

**UNIVERSIDAD PRIVADA ANTENOR ORREGO**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**  
**ESCUELA ACADÉMICO - PROFESIONAL DE CONTABILIDAD**



**TESIS**

**DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA DE  
CONTROL INTERNO DE LAS CUENTAS POR COBRAR  
COMERCIALES DE LA CLINICA SANTA CLARA S.A.  
DEL DISTRITO TRUJILLO - AÑO 2013**

**PARA OBTENER EL TÍTULO PROFESIONAL DE  
CONTADOR PÚBLICO**

**AUTORES:**

**Br. PINILLOS PIÑA GABRIELA REGINA ADELA**

**Br. TEJADA LÓPEZ JOSÉ ENRIQUE**

**ASESOR:**

**DR. GERMÁN MONTES BALTODANO**

**TRUJILLO – PERÚ**

**2014**

## **PRESENTACIÓN**

### **Señores Miembros del Jurado:**

En cumplimiento con las disposiciones establecidas en el Reglamento de Grados y Títulos de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Privada Antenor Orrego, sometemos a vuestro criterio, el presente informe de investigación titulado: **DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA DE CONTROL INTERNO DE LAS CUENTAS POR COBRAR COMERCIALES DE LA CLINICA SANTA CLARA S.A. DEL DISTRITO TRUJILLO – AÑO 2013** con la finalidad de obtener el título profesional de Contador Público.

La elaboración del presente informe se realizó con esfuerzo y continuo estudio, siendo complementado con los conocimientos adquiridos en las aulas de clase de esta prestigiosa universidad.

También es propicia la oportunidad para dejar constancia de nuestro reconocimiento y agradecimiento a los señores catedráticos de la Escuela Profesional de Contabilidad, ya que con su orientación y enseñanza, contribuyeron en nuestra formación profesional y a todas las personas que colaboraron de alguna manera en la realización del presente informe de investigación.

Aprovecho la oportunidad para testimoniar los sentimientos de mi especial consideración.

Atentamente,

**Los autores**

## **AGRADECIMIENTO**

El presente trabajo de tesis nos gustaría agradecerle en primer lugar a ti Dios por bendecirnos para llegar hasta donde hemos llegado, porque hiciste realidad este anhelado sueño.

A la UNIVERSIDAD PRIVADA ANTENOR ORREGO por darnos la oportunidad de estudiar y ser profesionales.

A nuestro asesor de tesis, Dr. Germán Hildejarden Montes Baltodano por su esfuerzo y dedicación, quien con sus conocimientos, su experiencia ha logrado en nosotros que podamos terminar nuestra tesis con éxito.

También nos gustaría agradecer a nuestros profesores ya que durante toda nuestra carrera profesional han aportado con un granito de arena a nuestra formación.

A nuestros padres y hermanos que siempre estuvieron con nosotros haciéndose presente con su motivación, paciencia, apoyo moral y económico incondicional.

Son muchas las personas que han formado parte de nuestra vida profesional a las que nos encantaría agradecerles su amistad, consejos, apoyo, ánimo y compañía en los momentos más difíciles de nuestra vida. Algunas están aquí con nosotros y otras en nuestros recuerdos y en nuestros corazones, sin importar en donde estén queremos darles las gracias por formar parte de nosotros, por todo lo que nos han brindado y por todas sus bendiciones.

Para ellos: Muchas gracias y que Dios los bendiga.

## **DEDICATORIA**

### **A Dios**

*Quien supo guiarme por el buen camino,  
darme fuerzas para seguir adelante. Por  
haberme dado salud para lograr  
mis objetivos, además de su infinita  
bondad y amor.*

### **A mi madre**

*Por apoyarme en todo momento, no  
solo en la carrera universitaria sino  
durante toda mi vida dando amor,  
cariño y comprensión.*

*Por sus consejos, por el valor  
mostrado para salir adelante y  
motivación que me ha permitido ser  
una persona de bien.*

### **A mi padre**

*Por su apoyo incondicional, muestras de  
amor, cariño y comprensión*

*Por su motivación constante para  
alcanzar mis anhelos.*

**Gabriela Regina Adela Pinillos Piña**

## **DEDICATORIA**

### **A Dios**

*Por enseñarme a encarar las adversidades que me ha permitido llegar hasta este punto y lograr mis objetivos.*

### **A mi madre**

*Por todo el esfuerzo y sacrificio para brindarme todo el amor, comprensión, el apoyo incondicional y la confianza en cada momento de mi vida sobre todo en mis estudios universitarios.*

### **A mi padre**

*Por los ejemplos de perseverancia, constancia que lo caracterizan y que me ha infundado siempre, por el valor mostrado para salir adelante y por su amor.*

**José Enrique Tejada López**

## **RESUMEN**

Esta investigación tuvo como objetivo, demostrar que el diseño e implementación de un sistema de control interno a las cuentas por cobrar mejorara la gestión financiera en la empresa Clínica Santa Clara S.A. del distrito de Trujillo año 2013. Para tal efecto, se empleó un diseño de contrastación tipo organización esquematizada, de naturaleza descriptiva simple. Se utilizó el método transaccional o transversal, pues se ha tenido que analizar cuál es el nivel o estado de las variables de estudio, su incidencia e interrelación en un momento dado, para luego sustentar en forma sintética las conclusiones y recomendaciones de la investigación. La muestra estuvo constituida por 7 clientes de las cuentas por cobrar de la empresa. Para obtener los datos de los dominios de las variables, se aplicó las técnicas de entrevistas, encuestas y análisis documental. Entre los principales resultados obtenidos que se pudo observar, es el deficiente sistema de control interno, mala segregación de funciones, que ha causado un sin número de errores en sus operaciones cotidianas, siendo esta la razón para no tomar decisiones adecuadas y oportunas dentro de la política interna de la empresa, lo que ha permitido un funcionamiento deficiente de la misma; ya que un buen diseño e implementación de sistema de control interno de las cuentas por cobrar contribuirá al logro de los objetivos. En este contexto, la entidad debe aplicar adecuadamente la implementación de medidas a cumplir del sistema de control interno en el área de cuentas por cobrar, normas, procedimientos y políticas de la empresa, para lograr uno de los objetivos que persigue un sistema de control interno adecuado como es proteger los recursos de la organización y reconocer los riesgos potenciales y reales que los puedan afectar financieramente.

## **ABSTRACT**

This research aimed to demonstrate that the design and implementation of a system of internal control over accounts receivable management were improved in Clinical finance company Santa Clara SA Trujillo District 2013 To this end, a type design organization contrasting schematic, simple descriptive nature was used. Transactional or transversal method was used, as it has had to consider what level or state of the study variables, their impact and interaction at a given moment, then synthetically support the conclusions and recommendations of the research. The sample consisted of 7 customers of the receivables of the company. For details of the domains of the variables, the techniques of interviews, surveys and document analysis was applied. Among the main results could be observed, is poor internal control system, poor segregation of duties, which has caused a number of errors in their daily operations, this being the reason for not taking appropriate and timely decisions within the internal company policy, allowing a malfunction of the same; because good design and implementation of internal control system of accounts receivable contribute to achieving the objectives. In this context, the entity must properly implement the implementation of measures to comply with the internal control system in the area of receivables, standards, procedures and company policies to achieve one of the objectives of a system of internal control suitable as to protect the resources of the organization and recognize the potential and actual risks that may affect them financially.

## ÍNDICE

Presentación.....	i
Agradecimiento.....	ii
Dedicatoria .....	iii
Resumen .....	v
Abstract .....	vi
Índice.....	vii
Lista de Tablas .....	ix
Lista de Figuras.....	xi

### **CAPITULO I: INTRODUCCIÓN**

1.1. Formulación del Problema.....	2
1.1.1. Realidad Problemática .....	2
1.1.2. Enunciado del Problema .....	3
1.1.3. Antecedentes del problema .....	4
1.1.4. Justificación .....	6
Justificación Teórica.....	6
Justificación Metodológica .....	6
Justificación Práctica .....	6
1.2. Hipótesis .....	6
1.3. Objetivos.....	7
1.3.1. Objetivo General .....	7
1.3.2. Objetivos Específicos .....	7
1.4. Marco Teórico.....	8
1.5. Marco Conceptual .....	19
1.5.1. Activo Corriente .....	19
1.5.2. Liquidez: .....	19
1.5.3. Cartera Morosa.....	19
1.5.4. Ratios Financieros .....	20



## **CAPÍTULO II: MATERIALES Y PROCEDIMIENTOS**

2.1. Material.....	22
2.1.1. Población .....	22
2.1.2. Marco de muestreo .....	22
2.1.3. Unidad de Análisis .....	22
2.1.4. Muestra .....	22
2.2. Técnicas e Instrumentos de recolección de datos .....	23
2.2.1. Las técnicas .....	23
2.2.2. Los Instrumentos .....	23
2.3. Procedimientos.....	24
2.3.1. Diseño de contrastación .....	24
2.3.2. Operacionalización de variables.....	25
2.4. Procesamiento y análisis de datos.....	26

## **CAPÍTULO III: PRESENTACIÓN Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS**

3.1. Presentación de Resultados.....	28
3.1.1. Evaluación al Sistema de Control interno actual .....	28
3.1.1.1. Resultados de la Encuesta.....	28
3.1.1.2. Resultados de la Observación .....	47
3.1.1.3. Hallazgos del análisis de Registros .....	49
3.1.2. Diseño del Sistema de Control de las Cuentas por cobrar.....	57
3.1.3. Ventajas Comparativas del antes y después .....	65

<b>DISCUSIÓN DE RESULTADOS.....</b>	<b>71</b>
-------------------------------------	-----------

<b>CONCLUSIONES .....</b>	<b>74</b>
---------------------------	-----------

<b>RECOMENDACIONES .....</b>	<b>75</b>
------------------------------	-----------

<b>REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS .....</b>	<b>76</b>
---	-----------

<b>ANEXOS .....</b>	<b>79</b>
---------------------	-----------

## LISTA DE TABLAS Y FIGURAS

### LISTA DE TABLAS

Tabla 1. Técnicas e Instrumentos utilizados en la Investigación .....	24
Tabla 2. Planificación de las tareas en el área de Cuentas por Cobrar .....	28
Tabla 3. Sistema de control para otorgamiento y evaluación de créditos .....	29
Tabla 4. Políticas y Procedimientos para la cobranza de créditos .....	30
Tabla 5. Funciones compartidas con el área de Cuentas por Cobrar .....	31
Tabla 6. Dependencia del área de Cuentas por Cobrar .....	32
Tabla 7. Control diario de las Cuentas por Cobrar .....	33
Tabla 8. Acceso directo a las Cuentas Corrientes de los Bancos .....	34
Tabla 9. Comunicación constante con tesorería .....	35
Tabla 10. Recepción oportuna de Comprobantes de Retención .....	36
Tabla 11. Comunicación diaria con los clientes .....	37
Tabla 12. Inconvenientes con los clientes para el cobro de facturas .....	38
Tabla 13. Control diario y semanal de importes facturados a los clientes .....	39
Tabla 14. Reporte semanal de las Cuentas por Cobrar .....	40
Tabla 15. Servicios de la Courier .....	41
Tabla 16. Comunicación constante con la Courier .....	42
Tabla 17. Proyecciones semanales de los ingresos por cuentas por cobrar .....	43
Tabla 18. Evaluación de las proyecciones semanales .....	44
Tabla 19. Cuentas por cobrar en calidad de incobrables .....	45

