Educación.
- Flores, J. (s.f.). Flujo de caja y el estado de flujos de efectivo. Perú: Centro de especialización en Contabilidad y Finanzas E.I.R.L.
- Flores, J. (2015). Análisis financieros para contadores y su incidencia en las NIIF. Perú: Instituto Pacífico S.A.C.
- Franco, P. (2007). Evaluación de estados financieros. (3ª. Edición) Perú: Centro de investigación de la Universidad del Pacífico.
- Gitman, L. y Zutter, J. (2012). Principios de administración financiera. México: Pearson educación.
- Guerrero, C. & Galindo, F. (2014). Administración 2. México: Grupo Editorial Patria.
- Haro, A. & Rosario, J. (2017). Gestión Financiera. España: Editorial Universidad de Almería.
- Índice de morosidad sistema bancario (s.f). Recuperado de: <http://laeconomia.com.mx/indice-de-morosidad-sistema-bancario%E2%80%8F/>
- Levy, L. (s.f.) Planeación financiera en la empresa moderna. México: ISEF Ediciones Fiscales.
- Lizárraga, K. (2010). "Gestión de cuentas por cobrar en la administración del capital de trabajo de las empresas de fabricación de plástico del distrito de ate" (Tesis para obtener el título profesional de contador público) Lima, Perú.
- Merton, R. (2003). Finanzas. México: Pearson Educación.

- Molina, V. (2005) Estrategias de cobranzas en época de crisis. (3era Edición) México: ISEF Ediciones Fiscales.
- Mondino, D. & Pendas, E. (2005). Finanzas para empresas competitivas. Argentina: Ediciones Granica S.A.
- Moreno, J. & Rivas, S. (1997). La administración financiera del capital de trabajo. México: Instituto Mexicano de Contadores Públicos, A.C.
- Moyer, R., McGuigan J. & Kretlow W. (2005). Administración financiera contemporánea. (9na Edición) México: International Thomson Editores S.A.
- Noriega, J. (2011). "Administración de las cuentas por cobrar, un enfoque para la toma de decisiones en la industria maquiladora de prendas de vestir en Guatemala." (Tesis para el grado de maestro de ciencias). Universidad de San Carlos de Guatemala, Guatemala.
- Olivera, M. (2011) Herramientas de Gestión Financiera. Perú: Ediciones Caballero Bustamante S.A.C.
- Olsina, J. (2012). Gestión de tesorería. Perú: Empresa editora el comercio S.A.
- Ross, S., Westerfield, R. & Jordan, B. (1995) Fundamentos de Finanzas corporativas. (2ª. Edición) España: División IRWIN.
- Santandreu, E. (2009). Manual para la gestión del crédito a clientes. España: Ediciones Deusto.
- Valls, J. (1999) La gestión de cobros. España: Fundación CONFEMETAL
- Van J. & Wachowicz J. (2010). Fundamentos de administración financiera. México: Pearson Educación.
- Vásquez, L. & Vega, E. (2016), "Gestión de cuentas por cobrar y su influencia en la liquidez de la empresa CONSERMET S.A.C., Distrito De Huanchaco, Año 2016" (Tesis para obtener el título profesional de contador público) Trujillo, Perú.
- Warren, C., Reeve, J. & Fess, P. (2000). Contabilidad Financiera. (7ª. Edición) México: International Thomson Editores S.A.

# ANEXOS

## ANEXO 1

ESTADO DE SITUACION FINANCIERA  
Al 31 de Diciembre del 2016  
(Expresado en Soles)

	2016	2015		2016	2015
<b>ACTIVO</b>			<b>PASIVO Y PATRIMONIO</b>		
<b>ACTIVO CORRIENTE</b>			<b>PASIVO CORRIENTE</b>		
Efectivo y Equivalentes de Efectivo	165,146.07	157,695.01	Tributos por Pagar	343,618.00	47,010.98
Cuentas por Cobrar Comerciales	635,647.65	133,798.46	Remuneraciones y Participaciones p	54,465.95	22,445.37
Cuentas por cobrar Diversas	23,170.00	107,513.60	Cuentas por Pagar Comerciales	513,355.68	288,147.16
Inventarios	74,883.50	87,880.38	Otras Pasivos Financieros	38,544.00	-
Existencias por Recibir	75,332.96	-	Otras cuentas por pagar Diversas	73,077.00	6,577.00
Anticipos		25,895.58	<b>TOTAL PASIVOS CORRIENTES</b>	<b>1,023,060.63</b>	<b>364,180.51</b>
Otros Activos Corrientes	25,511.00	4,628.21			
Activo Diferido	38,780.00	236.00	<b>PATRIMONIO</b>		
Val. y det. de activos y provisione	-84,884.90	-4,347.60	Capital Emitido	33,000.00	60,014.00
<b>TOTAL ACTIVO CORRIENTE</b>	<b>953,586.28</b>	<b>513,299.64</b>	Otras Reservas de Capital	370,065.81	20,500.00
<b>ACTIVOS NO CORRIENTES</b>			Resultados Acumulados	1,351,047.57	1,072,143.15
Propiedades Plantas y Equipos (ne	1,871,110.48	1,135,802.73	Resultado del Ejercicio	78,522.75	163,264.71
Activos intangibles distintos de l	31,000.00	31,000.00	<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	<b>1,832,636.13</b>	<b>1,315,921.86</b>
<b>TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE</b>	<b>1,902,110.48</b>	<b>1,166,802.73</b>			
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>2,855,696.76</b>	<b>1,680,102.37</b>	<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO NETO</b>	<b>2,855,696.76</b>	<b>1,680,102.37</b>

## ANEXO 2

**ESTADO DE RESULTADOS Integrales (Por Función)**  
**Al 31 de Diciembre del 2016**  
**(Expresado en Soles)**

	2016	%	2015	%
Ingresos de actividades ordinarias	3,006,855.07		3,703,969.53	
Costo de Ventas	-2,314,071.15	-76.96	-2,918,708.01	-78.80
<b>Ganancia (Pérdida) Bruta</b>	<b>692,783.92</b>	23.04	<b>785,261.52</b>	21.20
<b>GASTOS OPERACIONALES:</b>				
Gastos de Ventas y Distribución	-181,670.44	-6.04	-169,962.36	-4.59
Gastos de Administración	-409,032.85	-13.60	-368,111.43	-9.94
Ganancia(Pérdida) Baja Activos Financier	19,694.92			
Costo de enajenacion	-4,354.75			
Otros Ingresos Operativos	1,647.42	0.05	-3,958.00	-0.11
Otras ganancias (pérdidas)				
<b>Ganancia (Pérdida) por actividades de op</b>	<b>119,068.22</b>	3.96	<b>243,229.73</b>	6.57
<b>OTROS INGRESOS Y GASTOS</b>				
Ingresos Financieros	522.50	0.02	94.76	0.00
Gastos Financieros	-324.44	-0.01	-1,004.63	-0.03
Diferencias de Cambio Neto		-	0.01	0.00
Otros ingresos (gastos) de las subsidiar				
Participacion de los trbajadores	-10,207.53	-0.34	-12,333.37	-0.33
Diferencia entre el importe en libros de				
<b>Resultado antes de Impuesto a las Gananc</b>	<b>109,058.75</b>	3.63	<b>229,986.50</b>	6.21
Gasto por Impuesto a las Ganancias				
<b>Ganancia(Pérdida) Neta Operaciones Conti</b>	<b>109,058.75</b>	3.63	<b>229,986.50</b>	6.21
Ganancia(Pérdida) Impto Gananc de Op. Di	-30,536.00	-1.02	-66721.79	-1.80
<b>Ganancia (Pérdida) Neta del Ejercicio</b>	<b>78,522.75</b>	2.61	<b>163,264.71</b>	4.41



## ANEXO 3

### Entrevista Contadora Externa

- 1.- ¿En su opinión cuál es el impacto del nivel de las cuentas por cobrar en la liquidez?
- 2.- ¿Qué tan importante cree usted que se realice una eficiente gestión de créditos y cobranzas?
- 3.- ¿Qué le parece a usted la idea de agregar un área de cobranzas en la empresa?
- 4.- ¿Considera usted de importancia evaluar periódicamente los plazos de ventas al crédito?
- 5.- ¿En su opinión cuál cree usted que es el impacto de las cuentas por cobrar en la liquidez de la empresa?
- 6.- ¿Qué opina sobre los clientes morosos y cómo afecta al normal desarrollo de la empresa?
- 7.- ¿Qué recomendaciones plantearía para que las empresas de análisis clínicos BERMANLAB S.A.C. mejore en la gestión de créditos y cobranzas?

