



# FACULTAD DE NEGOCIOS

Carrera de Contabilidad y Finanzas

“DEFICIENCIAS DEL CONTROL INTERNO EN LAS CUENTAS POR COBRAR COMERCIALES Y SU INCIDENCIA EN LA MOROSIDAD DE LA EMPRESA CALZADOS CAVIRS, TRUJILLO, 2020”

Tesis para optar el título profesional de:

Contadora Pública

Autora:

Bach. Graciela Mena Ruiz

Asesor:

Dra. Rossana Magaly Cancino Olivera

Trujillo - Perú

2021

## DEDICATORIA

Dedico este esfuerzo a mis padres, por siempre tenerme en sus oraciones y darme ánimos a seguir; a mis hermanas, por su constante apoyo y por confiar en mí; a mi hijo, por ser mi principal motivo; y a todos mis seres cercanos por el apoyo y motivación que me han brindaron en todo momento.

**Mena Ruiz, Graciela.**

## AGRADECIMIENTO

A Dios por guiarme y brindarme las fuerzas necesarias para enfrentar cada adversidad presentada en el camino del aprendizaje.

A mis padres por darme fortaleza y amor para continuar.

A mis hermanas por su compañía y apoyo que me brindan siempre.

A la Universidad Privada del Norte y a cada uno de los docentes por compartir sus experiencias y conocimientos, los cuales me ayudaron en mi formación profesional.

A la empresa Calzados Cavirs por el apoyo y colaboración en la presente investigación.

## Tabla de contenidos

<b>DEDICATORIA .....</b>	<b>2</b>
<b>AGRADECIMIENTO.....</b>	<b>3</b>
<b>ÍNDICE DE TABLAS .....</b>	<b>6</b>
<b>ÍNDICE DE FIGURAS .....</b>	<b>7</b>
<b>RESUMEN .....</b>	<b>8</b>
<b>CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>9</b>
<b>1.1. Realidad problemática .....</b>	<b>9</b>
<b>1.2. Formulación del problema .....</b>	<b>15</b>
<b>1.3. Objetivos .....</b>	<b>15</b>
<b>1.4. Hipótesis .....</b>	<b>16</b>
<b>CAPÍTULO II. METODOLOGÍA .....</b>	<b>17</b>
<b>2.1. Tipo de investigación.....</b>	<b>17</b>
<b>2.2. Población y muestra .....</b>	<b>17</b>
<b>2.3. Técnicas e instrumentos de recolección y análisis de datos.....</b>	<b>17</b>
<b>2.4. Procedimiento .....</b>	<b>18</b>
<b>2.5. Aspectos éticos .....</b>	<b>19</b>
<b>2.6. Operacionalización de variables .....</b>	<b>19</b>
<b>CAPÍTULO III. RESULTADOS .....</b>	<b>20</b>
<b>3.1. Datos generales de la empresa objeto de estudio .....</b>	<b>20</b>
<b>3.2. Determinación del índice de morosidad y clasificación de la cartera de cuentas por cobrar de la empresa a diciembre 2019 .....</b>	<b>21</b>
<b>3.2.1. Clasificación de la cartera .....</b>	<b>22</b>
<b>3.2.2. Índice de morosidad .....</b>	<b>25</b>
<b>3.3. Control de otorgamiento de créditos nuevos a clientes y su incidencia en la morosidad.....</b>	<b>26</b>
<b>3.4. Control del proceso de cobranza a cuentas con tiempo mayor de vencimiento y su incidencia en la morosidad.....</b>	<b>28</b>
<b>3.5. Cuentas por cobrar vencidas sin seguimiento ni control de alertas, y su incidencia en la morosidad .....</b>	<b>29</b>
<b>3.6. Análisis Comparativo de las deficiencias del control interno en las cuentas por cobrar comerciales y su incidencia en la morosidad. ....</b>	<b>31</b>

<b>3.7. Diseño de propuesta para la mejora de control interno en las cuentas por cobrar</b>	<b>32</b>
<b>3.7.1. Flujograma de Proceso de cobranzas</b> .....	<b>32</b>
<b>3.7.2. Política de Cobranzas</b> .....	<b>33</b>
<b>3.7.3. Control de vencimientos y alertas de cobranza</b> .....	<b>35</b>
<b>3.7.4. Estados de cuenta de clientes</b> .....	<b>37</b>
<b>3.7.5. Comunicación a Clientes</b> .....	<b>38</b>
<b>3.7.6. Costo de la propuesta de control interno de cuentas por cobrar</b> .....	<b>39</b>
<b>CAPÍTULO IV. DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES</b> .....	<b>40</b>
<b>4.1 Discusión</b> .....	<b>40</b>
<b>4.2. Conclusiones</b> .....	<b>42</b>
<b>REFERENCIAS</b> .....	<b>44</b>
<b>ANEXOS</b> .....	<b>47</b>
Anexo N°1. Entrevista.....	47
Anexo N° 02. Ficha de Análisis Documental.....	49

## ÍNDICE DE TABLAS

<b>Tabla 1: Estado de Situación Financiera.....</b>	<b>22</b>
<b>Tabla 2: Deuda Detallada por cliente (importe en S/)... ..</b>	<b>23</b>
<b>Tabla 3: Clasificación de Créditos .....</b>	<b>24</b>
<b>Tabla 4: Cuentas por cobrar vencidas según días de atraso .....</b>	<b>25</b>
<b>Tabla 5: Índice de morosidad .....</b>	<b>25</b>
<b>Tabla 6: Créditos otorgados a clientes con saldos pendientes.....</b>	<b>27</b>
<b>Tabla 7: Cuentas por cobrar con vencimiento mayor a 90 días.....</b>	<b>28</b>
<b>Tabla 8: Cuentas por cobrar que carecen de seguimiento y control de alertas.....</b>	<b>30</b>
<b>Tabla 9: Política de Cobranzas.....</b>	<b>34</b>
<b>Tabla 10: Registro de Cuentas por cobrar.....</b>	<b>36</b>
<b>Tabla 11: Modelo de Estado de Cuenta de Clientes.....</b>	<b>37</b>
<b>Tabla 12: Costos de implementación de control interno de cuentas por cobrar.....</b>	<b>39</b>

## ÍNDICE DE FIGURAS

<b>Figura 1: Organigrama de la empresa .....</b>	<b>21</b>
<b>Figura 2: Productos que fabrica .....</b>	<b>21</b>
<b>Figura 3: Distribución porcentual por tipo de crédito .....</b>	<b>24</b>
<b>Figura 4: Distribución porcentual de la cartera por días de atraso. ....</b>	<b>25</b>
<b>Figura 5: Porcentaje de los créditos otorgados a clientes con deuda pendiente. ....</b>	<b>27</b>
<b>Figura 6 : Porcentaje de cuentas por cobrar con vencimiento mayor a 90 días.....</b>	<b>29</b>
<b>Figura 7: Porcentaje de cuentas por cobrar sin seguimiento ni alertas. ....</b>	<b>30</b>
<b>Figura 8: Deficiencias del control interno en las cuentas por cobrar y su incidencia en la morosidad.....</b>	<b>31</b>
<b>Figura 9: Diseño de Flujograma del proceso de cobranzas. ....</b>	<b>32</b>
<b>Figura 10: Modelo de correo electrónico de comunicación a cliente. ....</b>	<b>38</b>

## RESUMEN

El presente trabajo de investigación tiene como objetivo determinar la incidencia de las deficiencias del control interno de las cuentas por cobrar comerciales, en la morosidad de la empresa Calzados Cavirs en Trujillo, 2020. La investigación es descriptiva, estudio mixto con diseño de investigación transversal debido a que las variables no se manipulan y es usada para describir la realidad de un hecho o situación concreta a través de una muestra en un periodo y tiempo determinado, asimismo los instrumentos usados fueron la guía de entrevista y la ficha de análisis documental.

Respecto a los resultados, se determinó que la empresa cuenta con un control Interno de las cuentas por cobrar el cual se encuentra defectuoso debido a la falta de información sobre el estado de cada cliente para poder determinar la renovación de su crédito, así mismo, la falta de un proceso de alertas para realizar en forma ordenada las cobranzas.

Finalmente, se diseñó una propuesta para la mejora de control interno del área de cuentas por cobrar, considerando que un buen manejo de las cobranzas es determinante para disminuir la morosidad de la empresa Calzados Cavirs, debido a que, si no se realiza seguimiento a los deudores, la deuda por cobrar aumentaría y la probabilidad de pago disminuiría.

Palabras clave: Deficiencias de Control Interno, Cuentas por Cobrar, Morosidad.



## CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN

### 1.1. Realidad problemática

Las ventas al crédito se han incrementado en la mayoría de las empresas de distintos rubros con el fin de aumentar sus ingresos. Esto hace necesario un adecuado control, para convertir esos créditos en efectivo, y esto se logra a través de la cobranza.

Para hacer más eficiente la labor de cobranza, se deben establecer iniciativas que permitan la mejorar la ejecución de los procesos, a través de la estandarización, la implementación de desempeño y el desarrollo de lineamientos y políticas para la aplicación de un enfoque de mejora continua. (Deloitte, 2015)

En la actualidad, sobre todo en las mypes, se aprecia la falta de procesos idóneos con respecto a la cobranza, generando un grave problema en los negocios, debido a que esta situación conlleva a que no haya liquidez suficiente para cumplir con las obligaciones a corto plazo, fundamentales para poder realizar las actividades de producción y comercialización de manera normal.

La morosidad es un problema que se acrecienta en las empresas por falta de controles y un proceso de cobranza adecuado.

En ese sentido, Lizarzaburu y Del Brío (2016), indica que la morosidad es el indicador más utilizado como medida de riesgo de una cartera de crédito. El ratio de morosidad es obtenido de la cartera de crédito atrasada o en cobranza judicial; es decir, el incumplimiento sobre el total de cartera que mantiene una empresa.

Según Aguilar y Camargo (2002), la morosidad es un hecho inesperado dentro de una empresa que repercute en las expectativas de cobranza, dejando sin entradas de dinero a la entidad, lo que genera disminución de liquidez y al mismo tiempo la falta de capacidad para afrontar obligaciones de pago, provocando insolvencia en la empresa acreedora.

Los efectos de la morosidad perjudican a la empresa, puesto que las cuentas impagas se muestran en los reportes financieros, y distorsiona la información ya que podrían significar activos de corto plazo y llevarían a la empresa a tomar decisiones equivocadas, debido a que es un dinero que no será de fácil recuperación.

El otorgamiento del crédito es la base para poder efectuar una cobranza efectiva, pero la segunda etapa, referida a la actividad de cobranzas, debe tener lineamientos claros y políticas establecidas para hacer efectivo los cobros.

La política de cobranza es un lineamiento de cobro eficaz, permite una aceleración de la rotación y una mejora del flujo de caja; además, el mantenimiento e incluso la reducción de las necesidades de obtención de financiamiento para cumplir con las deudas. (Santandreu, 2009)

Se han encontrado trabajos de investigación con temas similares a la presente tesis, de los cuales se han recogido aportes importantes para el desarrollo.