Tabla 20. Evaluación periódica de las labores del área de cuentas por cobrar .....	46
Tabla 21. Ventas al contado y al crédito en % de Enero a Julio 2013 .....	49
Tabla 22. Cantidad de clientes al contado y al crédito de Enero a Julio 2013 .....	50
Tabla 23. Importe de ventas al contado y al crédito de Enero a Julio 2013 .....	51
Tabla 24. Clientes con mayor porcentaje de ventas al crédito .....	52
Tabla 25. Clientes con mayor importe en las Cuentas por Cobrar de Enero a Julio 2013...	53
Tabla 26. Clientes con mayor porcentaje en Cuentas por Cobrar de Enero a Julio 2013 ....	53
Tabla 27. Cartera morosa, vencida y castigada al 31 de Julio 2013 .....	55
Tabla 28. Clientes potenciales con cartera morosa, vencida y castigada al 31 de Julio 2013.....	56
Tabla 29. Aplicación de indicadores de Enero a Julio 2013 .....	66
Tabla 30. Cuentas por Cobrar de Agosto a Diciembre 2013.....	67
Tabla 31. Ventas al crédito de Agosto a Diciembre 2013.....	67
Tabla 32. Aplicación del Sistema de Control Interno.....	67
Tabla 33 Resultado de la aplicación del Sistema de Control Interno por clientes.....	69
Tabla 34 Comparación de Ventas al crédito en Julio y Diciembre 2013.....	70

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Planificación de las tareas en el área de Cuentas por Cobrar .....	28
Figura 2. Sistema de control para otorgamiento y evaluación de créditos .....	29
Figura 3. Políticas y Procedimientos para la cobranza de créditos.....	30
Figura 4. Funciones compartidas con el área de Cuentas por Cobrar.....	31
Figura 5. Dependencia del área de Cuentas por Cobrar.....	32
Figura 6. Control diario de las Cuentas por Cobrar.....	33
Figura 7. Acceso directo a las Cuentas Corrientes de los Bancos .....	34
Figura 8. Comunicación constante con tesorería.....	35
Figura 9. Recepción oportuna de Comprobantes de Retención .....	36
Figura 10. Comunicación diaria con los clientes.....	37
Figura 11. Inconvenientes con los clientes para el cobro de facturas.....	38
Figura 12. Control diario y semanal de importes facturados a los clientes.....	39
Figura 13. Reporte semanal de las Cuentas por Cobrar.....	40
Figura 14. Servicios de la Courier .....	41
Figura 15. Comunicación constante con la Courier.....	42
Figura 16. Proyecciones semanales de los ingresos por cuentas por cobrar .....	43
Figura 17. Evaluación de las proyecciones semanales .....	44
Figura 18. Cuentas por cobrar en calidad de incobrables .....	45
Figura 19. Evaluación periódica de las labores del área de cuentas por cobrar .....	46
Figura 20. Ventas al contado y al crédito en % de Enero a Julio 2013 .....	49
Figura 21. Cantidad de clientes al contado y al crédito de Enero a Julio 2013.....	50

Figura 22. Importe de ventas al contado y al crédito de Enero a Julio 2013 .....	51
Figura 23. Clientes con mayor porcentaje de ventas al crédito .....	52
Figura 24. Clientes con mayor porcentaje en las Cuentas por Cobrar de Enero a Julio 2013 .....	54
Figura 25. Cartera morosa, vencida y castigada al 31 de Julio 2013.....	55
Figura 26. Cartera morosa, vencida y castigada según importes al 31 de Julio 2013 .....	56
Figura 27. Clientes potenciales con cartera morosa, vencida y castigada al 31 de Julio 2013 .....	57
Figura 28. Aplicación del Indicador Periodo promedio de cobranza .....	66
Figura 29. Aplicación del indicador de Rotación de las cuentas por Cobrar .....	66
Figura 30. Aplicación del Sistema de Control Interno, Periodo promedio de cobranza .....	68
Figura 31. Aplicación del Sistema de Control Interno, Rotación de las cuentas por cobrar .....	68
Figura 32 Resultado de la aplicación del Sistema de Control Interno por clientes.....	69
Figura 33 Comparación de Ventas al crédito en Julio y Diciembre 2013 .....	70

# **CAPÍTULO I**

## **INTRODUCCIÓN**

## **1.1. Formulación del Problema**

### **1.1.1. Realidad Problemática**

En la actualidad las empresas emprenden grandes búsquedas de herramientas que permitan mejorar el desarrollo de sus actividades, todo ello en respuesta a los continuos cambios que se producen en el entorno y que obligan a tomar medidas que permitan mantener el negocio en marcha, satisfaciendo las necesidades de su cartera de clientes y de esta manera llegar a generar niveles de rentabilidad esperados, en tal sentido, las ventas o la prestación de servicios a crédito, se han convertido en los últimos años en un medio de ingreso considerable para muchas organizaciones, dentro de las cuales se encuentra la empresa Clínica Santa Clara S.A.

Por otro lado esta modalidad de ventas y prestación de servicios será efectiva, en la medida que esté debidamente implementado los controles internos, que reúnen los requerimientos fundamentales de todas las especialidades contables, financieras y administrativas de una entidad. Hoy en día, los dirigentes y ejecutivos hacen fuertes exigencias y promueven las tareas a llevar a cabo para mejorar el control de las empresas, el cual se implanta para mantener la empresa en la dirección de sus objetivos en busca de una adecuada rentabilidad, en el éxito de su misión, y minimizar los obstáculos que aparezcan. Los controles internos promueven la eficiencia, reducen los riesgos de pérdidas y ayudan a asegurar la confiabilidad de los estados financieros y el cumplimiento de las normas y regulaciones vigentes.

Es necesario ver, de qué manera la implementación de un sistema de control interno de cuentas por cobrar incide en los resultados de la empresa Clínica Santa Clara S.A. para tal efecto se debe analizar los temas de: políticas de crédito y control interno ya existentes, considerando que las cuentas por cobrar, son los créditos que una organización otorga a sus clientes en la venta de bienes o prestación de servicios, estos activos corrientes constituyen importantes inversiones para la mayor parte de ellas, además de representar proporciones considerables de los activos totales, por tal razón, es de vital importancia que las

empresas mejoren sus sistemas de cobros de una forma más oportuna, puesto que la demora excesiva de ellos afecta la liquidez.

La empresa Clínica Santa Clara S.A., está dedicada a la prestación de servicios por atenciones médicas, respaldadas por las Entidades Prestadoras de Salud (EPS), el Seguro Obligatorio de Accidentes de tránsito (SOAT) y otras empresas que soliciten sus servicios, está posicionada como una de las clínicas líderes de la ciudad de Trujillo, demostrando un desarrollo sistemático, sin embargo existen deficiencias en sus gestiones de cobro, administrativa y del sistema de control interno, tales como:

- No se cumplen los convenios de plazos acordados con los clientes para los días de crédito acordados.
- Problemas de facturación; por lo que los comprobantes son observados por el cliente y devueltos para su re facturación.
- Los comprobantes son emitidos con fecha muy posterior a la prestación del servicio.
- No se encuentran definidos los procedimientos para llevar el control de las cuentas por cobrar comerciales.
- No existen gestores de cobranza.

De manera que, la no aplicación de un sistema de control interno de cuentas por cobrar a la Clínica Santa Clara S.A. influye directamente en su gestión financiera, lo cual conlleva a que sus resultados obtenidos no sean los esperados, por consiguiente, nos proponemos a realizar el presente trabajo de investigación en la referida unidad económica.

### **1.1.2. Enunciado del Problema**

¿De qué manera el diseño e implementación de un Sistema de Control interno mejorará la gestión de las cuentas por cobrar comerciales de la Clínica Santa Clara S.A. del distrito de Trujillo, año 2013?



### 1.1.3. Antecedentes del problema

Como antecedentes al presente trabajo podemos mencionar los siguientes:

Bravo & Molledo (2010) “Examen especial a las Cuentas por Cobrar y su incidencia en el Sistema de Control Interno del Hospital Belén – Trujillo 2009”, Universidad Privada Antenor Orrego, concluyen: *“La deficiencia del Sistema de Control Interno del rubro de Cuentas por Cobrar, se debió al incumplimiento de normas, carencia de supervisión, sin políticas específicas en el tratamiento de deudas con marcada antigüedad, error en la contabilización de montos y saldos, registro de documentos con errores, ausencia de trabajo coordinado entre áreas relacionadas (...) entre otro que conllevo e incidió en generar saldos deudores no cobrados, duplicidad de funciones, prevención en la cobranza, no sinceramiento de la cartera crediticia mostrando saldos errados, afectación de la liquidez (corto plazo y de la solvencia)”*.

Marigorda & Vela (2005) “La cartera morosa de la ONG Asociación de mujeres en acción año 2004 de la ciudad de Trujillo y su incidencia en la liquidez de su empresa”, Universidad Privada Antenor Orrego, determinan que: *“a base de la prueba estadística que ha medida en que la morosidad disminuye, la liquidez aumente”*.

Corcuera & Gonzales (2003) Diseño de un Sistema de Control Interno para el área de Créditos y Cobranza de la Cooperativa de Servicios Múltiples ZOFRAT Ltda.”, Universidad Privada Antenor Orrego, concluyen: *“un Organigrama, el Manual de Organización y Funciones y el Manual de Políticas y Procedimientos propuesto se adecua mejor a las necesidades de la Cooperativa (...) con los cuales se podrá obtener un mejor control de sus operaciones, proporcionando seguridad razonable a la información financiera y económica reflejada en los Estados Financieros de esta entidad, para la toma de decisiones”*.

Céspedes & Navarro (2002) “Diagnostico y Diseño de un Sistema de Control Interno en el área de Ventas de la Empresa Mercurio S.R.L. de la ciudad de Trujillo – año 2001”, Universidad Privada Antenor Orrego, concluyen: *“El control interno está diseñado para proporcionar una seguridad razonable relacionada con la efectividad y eficiencia de las operaciones, confiabilidad de*

*la información financiera y el cumplimiento de las disposiciones legales vigentes y normas internas”.*

Higuerey (2010) “Administración de cuentas por cobrar”, Universidad de los Andes, concluye en lo siguiente:

- 1. Las cuentas por cobrar constituyen uno de los conceptos más importantes del activo circulante y su importancia está directamente con el giro del negocio y la competencia.*
- 2. Una buena administración requiere de información al día sobre los saldos de los clientes y deudores.*
- 3. Dependiendo del giro del negocio, la exigencia de la información está relacionada con el servicio a los clientes. Las empresas dedicadas a dar servicios que efectúan suspensiones de éstos por falta de pago oportuno, requieren de información inmediata y veraz.*

Rodríguez & Ortiz (2010) “Análisis de los procedimientos contables aplicables a las cuentas por cobrar”, Universidad de Oriente – Venezuela, Concluye en lo siguiente en cuanto a su investigación:

- 1. El control interno de la cuenta por cobrar no es el más eficiente, ya que existen algunas irregularidades en segregación adecuada de las funciones.*
- 2. Existe deficiencia en el registro de las transacciones, puesto que se conceden créditos a clientes con cuentas pendientes de cobro.*
- 3. La responsabilidad de la facturación y cobranza de las cuentas por cobrar las lleva una sola persona, esta actividad debería ser separada para cada función y así asegurar el cumplimiento por parte del personal evitando posibles errores y decisiones apresurada.*
- 4. No posee un manual de normas y procedimientos contables por escrito.*

#### **1.1.4. Justificación**

##### **Justificación Teórica**

El presente trabajo de investigación se justifica, teóricamente, porque permitirá demostrar que la teoría existente sobre control interno, específicamente sobre control de las cuentas por cobrar comerciales, logrará resolver un problema existente en la empresa Clínica Santa Clara S.A. del Distrito de Trujillo.