## ANEXO 4

### Entrevista Administradora

- 1.- ¿Cree que su empresa cuenta con una política de créditos adecuada?
- 2.- ¿En su empresa se evalúa a los clientes antes de otorgar créditos?
- 3.- ¿Con que frecuencia solicita el reporte de las cuentas por cobrar para la toma de decisiones frente a sus clientes morosos?
4. ¿Solicita al contador el reporte de ratios para evaluar su capacidad de pago frente a sus pasivos?
5. ¿Cuál cree usted que sería la mayor área afectada si la empresa no contase con suficiente liquidez?
6. ¿Qué tanto considera usted que una adecuada gestión de créditos y cobranzas puede afectar en la liquidez de la empresa?
7. ¿Considera usted que la empresa deba tener un área créditos y cobranza?

## ANEXO 5

### Entrevista Encargado de Facturación y Cobranzas

- 1.- ¿Cuánto tiempo lleva Ud. como encargado de la facturación y cobranzas de la empresa de análisis clínicos BERMANLAB S.A.C.?
- 2.- ¿Qué funciones debe cumplir como encargado de facturación y cobranzas de la empresa?
- 3.- ¿Qué limitaciones tiene usted siendo encargado de facturación y cobranzas de la empresa?
- 4.- ¿Qué le parece a usted la idea establecer un área de cobranzas en la empresa?
- 5.- ¿Cree que la empresa cuenta con una política de créditos adecuada?
- 6.- ¿Qué acciones cree usted que debe tomar la empresa para reducir la morosidad de los clientes?
- 7.- ¿En su opinión qué criterios se debe tomar en cuenta al evaluar la capacidad crediticia de un cliente?
- 8.- ¿Qué criterio tiene usted para revisar el listado de las cuentas por cobrar?
- 9.- ¿En su opinión cuál cree usted que es el impacto de las cuentas por cobrar en la liquidez de la empresa?

## ANEXO 6

### CUESTIONARIO

Cuestionario aplicado al, gerente, contadora, administradora, y encargado de cuentas por cobrar de la empresa de análisis clínicos BERMANLAB S.A.C.

El presente cuestionario tiene por finalidad recoger información de la empresa de análisis clínicos BERMANLAB S.A.C para desarrollar el trabajo de investigación denominada "GESTIÓN DE CRÉDITOS Y COBRANZAS Y SU INCIDENCIA EN LA LIQUIDEZ DE LA EMPRESA DE ANÁLISIS CLÍNICOS BERMANLAB S.A.C., TRUJILLO, 2016.". La información que usted nos proporcione será utilizada solo con fines académicos y de investigación, por lo que se le agradece su valiosa información y colaboración.

1. ¿Existe una vigilancia constante y efectiva sobre los vencimientos y cobranza?
  - a) SI
  - b) NO
  - c) N/A
2. ¿Se cuenta con un sistema informático adecuado para el control de las cuentas?
  - a) SI
  - b) NO
  - c) N/A
3. ¿Existe un manual de procedimientos para el control de las cuentas por cobrar?
  - a) SI
  - b) NO
  - c) N/A
4. ¿Se preparan mensualmente informes de cuentas por cobrar por antigüedad de saldos?
  - a) SI
  - b) NO
  - c) N/A
5. ¿Existen políticas para el cobro de las cuentas y documentos por cobrar?
  - a) SI
  - b) NO
  - c) N/A
6. ¿Existe reglamento para el tiempo de crédito?
  - a) SI
  - b) NO

- c) N/A
7. ¿Se cobran intereses por retrasos en los pagos?
- a) SI
  - b) NO
  - c) N/A
8. ¿Se realizan descuentos por pronto pago?
- a) SI
  - b) NO
  - c) N/A
9. ¿La persona que realiza la facturación es la misma que ejecuta las cobranzas, registro y otorgamiento de crédito?
- a) SI
  - b) NO
  - c) N/A
10. ¿Dichos informes son revisados por la jefatura autorizada, tomando decisiones mensualmente de las cuentas atrasadas?
- a) SI
  - b) NO
  - c) N/A
11. ¿Se tienen listas o catálogos de clientes con direcciones, teléfono, correos, otros datos, etc.?
- a) SI
  - b) NO
  - c) N/A
12. ¿Se realiza una confirmación periódica por escrito mediante el envío de los estados de cuenta de los saldos por cobrar?
- a) SI
  - b) NO
  - c) N/A
13. ¿Es adecuada la custodia física de los documentos por cobrar, teniéndolos a su cuidado personal distinto al contador o responsable de cobranzas?
- a) SI
  - b) NO
  - c) N/A
14. ¿Se cuentan con procedimientos para el registro de estimaciones de cuentas difíciles o dudosas de recuperación y, en su caso tienen creada alguna reserva?
- a) SI
  - b) NO

c) N/A

15. ¿Se tiene algún control adicional por las cuentas incobrables canceladas?

a) SI

b) NO

c) N/A

16. ¿Se continua las gestiones de cobro después de que las cuentas incobrables son canceladas en la contabilidad?

a) SI

b) NO

c) N/A

#### VARIABLE LIQUIDEZ

1. Considera Ud. ¿Qué la falta de liquidez ha influido en el abastecimiento oportuno de las diferentes áreas de la empresa?

a) SI

b) NO

c) N/A

2. ¿La empresa tiene la capacidad de afrontar sus pasivos a corto plazo?

a) SI

b) NO

c) N/A

3. ¿Se toman decisiones en base al análisis de los ratios de liquidez?

a) SI

b) NO

c) N/A

4. ¿Considera que la eficiente gestión de créditos y cobranzas tendrá influencia en la liquidez de la empresa?

a) SI

b) NO

c) N/A

5. ¿Se toman medidas preventivas por la falta de liquidez?