Entre estos tenemos a Goyo y Oliveros (2014), que en su tesis “Lineamientos en las cuentas por cobrar de la empresa Dimo C.A.”; tuvieron como objetivo principal, proponer políticas de control para el departamento de cuentas por cobrar de la compañía Dimo CA. Lo más resaltante que se encontró es que la compañía otorga créditos a clientes con pagos atrasados, y también que las funciones de sus áreas no están bien definidas y por lo tanto presentaron una propuesta para alinear el control de los pasivos como son las cuentas por pagar, y finalmente concluyen que los lineamientos son fundamentales como directrices para la gestión eficiente de los recursos financieros, es por ello que la empresa tiene dificultades porque no cumple con los procedimientos correctos. Se deben de cumplir todas las pautas propuestas para mejorar y reducir los riesgos del área y evitar posibles eventualidades.

El impacto de la morosidad en las principales obligaciones de la empresa es notorio. Es por ello que Iparraguirre (2016) en su tesis “El riesgo tributario que genera un deficiente sistema de control interno de las cuentas por cobrar al exterior en la empresa Fundo los paltos S.A.C de Chimbote”, desarrolló una investigación de diseño transversal no experimental en el que participaron 15 trabajadores de la empresa como muestra de estudio; se recopiló datos mediante cuestionarios, encuestas para determinar que un sistema deficiente de control interno de las cuentas por cobrar genera riesgos fiscales en la empresa Fundo los Palos SAC, se encontró que la empresa tenía riesgos fiscales debido a la falta de un control interno eficiente; esta situación dificulta la eficacia en el cobro, lo cual no permite el cumplimiento oportuno de los impuestos aplicables y otras obligaciones corrientes, ya que la mayoría de los pagos de impuestos se retrasaron lo que ocasiono cargo de intereses moratorios a la empresa tanto del fisco y a terceros en el año 2012; concluyeron de que las cuentas por cobrar del exterior es deficiente. Por esta razón, recomendó mejorar el control interno para evitar riesgos fiscales y financieros, desarrollar un manual funcional de reglas de control interno e implementar un plan de monitoreo para visualizar el grado de reembolso y el cumplimiento de la cartera de deuda.

Un estudio documental descriptivo fue el que realizaron Carrasco y Farro (2014) en su tesis “Evaluación del control interno a las cuentas por cobrar de la empresa de transportes y servicios Vanina E.I.R.L. para mejorar la eficiencia y gestión, durante el período 2012”, cuyo objetivo general fue evaluar el control interno de las cuentas por cobrar de la empresa Transportes y Servicios Vanina EIRL para promover mejoras en la eficiencia y gestión en el área; después de concluir que el control interno afecta la efectividad de la gestión de las cuentas por cobrar, se comprobó que el sistema de control interno no se desarrolla de manera eficiente, ya que esta área no se monitorea

continuamente, por lo que se realizó de manera no formal sus procedimientos ,evitando el desarrollo ideal de las actividades. Se evaluó los controles internos utilizando los componentes del sistema COSO, que muestran una falta de supervisión en el área, por lo que es necesario implementar y mejorar los controles para garantizar el monitoreo y el cobro otorgado a través de créditos.

Los efectos de un sistema de control de cobranzas eficaz, es muy importante para el crecimiento económico del negocio. Así lo demuestran Gómez, Huaylinos y Peña (2015) en su tesis “El control interno y su incidencia en la gestión de cobranzas en las pymes del distrito del Callao”. Los autores realizaron una investigación de tipo mixta, ya que implicó la recopilación de datos cuantitativos y cualitativos con un modelo explicativo correlacional no experimental. La población seleccionada fueron las pymes del Callao de las cuales habían 666 micro y pequeñas empresas registradas, pero solo se tomó como muestra 96. Su objetivo general era determinar cómo un correcto sistema de control interno en la gestión de cobranzas permite la recuperación de activos financieros entre las pequeñas y medianas empresas en el distrito de Callao, y concluye que un buen sistema de gestión interna permite la recuperabilidad de las cuentas por cobrar, se encontró que en muchas de las mypes del Callao no tenían bien estructurado su control interno de las cuentas por cobrar, sus procedimientos de cobranzas no eran los más adecuados , lo que ocasionaba retrasos en la recuperación de cuentas por cobrar, por lo que se recomienda utilizar la automatización para mejorar la eficiencia de la gestión de cobranza , así como para establecer capacidades de monitoreo adecuadas para garantizar el cumplimiento de políticas ,procesos y normas implementadas en el control interno.

Cruz (2013), desarrolla una investigación sobre la evaluación del control interno y su incidencia en las cuentas por cobrar de la Asociación de Pobladores y Productores en

Miraflor, en Managua, Nicaragua, donde concluye que el control de las cuentas por cobrar es deficiente, ya que en la organización no existe un manual de crédito donde se especifiquen los procedimientos a seguir para las cuentas por cobrar. Además, los saldos de las cuentas por cobrar son cotejados de forma mensual con los saldos en los estados financieros, pero esta operación no es informada a la Directiva para que esta tome decisiones importantes al respecto, no cuentan con política referida a las provisiones por incobrabilidad, tampoco se estableció un periodo de tiempo para considerar a una cuenta incobrable en la organización.

La falta de políticas de crédito tiene un efecto negativo en el nivel de morosidad. Esta deficiencia fue investigada por León (2013) en su tesis "Implementación del análisis y evaluación de los créditos de clientes morosos que contribuyen a una efectiva presentación razonable en los Estados Financieros de la Compañía Cienpharma S.A.C., de la ciudad de Trujillo en el 2012". Los autores concluyen que la empresa no tiene políticas de crédito específicas relacionadas con los procedimientos de facturación para clientes morosos, del mismo modo no se realiza un registro contable correcto de las cuentas por cobrar, porque no hay información detallada de las cobranzas realizadas, lo que lleva a una brecha en la información financiera y económica que no permite decisiones oportunas y precisas. Por lo tanto, se implementó un flujo grama para poder recuperar los préstamos efectuados; el que servirá de base para identificar con precisión las cuentas poco confiables de recuperación para garantizar una mejor administración del efectivo de la empresa. Se ha demostrado que el análisis y la evaluación de créditos de clientes morosos mejoran la razonabilidad de los estados financieros a la entidad financiera CIENPHARMA S.A.C, así como se comprueba en el Estado de Situación Financiera después de la implementación en referencia a control interno respecto a morosidad.

Así mismo, Suárez (2018), desarrolló la investigación denominada “Diseño de un Manual de Políticas de Créditos y cobranzas, para disminuir la cartera vencida de la empresa Mueblerías Palito S.A. Período 2017-2018”, con el objetivo de proponer el diseño de un manual de políticas de créditos y cobranzas, para un manejo adecuado de procesos, tomando en cuenta diversas acciones que realizan las empresas en Guayaquil para dar solución a la morosidad. El aporte sustraído está referido solamente al proceso de cobranzas; tema principal de la presente investigación.

Es necesario entonces que se implemente en toda empresa, un control interno que permita un efectivo seguimiento a las cobranzas. En referencia a este tema, Cabrera y Ortega (2013) indican que el control interno es muy importante para todas las empresas, debido a que promueve la eficiencia y asegura la efectividad, permitiendo lograr los objetivos de manera eficaz y óptima, lo cual hará que las empresas alcancen un buen rendimiento.

Cabe señalar que, con respecto a la morosidad, Gómez (2011) indica que es la parte que no fue pagada en el tiempo estipulado antes de que esta venza, lo cual genera el incumplimiento en la obligación del pago.

Es importante las definiciones de algunos términos que son necesarios para el desarrollo de esta investigación. Para ello se cita a Apaza (2013), quién afirma que las cuentas por cobrar vienen a ser el compromiso que tienen los clientes con la empresa, la cual se originó por una transacción al crédito y la que en un determinado tiempo se realizara el cobro a favor de la empresa.

Según Solorio (2012) indica que las cuentas por cobrar comerciales son aquellas que provienen de la venta de un bien o servicio dependiendo del rubro de la empresa, las cuales están respaldadas con la aceptación de un comprobante de pago por parte del cliente.

El problema que presenta la empresa Calzados Cavirs, es la deficiencia en el proceso de cobranzas, lo cual afecta el crecimiento del negocio. Esta empresa se dedica a la fabricación de calzado y está ubicada en la ciudad de Trujillo, realizando ventas al crédito a sus principales clientes, pero que presenta falta de liquidez y una alta tasa de morosidad, debido a que no realizan un seguimiento adecuado a las cobranzas, otorgando créditos reiterativos a clientes que todavía no cancelan deudas anteriores, originando que se incremente la morosidad debido a que no cuenta con un proceso adecuado que permita información precisa, como fechas, montos, vencimientos y otros datos necesarios para hacer un seguimiento adecuado a las cobranzas.

Es por ello que la presente investigación, busca determinar el origen de estas deficiencias de control interno en las cuentas por cobrar, y como éstas afectan al índice de morosidad del negocio, esto con el fin de diseñar una propuesta para la mejora del proceso de cobranza que ayude a obtener mejores resultados para el crecimiento óptimo del negocio.

## **1.2. Formulación del problema**

¿Cuál es la incidencia de las deficiencias del Control Interno en las Cuentas por Cobrar Comerciales en la morosidad de la empresa Calzados Cavirs, Trujillo,2020?

## **1.3. Objetivos**

### **1.3.1. Objetivo general**

Determinar la incidencia del Control Interno de las Cuentas por Cobrar Comerciales en la morosidad de la empresa Calzados Cavirs, Trujillo,2020.

### 1.3.2. Objetivos específicos

- Describir la clasificación de la cartera de clientes, así como el índice de morosidad de la empresa Calzados Cavirs a diciembre 2020.
- Determinar la incidencia de la falta de un control para renovar los créditos a los clientes en la morosidad de la empresa.
- Establecer la incidencia de la falta de proceso de cobranza a cuentas con un tiempo mayor de vencimiento en la morosidad de la empresa.
- Determinar la incidencia de la carencia de documentos y alertas para la cobranza de acuerdo a los días de crédito otorgados, en la morosidad de la empresa.
- Diseñar una propuesta para la mejora del Control Interno de las cuentas por cobrar.

### 1.4. Hipótesis

Las deficiencias del Control Interno en las Cuentas por Cobrar inciden en la morosidad de la empresa Calzados Cavirs, Trujillo,2020, incrementando el indicador debido a la falta de políticas claras sobre las cobranzas, la ausencia de un procedimiento y la falta de información para poder hacer de manera oportuna el cobro a los clientes.