##### **Justificación Metodológica**

Metodológicamente, el presente trabajo de investigación se justifica porque permitirá buscar la solución a un problema existente en la empresa objeto de estudio, haciendo uso del método científico, para lo cual se establecerá la relación causal entre la variable independiente, causa, y la variable dependiente, efecto.

##### **Justificación Práctica**

La justificación práctica del presente trabajo de investigación se da, en tanto es necesario para la Clínica Santa Clara S.A. de la ciudad de Trujillo, porque le va a permitir mejorar la gestión de las cuentas por cobrar comerciales, incrementando su liquidez y disminución de su cartera morosa; así mismo, es de interés para los estudiantes de la carrera de contabilidad porque van a contar con un modelo de investigación para casos similares.

#### **1.2. Hipótesis**

Sí se diseña e implementa un sistema de control interno de cuentas por cobrar, entonces se optimizara la gestión de las cuentas por cobrar comerciales de la Clínica Santa Clara S.A. del distrito de Trujillo, año 2013.

##### **Variable independiente:**

El diseño e implementación de un Sistema de control interno de cuentas por cobrar.

##### **Variable dependiente:**

La gestión de las cuentas por cobrar de la Clínica San Clara S.A.

### **1.3. Objetivos:**

#### **1.3.1. Objetivo General:**

Demostrar que el Diseño e Implementación de un Sistema de Control Interno mejorará la gestión de las Cuentas por Cobrar Comerciales de la Clínica Santa Clara S.A. del Distrito de Trujillo, año 2013.

#### **Objetivos Específicos:**

- a) Diagnosticar la gestión actual de las cuentas por cobrar comerciales, para identificar los puntos críticos de la Clínica Santa Clara S.A.
- b) Diseñar e implementar el sistema de control interno de Cuentas por Cobrar comerciales; para mejorar la gestión de cobranza de la Clínica Santa Clara S.A.
- c) Evaluar si la implementación del sistema de control interno de Cuentas por Cobrar comerciales, mejoraría la gestión de cobros de la Clínica Santa Clara S.A. año 2013.

## **1.4. MARCO TEÓRICO**

Para analizar la investigación fue importante suministrar información relevante, con teorías que están relacionadas directamente con el tema de estudio, para una mayor comprensión del problema objeto de estudio.

A continuación se presentan las consideraciones teóricas de diversos autores acerca de las variables a tratar las cuales sirven como fundamento para la realización de la presente investigación.

### **1.4.1. Sistema de Control Interno**

Un sistema de control interno se establece bajo la premisa del concepto de costo/beneficio. Es el eje alrededor del cual se toman la mayoría de las decisiones financieras.

#### **1.4.1.1. Definición de Sistema de Control Interno**

Cepeda (2007) define el sistema de control interno como un mecanismo de apoyo gerencial, orientado hacia una meta o fin, esto provee una garantía razonable al logro de los objetivos y a las metas organizacionales. Sin embargo, un adecuado sistema de control interno podrá alertar oportunamente y reportar sobre el bajo rendimiento de una gestión, pero no podrá transformar una administración deficiente en una administración destacada.

Se concluye que el sistema de control interno incluye el plan de la organización, todas las normas, políticas, objetivos y procedimientos que están relacionados con los procesos de decisión que llevan a la autorización de las transacciones por parte de la dirección lograr la eficiencia de las operaciones, y el apego a las prácticas gerenciales.

#### **1.4.1.2. Importancia del Sistema de control interno**

En términos generales, conviene señalar que la importancia de un eficiente sistema de control radica en que su principal propósito es detectar con oportunidad, cualquier desviación significativa en el cumplimiento de las metas y objetivos establecidos; asimismo, es importante porque el control interno promueve la eficiencia de las operaciones.

## Conceptos modernos del sistema de control interno

En el ámbito empresarial actual, es débil la difusión del verdadero significado de lo concerniente al sistema de control interno. Y un estudio profundo involucra la necesaria responsabilidad del elemento humano para la apropiada conceptualización y adecuado manejo.

Es incipiente lo logrado en la aplicación de un sistema de control interno donde se incorporen los avances significativos para el apropiado funcionamiento de la operaciones de la empresa Clínica Santa Clara S. A. Como en este mundo unipolar prima los avances norteamericanos, específicamente de los Estados Unidos es rescatable lo generalizado en ese país.

Aun se carece del deficiente impulso en la difusión de los componentes del sistema de control interno para su entendimiento y funcionamiento en la empresa privada. En este sentido, las personas adolecen de estar identificados como el principal elemento del éxito o fracaso en su implementación. Pues, aún se mantiene la carencia de concebir su protagonismo en la cúpula (dueños).

### **1.4.1.3. Objetivos del Sistema de Control Interno**

De acuerdo con Cepeda (2007) el diseño, la implantación, el desarrollo, la revisión permanente y el fortalecimiento del sistema de control interno se deben orientar de una manera fundamental al logro de los siguientes objetivos:

- Mantener en resguardo los recursos de la empresa buscando su adecuada administración ante riesgos potencial y reales que las puedan afectar (control interno contable).
- Garantizar la eficacia, eficiencia y economía en todas las operaciones de la empresa, promoviendo y facilitando la correcta ejecución de las funciones y actividades establecidas (control interno administrativo).
- Garantizar la correcta y oportuna evaluación y seguimiento de la gestión de la organización (control interno administrativo).

- Asegurar la oportuna claridad, utilidad y confiabilidad de la información y los registros que respaldan la gestión de la organización (control interno contable).
- Definir y aplicar medidas para corregir y prevenir los riesgos, detectar y corregir las desviaciones que se presentan en la organización y que puedan comprometer el logro de los objetivos programados (control interno administrativo).
- Garantizar que el sistema de control interno disponga de sus propios mecanismos de verificación y evaluación, de los cuales hacen parte la auditoría interna (control interno administrativo).
- Velar porque la organización disponga de instrumento y mecanismo de planeación y para el diseño y desarrollo de acuerdo con su naturaleza, estructura, característica y funciones (control interno administrativo).

En tal sentido las organizaciones deben hacer el máximo esfuerzo para asegurar que el sistema de control interno diseñado e implantado respecto a un rubro se adapte a su misión y genere efectivamente los resultados esperados.

#### **1.4.2. Cuentas por Cobrar**

Representan el total del crédito otorgado por una empresa a sus clientes. Estas cuentas representan derechos exigibles originados por ventas, que luego pueden hacerse efectivos.

El crédito representa para la empresa que lo otorga, un medio de dinero a futuro porque origina el cobro de sus cuentas en un periodo posterior a su venta.

##### **1.4.2.1. Clasificación de las Cuentas por Cobrar**

Las cuentas por cobrar deben clasificarse como activos corrientes y presentarse en el ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA.

Atendiendo a su origen las cuentas por cobrar pueden clasificarse de la siguiente manera:

- Cuentas por cobrar comerciales. Estas se clasifican en la cuenta de clientes y tienen su origen en el curso normal de la venta de un producto o servicio.
- Cuentas por cobrar diversas. Están a cargo de otros deudores y proceden de otras fuentes diferentes a las ventas. Éstas se originan por transacciones distintas a aquellas para las cuales fue constituida la entidad tales como préstamos a empleados o accionistas.

#### **1.4.2.2. Objetivos de las Cuentas por Cobrar**

Consiste en registrar todas las operaciones originadas por deudas de los clientes, a través de facturas, letras, pagarés u otros documentos por cobrar provenientes de las operaciones comerciales de ventas de bienes o servicios, por lo tanto, la empresa debe registrar de una manera adecuada todos los movimientos referidos a estos documentos, ya que constituyen parte de su activo, y sobre todo debe controlar que estos no pierdan su formalidad para convertirse en dinero.

#### **1.4.2.3. Políticas de Cuentas por Cobrar**

Coopers y Lybrand (2002) consideran “las políticas como criterios que posee la administración y que son la base para el establecimiento de control”, se entienden como políticas, los criterios generales que tienen por objeto orientar las acciones que se llevaran a cabo para el cumplimiento de objetivos específicos.

Por ende, las políticas de las cuentas por cobrar, son directrices que fija la organización orientadas a controlar los aspectos referentes al crédito que se otorga a los clientes en la venta de bienes o en la prestación de un servicio, con la finalidad de garantizar el cobro de los mismos en el momento establecido. Existen varias políticas que deben emplearse para el manejo efectivo de las cuentas por cobrar, como lo son: las políticas de crédito, las políticas de administración y las políticas de cobranza.

#### **1.4.3. Sistema de Control Interno de las Cuentas por Cobrar**

García Quispe (2012) nos señala algunos objetivos acerca del control de las cuentas por cobrar comerciales que podemos mencionar a continuación:



- Comprobar si las cuentas por cobrar son auténticas y si tienen origen en operaciones de ventas.
- Comprobar si los valores registrados son realizables en forma efectiva.
- Comprobar si estos valores corresponden a transacciones y si no existen devoluciones o cualquier otro elemento que deba considerarse.
- Comprobar si hay una valuación permanente, respecto de intereses y reajustes, del monto de las cuentas por cobrar a efectos del balance.
- Verificar la existencia de deudores incobrables y su método de cálculo contable.

#### **1.4.4. Gestión de Cuentas por Cobrar**

Mantener cuentas pendientes de cobro resulta tanto en costos cuanto en beneficios para una empresa. La compañía espera que otorgar créditos aumente ventas totales y sus ganancias. No obstante, existen costos asociados a esas acreencias, inclusive el de financiar sus gastos de inversión, administración, contabilidad, investigación de deudores, cobranza y morosos.

Estos costos son en función del nivel de ventas, los términos en que ésta opera y los métodos usados para el cobro.

Por ende, la gestión y administración de créditos tiene tres aspectos: a quiénes se los otorga, en qué términos y cómo cobrarlos.

Una vez efectuadas las ventas a crédito, la empresa tiene que percibir las cuentas o acreencias pendientes. En materia de cobranzas, la meta es hacerlas lo más rápidamente posible, a fin de optimizar la disponibilidad de fondos líquidos. Esto se logra mediante varios métodos, todos los cuales intentan acortar el período de tiempo desde el pagador remite los fondos hasta que el receptor puede disponer de ellos.