a) SI

b) NO

c) N/A

## ANEXO 7

### IMÀGENES DE LAS AREAS DE LA EMPRESA BERMANLAB S.A.C.

#### AREA DE SALA DE ESPERA – ADMISION



#### AREA DE INMUNOLOGIA



**AREA DE MICROBIOLOGIA**



**AREA DE BIOQUIMICA**



**AREA DE HEMATOLOGIA**





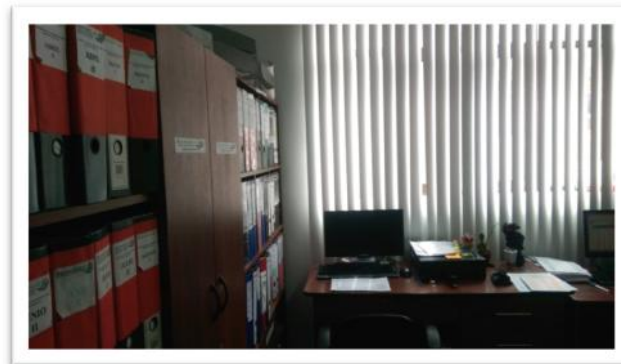
### AREA DE INFORMÁTICA



### AREA DE ADMINISTRACIÓN



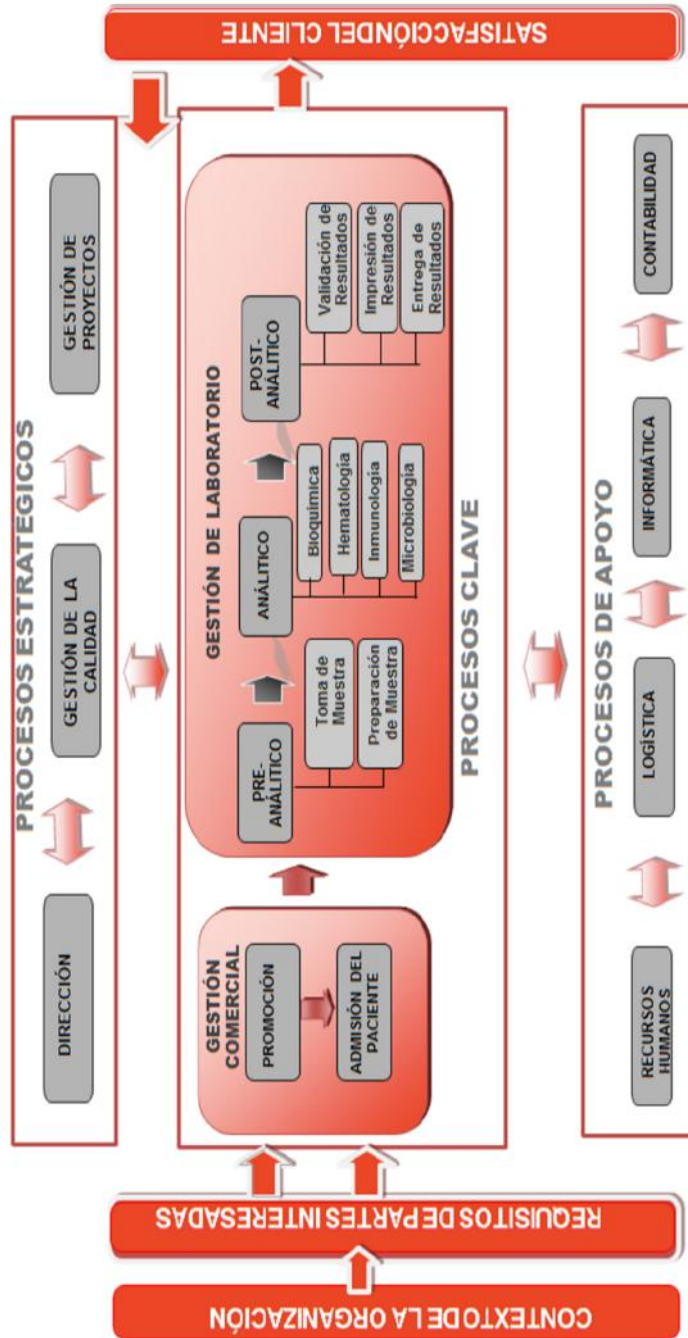
**AREA DE CONTABILIDAD**




## ANEXO 8

### MAPA DE PROCESOS BERMANLAB S.A.C.

 <p><b>Bermanlab</b> CENTRO DE APOYO AL DIAGNÓSTICO DE BIENESTAR Y CALIDAD DE VIDA S.A.C.</p>	<p>Título del Documento: <b>MAPA DE PROCESOS</b></p>	
	<p>Código: PE-GC-MP / NI-2</p>	
	<p>Versión: 03</p>	
	<p>Fecha Aprobación: 22-06-2016</p>	
<p>Página 1 de 2</p>		



Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:
		
Coordinadora del SGC	Representante de la Alta Dirección	Alta Dirección
<p>Documento para uso exclusivo de BERMANLAB. Se prohíbe su reproducción total o parcial sin la autorización de BERMANLAB. Se considera copia no controlada a toda copia impresa que no lleve el sello de COPIA CONTROLADA</p>		

## ANEXO 9

### ADENDA AL CONTRATO DE PRESTACIÓN DE SERVICIOS DE SALUD QUE CELEBRA BERMANLAB S.A.C. UNTA DE ADMINISTRACIÓN REGIONAL DEL FONDO DE SALUD DE LA POLICIA NACIONAL DEL PERÚ - SEDE TRUJILLO



#### **SEGUNDA ADENDA AL CONTRATO DE PRESTACIÓN DE SERVICIOS DE SALUD QUE CELEBRA EL CENTRO DE APOYO AL DIAGNOSTICO DR. BERLY MANRIQUE UGARTE S.A.C. Y LA JUNTA DE ADMINISTRACIÓN REGIONAL DEL FONDO DE SALUD DE LA POLICIA NACIONAL DEL PERÚ - SEDE TRUJILLO**

Conste por el presente documento que se extiende por triplicado **EL CONTRATO DE PRESTACION DE SERVICIOS DE SALUD**, la segunda adenda al contrato que celebran de una parte **EL FONDO DE SALUD DE LA POLICÍA NACIONAL DEL PERÚ – SALUDPOL SEDE TRUJILLO**, con Registro Único de Contribuyentes (RUC) N° 20178922581, cuyo representante legal es su Gerente General Sr. Rene Luisa HIDALGO JARA, según la Directiva N° 02-2015-IN-SALUDPOL en disposiciones generales, E.CONVENIOS Y CONTRATOS, artículo “a”, al Presidente de la junta de Administración Regional (JAR) José Luis RODRIGUEZ TARANCO, identificado con Documento Nacional de Identidad (DNI) 08435140, nombrado mediante Resolución de Directorio N° 024-2015-IN-SALUDPOL-PD del 03 de Marzo del 2015, con domicilio legal en Av. Santa Teresita de Jesús S/N – urb. Monserrate Distrito de Trujillo Provincia Trujillo, Departamento de La Libertad, a quien en adelante se denominará “**JAR TRUJILLO**”; y de la otra parte el **CENTRO DE APOYO AL DIAGNOSTICO DR. BERLY MANRIQUE UGARTE S.A.C.** con Registro Único de Contribuyentes (R.UC) N° 20398079125 y con domicilio en Jr. Diego de Almagro N° 607 cercado de Trujillo, Provincia de Trujillo, Departamento de la Libertad, debidamente representado por su Gerente **DR. BERLY PEDRO MIGUEL MANRIQUE ORRILLO** identificado con DNI N° 18182934; a quien en adelante se le denominará: “**BERMANLAB**”; para los servicios de análisis clínicos y anatomopatológicos, bajo los términos y condiciones establecidos en las siguientes cláusulas:

#### **CLÁUSULAS:**

##### **CLÁUSULA PRIMERA. - ANTECEDENTES**

Con fecha uno de agosto del dos mil quince, se suscribió el Contrato de prestación de servicios de salud que celebra el Centro De Apoyo al Diagnóstico Dr. Berly Manrique Ugarte S.A.C. y Junta de Administración Regional del Fondo de Salud de la Policía Nacional Del Perú – SALUDPOL Sede Trujillo, con el objeto de establecer las condiciones para lograr la atención del servicio de salud especializado a los beneficiarios de la SALUDPOL JAR – TRUJILLO, el mismo que cuenta con una vigencia de un año.

En Trujillo, a los 30 días del mes de junio del dos mil dieciséis, se suscribió la primera adenda con el objeto ampliar la vigencia del presente contrato de colaboración, hasta el 31 de diciembre del 2016, en los mismos términos y condiciones pactadas.

##### **CLÁUSULA SEGUNDA. - DEL OBJETO DE LA ADENDA**

El Objeto la adenda es ampliar la vigencia del presente contrato, en los mismos términos y condiciones pactadas, por un periodo de seis (06) meses más, es decir hasta el treinta del mes de Junio del Dos mil diecisiete.

**CLÁUSULA TERCERA. - RATIFICACION DE LAS DEMAS CLAUSULAS**

La parte convienen en mantener vigente todas las demás cláusulas del contrato prestación de Servicios de Salud que celebra el Centro De Apoyo al Diagnostico Dr. Berly Manrique Ugarte S.A.C. y Junta de Administración Regional del Fondo de Salud de la Policía Nacional Del Perú – SALUDPOL Sede Trujillo, así como de sus respectivas adendas, desde el 01 de enero del 2017 hasta el 30 de junio del 2017.

**JAR TRUJILLO**

**BERMAMLAB**

-----  
**JOSE LUIS RODRIGUEZ TARANCO.**  
**DNI N° 08435140**

-----  
**BERLY MANRIQUE ORRILLO**

## ANEXO 10

### REQUERIMIENTO DE PAGO POR DEUDA SALUDPOL



TRUJILLO, 24 DE MAYO DEL 2017

### REQUERIMIENTO DE PAGO POR DEUDA

Señores:

**FONDO DE ASEGURAMIENTO EN SALUD DE LA POLICIA NACIONAL DEL PERU -  
SALUDPOL**

Presente.-

Atte.: Dra. Rene Luisa Hidalgo Jara  
Gerente General SALUDPOL

**Ref./ Deuda pendiente en las Unidades de SALUDPOL Trujillo, Tumbes, Chimbote,  
Chiclayo y Cajamarca**

De nuestra consideración:

Por medio de la presente tengo el agrado de saludarlos y al mismo tiempo manifestarle que mantiene una deuda con IPRESS CENTRO DE APOYO AL DIAGNOSTICO DR. BERLY MANRIQUE U. SAC con REGISTRO NACIONAL DE PROVEEDORES: S0729941, desde OCTUBRE 2016 a la actualidad, su representada todavía no ha procedido al pago de las facturas, que se han ido entregando en cada Unidad de SALUDPOL Trujillo, Tumbes, Chimbote, Chiclayo y Cajamarca.