## CAPÍTULO II. METODOLOGÍA

### 2.1. Tipo de investigación

La presente investigación es descriptiva. Al respecto Cortes (2004), señala que los estudios descriptivos buscan describir situaciones, eventos o hechos, recolectando datos sobre una serie de cuestiones y se efectúan mediciones sobre ellas, buscan especificar propiedades, características y rasgos importantes de cualquier fenómeno que se analice. Se trata de estudio de enfoque mixto, que puede ser comprendido como “(...) un proceso que recolecta, analiza y vierte datos cuantitativos y cualitativos, en un mismo estudio” (Barrantes, 2014, p.100).

El diseño es no experimental de tipo transversal, debido a que las variables no se manipulan. Es usada para describir la realidad de un hecho o situación concreta a través de una muestra en un periodo y tiempo determinado.

### 2.2. Población y muestra

#### 2.2.1 Población

- La población está constituida por toda la información financiera y contable de las cuentas por cobrar de la empresa Calzados Cavirs.

#### 2.2.2. Muestra

- Está conformada por la información financiera y contable de las cuentas por cobrar de la empresa Calzados Cavirs correspondientes al año 2020.

### 2.3. Técnicas e instrumentos de recolección y análisis de datos

Según Torres (2014) para la recolección de datos de una investigación científica se realiza básicamente por observación, encuesta o entrevista a sujetos de estudio y experimentación.

Para el presente trabajo se llevará a cabo en base a las siguientes técnicas e instrumentos:

### **2.3.1. Técnicas**

- Entrevista

En esta investigación se utilizará la técnica de la entrevista. Como procedimiento científico para la recolección de datos, la entrevista hace referencia al proceso de interacción donde la información fluye de forma asimétrica entre dos roles bien diferenciados, de los que uno pregunta y el otro responde (Gonzalez, 1997). Se entrevistará al Gerente General y al jefe de cobranzas. Se utilizará como instrumento la guía de entrevista.

- Análisis Documental

De acuerdo con Giroux, Tremblay y Álvarez (2004) sirve para analizar características de documentos escritos, sonoros o visuales como: diarios, revistas, libros, películas, programas de televisión, publicidad, entre otros. Para la presente investigación, se determina analizar los documentos relacionados con las cuentas por cobrar a través de la revisión de los reportes y registros correspondientes.

### **2.3.2. Instrumentos**

- Guía de entrevista
- Ficha de Análisis documental

## **2.4. Procedimiento**

Para la presente investigación se realizará una entrevista con el gerente de la empresa para la consultad de aspectos importantes sobre el tema y recolectar datos sobre las

cuentas por cobrar de la empresa. Se solicitará los principales reportes sobre la cartera de clientes con el fin de establecer la adecuada clasificación

Posteriormente, se recolectará información sobre los procesos de cobranza para poder ver el cumplimiento y analizar las deficiencias.

Tras conocer los motivos de los puntos críticos, se diseñará una propuesta para la mejora del control interno de las cuentas por cobrar.

## 2.5. Aspectos éticos

La información presentada en el presente trabajo de investigación que pertenece a otros autores, ha sido debidamente citada bajo las Normas APA. La información que se muestra en este informe de investigación es fidedigna.

## 2.6. Operacionalización de variables

VARIABLE	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DEFINICIÓN OPERACIONAL	DIMENSIONES	INDICADORES
Control interno de las cuentas por cobrar	Mecanismos y procedimientos para realizar la cobranza a clientes por las ventas al crédito de manera oportuna y eficaz.	El control interno asegura el cobro de los créditos pendientes teniendo en cuenta la línea de crédito otorgada, y el proceso que permita información sobre las fechas de vencimiento.	Distribución de la cartera	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cartera vencida</li> <li>• Cartera vigente</li> <li>• Vencimiento por días de atraso</li> </ul>
			Extensión de créditos	Créditos otorgados a clientes morosos
			Información del proceso de cobranza	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fechas de vencimiento</li> <li>• Importe de saldos</li> <li>• Alertas</li> </ul>
Morosidad	Parte de las ventas que no han sido cobradas dentro de la fecha de su vencimiento	Es la tasa porcentual que resulta de dividir el importe de créditos entre el total de cuentas por cobrar	Índice de morosidad	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Créditos vencidos/créditos totales</li> </ul>

## CAPÍTULO III. RESULTADOS

### 3.1. Datos generales de la empresa objeto de estudio

- **Razón social:** Calzados Cavirs
- **Tipo de Empresa:** Persona Natural con Negocio

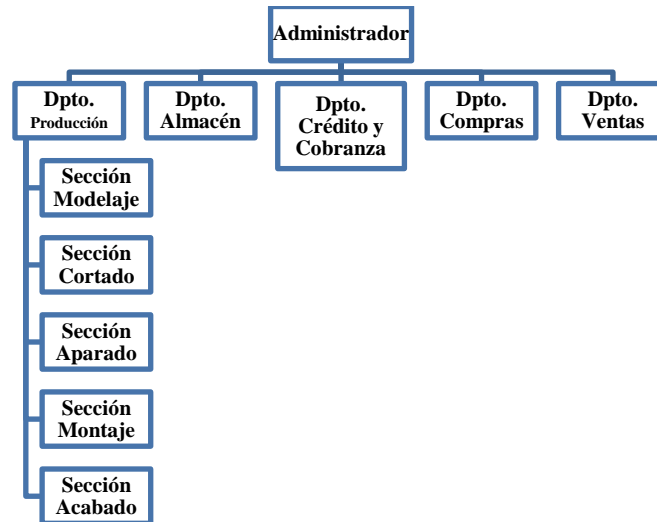
- **Reseña Histórica**

La empresa inició sus actividades el 09 de octubre de 1993 con el nombre comercial de CREACIONES ELVIS, el 3 de 2000 se realizó el cambio de dicho nombre comercial a CALZADOS CAVIRS, su actividad económica es la fabricación de calzado, en Trujillo tiene un stand de venta, y también realiza la distribución a Piura, Sullana, Tumbes, Ecuador.

- **Misión:** Somos productores y comercializadores de calzado de nuestra provincia, logrando cubrir las expectativas de nuestros clientes, proporcionando un producto de calidad y elegancia a un precio competitivo.
- **Visión:** Llegar a ser una empresa líder del sector calzado a nivel nacional e internacional, utilizando tecnología de punta para la fabricación de nuestros productos, satisfaciendo los requerimientos de nuestro mercado.

- **Estructura orgánica:**

*Figura 1: Organigrama de la empresa*



Fuente: La empresa

- **Productos que oferta**

*Figura 2: Productos que fabrica*



Fuente: La empresa

### 3.2. **Determinación del índice de morosidad y clasificación de la cartera de cuentas por cobrar de la empresa a diciembre 2019**

En este ítem se realizó el cálculo del Índice de morosidad, con la finalidad de conocer cuál es el porcentaje de morosidad actual de las cuentas por cobrar de la empresa

Calzados Cavirs. Además, se analizó las cuentas por cobrar para determinar la clasificación de la cartera.

### 3.2.1. Clasificación de la cartera

Para el desarrollo del presente ítem se obtuvo información aplicando el instrumento de recolección guía de entrevista (*anexo 1*) y ficha de análisis documental (*anexo 2*).

A continuación, se presenta la tabla N<sup>o</sup> 1 del Estado de Situación Financiera al 31 de diciembre 2019 de la empresa Calzados Cavirs para mostrar el saldo de las cuentas por cobrar comerciales.

**Tabla 1: Estado de Situación Financiera**

*Estado de Situación Financiera al 31 de Diciembre 2019*

ACTIVO		PASIVOS Y PATRIMONIO	
<b>Activos Corrientes</b>		<b>Pasivos Corrientes</b>	
Efectivo y Equivalentes de Efectivo	9,270.88	Tributos por pagar	140.00
Cuentas por Cobrar Comerciales	43,490.78	Cuentas por Pagar Comerciales	11,668.80
Otras Cuentas por Cobrar	140.00	Otras Cuentas por Pagar	15,829.21
Existencias	9,023.30	<b>Total Pasivos Corrientes</b>	<b>27,638.01</b>
<b>Total Activos Corrientes</b>	<b>61,924.96</b>	<b>Pasivos No Corrientes</b>	
		Obligaciones Financieras	27,875.00
<b>Activos No Corrientes</b>		<b>Total Pasivos No Corrientes</b>	<b>27,875.00</b>
Inmuebles, Maquinaria y Equipo	40,865.27	<b>TOTAL PASIVOS</b>	<b>55,513.01</b>
<b>Total Activos No Corrientes</b>	<b>40,865.27</b>	<b>PATRIMONIO</b>	
		Capital	12,450.00
		Resultados Acumulados	34,827.22
		<b>Total Patrimonio Neto</b>	<b>47,277.22</b>
<b>TOTAL ACTIVOS</b>	<b>102,790.23</b>	<b>TOTAL PASIVOS Y PATRIMONIO NETO</b>	<b>102,790.23</b>

Fuente: La empresa

Elaboración: Propia

En la siguiente tabla se presenta la deuda detallada de las cuentas por cobrar de la empresa Calzados Cavirs al 31 de diciembre 2019 y su estado.