#### **1.4.5. COSO I**

##### **1.4.5.1. Definición de COSO:**

Según Gómez (2010) afirma que debido al mundo económico integrado que existe hoy en día se ha creado la necesidad de integrar metodologías y

conceptos en todos los niveles de las diversas áreas administrativas y operativas con el fin de ser competitivos y responder a las nuevas exigencias empresariales. Surge así una nueva perspectiva sobre el control interno donde se brinda una estructura común que es documentada en el denominado “Informe C.O.S.O.”.

El Comité de Organizaciones Patrocinadoras de la Comisión Treadway (C.O.S.O.) es una organización voluntaria del sector privado, establecida en los Estados Unidos y dedicada a proporcionar orientación al ámbito privado y gubernamental sobre aspectos críticos de gestión de la organización, control interno de la empresa, gestión del riesgo, el fraude y la presentación de informes financieros.

El “Informe C.O.S.O.” es un documento que especifica un modelo común de control interno con el cual las organizaciones pueden implantar, gestionar y evaluar sus sistemas de control interno para asegurar que éstos se mantengan funcionales, eficaces y eficientes.

Claros & León (2012) indican que el Informe COSO (committee of sponsoring organizations of the treadway commission) constituye el modelo sobre Control Interno en las empresas de mayor reconocimiento y aceptación a nivel mundial. Este informe, publicado en 1992 fue redactado por un grupo de expertos, representantes de importantes organismos norteamericanos de profesionales en el área de contabilidad, auditoría y finanzas. El propósito de redactar el informe COSO fue:

- Establecer una definición de Control Interno, que fuera aceptada como un marco común que satisfaga las necesidades de todos los sectores interesados en la materia.
- Aportar una estructura de Control Interno que facilitara la evolución de cualquier sistema en todo tipo de organización.

### **1.4.5.2. Estructura del Informe COSO**

Claros & León (2012) señalan que el resumen ejecutivo: Visión de alto nivel sobre la estructura conceptual del Control Interno dirigidos a ejecutivos, miembros de consejo de administradores y legisladores.

- Estructura conceptual: Define el Control Interno, describe sus componentes y proporciona criterios para que gestores, consejeros y otros que puedan evaluar sus sistemas de control.
- Reportes a partes externas: Es un documento suplementario que proporciona orientación a aquella entidad que publican informes sobre Control Interno, además de la preparación de estados financieros.
- Herramientas de evaluación: Proporcionan materiales que se pueden emplear en la evaluación de cualquier sistema de Control Interno empresarial.

### **1.4.5.3. Definición de Control Interno según el Informe COSO.**

El Control Interno es un proceso llevado a cabo por la dirección y el resto del personal de una entidad diseñado con el objeto de proporcionar un grado de seguridad razonable en cuanto a la consecución de objetivos dentro de las siguientes categorías:

- Eficacia y eficiencia de las operaciones.
- Confiabilidad de la información financiera.
- Cumplimiento de las leyes, reglamentos.

Que el Control Interno sea un proceso significa que:

- Es un medio para alcanzar un fin, no es un fin en sí mismo.
- No es un evento o circunstancia, sino una serie de acciones que permean las actividades de una organización.
- Es una cadena de acciones extendida a todas las actividades inherentes a la gestión e integradas a los demás procesos básicos de la misma: planificación, ejecución y supervisión.
- Los controles deben constituirse dentro de la infraestructura de la organización y no sobre ella.

#### **1.4.5.4. Los cinco componentes del Control Interno.**

Claros & León (2012) p. 44, indican que el logro de los objetivos del Control Interno, se alcanzan mediante la conformación de cinco componentes interrelacionados, que se deriven de la manera en que la dirección conduce la entidad y que estén integrados en el proceso de dirección. Los componentes serán los mismos para todas las organizaciones (sean públicas o privadas), dependiendo del tamaño de estas la forma de implantación de cada uno de los componentes. Los componentes son: Ambiente de control, evaluación de riesgos, actividades de control información y comunicación, supervisión y monitoreo.

- Ambiente de control:

El ambiente de control establece la atmosfera o carácter de una organización, influyendo en la conciencia de control de personal. Es el fundamento de todos los demás componentes del Sistema de Control Interno, otorgando ordenamiento y estructura a dicho sistema. Los factores a considerar dentro del entorno de control serán: la integridad y los valores éticos, la capacidad de los funcionarios de la entidad, el estilo de dirección y de gestión, la manera en que la dirección asigna autoridad y responsabilidad, la estructura organizacional vigente y las políticas y prácticas de personal utilizadas. En la evaluación, entre otros aspectos, debe examinarse: que los procedimientos existan, que hayan sido apropiadamente notificados, que sean conocidos, que sean adecuadamente comprendidos y que exista evidencia de que se aplican.

- Evaluación del riesgo:

Cada entidad se enfrenta a diversos riesgos internos y externos que deben ser evaluados. Una condición previa a la evaluación de riesgo es la identificación de los objetivos a los distintos niveles, los cuales deberán estar vinculados entre sí.

La evaluación de riesgo consiste en la identificación y análisis de los riesgos relevantes para la consecución de los objetivos de la organización, lo cual sirve de base para determinar la forma en que

aquellos deben ser gestionados. A su vez, dados los cambios permanentes del entorno, será necesario que la entidad disponga del mecanismo para identificar y afrontar los riesgos asociados al cambio. En la evaluación se deberá examinar: que los objetivos hayan sido apropiadamente definidos, que los mismos sean consistentes con los objetivos institucionales, que hayan sido oportunamente comunicados, que se hayan detectado y analizado adecuadamente los riesgos y que se les haya clasificado de acuerdo a la relevancia y probabilidad de ocurrencia.

- Actividad de control

Las actividades de control consisten en las políticas, procedimientos, técnicas, prácticas y que permiten a la dirección administrar (mitigar) los riesgos identificados durante el proceso de evaluación y asegurar que se lleven a cabo los lineamientos establecidos por ella. Las actividades de control se realizan a través de toda la organización, en todos los niveles y en todas las funciones. Ellas incluyen un rango amplio de actividades: aprobaciones; autorizaciones; verificaciones; reconciliaciones; examen de la eficiencia de las operaciones, seguridad de los activos y segregación de funciones. En la evaluación de las actividades de Control Interno, entre otros aspectos, deben examinarse: si fueron establecidas las actividades relevantes para los riesgos identificados, si las mismas son aplicadas en la realidad y si los resultados conseguidos son los esperados.

- Información y comunicación:

La información pertinente debe ser identificada recopilada en una forma y espacio de tiempo tales que permitan cumplir a cada funcionario con sus responsabilidades. Los sistemas de información generan informes que contienen información relacionada con las operaciones, las finanzas y el cumplimiento de compromisos, todo lo cual hace posible la conducción y el control de una empresa. En las organizaciones debe existir una comunicación eficaz en un sentido amplio, que fluya en todas

las direcciones a través de todos los ámbitos de la entidad, de arriba hacia abajo y a la inversa. La dirección debe comunicar en forma clara las responsabilidades de cada funcionario dentro del Sistema de Control Interno implementado. Los funcionarios tienen que comprender cuál es su papel en el sistema de control interno y como las actividades individuales están relacionadas con el trabajo del resto. Asimismo, las organizaciones deben contar con el medio para comunicar la información significativa a los niveles superiores.

- Supervisión y monitoreo:

Los Sistema de Control Interno requieren de supervisión, es decir un proceso que verifique el desempeño del sistema de control interno en el transcurso del tiempo. Esto se consigue mediante actividades de supervisión continua, evaluaciones periódicas, o una combinación de ambas cosas durante la ejecución de actividades y procesos.

Evaluación del sistema de control interno: la eficiencia del sistema de control interno de toda organización, debe ser periódicamente evaluada por la dirección y los mandos medios.

Eficiencia del sistema de control interno. Un sistema de control interno se considera eficiente si la dirección de la entidad tiene la seguridad razonable de que:

- Dispone de la información adecuada sobre el nivel de logro de los objetivos operacionales de la entidad.
- Se prepara de forma fiable la información financiera de la misma.
- Se cumple las leyes y normatividad a la que se encuentra sujeta.

Validación de los supuestos asumidos. Se deben validar periódicamente los supuestos que sustentan los objetivos de una organización. A modo de ejemplo, los objetivos de una organización pueden apoyarse en supuestos acerca de las necesidades del grupo meta. Por consiguiente será fundamental la validación de estos supuestos en el transcurso del tiempo. Deficiencias detectadas. Se deben establecer procedimientos que

aseguren que toda deficiencia detectada, que afecte al sistema de control interno, pueda oportunamente informada.

#### **1.4.6. COSO II**

Claros & León (2012) afirman que el 29 de setiembre de 2004 se lanzó el marco de control denominado COSO II que según su propio texto no contradice al COSO I, siendo ambos marcos conceptuales compatibles. Sin embargo este marco se enfoca a la gestión de los riesgos (más allá de la intención de reducir riesgos que se plantea en COSO I) mediante técnicas como la administración de un portafolio de riesgos.

##### **El Informe COSO I y COSO II**

Con el Informe COSO (committe of sponsoring organizations) de 1992, se modificaron los principales conceptos de CI dándole a este una mayor amplitud.

El Control Interno se define entonces como un proceso integrado a los procesos y no un conjunto de pesados mecanismos burocráticos añadidos a los mismos, efectuado por el consejo de la administración, la dirección y el resto del personal de una entidad, diseñado con el objeto de proporcionar una garantía razonable para el logro de objetivos.

La seguridad a la que aspira solo es razonable, en tanto siempre existirá el limitante del costo en que se incurre por el control, que debe estar en concordancia con el beneficio que aporta; y además siempre se corre el riesgo de que las personas se asocien para cometer fraude.

Se modifican también las categorías de los objetivos a los que está orientado este proceso.

De una orientación meramente contable, ahora el Control Interno tiene como objetivos generales:

1. Efectividad y Eficiencia de las operaciones.
2. Confiabilidad de la información financiera.
3. Cumplimiento de las leyes y normas que sean aplicables.
4. Protección de los recursos / activos.

## **1.5. MARCO CONCEPTUAL**

### **1.5.1. Activo Corriente**

El activo corriente, también denominado activo circulante, es aquel activo líquido a la fecha de cierre del ejercicio, o convertible en dinero dentro de los doce meses. Además, se consideran corrientes a aquellos activos aplicados para la cancelación de un pasivo corriente, o que evitan erogaciones durante el ejercicio. Este tipo de activo está en operación de modo continuo y puede venderse, transformarse, utilizarse, convertirse en efectivo o entregarse como pago en cualquier operación normal.

### **1.5.2. Liquidez:**

Según Biondi, M. (2001) en su obra: Interpretación y Análisis de los Estados Contables dice: Se denomina “liquidez” porque considera la totalidad de los Activos de la empresa destinados a afrontar compromisos normales, dado que de otra forma se podrían producir dificultades para atender Pasivos, perjudicando la calificación de la empresa. En conclusión es la disposición inmediata de fondos financieros y monetarios para hacer frente a todo tipo de compromisos.