Por lo mismo agradeceré que recepcionada la presente se proceda al pago, por las prestaciones realizadas a sus asegurados y seguir con la misma atención de calidad que les brindamos a sus beneficiarios, por todo lo expuesto, solicito que se nos abone de manera inmediata antes de finalizar el mes mayo del presente, caso contrario se tendría que evaluar otras posibilidades coactivas de cobro.

Para cualquier consulta referente al pago, sírvase comunicarse con: Carlos Méndez Alvarado.  
Cel. 949917921 EMAIL: facturacion.BERMANLAB@hotmail.com

Esperando su oportuna cancelación al presente, quedo de usted.

Atentamente,

---

**GERENTE**

## ANEXO 11

### CARTA DE AUTORIZACION



TRUJILLO, 28 DE JUNIO DEL 2017

### CARTA DE AUTORIZACION

Señores:

**FONDO DE ASEGURAMIENTO EN SALUD DE LA POLICIA NACIONAL DEL PERU -  
SALUDPOL**

Parque Maldonado N°142  
Pueblo Libre

**Ref./ NUMERO DE CUENTA CORRIENTE BBVA CONTINENTAL - CENTRO DE APOYO AL  
DIAGNOSTICO DR. BERLY MANRIQUE U.SAC RUC: 20398079125**

De nuestra especial consideración:

Nos es muy grato saludarlos y aprovechamos la oportunidad para darles a conocer nuestro  
actual número de cuenta corriente BBVA Continental:

**CTA CTE N° 0011-0249-0100141536**

**CCI: 011-249-000100141536-01**

Las próximas cancelaciones solicitamos realizar el abono a nombre de **CENTRO DE APOYO AL  
DIAGNOSTICO DR. BERLY MANRIQUE UGARTE S.A.C.** con **RUC N° 20398079125** a la  
cuenta corriente interbancaria (CCI) N° **011-249-000100141536-01** en soles del Banco  
CONTINENTAL BBVA, Cuenta de detracción **00741 - 257491**.

Siempre a vuestras gratas ordenes, nos suscribimos de Uds. Attos y Ss. Ss.

Atentamente,

---

**GERENTE**

## ANEXO 12



Trujillo, 07 de octubre del 2015

Coronel:

**JOSÉ L. RODRIGUEZ TARANCO**

**CIUDAD:**

De nuestra especial consideración:

Nos es muy grato saludarle y aprovechar por medio del presente documento sobre la deuda que con fecha actual mantiene **JAR SALUDPOL TRUJILLO** con nuestra empresa, por servicios de análisis clínicos y anatomopatológicos.

Asimismo, solicitamos el pago de las facturas pendientes de pago, esperando una pronta respuesta a su cancelación y quedar sin deuda pendiente para continuidad del servicio.

Siempre a vuestras gratas ordenes, nos suscribimos de Uds. Attos y Ss.  
Ss.

---

**GERENTE**



### ANEXO 13

#### CONVENIO BERMANLAB S.A.C. – INSTITUTO REGIONAL DE ENFERMEDADES NEOPLÁSICAS



#### CONVENIO DE COOPERACION QUE CELEBRA EL INSTITUTO REGIONAL DE ENFERMEDADES NEOPLÁSICAS “Dr. LUIS PINILLOS GANOZA” Y EL CENTRO DE APOYO AL DIAGNOSTICO DR. BERLY MANRIQUE UGARTE S.A.C.

Conste por el presente documento el Convenio de Cooperación para la Atención del Servicio de Laboratorio y Exámenes Auxiliares que celebran de una parte el **INSTITUTO REGIONAL DE ENFERMEDADES NEOPLÁSICAS “Dr. Luis Pinillos Ganoza”**, con Registro Único de Contribuyentes (RUC) N° 20481755621, con domicilio en Kilómetro 558 de la Carretera Panamericana Norte; representado por su Director Ejecutivo: Dr. MARCO ANTONIO GALVEZ VILLANUEVA, identificado con DNI N° 08659007, debidamente autorizado según Resolución Ejecutiva Regional N° 107-2014-GRLL/PRE, a quien en adelante se le denominará “**IREN NORTE**”; y de la otra parte el **CENTRO DE APOYO AL DIAGNOSTICO DR. BERLY MANRIQUE UGARTE S.A.C.**; con Registro Único de Contribuyentes (RUC) N° 20398079125, con domicilio legal en Jirón Diego de Almagro N° 607, Distrito y Provincia de Trujillo, Departamento de La Libertad, inscrita en la Partida N° **11011535** del Registro de Personas Jurídicas de la Zona Registral N° V – Sede Trujillo, debidamente representado por su Gerente: BERLY PEDRO MIGUEL MANRIQUE ORRILLO, identificado con D.N.I. N° 18182934, según poder inscrito en el Asiento de Constitución de la Partida N° **11011535** del Registro de Personas Jurídicas de la Zona Registral N° V – Sede Trujillo, a quien en adelante se le denominará “**BERMANLAB**” en los términos y condiciones siguientes:

#### **CLAUSULA PRIMERA: MARCO REFERENCIAL DE LAS PARTES.-**

El **IREN NORTE**, es un Instituto Especializado encargado de desarrollar acciones de control de cáncer a través de estrategias, programas y proyectos institucionales en materia oncológica para la promoción de la salud, prevención, diagnóstico, tratamiento, cuidados paliativos, rehabilitación, vigilancia y otros procesos asistenciales interrelacionados en el ámbito de su jurisdicción, para lo cual utiliza los servicios profesionales del personal que se encuentra a su cargo, así como de exámenes auxiliares de diagnóstico. Asimismo, se constituye en un órgano desconcentrado que depende administrativamente de la Gerencia Regional de Salud de la Libertad, y técnica y normativamente del Instituto Nacional de Enfermedades Neoplásicas, ejerciendo competencia en la zona nor oriente del país.

Tiene como misión: proteger, promover, prevenir y garantizar la atención integral del paciente oncológico, dando prioridad a las personas de escasos recursos económicos; así como, controlar, técnica y administrativamente los servicios de salud de las enfermedades neoplásicas y realizar las actividades de investigación y docencia propias de la Institución.

Y como objetivo principal la Continuidad de los Servicios, siendo la salud pública responsabilidad primaria del Estado; promoviendo para ello las condiciones que garanticen una adecuada cobertura de prestaciones de salud a la población, en términos socialmente aceptables de seguridad, oportunidad y calidad;

El **CENTRO DE APOYO AL DIAGNOSTICO DR. BERLY MANRIQUE UGARTE S.A.C.**, se constituye en una persona jurídica que tiene por objeto dedicarse a servicios de salud y exámenes auxiliares para ayuda al diagnóstico y otros relacionados a la salud, capacitación y actualización a profesionales de la salud y desarrollo de programas de prevención e investigaciones en el área de salud.

#### **CLAUSULA SEGUNDA: DE LA FINALIDAD**

Por el presente convenio, **BERMANLAB** conviene en brindar los Servicios Generales de Laboratorio y Exámenes Auxiliares a pacientes del **IREN NORTE** que pertenecen al Seguro Integral de Salud - SIS, y a las atenciones Particulares, de acuerdo a las tarifas previamente convenidas y que aparecen detalladas en el Anexo adjunto; las mismas que en su conjunto corresponden a aquellas que actualmente están aprobados por el Tarifario Institucional del **IREN NORTE**. Para el registro de cada uno de los exámenes que detalle tanto el IREN NORTE como BERMANLAB, sea SIS O PARTICULARES, estos registro deberán ser de manera individual o desglosados, no existirán exámenes en conjunto o agrupados (Perfiles), solo para casos de pagos, estos serán cancelados, según tarifario vigente de manera individual.

Las partes dejan expresa constancia de que las Tarifas contenidas en el Anexo del presente Convenio no podrán ser modificadas sin el consentimiento previo de **BERMANLAB** y el **IREN NORTE**.

**BERMANLAB** brindará el servicio a que se refiere el presente convenio, en un Módulo de Toma de Muestras que será implementado en la Sede Institucional del **IREN NORTE**; y atenderá las veinticuatro (24) horas del día, los siete (07) días de la semana durante el tiempo de vigencia del presente convenio.