**Tabla 2: Deuda Detallada por cliente (importe en S/)**

CLIENTE	BOLETA	MONTO	FECHA	PLAZO	FECHA DE VENCIMIENTO	AGO AL CONTRA	ALDO DEUD	DIAS ATRA	SITUACIÓN
CARMELA RODRIGUEZ RONCAL	B005-495	1885.00	5/1	45 DIAS	19/02	1,036.75	848.25	315	VENCIDO
DANY VILLACORTA	B005-496	1200.00	5/1	45 DIAS	19/02	660.00	540.00	315	VENCIDO
JORGE RIOFRIO ZANGAL	B005-499	2619.00	12/1	90 DIAS	12/04	1,440.45	1,178.55	263	VENCIDO
ROSAURA RENGIFO	B005-500	1201.00	12/1	45 DIAS	26/02	660.55	540.45	308	VENCIDO
KARINA DELGADO ORTIZ	B005-510	2000.00	2/2	45 DIAS	19/03	1,100.00	900.00	287	VENCIDO
CARMELA RODRIGUEZ RONCAL	B005-511	1500.00	2/2	45 DIAS	19/03	825.00	675.00	287	VENCIDO
DAVID HARO	B005-516	2990.00	2/3	90 DIAS	31/05	1,644.50	1,345.50	214	VENCIDO
WALTER CHIRA RODRIGUEZ	B005-525	1000.00	13/4	45 DIAS	28/05	550.00	450.00	217	VENCIDO
MAGALY DAVALO RIOS	B005-526	500.00	13/4	30 DIAS	13/05	-	500.00	232	VENCIDO
DIANA CARREÑO	B005-535	1500.00	4/5	60 DIAS	3/07	825.00	675.00	181	VENCIDO
MAGALY DAVALO RIOS	B005-536	900.00	4/5	45 DIAS	18/06	495.00	405.00	196	VENCIDO
MARIO DELGADO	B005-551	750.00	8/6	30 DIAS	8/07	412.50	337.50	176	VENCIDO
DANY VILLACORTA	B005-552	1250.00	15/6	60 DIAS	14/08	-	1,250.00	139	VENCIDO
JONNY CARRASCAL	B005-553	1300.00	22/6	30 DIAS	22/07	715.00	585.00	162	VENCIDO
PABLO CARRASCO SANDOVAL	B005-555	2437.00	22/6	90 DIAS	20/09	731.10	1,705.90	102	VENCIDO
JORGE PEREZ	B005-557	400.28	22/6	30 DIAS	22/07	220.15	180.13	162	VENCIDO
JUAN ALCANTARA	B005-559	150.00	22/6	30 DIAS	22/07	82.50	67.50	162	VENCIDO
ROSAURA RENGIFO	B005-564	850.00	6/7	30 DIAS	5/08	467.50	382.50	148	VENCIDO
PILAR VILLACORTA	B005-566	1200.00	13/7	45 DIAS	27/08	660.00	540.00	126	VENCIDO
CARMELA RODRIGUEZ RONCAL	B005-569	1000.00	13/7	45 DIAS	27/08	550.00	450.00	126	VENCIDO
OSCAR FERNANDEZ	B005-570	950.00	13/7	45 DIAS	27/08	522.50	427.50	126	VENCIDO
DAVID HARO	B005-571	980.00	13/7	45 DIAS	27/08	539.00	441.00	126	VENCIDO
DANIEL MENDEZ	B005-586	2200.00	17/8	45 DIAS	1/10	440.00	1,760.00	91	VENCIDO
ALDO SANCHEZ	B005-588	1450.00	17/8	45 DIAS	1/10	797.50	652.50	91	VENCIDO
MAGALY DAVALO RIOS	B005-590	500.00	17/8	30 DIAS	16/09	275.00	225.00	106	VENCIDO
IRIS MARCIAL	B005-592	120.00	17/8	7 DIAS	24/08	-	120.00	129	VENCIDO
ROSAURIN GUEVARA	B005-594	1300.00	17/8	30 DIAS	16/09	-	1,300.00	106	VENCIDO
VIOLETA RODRIGUEZ	B005-614	1790.00	21/9	90 DIAS	20/12	984.50	805.50	11	VENCIDO
DANY CARRION	B005-617	1300.00	21/9	90 DIAS	20/12	-	1,300.00	11	VENCIDO
PEDRO SALAS	B005-619	600.00	21/9	45 DIAS	5/11	330.00	270.00	56	VENCIDO
ANDRÈ MEZA	B005-621	540.00	21/9	45 DIAS	5/11	297.00	243.00	56	VENCIDO
DAVID CARGUAS	B005-626	975.00	28/9	45 DIAS	12/11	-	975.00	49	VENCIDO
GLORIA SANTAMARIA	B005-629	680.00	28/9	45 DIAS	12/11	-	680.00	49	VENCIDO
LUCIA IPARRAGIRRE	B005-630	670.00	28/9	45 DIAS	12/11	-	670.00	49	VENCIDO
MARIA CARRANZA	B005-631	2020.00	12/10	90 DIAS	10/01	-	2,020.00	0	VIGENTE
JORGE PEREZ	B005-632	300.00	12/10	30 DIAS	11/11	-	300.00	50	VENCIDO
LAURA YUNTUL	B005-633	930.00	12/10	45 DIAS	26/11	-	930.00	35	VENCIDO
MAGGY AVALOS RIOS	B005-634	1900.00	12/10	90 DIAS	10/01	-	1,900.00	0	VIGENTE
DIANA MIRANDA BALLENA	B005-643	2300.00	26/10	90 DIAS	24/01	460.00	1,840.00	0	VIGENTE
JULIO CASTRO	B005-645	1400.00	26/10	90 DIAS	24/01	280.00	1,120.00	0	VIGENTE
JORGE SALINAS	B005-647	1020.00	26/10	90 DIAS	24/01	102.00	918.00	0	VIGENTE
TANIA BACA MARIOS	B005-648	540.00	26/10	45 DIAS	10/12	-	540.00	21	VENCIDO
MARCOS ATOCHE	B005-650	790.00	26/10	45 DIAS	10/12	-	790.00	21	VENCIDO
CARMELA RODRIGUEZ RONCAL	B005-651	2230.00	26/10	90 DIAS	24/01	334.50	1,895.50	0	VIGENTE
ZILA CARRERA	B005-671	1000.00	23/11	90 DIAS	21/02	-	1,000.00	0	VIGENTE
ROSAURA RENGIFO	B005-673	1500.00	23/11	60 DIAS	22/01	-	1,500.00	0	VIGENTE
JORGE RIOFRIO ZANGAL	B005-675	1200.00	23/11	90 DIAS	21/02	60.00	1,140.00	0	VIGENTE
WALTER CHIRA RODRIGUEZ	B005-677	945.00	23/11	45 DIAS	7/01	94.50	850.50	0	VIGENTE
ANA CARRASCAL AVILA	B005-678	500.00	23/11	45 DIAS	7/01	50.00	450.00	0	VIGENTE
ROSMERY CALLAN	B005-680	500.00	23/11	45 DIAS	7/01	50.00	450.00	0	VIGENTE
MAURICIO TERAN	B005-700	700.00	14/12	45 DIAS	28/01	385.00	315.00	0	VIGENTE
CARLOS YAURI	B005-701	1080.00	14/12	45 DIAS	28/01	594.00	486.00	0	VIGENTE
DAVID HARO	B005-702	600.00	14/12	45 DIAS	28/01	330.00	270.00	0	VIGENTE
DANY VILLACORTA	B005-709	1200.00	21/12	45 DIAS	4/02	660.00	540.00	0	VIGENTE
ANDRÈ MEZA	B005-711	900.00	21/12	45 DIAS	4/02	495.00	405.00	0	VIGENTE
DIANA MIRANDA BALLENA	B005-713	900.00	21/12	45 DIAS	4/02	495.00	405.00	0	VIGENTE
<b>TOTAL</b>							<b>43,490.78</b>		

Fuente: La empresa

Elaboración: Propia

Según la tabla 2, la empresa presenta un importe de cuentas por cobrar de 43,490.78 soles, las cuales muestran la fecha de vencimiento y los días de crédito otorgados. Esto ha permitido clasificar las cuentas en créditos vigentes y créditos vencidos, con los

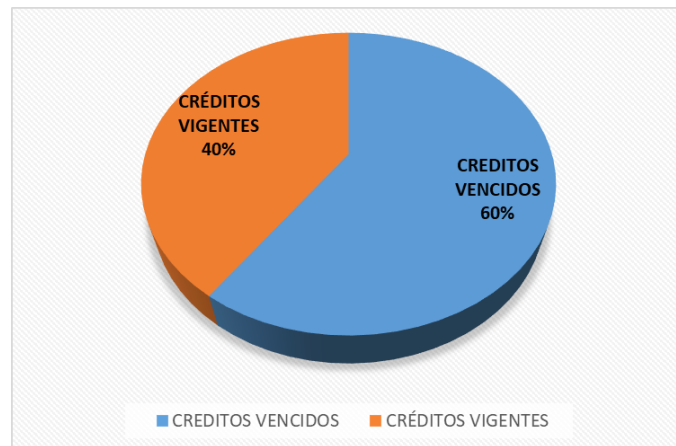
importes correspondientes mostrados en la tabla 3, y graficados en la figura 3. Se señala que, al 31 de diciembre de 2019, la empresa tiene un 40% de créditos vigentes, y un 60% de créditos por vencidos.

**Tabla 3: Clasificación de Créditos**

CREDITOS VENCIDOS	25,985.78
CRÉDITOS VIGENTES	17,505.00
<b>TOTAL CRÉDITOS</b>	<b>43,490.78</b>

Fuente: elaboración propia

**Figura 3: Distribución porcentual por tipo de crédito**



Fuente: elaboración propia

Considerando los días de atraso, se clasificó los créditos vencidos, determinando una cifra importante de cuentas por cobrar que tienen más de 120 días de atraso. Esta clasificación se muestra en forma detallada en la Tabla 4. Así mismo la distribución porcentual se puede apreciar de manera clara en la figura 4.

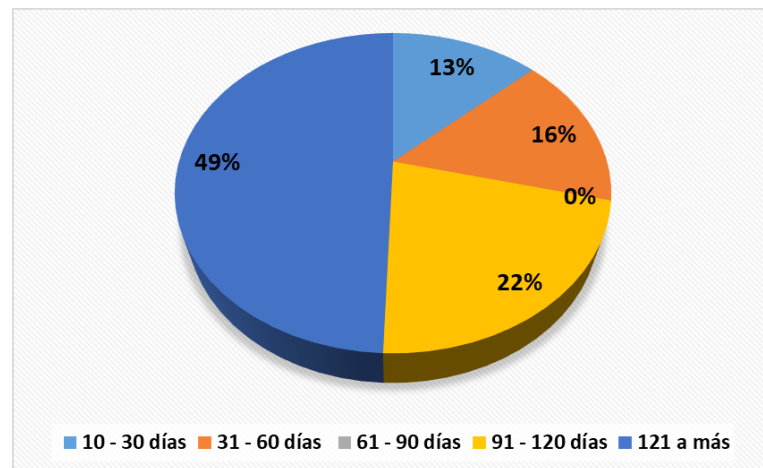


**Tabla 4: Cuentas por cobrar vencidas según días de atraso**

<i>Días de atraso</i>	<i>Importe</i>
10 - 30 días	3435.50
31 - 60 días	4068.00
61 - 90 días	0.00
91 - 120 días	5643.40
121 a más	12838.88
	<b>25985.78</b>

Fuente: elaboración propia

**Figura 4: Distribución porcentual de la cartera por días de atraso.**



Fuente: elaboración propia

### 3.2.2. Índice de morosidad

Se determina el índice de morosidad considerando las cuentas por cobrar vencidas sobre el total de cuentas por cobrar al 31 de diciembre de 2019.

**Tabla 5: Índice de morosidad**

<b>CUENTAS POR COBRAR VENCIDAS</b>	<b>25985.78</b>
<b>TOTAL DE CUENTAS POR COBRAR</b>	<b>43490.78</b>
<b>INDICE DE MOROSIDAD</b>	<b>60%</b>

Fuente: La empresa

Elaboración: Propia

Como se aprecia en la tabla 5, existe una alta tasa de morosidad del 60%, que perjudica a la empresa debido a que no recupera el crédito otorgado oportunamente, afectando la disposición del efectivo y generando problemas de liquidez para el cumplimiento de compromisos de corto plazo.

### **3.3. Control de otorgamiento de créditos nuevos a clientes y su incidencia en la morosidad**

Para determinar las causas que originan las deficiencias del control interno en las cuentas por cobrar, se realizó las entrevistas con el gerente y con el jefe de cobranzas. Con respecto al cumplimiento de políticas o procesos establecidos, el gerente indicó que la empresa no cuenta con un proceso formal de cobranzas y no posee lineamientos o políticas sobre esta actividad (Ver anexo 1)

El jefe de cobranzas señaló que hay desorden en la gestión de cobranzas. Uno de los principales inconvenientes es que se otorgan nuevos créditos a clientes, sin verificar si tienen saldos pendientes de créditos anteriores. Según la entrevista realizada (Ver anexo 2), el personal que otorga créditos, no recibe la información actualizada del área de cobranzas, por lo que desconoce si el cliente que solicita el crédito, está al día en sus pagos, para realizar la extensión o el otorgamiento de nuevos créditos.