### **1.5.3. Cartera Morosa**

Es la parte del activo constituida por los documentos y en general por todos los créditos que no han sido pagados a la fecha de su vencimiento. Evidentemente el problema de cartera vencida surge principalmente cuando una empresa ofrece crédito a sus clientes sin el análisis adecuado de sus políticas de crédito y/o de la falta de control y vigilancia de la cartera. Sin embargo, también existe un riesgo independiente a la capacidad de la empresa para fijar sus políticas de crédito y cobranza representado por condiciones circunstanciales y particulares del cliente que resultan en el vencimiento del crédito. A pesar del riesgo que el otorgamiento de crédito representa en términos de costos, es una política necesaria porque apoya y estimula las ventas y, logra el desarrollo de negocios en el mediano y largo plazo con el cliente.



#### **1.5.4. Ratios Financieros**

Es la razón o cociente de dos magnitudes relacionadas. Los ratios financieros o contables son los coeficientes que aportan unidades financieras de medida y comparación. A través de ellos, se establece la relación entre sí de dos datos financieros y es posible analizar el estado de una organización en base de sus niveles óptimos. Los ratios financieros son indicadores que guían a los gerentes hacia una buena dirección de la empresa, orientarlos hacia las estrategias a largo plazo más beneficiosas, además a la toma de decisiones efectivas a corto plazo.

**CAPÍTULO II**  
**MATERIAL Y PROCEDIMIENTO**

## 2.1. Material

### 2.1.1. Población

La población estuvo conformada por 07 (siete) Clientes de las Cuentas por Cobrar de la Clínica Santa Clara S.A. del distrito de Trujillo, año 2013.

### 2.1.2. Marco de muestreo

Estuvo constituida por las Cuentas por Cobrar Comerciales de la Clínica Santa Clara S.A. del distrito de Trujillo, año 2013.

### 2.1.3. Unidad de análisis

El objetivo de estudio son las Cuentas por Cobrar comerciales de la Clínica Santa Clara S.A. del distrito de Trujillo, año 2013.

### 2.1.4. Muestra

La muestra estuvo constituida por los 07 clientes de las Cuentas por Cobrar Comerciales de la Clínica Santa Clara S.A. del distrito de Trujillo, año 2013.

Por lo tanto la muestra será determinada mediante la fórmula del cálculo para una población finita.

$$n = \frac{Z^2 * P * Q * N}{E^2 (N - 1) + Z^2 * P * Q}$$

Dónde:

n: Número de elementos de la muestra

N: Número de elementos de la población o universo.

P/Q: Probabilidades con las que se presenta el fenómeno.

Z2: Valor crítico correspondiente al nivel de confianza elegido; siempre se opera con valor Zeta 2, luego  $Z = 2$ .

E: Margen de error permitido (determinado por el responsable del estudio).

## 2.2. Técnicas e Instrumentos de recolección de datos

### 2.2.1. Las Técnicas

Las técnicas que se utilizaron en la investigación fueron las siguientes:

- a) **Observación:** Esta técnica nos permitió tener acceso directo sobre los hechos que suceden en la realidad, en lo referente al tema de estudio.
- b) **Entrevista:** Nos permitió recopilar información mediante un conjunto de preguntas orales o escritas que se les hizo a las personas involucradas en el problema que se investigó.
- c) **Análisis documental:** Lo hemos utilizado para analizar todos los documentos que fueron necesarios en el trabajo de investigación.

### 2.2.2. Los Instrumentos

Los instrumentos que se utilizaron en la investigación fueron las siguientes:

- a) **Guía de observación:** Es un documento que permite encausar la acción de observar ciertos fenómenos. Esta guía, por lo general, se estructura a través de columnas que favorecen la organización de los datos recogidos.
- b) **Guía de entrevista:** Es una lista formal de datos concretos que necesitamos recolectar, para con ellos aclarar un hecho o situación. Los datos a recoger, se agrupan con cierta clasificación, a fin de facilitar el trabajo de investigación y de análisis.
- c) **Guía de análisis documental:** Es la elaboración de una lista ordenada en el cual se anotan todos los aspectos que se tienen que revisar del funcionamiento de un sistema, de sus componentes; del desarrollo de una actividad del cumplimiento de una operación o de cualquier otro aspecto relacionado con la evaluación.

Los instrumentos que están relacionados con las técnicas antes mencionadas, son las siguientes:

**Tabla 1**  
*Técnicas e Instrumentos utilizados en la Investigación*

<b>TÉCNICAS</b>	<b>INSTRUMENTOS</b>
<i>Observación</i>	<i>Guía de Observación</i>
<i>Entrevista</i>	<i>Guía de Entrevista</i>
<i>Análisis documental</i>	<i>Guía de Análisis documental</i>
<i>Revisión Bibliográfica</i>	<i>Ficha Bibliográfica</i>

**Fuente:** Trabajo de investigación, 2013.

**Elaborado por:** Los Investigadores

## 2.3. Procedimientos

### 2.3.1. Diseño de contrastación

Para Sánchez Carlessi y Reyes Meza (1987) “Un diseño de investigación puede ser definido como una estructura u organización esquematizada que adopta el investigador para relacionar y controlar las variables de estudio.”

El diseño que se utilizó es el siguiente:

$$\mathbf{H} = \mathbf{OG} \left[ \begin{array}{c} \mathbf{OE}_1 - \mathbf{CP}_1 \\ \mathbf{OE}_2 - \mathbf{CP}_2 \\ \mathbf{OE}_3 - \mathbf{CP}_3 \end{array} \right] \mathbf{CG} = \mathbf{H}$$

Dónde:

**H** = Representa la hipótesis

**OG** = Objetivo General

**OE** = Objetivo Especifico

**CP** = Conclusión Parcial

**CG** = Conclusión General

### 2.3.2. Operacionalización de variables

VARIABLES	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DEFINICIONES OPERACIONALES	TIPO DE VARIABLES	ESCALA DE MEDICIÓN
<b>VARIABLE INDEPENDIENTE</b> <b>Causa</b>	<b>Diseño e implementación de un Sistema de control interno de Cuentas por cobrar</b> Es un mecanismo de apoyo Gerencial, orientado hacia una meta, esto provee una garantía razonable al logro de los objetivos y a las metas organizacionales.	Revisión del actual Sistema de Control Interno a fin de diseñar un nuevo sistema de control interno acorde con la realidad de la unidad económica.	<b>Cualitativa</b>	<b>Nominal</b>
<b>VARIABLE DEPENDIENTE</b> <b>Efecto</b>	<b>Gestión de las cuentas por cobrar de la Clínica San Clara S.A.</b> Capacidad de mejorar la gestión de las Cuentas por cobrar comerciales de la Clínica Santa Clara S.A.	Verificar el movimientos de las Cuentas por cobrar así ha mejorado la gestión de la Clínica Santa Clara S.A.	<b>Cuantitativa</b>	<b>Nominal</b>

## **2.4. Procesamiento y análisis de datos**

Se aplicó las siguientes técnicas para analizar la información obtenida de la investigación:

- Análisis documental.
- Indagación.
- Conciliación de datos.
- Tabulación de cuadros con cantidades y porcentajes.
- Formulación de gráficos.

Se aplicó las siguientes técnicas de procesamiento de datos:

- Ordenamiento y clasificación.
- Procesamiento manual.
- Proceso computarizado con Excel.

**CAPÍTULO III**  
**PRESENTACIÓN Y DISCUSIÓN DE**  
**RESULTADOS**



### 3.1. PRESENTACIÓN DE LOS RESULTADOS

#### 3.1.1. Evaluación al Sistema de Control interno actual

Considerando que el Sistema de Control Interno por principio técnico se evalúa, se aplicó la técnica de la Guía de Encuesta, Guía de Observación y Guía de Análisis de Registros.

##### 3.1.1.1. Resultados de la Encuesta

La Guía de Encuesta se aplicó al Gerente de Finanzas, Contador General, Contador Adjunto y al responsable del área de CUENTAS POR COBRAR, y los resultados fueron:

**01.-** ¿Se tiene una planificación de las tareas que se deben realizar en el área de Cuentas por Cobrar?

**Objetivo.-** Conocer si es que se cuenta con un procedimiento pre establecido de las cuentas por cobrar.

**Tabla 2**

*Planificación de las tareas en el área de Cuentas por Cobrar*

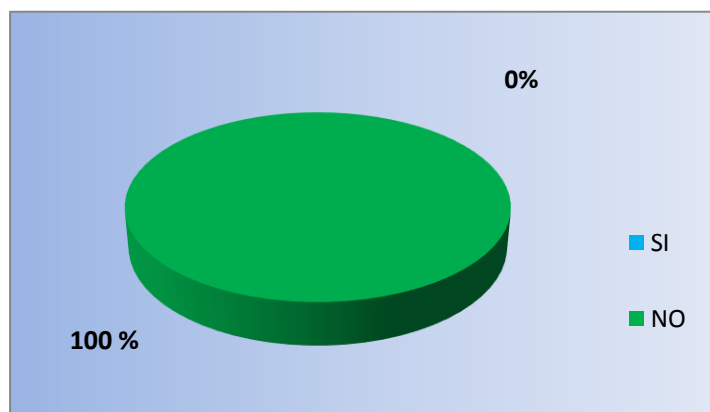
RESPUESTA	ENCUESTA	%
Si	00	0
No	04	100
<b>Totales</b>	<b>04</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Clínica Santa Clara S.A., 2013

**Elaborado por:** Grupo de investigación

**Figura 1**

*Planificación de las tareas en el área de Cuentas por Cobrar*



**Fuente:** Clínica Santa Clara S.A., 2013

**Elaborado por:** Grupo de investigación

**Análisis.-** El 100% de encuestados, señala que no existe una planificación de las tareas, no cuentan con una organización prediseñada para la realización de sus labores diarias, la gestión de cobranza a sus clientes.

**02. -** ¿Cuenta la empresa con un sistema de Control para el otorgamiento de créditos?

**Objetivo.-** Conocer si se cuenta con un sistema de control para otorgamiento y evaluación de créditos.

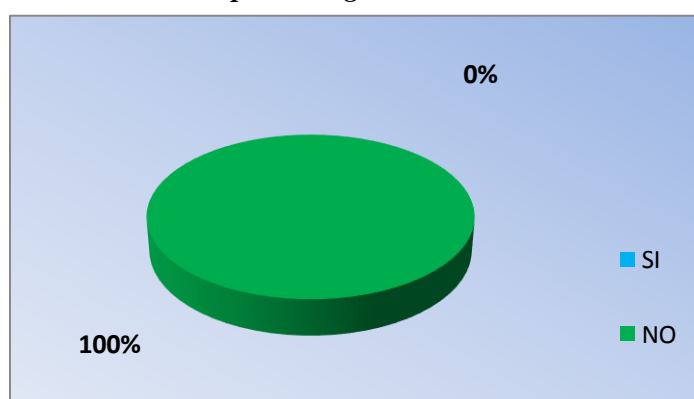
**Tabla 3**  
*Sistema de Control para otorgamiento y evaluación de créditos*

RESPUESTA	ENCUESTA	%
Si	00	0
No	04	100
<b>Totales</b>	<b>04</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Clínica Santa Clara S.A., 2013

**Elaborado por:** Grupo de investigación

**Figura 2**  
*Sistema de Control para otorgamiento de créditos*



**Fuente:** Clínica Santa Clara S.A., 2013

**Elaborado por:** Grupo de investigación

**Análisis.-** Al igual que la pregunta anterior, se muestra que el 100% de encuestados no tiene conocimiento de un sistema de control para el otorgamiento de créditos. Según lo investigado la empresa cuenta con

convenios para la entrega de créditos, con acuerdos y requisitos; pero el área de cuentas por cobrar no tiene conocimientos de estos y por ende no los hace cumplir.