#### **CLÁUSULA TERCERA: ATENCION DEL PACIENTE**

**BERMANLAB** se obliga a atender a los pacientes previa autorización del Responsable de la Oficina de Seguros – SIS del **IREN NORTE**, así como también a permitir el ingreso del personal autorizado del IREN NORTE para realizar las coordinaciones que corresponden para la atención y la documentación correspondiente.

#### **CLÁUSULA CUARTA: PLAZO Y FORMA DE PAGO**

El **IREN NORTE** se compromete a cancelar la(s) factura(s) que presente **BERMANLAB**, a los treinta (30) días calendarios siguientes a su recepción, para atenciones Patológicas y atenciones SIS, salvo que sea(n) observado(s) por la Oficina Descentralizada del Seguro Integral de SALUD – ODSIS, o presenten otros inconvenientes, los cuales serán comunicados a **BERMANLAB** para la subsanación respectiva.

En este contexto; se determina que para el cálculo de los montos a recaudarse a favor de BERMANLAB por los servicios brindados, en Particulares, se designará a los cajeros de turno del IREN Norte para hacer la cobranza respectiva y para la emisión de comprobantes de pago que tienen el encabezado de BERMANLAB, debiendo el IREN NORTE emitir el comprobante de pago respectivo por el 5% establecido en el presente convenio.

En las instalaciones de la Unidad de Economía del IREN NORTE se entregará el neto de lo recaudado por el 95% al personal designado por BERMANLAB hasta el mediodía del día hábil siguiente de la recaudación.

Por el Servicio de corte de tacos y coloración el costo será de S/. 7.00 (siete y 00/100 soles); y por el servicio de proceso, corte y coloración de cassetts por el costo de S/. 15.00 (quince y 00/100 soles).

#### **CLÁUSULA QUINTA: DE LA VIGENCIA DEL CONVENIO**

La vigencia del presente convenio está prevista hasta el **31 de Julio del año 2014**; y podrá ser renovado por mutuo acuerdo de las partes, para cuyo efecto se suscribirá la Adenda que corresponda.

Se podrá rescindir o resolver el presente convenio si no se da cumplimiento a lo establecido en el mismo, para ambas partes, para lo cual se comunicará por escrito tal decisión con un plazo no menor de veinte (20) días calendarios, sin desmedro de concluir los actos médicos o

procedimientos ordenados o en curso a la fecha de rescisión o resolución, comprometiéndose el IREN NORTE al reconocimiento económico total a BERMANLAB de los costos inherentes hasta dicha fecha.

**CLAUSULA SEXTA: DE LA CONFIDENCIALIDAD DE LOS SERVICIOS:**

**BERMANLAB** se obliga a guardar absoluta reserva y confidencialidad del resultado de los exámenes realizados a los pacientes SIS derivados por el **IREN NORTE**.

**CLÁUSULA SÉTIMA: DE LOS DOMICILIOS**

Los domicilios de las partes intervinientes son los señalados en la parte introductoria del presente convenio, los cuales son señalados para efectos de la validez de las comunicaciones o notificaciones entre las partes.

**DISPOSICIONES FINALES**

Todo diferendo que pudiese surgir durante la vigencia del presente Convenio deberá ser puesto en conocimiento de los Representantes firmantes del presente Convenio mediante una Carta de Entendimiento, y resuelta con la celeridad del caso a fin de dar la solución oportuna.

En caso de presentarse algún conflicto laboral entre los trabajadores de **BERMANLAB**, los profesionales de la salud y técnicos del **IREN NORTE** se abstendrán de participar en dichas contingencias, limitándose a cumplir estrictamente sus funciones asistenciales conforme a lo delimitado en el presente convenio.

Las faltas administrativas disciplinarias en las que puedan incurrir los trabajadores de **BERMANLAB** en las instalaciones del **IREN NORTE**, obligan a las autoridades competentes a remitir los informes correspondientes, a efectos de adoptar las medidas disciplinarias pertinentes.

El presente Convenio se sujeta al principio de equivalencia de prestaciones y al interés recíproco de ambas partes, por lo que el mismo no implica afectación del patrimonio del **IREN NORTE**, ni de **BERMANLAB**, excepto en el cumplimiento de las obligaciones asumidas a través del presente Convenio.

La realización de actividades ajenas a la naturaleza y objetivos del presente Convenio, por cualquiera de las partes, eximen de responsabilidad en su ejecución a la otra parte, y se sujeta a la sanción correspondiente por parte de la Institución, de acuerdo con su normatividad interna. De común acuerdo las partes renuncian al fuero de sus domicilios y se someten expresamente a los tribunales y jueces de la jurisdicción de la ciudad de Trujillo, ante cualquier controversia que pudiera surgir por efecto del presente Convenio.

El presente Convenio o las estipulaciones adicionales no implican para ninguna de las partes asumir obligación alguna que contradiga sus respectivas leyes, reglamentos o normas vigentes.

Las partes acuerdan que la suscripción del presente Convenio se ha regido bajo los principios de reciprocidad, interés común y beneficio mutuo de las partes, encontrándose de acuerdo con el contenido y alcance del presente Convenio, en señal de conformidad lo suscriben en tres (03) ejemplares, en la ciudad de Trujillo, a los treinta (30) días del mes de Abril del año 2014.

---

**IREN NORTE**

---

**BERMANLAB S.A.C.**

**ANEXO 14**

**SOLICITUD DE PAGO**

**BermanLab**  
CENTRO DE APOYO AL DIAGNOSTICO  
DR. BERLY MANRIQUE UGARTE S.A.C.

TRUJILLO, 20 DE ABRIL DEL 2016

**SOLICITUD DE PAGO**

Señores:

**FONDO DE ASEGURAMIENTO EN SALUD DE LA POLICIA NACIONAL DEL PERU - SALUDPOL**

Parque Maldonado N°142  
Pueblo Libre

Presente.-

Estimados Señores:

Nos es grato saludarlos y a la vez solicito el **RECONOCIMIENTO DE DEUDA** por prestaciones realizadas en el año 2016, por los servicios correspondientes a la atención de Salud brindadas a sus asegurados, por el importe de **S/. 6,543.00** según detalle:

Nº DE FACTURA	IMPORTE TOTAL DE FACTURA S/
0024-001080	S/. 6,543.00

Asimismo, se solicita realizar el abono a nombre de **CENTRO DE APOYO AL DIAGNOSTICO DR. BERLY MANRIQUE UGARTE S.A.C.** con **RUC N° 20398079125** a la cuenta corr. V. iente interbancaria (CCI) N° **011-249-000100141536-01** en soles del Banco CONTINENTAL BBA, Cuenta de detracción **00741 - 257491**.

Para cualquier consulta referente al pago, sírvase comunicarse con: **Paul Norabuena Segovia**, Cel. 949917921 EMAIL: **facturacion.bermanlab@hotmail.com**

Esperando su oportuna cancelación al presente, quedo de usted.

Atentamente,

**CAD. Dr. Berly Manrique U. S.A.C.**  
**RUC: 20398079125**

*[Firma]*  
**Dr. Berly Manrique Ugarte**  
GERENTE

**SEDE PRINCIPAL:**  
TRUJILLO  
- Jr. Diego de Almagro 2072 044-045 (Anexo 24 Anso)  
- Los Zapinos 250 Urb. Sanjorje 044-22827 (Anexo 28 Nuro)  
- Los Zapinos 250 Urb. Santa Fe 044-288123  
- Av. Larco 1000 044-281750  
- Av. Sánchez Carmon 042 - El Pinar 044-823881  
- Enrique Paredes 362 - 10to. Nivel 044-218878  
- Simón Bolívar 079 - Cdra. Argem 044-082195  
- Av. Centenario 1379 - La Esperanza 044-225998  
- Bdo. 1224 08 Cdra. 192 Ab. 198 99999999 - La Esperanza 044-270711

**SUCURSALES:**  
CAJAMARCA  
- Av. Guillermo Orosco 1039 - Puerto San Sebastián 076-386242  
- Av. Lery Brevada 742 - Avenida de la Amistad - Pucallpa 076-318134  
- Av. Los Pinos 261 Urb. El Dorado 076-314139  
- Av. Pardo 1361 042-1439-0  
CHIMBOTE  
- Av. Sanjorje 133 041-147183