Si bien es cierto, los clientes cuentan con historial comercial, ya que siempre realizan transacciones con la empresa de estudio, pero suelen incumplir con los pagos de manera puntual, acumulando facturas de créditos que impactan en el proceso de cobranza, generando que se eleve el índice de morosidad.

Mediante la ficha de análisis documental, se determinó que se otorgaron créditos a los clientes que todavía tenían saldos pendientes. El detalle de la información se muestra en la tabla 6.

**Tabla 6: Créditos otorgados a clientes con saldos pendientes.**

CLIENTE	BOLETA	MONTO	FECHA	PLAZO	FECHA DE VENCIMIENTO	PAGO AL CONTADO	SALDO DEUDOR	DIAS ATRASO	SITUACIÓN
CARMELA RODRIGUEZ RONCAL	B005-495	1885.00	5/1	45 DIAS	19/02	1,036.75	848.25	315	VENCIDO
CARMELA RODRIGUEZ RONCAL	B005-569	1000.00	13/7	45 DIAS	27/08	550.00	450.00	126	VENCIDO
DANY VILLACORTA	B005-496	1200.00	5/1	45 DIAS	19/02	660.00	540.00	315	VENCIDO
DANY VILLACORTA	B005-552	1250.00	15/6	60 DIAS	14/08	-	1,250.00	139	VENCIDO
ROSAURA RENGIFO	B005-500	1201.00	12/1	45 DIAS	26/02	660.55	540.45	308	VENCIDO
ROSAURA RENGIFO	B005-564	850.00	6/7	30 DIAS	5/08	467.50	382.50	148	VENCIDO
MAGALY DAVALO RIOS	B005-526	500.00	13/4	30 DIAS	13/05	-	500.00	232	VENCIDO
MAGALY DAVALO RIOS	B005-536	900.00	4/5	45 DIAS	18/06	495.00	405.00	196	VENCIDO
MAGALY DAVALO RIOS	B005-590	500.00	17/8	30 DIAS	16/09	275.00	225.00	106	VENCIDO
JORGE PEREZ	B005-632	300.00	12/10	30 DIAS	11/11		300.00	50	VENCIDO
JORGE PEREZ	B005-557	400.28	22/6	30 DIAS	22/07	220.15	180.13	162	VENCIDO
DAVID HARO	B005-516	2990.00	2/3	90 DIAS	31/05	1,644.50	1,345.50	214	VENCIDO
DAVID HARO	B005-571	980.00	13/7	45 DIAS	27/08	539.00	441.00	126	VENCIDO
							<u>7,407.83</u>		

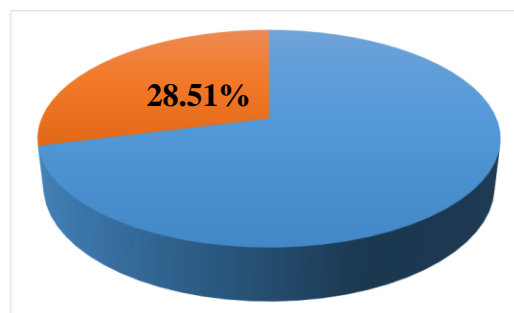
Fuente: elaboración propia

En la tabla 6 se puede apreciar qué del total de cuentas por cobrar vencidas, existe 7,407.83 soles, que fueron otorgados a clientes que todavía tenían saldos pendientes por cobrar, lo cual dificulta el cumplimiento oportuno de las cobranzas.

Esta cifra equivale el 29% de las cuentas por cobrar morosas.

CUENTAS POR COBRAR VENCIDAS	25,985.78
CRÉDITOS OTORGADOS A CLIENTES CON DEUDA PENDIENTE	7,407.83
PORCENTAJE	<b>28.51%</b>

**Figura 5: Porcentaje de los créditos otorgados a clientes con deuda pendiente.**



Fuente: elaboración propia

### 3.4. Control del proceso de cobranza a cuentas con tiempo mayor de vencimiento y su incidencia en la morosidad

En la entrevista realizada al gerente (Anexo 1), manifiesta que la empresa no cuenta con personal suficiente para el correcto seguimiento de las cobranzas. Esto se corrobora con la documentación analizada, donde se encontraron diversas cuentas por cobrar de clientes que pasan de los 90 días de vencimiento.

Al entrevistar al jefe de cobranzas (Anexo 2), quién es la misma persona encargada de caja, indicó que la empresa trata de realizar la cobranza según lo que acontece en el día a día. Es de conocimiento que hay créditos que no han sido cobrados, pero no tienen información detallada de cuáles son las cuentas. Tampoco realizan procesos de seguimiento o persuasión. Esto debido a que carecen de personal que realice esta actividad que involucra hacer llamadas telefónicas, enviar correos, realizar visitas; de manera que se pueda aplicar algunas estrategias para recuperar esas cuentas.

En la tabla 7, se determinó aquellas cuentas que tienen un tiempo de vencimiento mayor a los noventa días.

**Tabla 7: Cuentas por cobrar con vencimiento mayor a 90 días.**

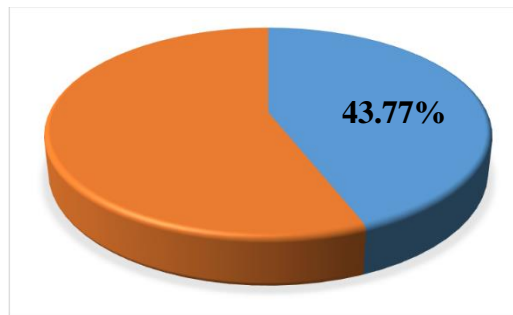
CLIENTE	BOLETA	MONTO	FECHA	PLAZO	FECHA DE VENCIMIENTO	PAGO AL CONTADO	SALDO DEUDOR	DIAS ATRASO	SITUACIÓN
JORGE RIOFRIO ZANGAL	B005-499	2619.00	12/1	90 DIAS	12/04	1,440.45	1,178.55	263	VENCIDO
KARINA DELGADO ORTIZ	B005-510	2000.00	2/2	45DIAS	19/03	1,100.00	900.00	287	VENCIDO
CARMELA RODRIGUEZ RONCAL	B005-511	1500.00	2/2	45DIAS	19/03	825.00	675.00	287	VENCIDO
WALTER CHIRA RODRIGUEZ	B005-525	1000.00	13/4	45DIAS	28/05	550.00	450.00	217	VENCIDO
DIANA CARREÑO	B005-535	1500.00	4/5	60 DIAS	3/07	825.00	675.00	181	VENCIDO
MARIO DELGADO	B005-551	750.00	8/6	30DIAS	8/07	412.50	337.50	176	VENCIDO
JONNY CARRASCAL	B005-553	1300.00	22/6	30 DIAS	22/07	715.00	585.00	162	VENCIDO
PABLO CARRASCO SANDOVAL	B005-555	2437.00	22/6	90 DIAS	20/09	731.10	1,705.90	102	VENCIDO
JUAN ALCANTARA	B005-559	150.00	22/6	30 DIAS	22/07	82.50	67.50	162	VENCIDO
PILAR VILLACORTA	B005-566	1200.00	13/7	45 DIAS	27/08	660.00	540.00	126	VENCIDO
OSCAR FERNANDEZ	B005-570	950.00	13/7	45 DIAS	27/08	522.50	427.50	126	VENCIDO
DANIEL MENDEZ	B005-586	2200.00	17/8	45 DIAS	1/10	440.00	1,760.00	91	VENCIDO
ALDO SANCHEZ	B005-588	1450.00	17/8	45 DIAS	1/10	797.50	652.50	91	VENCIDO
IRIS MARCIAL	B005-592	120.00	17/8	7DIAS	24/08	-	120.00	129	VENCIDO
ROSALIN GUEVARA	B005-594	1300.00	17/8	30 DIAS	16/09	-	1,300.00	106	VENCIDO
							11,374.45		

Fuente: elaboración propia

Según la tabla 7, el importe de cuentas por cobrar con vencimiento mayor a los 90 días es de 11,374.45 soles. Este monto equivale al 44% de las cuentas por cobrar vencidas, tal como se aprecia en la figura 6.

TOTAL DE CUENTAS POR COBRAR VENCIDAS	25,985.78
CUENTAS POR COBRAR CON VENCIMIENTO MAYOR A 90 DÍAS	11,374.45
PORCENTAJE	<b>43.77%</b>

**Figura 6 : Porcentaje de cuentas por cobrar con vencimiento mayor a 90 días.**



Fuente: elaboración propia

### **3.5. Cuentas por cobrar vencidas sin seguimiento ni control de alertas, y su incidencia en la morosidad**

Las cuentas por cobrar que no figuran en las tablas anteriores, también fueron analizadas. No tienen mucha antigüedad, pero se establece lo siguiente:

- No se cuenta con detalle de las cuentas por cobrar vencidas como Kardex de control sobre el monto o fecha a cobrar.
- No se cuenta con sistema de alertas que permita conocer con exactitud las fechas en que se debe realizar la cobranza.
- No se cuenta con personal que tenga la función de revisar periódicamente la información relacionada a cobranzas para hacer el seguimiento oportuno.

En la tabla 8, se aprecia las cuentas por cobrar pendientes, que no tienen muchos días de vencimiento, pero el análisis realizado detecta las deficiencias y es muy probable que estas cuentas no sean cobradas oportunamente, teniendo un impacto negativo en

la empresa, porque no se obtendrá el efectivo necesario para cumplir con las obligaciones pendientes, generando inconvenientes que afecten el crecimiento económico del negocio.