**03.-** ¿Posee la empresa Políticas y procedimientos para la cobranza de los créditos otorgados?

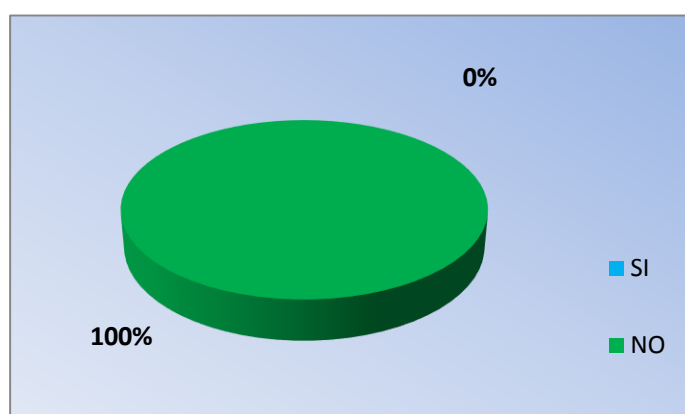
**Objetivo.-** Conocer si hay Políticas preestablecidas para la cobranza de créditos.

**Tabla 4**  
*Políticas y Procedimientos para la cobranza de créditos*

<b>RESPUESTA</b>	<b>ENCUESTA</b>	<b>%</b>
Si	00	0
No	04	100
<b>Totales</b>	<b>04</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Clínica Santa Clara S.A., 2013  
**Elaborado por:** Grupo de investigación

**Figura 3**  
*Políticas y Procedimientos para la cobranza de créditos*



**Fuente:** Clínica Santa Clara S.A., 2013  
**Elaborado por:** Grupo de investigación

**Análisis.-** Todos los encuestados dan a conocer que la empresa no posee políticas y procedimientos de cobranza por los créditos otorgados para el control de dichas cuentas, sin embargo la administración planea desarrollar un estudio de las carencias del área para plantear alternativas de solución.

**04.-** ¿Las funciones del área de Cuentas por Cobrar son compartidas con otras áreas y/o personal?

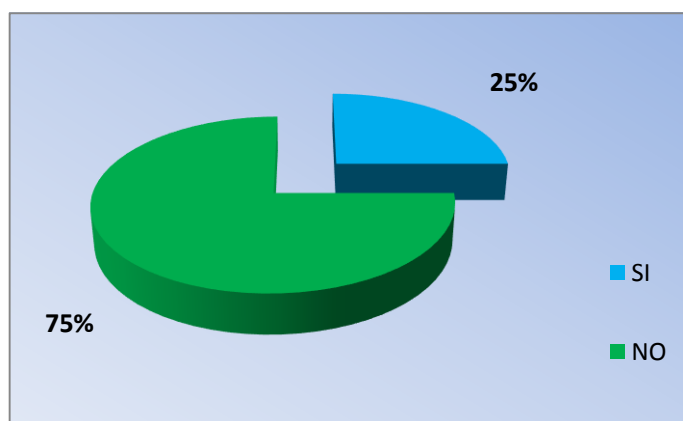
**Objetivo.-** Conocer si las funciones de cada área son exclusivas de la misma.

**Tabla 5**  
*Funciones compartidas con el área de Cuentas por Cobrar*

<b>RESPUESTA</b>	<b>ENCUESTA</b>	<b>%</b>
Si	01	25
No	03	75
<b>Totales</b>	<b>04</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Clínica Santa Clara S.A., 2013  
**Elaborado por:** Grupo de investigación

**Figura 4**  
*Funciones compartidas con el área de Cuentas por Cobrar*



**Fuente:** Clínica Santa Clara S.A., 2013  
**Elaborado por:** Grupo de investigación

**Análisis.-** Se evidencia que el 75 % de encuestados no tienen funciones compartidas con otras áreas y/o personal. El encargado de Cuentas por cobrar es el único responsable de la gestión del cobro.

**05.-** ¿El área de Cuentas por Cobrar depende de otras áreas para cumplir con sus funciones?

**Objetivo.-** Conocer la autonomía del área de cuentas por cobrar.

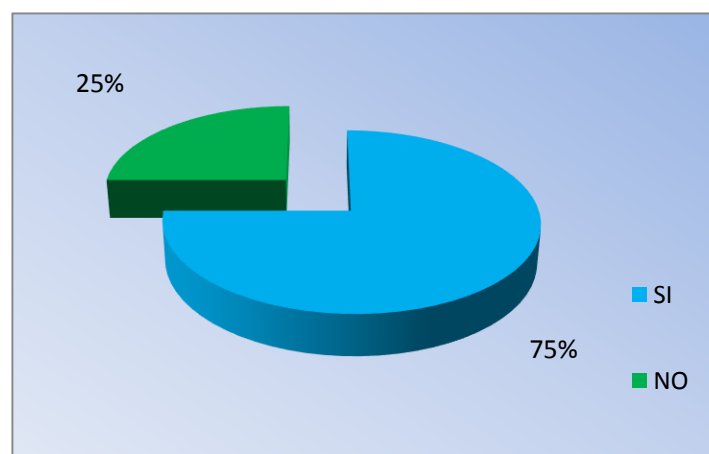
**Tabla 6**  
*Dependencia del área de Cuentas por Cobrar*

<b>RESPUESTA</b>	<b>ENCUESTA</b>	<b>%</b>
Si	03	75
No	01	25
<b>Totales</b>	<b>04</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Clínica Santa Clara S.A., 2013

**Elaborado por:** Grupo de investigación

**Figura 5**  
*Dependencia del área de Cuentas por Cobrar*



**Fuente:** Clínica Santa Clara S.A., 2013

**Elaborado por:** Grupo de investigación

**Análisis.-** El 75% de encuestados manifiestan que no existe autonomía en el área de cuentas por cobrar, depende de otras áreas para realizar sus actividades, y en muchos casos las áreas involucradas no son eficientes con sus labores, lo que conlleva al atraso en la gestión de cobranza.

**06.-** ¿Se mantiene un control diario de las cuentas por cobrar en situación de VENCIDAS Y POR VENCER?

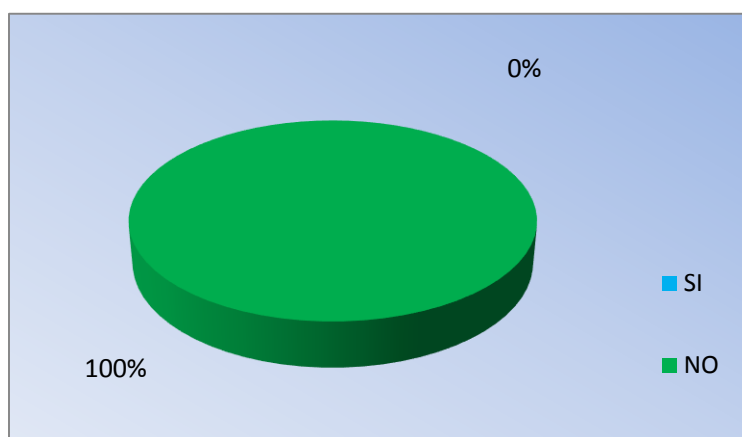
**Objetivo.-** Saber si el área de cuentas por cobrar tiene un control diario en base a los vencimientos de sus facturas emitidas.

**Tabla 7**  
*Control diario de las Cuentas por Cobrar*

RESPUESTA	ENCUESTA	%
Si	00	0
No	04	100
<b>Totales</b>	<b>04</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Clínica Santa Clara S.A., 2013  
**Elaborado por:** Grupo de investigación.

**Figura 6**  
*Control diario de las Cuentas por Cobrar*



**Fuente:** Clínica Santa Clara S.A., 2013  
**Elaborado por:** Grupo de investigación.

**Análisis.-**Según los resultados de la encuesta se aprecia que no hay un seguimiento diario de las cuentas por cobrar por vencimientos. El encargado del área no elabora reportes diarios ya que no cuenta con información actualizada.

**07.-** ¿Se cuenta con acceso directo a las cuentas corrientes en los Bancos que la empresa tiene?

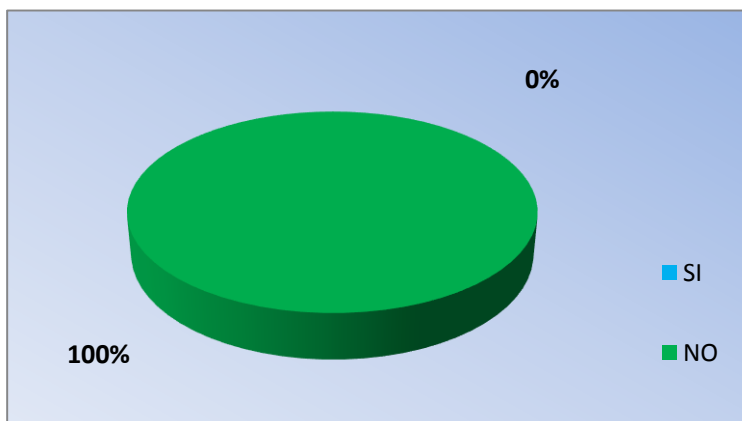
**Objetivo.-** Conocer si la empresa tiene acceso a sus cuentas en los distintos bancos donde se hace efectivo el abono por las prestaciones de sus servicios.

**Tabla 8**  
*Acceso directo a las Cuentas Corrientes de los Bancos*

<b>RESPUESTA</b>	<b>ENCUESTA</b>	<b>%</b>
Si	00	0
No	04	100
<b>Totales</b>	<b>04</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Clínica Santa Clara S.A., 2013  
**Elaborado por:** Grupo de investigación.

**Figura 7**  
*Acceso directo a las Cuentas Corrientes de los Bancos*



**Fuente:** Clínica Santa Clara S.A., 2013  
**Elaborado por:** Grupo de investigación.

**Análisis.-** De los resultados de la entrevista, manifestaron que no se cuenta con un acceso directo a las cuentas corrientes de los bancos. La persona encargada de tesorería comparte el acceso con el área de Finanzas.