**NUEVO CHIMBOTE** - Av. Resol. Mz. 1411, 12 Urb. San Rafael 043-318871  
**CHOCOPÉ** - Panamericana Norte Mz. 2211, 145 Urb. SA205  
**CHIRIQUÍ** - J. Lora 219 - Urb. 044-503005  
**CHICLAYO** - Av. La Florida 400 Urb. Santa Victoria 074-237900  
- Av. San Luis Gonzales 488 074-225832  
**PIURA** - Ciudad. Jirón 100 Urb. Campobasso 074-224865  
**HUAMACHOCO** - Paje, Higuital 227 044-348122  
**HUABIAZ** - J. José de San Martín 726 Frente a Biblioteca Murtugallo 043-222295  
**JAJEN** - Los Rosales 100 Urb. Los Flores - Jajen  
**PACASMAYO** - P. Sanjorje 04-084-889468  
**PIURA** - Av. San Ramón 162 511 046 Urb. San Damián 073-300000  
- Av. Grau 1176 073-331200  
**TURBES** - Av. Bolívar 790 072-122170  
- Ciudadela Ben. El Topa Mz. 0118 Urb. Andrés Borge 072-791279  
**VIRO** - Av. Viro 2052-A

Atención de Análisis Clínicos en las provincias de: Adisyon del sistema Promoción, Toma de muestra, Preparación de muestra, Bioquímica, Hematología, Inmunología, Microscopía, Imagenología, Radiología y Ecografía de Resolución con la sede de Almagro. Y en las provincias de: Adisyon del paciente, Toma de muestra, Imagenología y Ecografía de Resolución con la sede de Almagro, Tarma, La Esperanza, El Pinar, Oroya, Arequipa.

**ANEXO 15**

**FACTURAS BERMANLAB S.A.C.**

**BermanLab**  
CENTRO DE APOYO AL DIAGNOSTICO DR. BERLY MANRIQUE UGARTE SAC  
Av. Avenida Principal N° 1076 Dpto. 101 Urb. Corpac, San Isidro - Lima - Lima  
Jr. Diego de Almagro N° 607 - Trujillo - Trujillo - La Libertad

R.U.C. N° 20398079125  
**FACTURA**  
0024 - N° 001422

FONDO DE ASEGURAMIENTO EN SALUD DE LA P.M.F. - SALUDFO

Señor(es): \_\_\_\_\_  
Dirección: P.O. ALFREDO MALDONADO NRO. 142 URB. CREOULO LIMA - LIMA - PUERTO LIBRE

R.U.C.: 29372923593 Guía de Remisión \_\_\_\_\_ Fecha 31 de JULIO del 2017

CANT.	DESCRIPCIÓN	P. UNIT.	Valor de Venta
145	SERVICIOS DE ANALISIS CLINICOS (SEGUN RELACION ADJUNTA) CARTAS DE GARANTIA: 4780, 4957, 4940, 5033, 5032, 5100, 4936, 5064, 5149, 5114, 5074, 5123, 5127, 5193, 5144, 5218, 5278, 5210, 5280, 4524, 5289, 5279, 5288, 5273, 5336, 5176, 5300, 5342, 5024, 5303, 5268, 5349, 5347, 5326, 5251, 5326, 5299, 5296, 5414, 5367, 5381, 5344, 5410, 5360, 5442, 5331, 5401, 5269, 5363, 201700027, 201700029, 201700012, 201700033, 201700055, 201700039, 201700055, 5422		5,298.31

Operación sujeta al SPOT  
Cta. Bco. de la Nación  
00741 - 257491

SIRVANSE CANCELAR CON CHEQUE NO NEGOCIABLE GIRADO A NUESTRA ORDEN.  
Centro de Apoyo al Diagnóstico Dr. Berly Manrique Ugarte S.A.C.

SON: SEIS MIL DOSCIENTOS CINCUENTA Y DOS CON 00/100 Soles

Corporación Viento Libre S.R.L.  
R.U.C. 2048188426  
Serie: 0024 Del 1351 al 1850  
AUT. 12861507923 FJ. 18-04-2017

DIA	MES	AÑO	CANCELADO

VALOR VENTA 5,298.31  
I.G.V. (18%) 953.69  
TOTAL S/ 6,252.00

**EMISOR**

**BermanLab**  
Apoyo al Diagnóstico - Dr. Berly Manrique Ugarte S.A.C.  
Principal N° 1076 Dpto. 101 Urb. Corpac - San Isidro - Lima - Lima  
Jr. Diego de Almagro N° 607 - Trujillo - Trujillo - La Libertad

R.U.C. N° 20398079125  
**FACTURA**  
0024 - N° 001244

CENTRO DE SALUD RENAL PRIMAVERA S.A.C.  
AV. TEODORO VAL CARCEL NRO. 896 URB. PRIMAVERA LA LIBERTAD - TRUJILLO - TRUJILLO

20600779169 Guía de Remisión \_\_\_\_\_ Fecha, 30 de NOVIEMBRE del 2016

DESCRIPCIÓN	P. UNIT.	IMPORTE
SERVICIO DE ANALISIS CLINICOS REALIZADOS A LOS PACIENTES (SEGUN RELACION ADJUNTA)  SIRVANSE CANCELAR CON CHEQUE NO NEGOCIABLE GIRADO A NUESTRA ORDEN.  Centro de Apoyo al Diagnóstico Dr. Berly Manrique Ugarte S.A.C.		14,998.31

Operación sujeta al SPOT  
Cta. Bco. de la Nación  
00741 - 257491

SIETE MIL SEISCIENTOS NOVENTA Y OCHO CON 00/100 Soles

Fecha  
DIA MES AÑO  
CANCELADO  
p/ BermanLab

VALOR VENTA 14,998.31  
I.G.V. 18 % 2,699.69  
TOTAL S/ 17,698.00

**EMISOR**

## ANEXO 16

### POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS PARA LA COBRANZA BERMANLAB S.A.C.



MANUAL DE POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS PARA LA COBRANZA



## INDICE

- A. INTRODUCCION
- B. MISION
- C. OBJETIVO
- D. POLÍTICAS
- E. DESCRIPCION DEL PROCEDIMIENTO
- F. FLUJOGRAMA



## **A. INTRODUCCION**

CON LA FINALIDAD DE MANTENER UNA ADECUADA GESTION DE CRÉDITO Y COBRANZAS EN LA EMPRESA DE ANÁLISIS CLINICOS BERMANLAB S.A.C., SE HA ELABORADO EL PRESENTE MANUAL DE POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS CON EL PROPOSITO DE BRINDAR INFORMACION EN FORMA CLARA Y PRECISA SOBRE LOS PROCESOS INTERNOS QUE ACTUALMENTE SE REALIZAN PARA LLEVAR A CABO LA FACTURACION, COBRO OPORTUNO, EL CONTROL Y REGISTRO DE LAS CUENTAS CON ANTIGÜEDAD DE SALDOS DE CADA UNO DE LOS CLIENTES, QUE NOS SOLICITAN INFORMES PARA EL DESARROLLO PRODUCTIVO.

## **B. MISION**

EL RESPOSANBLE DE FACTURACION Y COBRANZAS ES ENCARGADO DE MANTENER UNA ALTA CALIDAD EN SUS CUENTAS POR COBRAR, ES NUESTRA POLÍTICA EL PROPORCIONAR CRÉDITO A TODOS LOS POSIBLES SOLICITANTES, SE INTENTARA DESCARTAR A LOS CLIENTES QUE RESULTARAN EN UNA MOROSIDAD. VAMOS A PROPORCIONAR MECANISMOS FLEXIBLES PARA PROTEGER NUESTRAS CUENTAS POR COBRAR SIN PONER EN PELIGRO LA RELACION CON VENTAS.