**Tabla 8: Cuentas por cobrar que carecen de seguimiento y control de alertas.**

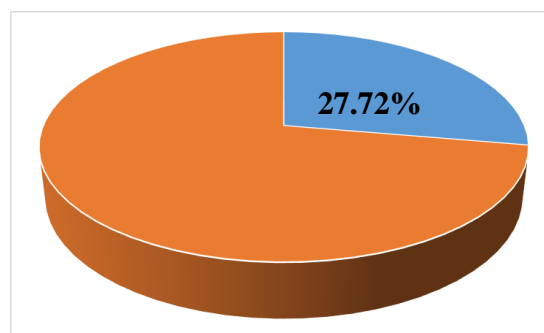
CLIENTE	BOLETA	MONTO	FECHA	PLAZO	FECHA DE VENCIMIENTO	PAGO AL CONTADO	SALDO DEUDOR	DIAS ATRASO	SITUACIÓN
VIOLETA RODRIGUEZ	B005-614	1790.00	21/9	90 DIAS	20/12	984.50	805.50	11	VENCIDO
DANY CARRION	B005-617	1300.00	21/9	90 DIAS	20/12	-	1,300.00	11	VENCIDO
PEDRO SALAS	B005-619	600.00	21/9	45 DIAS	5/11	330.00	270.00	56	VENCIDO
ANDRÈ MEZA	B005-621	540.00	21/9	45 DIAS	5/11	297.00	243.00	56	VENCIDO
DAVID CARGUAS	B005-626	975.00	28/9	45 DIAS	12/11	-	975.00	49	VENCIDO
GLORIA SANTAMARIA	B005-629	680.00	28/9	45 DIAS	12/11	-	680.00	49	VENCIDO
LUCIA IPARRAGIRRE	B005-630	670.00	28/9	45 DIAS	12/11	-	670.00	49	VENCIDO
LAURA YUNTUL	B005-633	930.00	12/10	45 DIAS	26/11	-	930.00	35	VENCIDO
TANIA BACA MARIOS	B005-648	540.00	26/10	45 DIAS	10/12	-	540.00	21	VENCIDO
MARCOS ATOCHE	B005-650	790.00	26/10	45 DIAS	10/12	-	790.00	21	VENCIDO
							7,203.50		

Fuente: elaboración propia

Las cuentas por cobrar sin seguimiento ni sistema de alertas tienen un importe de 7,203.50 soles, y representan un 27.72% de las cuentas morosas.

TOTAL DE CUENTAS POR COBRAR VENCIDAS	25,985.78
CUENTAS POR COBRAR SIN SEGUIMIENTO	7,203.50
PORCENTAJE	<b>27.72%</b>

**Figura 7: Porcentaje de cuentas por cobrar sin seguimiento ni alertas.**



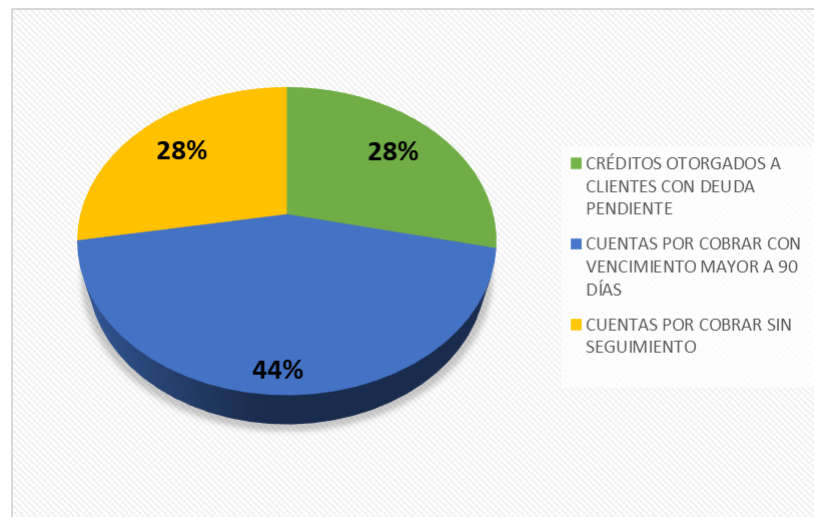
Fuente: elaboración propia

### 3.6. Análisis Comparativo de las deficiencias del control interno en las cuentas por cobrar comerciales y su incidencia en la morosidad.

El análisis de la información recabada permitió determinar las deficiencias que presenta el actual control interno de las cuentas por cobrar de la empresa Calzados Cavirs. Mediante gráfico comparativo se presenta en resumen los resultados hallados que explican que existen debilidades en las cobranzas y que impactan en la morosidad de la empresa, cuyo índice de 60% es bastante alto, afectando la utilidad de la empresa, y su posición financiera, debido a que el efectivo no es recuperado a tiempo, acarreando diversos problemas en cuanto a las actividades operativas y el cumplimiento de obligaciones principales.

CRÉDITOS OTORGADOS A CLIENTES CON DEUDA PENDIENTE	7,407.83
CUENTAS POR COBRAR CON VENCIMIENTO MAYOR A 90 DÍAS	11,374.45
CUENTAS POR COBRAR SIN SEGUIMIENTO	7,203.50
TOTAL	<u>25,985.78</u>

**Figura 8: Deficiencias del control interno en las cuentas por cobrar y su incidencia en la morosidad.**



Fuente: elaboración propia

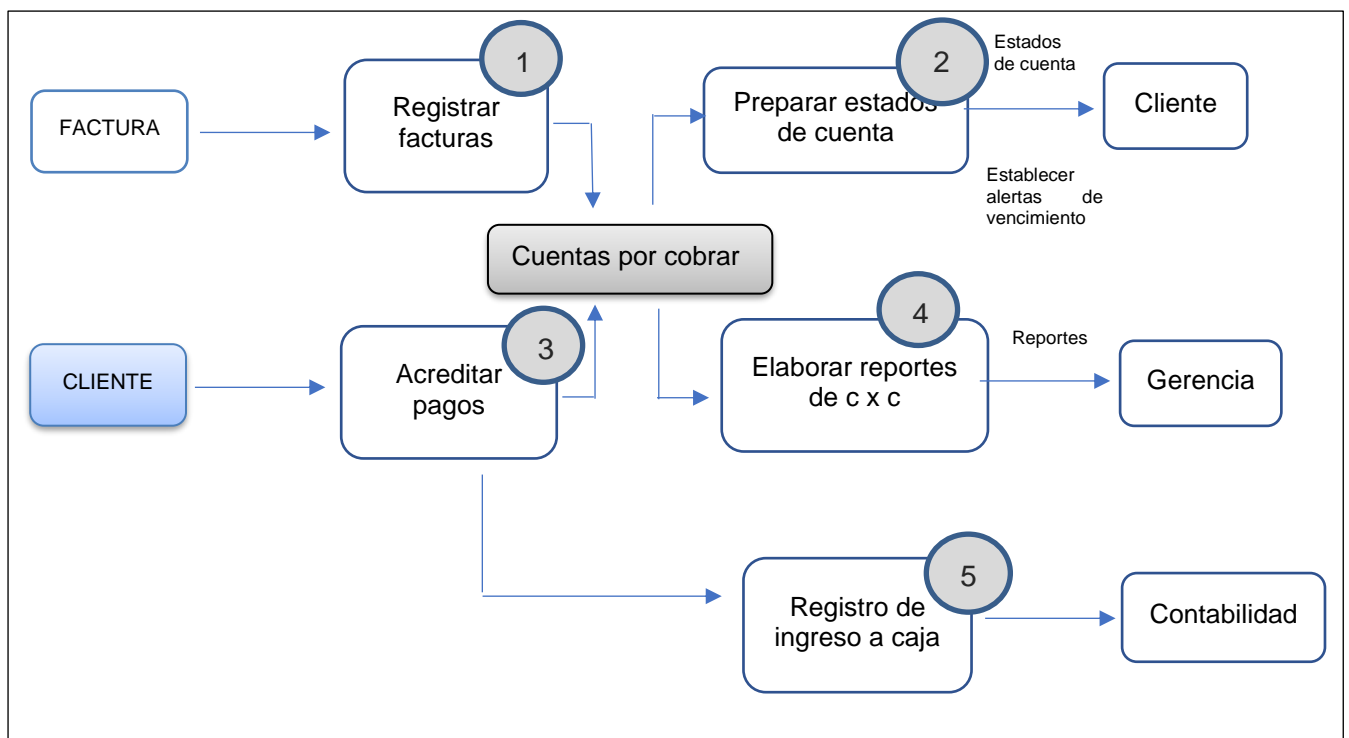
### 3.7. Diseño de propuesta para la mejora de control interno en las cuentas por cobrar

La investigación ha determinado deficiencias en el control interno de las cuentas por cobrar comerciales debido a que no se manejan reportes para poder observar el estado de los créditos otorgados a los clientes, no existe un sistema de alertas para conocer las fechas exactas de cobranzas, existiendo cuentas con muchos días de vencimiento y no existen procesos establecidos para su cobranza.

Es por ello que se ha diseñado un flujograma del proceso de cobranzas que muestra la interrelación de las actividades con las áreas y personas involucradas

#### 3.7.1. Flujograma de Proceso de cobranzas

*Figura 9: Diseño de Flujograma del proceso de cobranzas.*



Fuente: elaboración propia



En la figura 9 se aprecia el flujograma propuesto para el proceso de cobranza, el cual se explica a continuación:

- En el punto 1, el proceso se inicia desde la emisión de la factura por el crédito otorgado. Este documento es recibido por el área de cuentas por cobrar para registrarlo en forma detallada.
- En el punto 2, se muestra el control individual que debe realizar el área de cuentas por cobrar, elaborando reportes denominados Estados de Cuenta, dichos reportes serán sistematizados para mantener un control de alertas sobre las fechas de vencimiento y los avisos de no extender crédito a los clientes con saldos pendientes de pago. Estas alertas y los estados de cuenta serán comunicados oportunamente a los clientes, vía correo electrónico o llamada telefónica para que el cliente ejecute la cancelación de su deuda.
- En el punto 3, se muestra el proceso de el cobro al cliente. Esta información es registrada por el área de cuentas por cobrar para actualizar los estados de cuenta
- En el punto 4, se muestra el proceso que consiste en generar los reportes que serán alcanzados a la gerencia para determinar indicadores importantes que permitan tomar acciones que promuevan la cobranza y la recuperación de los créditos vencidos.
- En el punto 5, los cobros realizados son registrados en caja y reportados a Contabilidad para realizar los asientos contables correspondientes que permitan general los Estados Financieros.

### **3.7.2. Política de Cobranzas**

La empresa necesita establecer lineamientos claros y precisos sobre las cobranzas. Estas directrices deben estar señaladas en documentos que sean de conocimiento de los colaboradores del área, para qué, bajo lo establecido, se ejecuten las actividades cotidianas en el área de cuentas por cobrar.

Estas políticas deben ser cumplidas a cabalidad, ya que conforman reglas claras que tienen como objetivo el control del área y su ordenamiento. De esta manera, se ejerce una gestión eficaz de las cobranzas con el objetivo de evitar la morosidad y las pérdidas que afectan el crecimiento del negocio.

**Tabla 9: Política de Cobranzas.**

**Política de cobranzas para la recuperación de cartera vencida**

La empresa establece políticas en base a los siguientes puntos del proceso:

**Política de cancelación**

Para cancelar la deuda, el cliente puede hacer los pagos en efectivo, cheque, tarjetas de crédito o transferencia bancaria.

**Refinanciamiento**

Para realizar el refinanciamiento del crédito, el cliente deberá cancelar el 25% como cuota inicial y el saldo podrá ser cancelado hasta en 90 días

**Castigo de deudas**

Se procederá al castigo de las cuentas por cobrar vencidas, después de un año de su vencimiento y siempre que hay evidencia de haber aplicado todos los procedimientos para hacer efectiva su cobranza. Debe ser aprobado por la gerencia general

**Política de cuentas en proceso pre judicial**

Las cuentas que tengan más de 50 días de vencimiento pasarán a la cartera en proceso de cobranza pre judicial, a excepción de los clientes que hayan optado por el refinanciamiento de deuda. En este caso, de incumplirse el acuerdo pasarán de manera inmediata a la cobranza pre judicial.