**08.-** ¿Se mantiene una comunicación constante con el área de tesorería?

**Objetivo.-** Conocer la calidad de flujo de información y relaciones entre estas áreas.

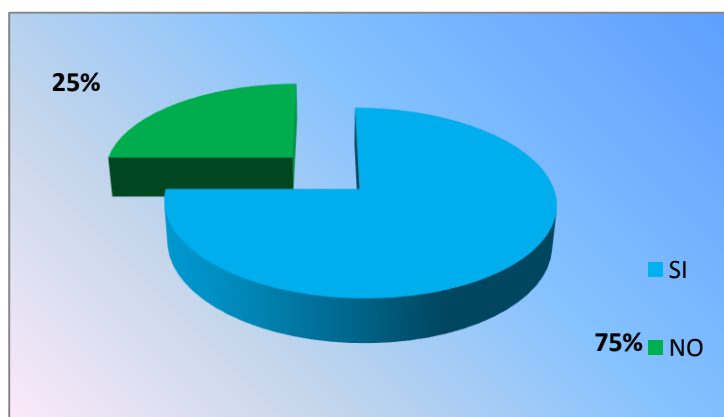
**Tabla 9**  
*Comunicación constante con tesorería*

<b>RESPUESTA</b>	<b>ENCUESTA</b>	<b>%</b>
Si	03	75
No	01	25
<b>Totales</b>	<b>04</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Clínica Santa Clara S.A., 2013

**Elaborado por:** Grupo de investigación.

**Figura 8**  
*Comunicación constante con tesorería*



**Fuente:** Clínica Santa Clara S.A., 2013

**Elaborado por:** Grupo de investigación.



**Análisis.-** El 75% de encuestados manifestó que si existe buen flujo o comunicación constante entre las áreas de tesorería y cuentas por cobrar. El área de Tesorería debe reportar si se realizaron abonos en las cuentas de la empresa, y así el encargado de cuentas por cobrar procede a la regularización de las cuentas pendientes.

**09.-** ¿Se reciben oportunamente los Comprobantes de Retención?

**Objetivo.-** Corroborar si se recibe oportunamente los comprobantes de retención, fundamental para la declaración de impuestos mensuales de la empresa.

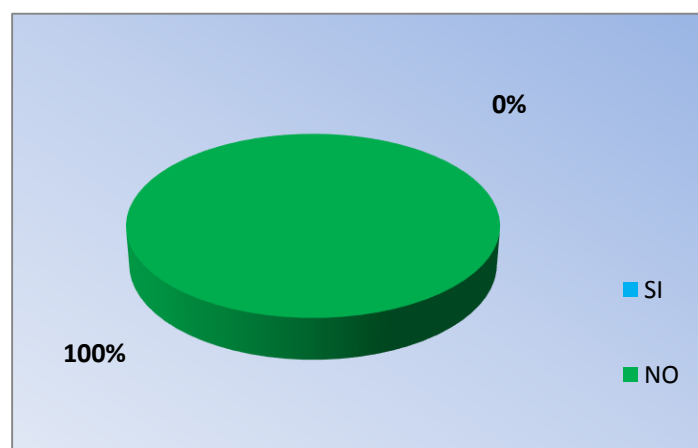
**Tabla 10**  
*Recepción oportuna de Comprobantes de Retención*

RESPUESTA	ENCUESTA	%
Si	00	0
No	04	100
<b>Totales</b>	<b>04</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Clínica Santa Clara S.A., 2013

**Elaborado por:** Grupo de investigación.

**Figura 9**  
*Recepción oportuna de Comprobantes de Retención*



**Fuente:** Clínica Santa Clara S.A., 2013

**Elaborado por:** Grupo de investigación.

**Análisis.-** Según se evidencia claramente en el gráfico, la recepción y gestión de recepción de comprobantes de retención son deficientes, lo que conlleva a la empresa a enfrentar problemas tributarios en el corto plazo.

**10.-** ¿Se sostiene una comunicación diaria con los Clientes para la coordinación de las cobranzas?

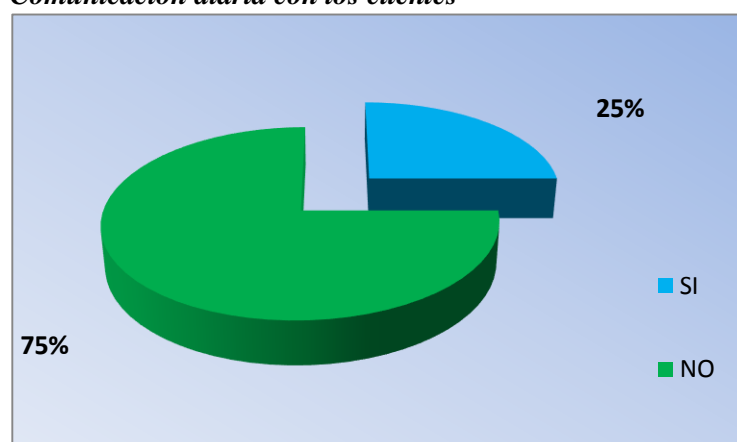
**Objetivo.-** Conocer si se cumple con este procedimiento para el cobro y constante comunicación con los clientes.

**Tabla 11**  
*Comunicación diaria con los clientes*

<b>RESPUESTA</b>	<b>ENCUESTA</b>	<b>%</b>
Si	01	25
No	03	75
<b>Totales</b>	<b>04</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Clínica Santa Clara S.A., 2013  
**Elaborado por:** Grupo de investigación.

**Figura 10**  
*Comunicación diaria con los clientes*



**Fuente:** Clínica Santa Clara S.A., 2013  
**Elaborado por:** Grupo de investigación.

**Análisis.-** Solo el 25% de encuestados manifestó que existe una comunicación diaria con los clientes. El 75% nos indicó que no hay comunicación diaria; el

encargado de cuentas por cobrar al no tener un reporte actualizado de las facturas vencidas y por vencer no puede hacer un seguimiento diario a los clientes.

**11.-** ¿Se presentan inconvenientes con los Clientes para el cobro de sus facturas?

**Objetivo.-** Conocer si existen vicisitudes con los clientes para el cobro de facturas.

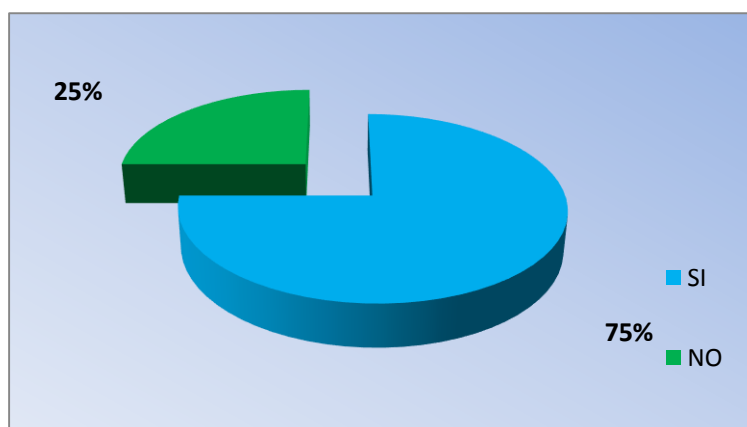
**Tabla 12**  
*Inconvenientes con los clientes para el cobro de facturas*

RESPUESTA	ENCUESTA	%
Si	03	75
No	01	25
<b>Totales</b>	<b>04</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Clínica Santa Clara S.A., 2013

**Elaborado por:** Grupo de investigación.

**Figura 11**  
*Inconvenientes con los clientes para el cobro de facturas*



**Fuente:** Clínica Santa Clara S.A., 2013

**Elaborado por:** Grupo de investigación.

**Análisis.-** El 75 % de encuestados manifestó que existe inconveniente para el cobro de facturas, esto se debe a información desactualizada, dependencia de otras áreas, emisión de documentos a destiempo, y otros factores que han sido descritos en preguntas que anteceden.

**12.-** ¿Se lleva un control diario y semanal de los importes facturados a los Clientes?

**Objetivo.-** Conocer si se lleva algún registro auxiliar de control de las facturaciones diarias y semanales.

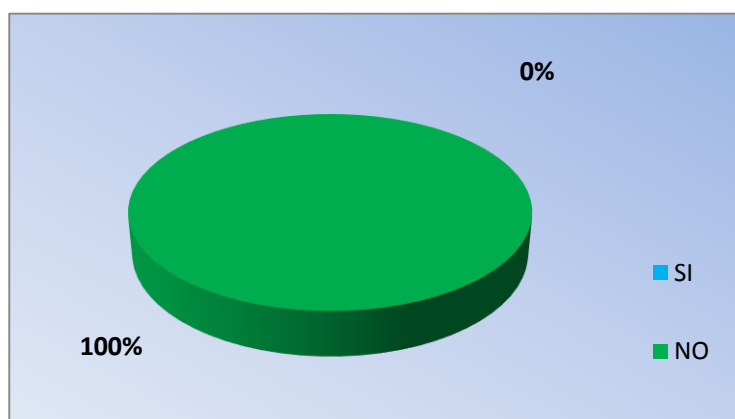
**Tabla 13**  
*Control diario y semanal de importes facturados a los clientes*

<b>RESPUESTA</b>	<b>ENCUESTA</b>	<b>%</b>
Si	00	0
No	04	100
<b>Totales</b>	<b>04</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Clínica Santa Clara S.A., 2013

**Elaborado por:** Grupo de investigación.

**Figura 12**  
*Control diario y semanal de importes facturados a los clientes*



**Fuente:** Clínica Santa Clara S.A., 2013

**Elaborado por:** Grupo de investigación.

**Análisis.-** Los encuestados manifestaron no llevar o tener conocimiento de algún registro auxiliar en donde se controle las facturaciones diarias y

semanales, esto nos conlleva a tener dificultades en elaborar un estimado de la programación tanto de ingresos como de egresos.

**13.-** ¿Se presentan semanalmente Reportes de las Cuentas por Cobrar?

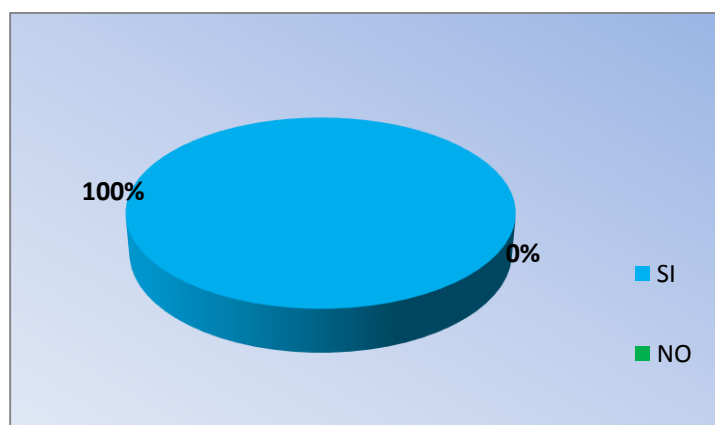
**Objetivo.-** Indagar si se generan reportes semanales de cuentas por cobrar y así poder determinar los grados de avances en las cobranzas.

**Tabla 14**  
*Reporte semanal de las Cuentas por Cobrar*

RESPUESTA	ENCUESTA	%
Si	04	100
No	00	0
<b>Totales</b>	<b>04</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Clínica Santa Clara S.A., 2013  
**Elaborado por:** Grupo de investigación.

**Figura 13**  
*Reporte semanal de las Cuentas por Cobrar*



**Fuente:** Clínica Santa Clara S.A., 2013  
**Elaborado por:** Grupo de investigación

**Análisis.-** Los encuestados manifestaron que si se generan reportes de cuentas por cobrar semanales, sin embargo estos no contribuyen mucho al análisis de las cuentas por cobrar ya que por el volumen de operaciones estos se deben hacer de manera diaria.