## **C. OBJETIVO**

- C.1 ENTREGAR OPORTUNAMENTE LAS FACTURAS AL CLIENTE, TENER REGISTRO, CONTROL, COBROS Y DEPÓSITO PUNTUAL DE LOS IMPRESOS ENTREGADOS A LOS CLIENTES.
- C.2 DISMINUIR EL GRADO DE EXPOSICION AL RIESO QUE TIENE LA EMPRESA EN MATERIA DE CRÉDITO.
- C.3 PROTEGER UN ACTIVO DE LA COMPAÑÍA QUE SE ENCUENTRA EN MANOS DE TERCEROS.
- C.4 CONCIENTIZAR A LA FUERZA DE VENTAS ACERCA DE LA IMPORTANCIA Y UTILIDAD DE LA INFORMACION COMERCIAL SUMINISTRADA POR EL CLIENTE, PRESERVANDO LA EXCELENTE RELACION COMERCIAL DE LOS CLIENTES CON LA EMPRESA DE ANÁLISIS CLINICOS BERMANLAB S.A.C



#### D. POLÍTICAS

- D.1 SE EVALUARA A TODA PERSONA NATURAL O JURIDICA QUE SE DESEE TENER UN CONVENIO DE PRESTACION DE SERVICIOS DE ANÁLISIS CLINICOS Y ANATOMOPATOLOGICOS, PARA POSTERIORMENTE REALIZAR EL ANÁLISIS DE RIESGO CREDITICIO.
- D.2 DIARIAMENTE SE REVISARA LAS ATENCIONES DE LOS BENEFICIARIOS DE LOS CLIENTES EN EL SISTEMA Y LOS DOCUMENTOS REQUERIDOS PARA SU ATENCION, LUEGO SE PROCEDERA A FACTURAR EN BASE A LOS CONTRATOS, Y/O PEDIDO, COTIZACIONES, CONVENIOS RECIBIDOS DE LA GERENCIA GENERAL COMERCIAL.
- D.3 EL ENCARGADO ELABORA EL PROGRAMA DE VISITAS SEMANAL, QUINCENAL O MENSUAL Y LO PRESENTA PARA SU AUTORIZACION A LA REPRESENTANTE DE LA ALTA DIRECCION.
- D.4 LOS PAGOS EFECTUADOS POR LOS CLIENTES SE DEPOSITAN POR TRANSFERENCIA ELECTRONICA A LA CUENTA CORRIENTE O A TRAVEZ DE CHEQUES NO NEGOCIABLE A NOMBRE DE LA EMPRESA, COBRADOS DIRECTAMENTE POR ENCARGADO DE COBRANZAS, TAMBIEN SE ACEPTARA LA FORMA DE PAGO EN EFECTIVO.
- D.5 EL RESPONSABLE DE FACTURACION Y COBRANZAS INFORMARA SEMANALMENTE A LA REPRESENTANTE DE LA ALTA DIRECCION (RAD) LOS SALDOS DE LA CARTERA DE CLIENTES Y LA SITUACION QUE GUARDA CADA UNO DE LOS CLIENTES.
- D.6 LOS ADEUDOS CON ANTIGÜEDAD DE SALDOS A MAS DE 30 DIAS SERAN ANALIZADOS EN CONJUNTO CON LA REPRESENTANTE DE LA ALTA DIRECCION, EL COORDINADOR DE CONTABILIDAD Y EL RESPONSABLE DE FACTURACION Y COBRANZAS A FIN DE DETERMINAR LAS ACCIONES A SEGUIR Y REPLANTEAR LAS ESTRATEGICAS DE COBRO.
- D.7 CONTABLEMENTE LA PROVISIÓN DE CARTERA SE REALIZARÁ ANUALMENTE, AL CIERRE DE CADA EJERCICIO, CONSIDERANDO DIFERENTES PORCENTAJES POR PERIODO DE ATRASO EN COBRO, ESTABLECIDO DE LA SIGUIENTE MANERA:  
31 DIAS A 90 DIAS DE ATRASO SE CONSIDERARÁ 20% DE PROVISIÓN  
91 DIAS A 180 DIAS DE ATRASO SE CONSIDERARA 40% DE PROVISIÓN  
181 DIAS A 365 DIAS DE ATRASO SE CONSIDERARA 60% DE PROVISIÓN  
366 DIAS A MÁS DE ATRASO 100% DE PROVISIÓN.

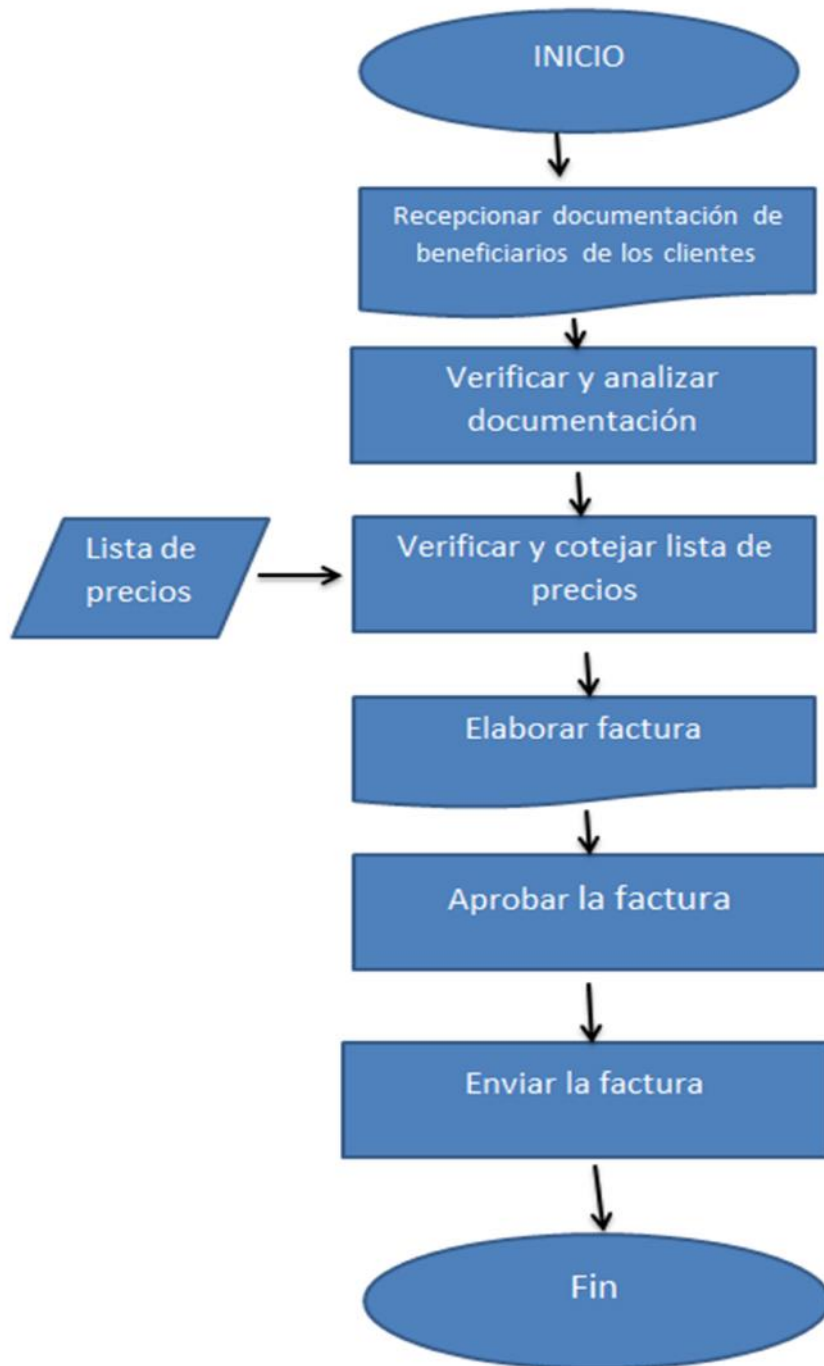
## E. DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO

### PROCEDIMIENTOS PARA LA COBRANZA

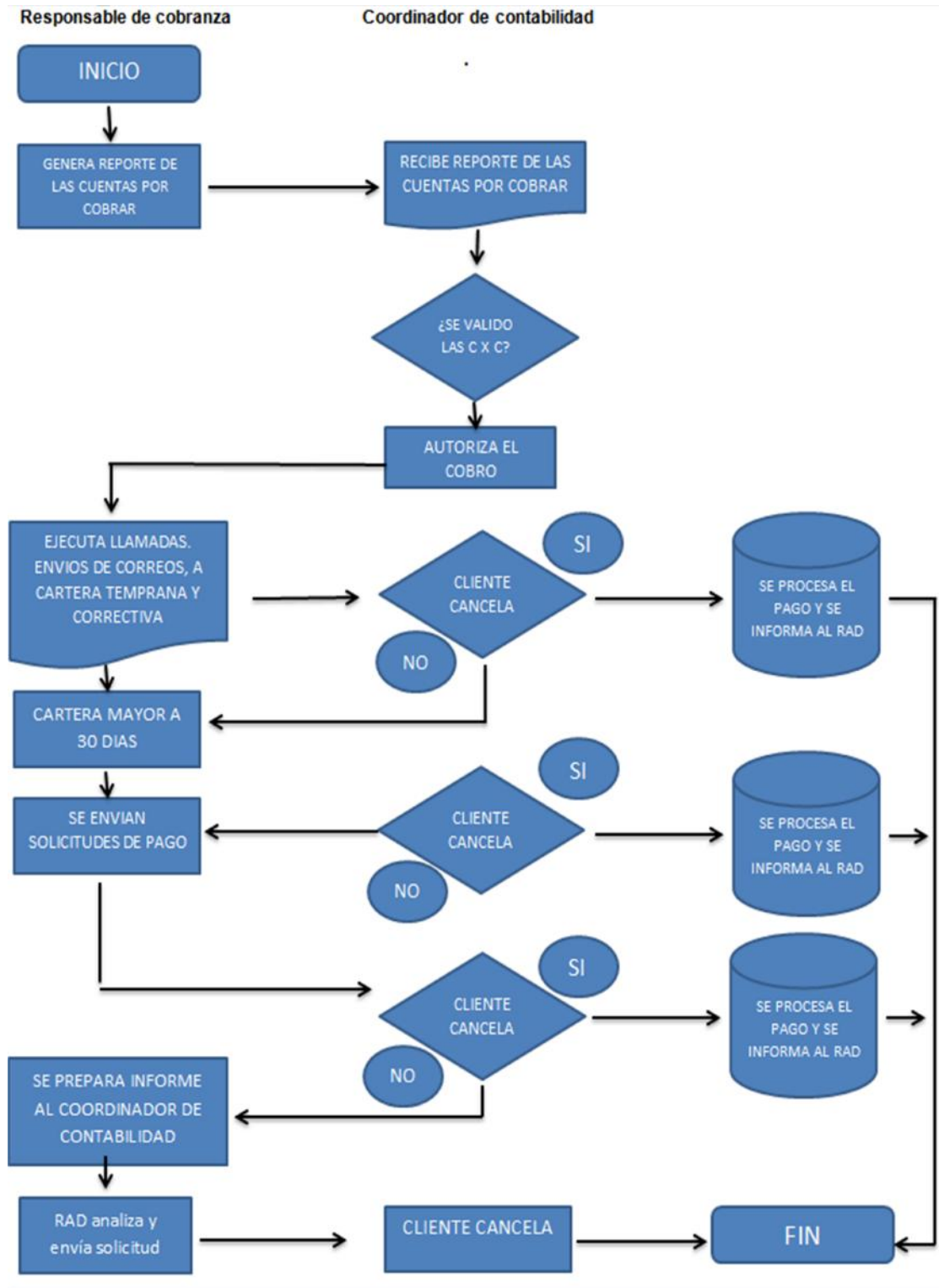
RESPONSABLE	NRO. ACT.	DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD	FORMATO O DOCUMENTO
AREA COMERCIAL	1	La Jefe Comercial, envía Contratos, Pedidos, Convenios, Cotizaciones para proceder a la evaluación del crédito con los posibles clientes; por tal situación el Área comercial es la responsable de hacer un expediente conteniendo un soporte documental de los futuros clientes.	DOCUMENTO
Responsable de facturación y cobranzas	2	Las facturas elaboradas con la documentación soporte se entregan al Gestor de Cobranza, por lo cual a través de la Factura recibe para dar inicio a los trámites de cobro oportuno.	DOCUMENTO
Responsable de facturación y cobranzas	3	El Gestor de Cobranza elabora semanalmente, quincenalmente o mensualmente el Programa de visitas de los Clientes, el cual lo entrega al RAD para su autorización.	PROGRAMA
Responsable de facturación y cobranzas	4	El gestor de cobranza da seguimiento a los tiempos de pagos especificados en los Contratos, Pedidos, Convenios del cliente	DOCUMENTO
Responsable de facturación y cobranzas	5	El responsable de facturación y cobranzas analiza la Cartera de Clientes e informa semanalmente a la representante de la alta dirección, de la situación que guarda la cobranza.	DOCUMENTO
Responsable de facturación y cobranzas	6	El gestor de cobranza de manera mensual elabora la conciliación de clientes entre el área contable, se entrega copia y original a contabilidad, y procede archivar copia en el expediente del área	CONCILIACION
REPRESENTANTE DE LA ALTA DIRECCION, EL COORDINADOR DE CONTABILIDAD Y EL RESPONSABLE DE FACTURACION Y COBRANZAS	7	Los adeudos con antigüedad de saldos a más de 30 días serán analizados en conjunto con el RAD, el coordinador de contabilidad y el responsable de facturación y cobranzas a fin de determinar las acciones a seguir y replantear las estrategias de cobro.	FACTURA

## F. FLUJOGRAMA

### FLUJOGRAMA DEL PROCESO DE FACTURACION



### FLUJOGRAMA DEL PROCESO DE COBRANZA



## ANEXO 17



### FICHA DE SOLICITUD DE CREDITO Y DATOS DE CLIENTE

El que suscribe en condición de Representante Legal, **DECLARA BAJO JURAMENTO** que los datos consignados en esta solicitud son fiel expresión de la verdad.

#### I. DATOS GENERALES DEL CLIENTE

Nombre o Razón Social : \_\_\_\_\_  
 Nombre Comercial : \_\_\_\_\_  
 N° RUC : \_\_\_\_\_ Web : \_\_\_\_\_  
 Grupo Económico : \_\_\_\_\_  
 Domicilio Fiscal : \_\_\_\_\_  
 Teléfonos : \_\_\_\_\_ E-MAIL : \_\_\_\_\_

#### II. DATOS DEL NEGOCIO

Actividad del Negocio : \_\_\_\_\_  
 Fecha de Constitución : \_\_\_\_\_ Capital Social S/. : \_\_\_\_\_  
 N° Trabajadores : \_\_\_\_\_ Patrimonio actual S/. : \_\_\_\_\_  
 Condición del Local : ALQUILADO  PROPIO   
 N° Partida RRPP / Sede : \_\_\_\_\_ Ventas último año S/. : \_\_\_\_\_

#### III. ACCIONISTAS, PROPIETARIOS Y REPRESENTATE LEGAL

Apellidos y Nombres	Doc. Identidad	Cargo	% Participación

#### IV. CONTACTOS

Area	Contacto	E-mail	Teléfonos
LOGISTICA			
TESORERIA			
CONTABILIDAD			
Otros			

#### V. REFERENCIAS DE PROVEEDORES

Proveedor	N° RUC	Contacto	Teléfono

#### VI. REFERENCIAS BANCARIAS

Banco	CTA CTE	Moneda	Sectorista	Teléfonos

**VII. PROPUESTA DE FORMA DE PAGO**

Modalidad de Pago :  Abono en cuenta  
 Cheque no negociable  
 Cheque diferido a 30 días  
 Compensación de facturas (canje de deuda)  
 Letra con Descuento en Banco

Días de Pago : \_\_\_\_\_

**VIII. DOCUMENTOS A PRESENTAR**

<input type="checkbox"/> Carta Compromiso	<input type="checkbox"/> PDT anual (02 últimos años)
<input type="checkbox"/> Ficha RUC	<input type="checkbox"/> EEFF de 02 últimos ejercicios contables
<input type="checkbox"/> Copia Literal de la empresa	<input type="checkbox"/> Copia de contratos u ordenes de compra recientes
<input type="checkbox"/> Vígencia de poderes (máx. 3 meses de antigüedad)	<input type="checkbox"/> Otros
<input type="checkbox"/> Copia del DNI del representante legal	<input type="checkbox"/>

**IX. CREDITO QUE SE SOLICITA**

Importe del Crédito solicitado S/. : \_\_\_\_\_  
 Plazo de pago : \_\_\_\_\_  
 Propósito del crédito : \_\_\_\_\_  
 Tipo de Linea :                      Revolvente                       No Revolvente

\_\_\_\_\_, \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ del 20 \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
 Firma y sello del Representante Legal

Nombre \_\_\_\_\_  
 DNI \_\_\_\_\_