**Política de proceso de cobranza judicial**

Las cuentas mayores a 90 días a partir de su vencimiento o las que establezca la gerencia, pasarán al proceso judicial que se inicia al no llegar a un acuerdo con el cliente en el proceso pre judicial. Mediante el proceso, la corte de justicia emitirá el fallo o sentencia para recuperar la deuda, añadiendo gastos del proceso y moras

**Responsabilidad de las cobranzas**

El jefe del área cuentas por cobrar es responsable del manejo de las operaciones de dicha área y de los que trabajan en ella.

Fuente: elaboración propia

### **3.7.3. Control de vencimientos y alertas de cobranza**

Utilizando la hoja de cálculo Excel, se diseña en la propuesta un archivo de control de información y alertas, que deberá ser revisado constantemente para el ingreso de información y para generar las alertas de vencimiento que permitan gestionar adecuadamente los cobros a clientes mediante un seguimiento permanente que involucra el envío de correos, hacer llamadas telefónicas o mensajes de texto a los clientes, indicando el próximo vencimiento de su crédito para que haga la cancelación respectiva.

**Tabla 10: Registro de Cuentas por cobrar.**

*Datos del Cliente*

*Datos del crédito*

*Fórmula que se genera sumando a la fecha de emisión los días de vencimiento tomando en cuenta días hábiles*

Fecha	Tipo de comprobante	NUMERO	CLIENTE	Correo Electrónico	Nro. Celular	IMPORTE	AMORTIZACION	SALDO	DIAS DE CRÉDITO	VENCIMIENTO	Estado	ALERTA	PAGO	FECHA
5/02/2021	Factura	0001-52630	Carlos Sánchez Morales	<a href="mailto:csanchezm@gmail.com">csanchezm@gmail.com</a>	943456447	S/12,500.00	S/5,000.00	S/7,500.00	20	5/03/2021	-2			
4/03/2021	Factura	0001-52715	Beatriz Maza Perales	<a href="mailto:bettymp@hotmail.com">bettymp@hotmail.com</a>	954121442	S/32,500.00	S/7,000.00	S/25,500.00	2	8/03/2021	1			
5/03/2021	Factura	0001-52785	Juan Cruz Saavedra	<a href="mailto:jcruzaavedra@gmail.com">jcruzaavedra@gmail.com</a>	949123547	S/25,400.00	S/8,500.00	S/16,900.00	30	16/04/2021	40			
8/03/2021	Factura	0001-52798	Karen Rondón Rojas	<a href="mailto:karen2425rr@outlook.es">karen2425rr@outlook.es</a>	978555149	S/62,400.00	S/15,600.00	S/46,800.00	60	31/05/2021	85			

Fuente: elaboración propia

*Muestra los días que faltan para el vencimiento y se genera restando la fecha de vencimiento menor la fecha actual*

*=Celda fecha Vto – HOY ( )*

*Color de Celda que permite las alertas para la cobranza:*

*Color verde: a tiempo*

*Color rosado: Cerca al vencimiento (comunicar a cliente)*

*Color rojo: Vencido, hacer seguimiento*

### 3.7.4. Estados de cuenta de clientes

Del Registro de cuentas por cobrar, los datos deben ser vaciados a tarjetas de control individual, llamados Estados de Cuenta. Estos documentos servirán para conocer el estado de cada cliente, evidenciando un historial crediticio y evitando otorgar créditos a aquellos clientes que tienen saldos pendientes con prolongado vencimiento.

El detalle de los Estados de Cuenta debe ser revisado periódicamente y los registros se deben actualizar en forma inmediata. En la tabla 11 se muestra un modelo del llenado de datos en los Estados de Cuenta por cliente.

**Tabla 11: Modelo de Estado de Cuenta de Clientes.**

Calzados CAVIRS						
Calzados CAVIRS						
Calzados CAVIRS			N° 0013			
ESTADO DE CUENTA						
<b>Nombre del Cliente</b>	Carlos Sánchez Morales					
<b>Correo Electrónico</b>	<a href="mailto:csanchezm@gmail.com">csanchezm@gmail.com</a>					
<b>Empresa</b>	Calzamoda Shoes					
<b>RUC</b>	10178521213					
<b>Dirección</b>	Cahuide 543 El Porvenir					
<b>Celular</b>	943456447					
						00.00
						0
						00.00
<b>Descripción</b>	<b>Fecha</b>	<b>Factura</b>	<b>Importe</b>	<b>Vencimiento</b>	<b>Fecha</b>	<b>Saldo</b>
Venta al crédito	5/02/2021	0001-52630	S/12,500.00	20	5/03/2021	S/12,500.00
Amortizacion de Factura	5/03/2021	0001-52630	S/12,500.00			0
Venta al crédito	8/03/2021	0001-52685	S/15,620.00	30	19/04/2021	S/15,620.00
Amortizacion de Factura	5/04/2021	0001-52685	S/8,600.00			S/7,020.00

Fuente: Elaboración propia

### 3.7.5. Comunicación a Clientes

Las alertas establecen la proximidad de las fechas de cobranza, y es importante determinar la forma más adecuada y efectiva de comunicar a los clientes para realizar el cobro.

Los mecanismos de comunicación también son importantes, debido a que deben ser medios asertivos y confiables, de tal manera que el mensaje llegue de manera clara, precisa y oportuna.

Se puede utilizar el correo electrónico, mensaje de texto vía celular o whatsapp, También puede ser una llamada telefónica directa, pero se recomienda elegir el mecanismo que permita generar evidencias, como por ejemplo los correos o mensajes que pueden ser almacenados como parte del historial de seguimiento al cliente.

En la Figura 10, se muestra un modelo de comunicación con el cliente mediante un mensaje de correo electrónico.

*Figura 10: Modelo de correo electrónico de comunicación a cliente.*



Fuente: Elaboración propia

### 3.7.6. Costo de la propuesta de control interno de cuentas por cobrar

La propuesta planteada origina algunos costos mensuales, que han sido calculados con el fin de establecer su viabilidad en razón al beneficio que se puede obtener. En la tabla 12, se muestra el detalle de los desembolsos necesarios para poder llevar a cabo la implementación de esta propuesta.

La cifra es alcanzable, puesto que no representa un importe muy alto, en relación al beneficio de recuperar un importe considerable de las cuentas por cobrar para asegurar la liquidez de la empresa.

**Tabla 12: Costos de implementación de control interno de cuentas por cobrar.**

<b>DETALLE</b>	<b>IMPORTE</b>
<i>Asistente de Cobranza</i>	<i>1000.00</i>
<i>Depreciación de equipos</i>	<i>25.00</i>
<i>Capacitación sobre proceso</i>	<i>250.00</i>
<i>Utiles de oficina</i>	<i>12.00</i>
<i>Energía eléctrica</i>	<i>16.00</i>
	<b><u>1303.00</u></b>

Fuente: elaboración propia

## CAPÍTULO IV. DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES

### 4.1 Discusión

Los resultados obtenidos permiten la validación de la hipótesis, que expresa que las deficiencias de control interno si inciden en la morosidad de la empresa Calzados Cavirs, debido a que el no contar con políticas claras y carecer de procedimientos de cobranzas, así como información oportuna, genera retraso en los cobros a clientes.

Las cuentas por cobrar son una parte medular de los activos de la empresa. Su conversión en efectivo permite al negocio obtener el flujo de dinero necesario para cumplir con sus principales obligaciones a corto plazo.

El índice de morosidad de la empresa es alto (60%). Esto perjudica a la empresa porque se deja de percibir efectivo destinado a las operaciones cotidianas del negocio, y por ende, a incumplir con sus obligaciones comerciales. Este punto se relaciona con lo señalado por Aguilar y Camargo (2002) quienes indican que la morosidad repercute en las expectativas de cobranza, y deja sin entrada de dinero a la entidad, por lo que genera disminución de liquidez y falta de capacidad para afrontar obligaciones de pago, generando insolvencia.

Es claro que el área de cobranzas necesita establecer políticas precisas y éstas deben ser difundidas a todo el personal. Sin estos lineamientos, el personal no cumplirá correctamente con sus funciones o cada uno de los colaboradores establecerá sus propias reglas, tal como lo señala Santandreu (2009) al referirse a la necesidad de lineamientos de cobro eficaz.



La investigación parte de realizar un análisis de cómo está el control interno del área de cuentas por cobrar en la empresa, encontrando deficiencias que interfieren en la gestión de las cobranzas. Teniendo un control interno deficiente, la empresa se ve afectada en su operatividad. Los resultados coinciden con la investigación de Carrasco y Farro (2014), quienes evaluaron el control interno de las cuentas por cobrar de una empresa de transportes y servicios, con el fin de proponer mejoras en la eficiencia y gestión del área. La falta de un monitoreo permanente fue lo más resaltante en este trabajo.

A través de investigar las deficiencias del control interno en las cuentas por cobrar, se diseñó una propuesta que permitirá a la empresa, mayor eficiencia en el proceso de cobranza y una efectiva gestión de dicha área. Se ha demostrado en la investigación de Gómez, Huaylinos y Peña (2015), que las empresas que si cuentan con control interno en el área de cuentas por cobrar logran minimizar los riesgos de cobranza, mientras que aquellas que no cuentan con normas, políticas y procedimientos establecidos, no logran recuperar su cartera morosa en el corto plazo.

El propósito de diseñar la propuesta es que la empresa evalúe implementar un control interno eficiente, pero este tipo de control debe basarse en normas o lineamientos llamados políticas, puesto que son la base que rige la operatividad del área. Se añade a esto otros elementos importantes como flujogramas, formatos, herramientas de información que permita tener al día los reportes y los estados de cuenta de cada cliente. Similar diseño, se encuentra en la investigación de Suárez (2018), quién diseño un Manual de políticas de créditos y cobranzas con el fin de disminuir la cartera vencida de una empresa de muebles en Guayaquil, Ecuador.

## 4.2. Conclusiones

- Las deficiencias del control interno en las cuentas por cobrar comerciales, inciden en la morosidad de la empresa Calzados Cavirs, perjudicando al negocio y permitiendo un elevado índice de cuentas vencidas que no han sido cobradas en su oportunidad. La falta de políticas y proceso, así como el no contar con información ordenada y a tiempo, hacen que la empresa tenga serias dificultades que afectan su liquidez y su crecimiento económico.
- Al realizar la clasificación de la cartera de clientes, se estableció que un 49% de las cuentas vencidas tienen un atraso de cobro de más de 120 días. Situación preocupante para la empresa que genera la alta tasa de morosidad de 60% del total de cuentas por cobrar. De no revertir esta situación, se generaría un déficit que perjudicará a la empresa por no contar con efectivo para hacer frente a sus principales obligaciones a corto plazo.
- Una deficiencia del control interno de las cuentas por cobrar que se observó fue el otorgamiento de nuevos créditos a clientes que todavía tenían cuentas por cobrar de anteriores operaciones. Un 28.51% de las cuentas por cobrar vencidas, pertenecían a clientes con deudas atrasadas, a los cuales no se les debió otorgar nuevos créditos sin antes haber cumplido con la deuda anterior. Esto se debe a la falta de control mediante estados de cuenta que permitan la información individual del historial de cada cliente.
- La falta de seguimiento y monitoreo a los clientes es otra deficiencia del control interno en las cuentas por cobrar. Se encontró en el análisis de cuentas que un 43.77% de los créditos vencidos sobrepasaban los 120 días, debido a que la empresa no tenía

procedimientos que permitan comunicación con el cliente para persuadirlo de cancelar su deuda.

- Se determinó la falta de herramientas de control de alertas, para establecer las fechas de vencimiento y el estado de las cuentas por cobrar. Elementos importantes para un control interno eficaz, que con el uso de herramientas tecnológicas puedan ser útiles para brindar información exacta en el tiempo oportuno.
- El diseño de la propuesta pretende revertir las deficiencias encontradas en el control interno de cuentas por cobrar, y por ello incluye la elaboración de políticas de cobranzas, un flujograma del proceso, elaboración de archivos de control para alertas y formatos con los estados de cuenta individuales por clientes. La propuesta tiene un costo de implementación moderado y rentable comparado con el importe que lograría en el cobro efectivo a los clientes y en la disminución del índice de morosidad.

## REFERENCIAS

- Aguilar, G., & Camargo, G. (2002). *Análisis de la morosidad de las instituciones microfinancieras* (IMF). Economía. Revista del Departamento de Economía Pontificia Universidad Católica del Perú Vol. XXV, No 50. Recuperado de <http://revistas.pucp.edu.pe/index.php/economia/article/view/558/546>
- Apaza, M. (2013). *Guía Práctica de Finanzas Corporativas*. (1a Ed.) Lima – Perú: Pacifico Editores.
- Barrantes, R. (2014). *Investigación, Un camino al conocimiento, Un Enfoque Cualitativo, Cuantitativo y Mixto*. San José, Costa Rica, Editorial EUNED.
- Cabrera, C. & Ortega, A. (2013) *La efectividad del Control interno de las empresas de Transporte urbano Transdías y Sodetrans S.A.S de la Ciudad de Barranquilla*. Revista Dictamen Libre, (12-13), 96–104. Recuperado a partir de <https://revistas.unilibre.edu.co/index.php/dictamenlibre/article/view/3122>
- Carrasco, M. P. y Farro, C. M. (2014). *Evaluación del control interno a las cuentas por cobrar de la Empresa de Transportes y Servicios Vanina E.I.R.L. para mejorar la eficiencia y gestión durante el período 2012* (Tesis de pregrado, Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo, Chiclayo, Perú). Recuperado de <http://tesis.usat.edu.pe/handle/usat/205>
- Cortés, M. (2004). *Generalidades sobre Metodología de la Investigación*. Universidad Autónoma del Carmen, p. 20. Obtenido de [http://www.unacar.mx/contenido/gaceta/ediciones/metodologia\\_investigacion.pdf](http://www.unacar.mx/contenido/gaceta/ediciones/metodologia_investigacion.pdf)
- Cruz Cruz, L. (2013). *Evaluación del control interno y su incidencia en la cuentas por cobrar de Foro Mirafior*. Revista Científica De FAREM-Estelí, (7). Recuperado a partir de <https://rcientificaesteli.unan.edu.ni/index.php/RCientifica/article/view/542>

Deloitte, (2015) *Tendencias de cobranza y recuperación de cartera en el sector financiero a partir de la Crisis*. Recuperado de

<https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/pa/Documents/financial-services/2015-01-Pa-FinancialServices-CobranzaCartera.pdf>.

Giroux, S., Tremblay, G., y Álvarez, B. E. (2004). *Metodología de las ciencias humanas: la investigación en acción*. México, D.F.: Fondo de Cultura Económica

Gómez, C. (2011) *El nuevo régimen legal de la morosidad en las operaciones comerciales*. Revista para el análisis del Derecho INDRET. Universidad Pompeu Fabra. Barcelona. Recuperado de

<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3905247>

Gómez, M., Huaylinos, J. & Peña, L. (2015) *El control interno en la gestión de Cobranzas en las Pymes del Distrito del Callao*. Tesis para título de Contador Público. Universidad Nacional del Callao. Recuperado de:

<http://repositorio.unac.edu.pe/handle/UNAC/1744>

González Río, M. (1997). *Metodología de la investigación social. Técnicas de recolección de datos*. Aguacilara. Madrid (España).

Goyo, E. & Oliveros, E. (2014) *Lineamientos de Control en las cuentas por cobrar de la empresa DIMO, C.A.* Tesis para título de Licenciado en Contaduría Pública. Universidad de Carabobo, Venezuela. Recuperado de

<http://mriuc.bc.uc.edu.ve/bitstream/handle/123456789/3230/egoyo.pdf?sequence=1>

Iparraguirre, M. (2016) *El riesgo tributario que genera un deficiente sistema de Control Interno de las cuentas por cobrar al exterior en la empresa Fundo Los Paltos S.A.C de Chimbote*. Tesis de maestría. Universidad Nacional de Trujillo. Recuperado de

<https://dspace.unitru.edu.pe/bitstream/handle/UNITRU/4610/TESIS%20MAESTR%c3%8dA%20-%20MAYRA%20ELIZABETH%20LE%c3%93N%20%20IPARRAGUIRRE.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

- Leon Sandoval, J. (2013). *Implementación del análisis y evaluación de los créditos de clientes morosos que contribuyen a una efectiva presentación razonable en los EE.FF. Trujillo*. Tesis para título de Contador Público. Universidad Nacional de Trujillo.
- Lizarzaburu, E., & Del Bríob, J. (2016). *Evolución del Sistema Financiero Peruano y su reputación bajo el índice Merco*. Período: 2010-2014. *Suma de negocios*, 7(2016), 94–112. Recuperado de
- Santandreu, E. (2009). *Manual para la Gestión del Crédito a clientes*; Guía práctica de crédito management .Barcelona: Deusto
- Solorio, E. (2012) *Contabilidad Financiera*. Editorial Palibrio. Estados Unidos de América.
- Suarez V. (2018) “*Diseño de un Manual de políticas de créditos y cobranzas para disminuir la cartera vencida de la empresa Mueblerías Palito S.A., periodo 2017-2018*” Tesis para título profesional, Universidad de Guayaquil. Recuperado de <http://repositorio.ug.edu.ec/bitstream/redug/34737/1/Manual%20de%20Pol%C3%ADticas%20de%20cr%C3%A9ditos%20y%20cobranzas%20de%20la%20Empresa%20Mueblerias%20Palito.pdf>
- Torres, M. (2014) *Métodos de Recolección de Datos para una investigación*. Boletín electrónico. Universidad Rafael Landívar. Guatemala.

## ANEXOS

Anexo N°1. Entrevista

### ENTREVISTA

**NOMBRE:**

**CARGO:** ADMINISTRADOR

**EMPRESA:** CALZADOS CAVIRS

A continuación, se le realizará algunas preguntas sobre la empresa y el control interno de las cuentas por cobrar. Le pedimos contestar con sinceridad y de manera clara a las interrogantes.

**Preguntas:**

**1. ¿La empresa cuenta con manual de funciones para cada departamento?**

La empresa no cuenta con manual de funciones para cada área.

**2. ¿La empresa cuenta con un departamento de cobranza?**

Si cuenta con un departamento de cobranza.

**3. ¿La empresa cuenta con políticas de cobranza?**

La empresa carece de políticas de cobranza

**4. ¿Se realiza el control de las cuentas por cobrar?**

Sí, pero no de la forma adecuada, es por eso que la empresa tiene una gran cantidad de cuentas vencidas y se hace muy difícil hacer el seguimiento respectivo para su cobro.

**5. ¿Cuál cree que es la principal causa del incremento de la morosidad en la empresa?**

La falta de controles, ya que los créditos quedan solamente registrados en las facturas emitidas, pero no se le hace un registro adecuado, y no hay un proceso de seguimiento. No contamos con un colaborador dedicado a esa función. La cobranza es realizada por el mismo personal de ventas.

**6. ¿La empresa tiene actualmente problemas para el manejo de sus obligaciones a corto plazo?**

Realmente sí. Nos afecta el hecho de no poder cobrar a tiempo, ya que hay pagos que debemos cumplir como las planillas, los tributos y también a nuestros proveedores. El hecho de que no se efectúen a tiempo las cobranzas genera retrasos que perjudican bastante a la empresa.

**7. ¿Cuáles son las acciones que piensan tomar con respecto a los clientes morosos?**

Por lo pronto estamos tratando de ubicarlos vía telefónica, pero hay muy poca respuesta. Algunos clientes son antiguos, sin embargo, siempre incumplen con el pago de sus facturas. Son impuntuales. Hemos tratado de cerrarles el crédito, pero amenazan con ir a la competencia.

**8. ¿Estaría dispuesto a implementar controles internos en el área de cuentas por cobrar para revertir esa difícil situación?**

Si, se hace necesario un cambio que permita mejorar el funcionamiento de las cuentas por cobrar en la empresa. Pienso que la implementación de medidas de control interno sería muy beneficioso para la empresa.



Anexo N° 02. Ficha de Análisis Documental

**FICHA DE ANÁLISIS DOCUMENTAL**

La siguiente ficha tiene como finalidad registrar información sobre documentos o procesos que realiza la empresa de Calzados Cavirs. Esta información será analizada para determinar las deficiencias del control interno en el área de cuentas por cobrar.

Documento: Registro de Cuentas por cobrar

Fecha: 12/01/2020

Área a la que se solicita: Cuentas por cobrar

<b>Detalle</b>	<b>Dato</b>
<i>Número de cuentas por cobrar</i>	43
<i>Importe total de cuentas por cobrar</i>	43,490.78
<i>Número de cuentas por cobrar vencidas</i>	25
<i>Número de cuentas por cobrar vigentes</i>	18
<i>Importe de cuentas por cobrar vencidas</i>	25,985.78
<i>Importe de las cuentas por cobrar vigentes</i>	17,505.00
<i>Índice de morosidad</i>	60%
<i>Importe de cuentas por cobrar con 10 a 30 días de vencimiento</i>	3,435.50
<i>Importe de cuentas por cobrar con 31 a 60 días de vencimiento</i>	4,068.00
<i>Importe de cuentas por cobrar con 61 a 90 días de vencimiento</i>	0.00
<i>Importe de cuentas por cobrar con 91 a 120 días de vencimiento</i>	5,643.40
<i>Importe de cuentas por cobrar con más de 120 días de vencimiento</i>	12,838.88
<i>Créditos otorgados a clientes con deudas pendientes</i>	7,407.83