#### 14.- ¿Existen problemas con los Courier?

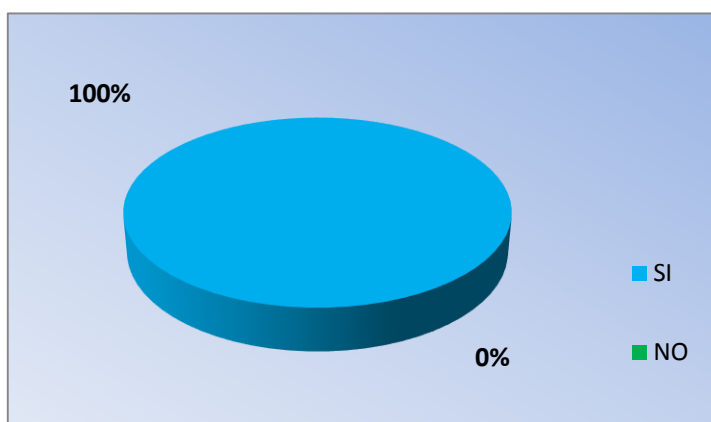
**Objetivo.-** Conocer si el servicio prestado por un tercero en el reparto de facturas a clientes es eficiente o no.

**Tabla 15**  
*Servicios de la Courier*

RESPUESTA	ENCUESTA	%
Si	04	100
No	00	0
<b>Totales</b>	<b>04</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Clínica Santa Clara S.A., 2013  
**Elaborado por:** Grupo de investigación.

**Figura 14**  
*Servicios de la Courier*



**Fuente:** Clínica Santa Clara S.A., 2013  
**Elaborado por:** Grupo de investigación.

**Análisis.-** El 100% de encuestados manifestó que si existen problemas con el Courier en el reparto de las facturas a los clientes. No brindan un buen servicio y generan más gastos, no emiten reportes que nos ayudan a generar controles de las facturas ya recepcionadas por los clientes.

15.- ¿Se mantiene una comunicación constante con la Courier?

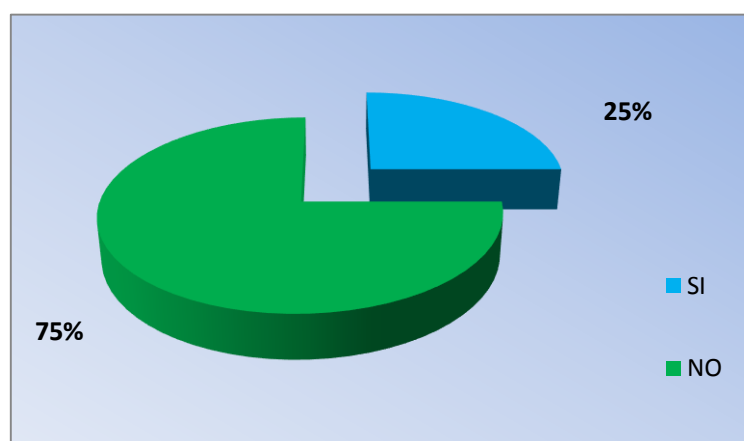
**Objetivo.-** Conocer si se mantiene comunicación constante con la empresa encargada de la distribución oportuna de los comprobantes emitidos por la empresa.

**Tabla 16**  
*Comunicación constante con la Courier*

RESPUESTA	ENCUESTA	%
Si	01	25
No	03	75
<b>Totales</b>	<b>04</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Clínica Santa Clara S.A., 2013  
**Elaborado por:** Grupo de investigación.

**Figura 15**  
*Comunicación constante con la Courier*



**Fuente:** Clínica Santa Clara S.A., 2013  
**Elaborado por:** Grupo de investigación.

**Análisis.-** De la pregunta anterior de la encuesta si existía problemas con el Courier y en contrastación con la actual se deduce que el principal problema viene a ser la falta de comunicación y seguimiento para el cumplimiento de

este servicio, ya que los encuestados manifiestan que el principal interesado es la empresa.

**16.-** ¿Se elaboran Proyecciones semanales de los ingresos por cuentas por cobrar?

**Objetivo.-** Conocer si se utiliza este instrumento de apoyo para estimar los ingresos de manera semanal.

**Tabla 17**

*Proyecciones semanales de los ingresos por cuentas por cobrar*

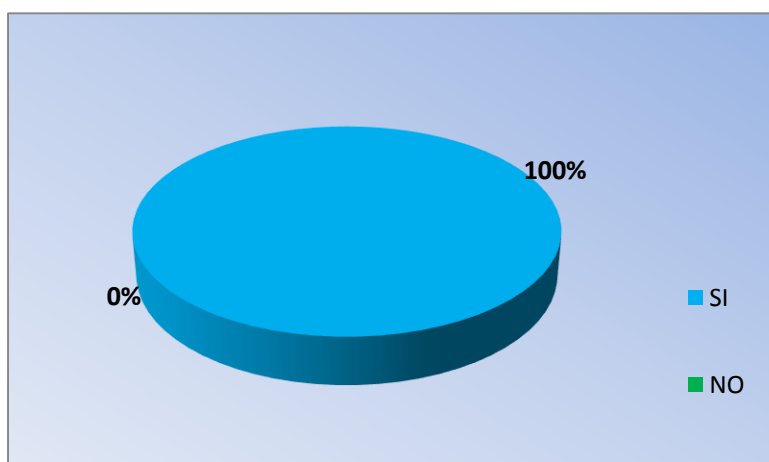
<b>RESPUESTA</b>	<b>ENCUESTA</b>	<b>%</b>
Si	04	100
No	00	0
<b>Totales</b>	<b>04</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Clínica Santa Clara S.A., 2013

**Elaborado por:** Grupo de investigación.

**Figura 16**

*Proyecciones semanales de los ingresos por cuentas por cobrar*



**Fuente:** Clínica Santa Clara S.A., 2013

**Elaborado por:** Grupo de investigación.



**Análisis.-** El 100 % de encuestados afirmo que si se hacen proyecciones de ingresos semanales, sin embargo en contraste con la pregunta 12, esta información no es confiable y en la mayoría de veces esto no se cumple

**17.-** ¿Se evalúan las proyecciones semanales de cuentas por cobrar?

**Objetivo.-** Conocer si el trabajo de elaborar proyecciones semanales de ingresos es evaluado y / Analizado.

**Tabla 18**

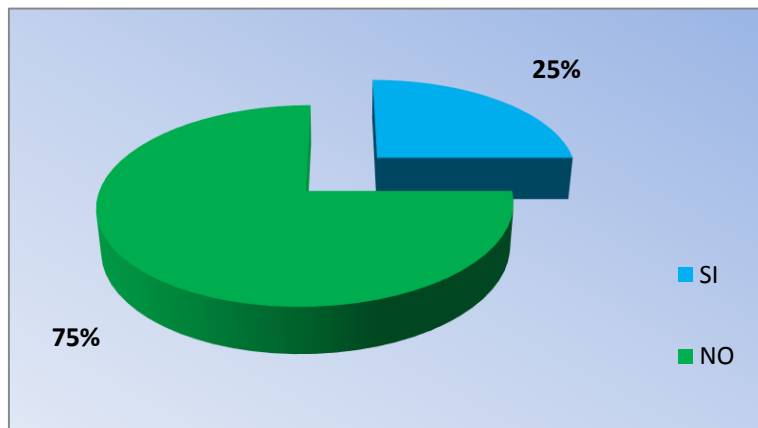
*Evaluación de las proyecciones semanales*

<b>RESPUESTA</b>	<b>ENCUESTA</b>	<b>%</b>
Si	01	25
No	03	75
<b>Totales</b>	<b>04</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Clínica Santa Clara S.A., 2013  
**Elaborado por:** Grupo de investigación.

**Figura 17**

*Evaluación de las proyecciones semanales*



**Fuente:** Clínica Santa Clara S.A., 2013  
**Elaborado por:** Grupo de investigación.

**Análisis.-** El 75 % de encuestados manifestó que no se realizan evaluaciones de las proyecciones semanales de ingresos. Esta función la debe realizar el área de finanzas y velar por su ejecución.

**18.-** ¿Existen cuentas por cobrar en situación de incobrables?

**Objetivo.-** Conocer si dentro del universo de cuentas por cobrar de la empresa se encuentran documentos en calidad de incobrables.

**Tabla 19**

*Cuentas por Cobrar en calidad de incobrables*

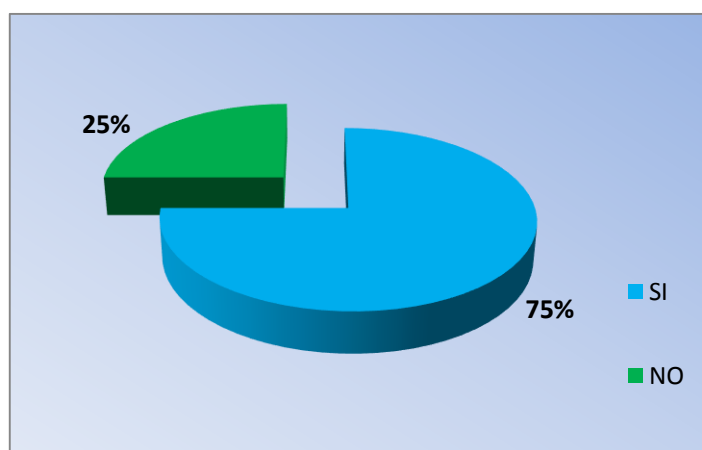
<b>RESPUESTA</b>	<b>ENCUESTA</b>	<b>%</b>
Si	03	75
No	01	25
<b>Totales</b>	<b>04</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Clínica Santa Clara S.A., 2013

**Elaborado por:** Grupo de investigación.

**Figura 18**

*Cuentas por Cobrar en calidad de incobrables*



**Fuente:** Clínica Santa Clara S.A., 2013

**Elaborado por:** Grupo de investigación

**Análisis.-** El 75 % de encuestados manifiestan que si existen documentos en calidad de incobrables, sin embargo debido a la carencia de políticas y normas no se cumple el paso a una provisión y estimación de cobranza dudosa.

**19.-** ¿Se evalúa periódicamente las labores del área de cuentas por cobrar?

**Objetivo.-** verificar la existencia de un ente evaluador interno del área de cuentas por cobrar.

**Tabla 20**

*Evaluación periódica de las labores del área de cuentas por cobrar*

<b>RESPUESTA</b>	<b>ENCUESTA</b>	<b>%</b>
Si	02	50
No	02	50
<b>Totales</b>	<b>04</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Clínica Santa Clara S.A., 2013

**Elaborado por:** Grupo de investigación.

**Figura 19**

*Evaluación periódica de las labores del área de cuentas por cobrar*



**Fuente:** Clínica Santa Clara S.A., 2013

**Elaborado por:** Grupo de investigación.

**Análisis.-** Las opiniones en torno a esta pregunta se encuentran divididas, lo que indica que dos de los encuestados desconocen de este procedimiento de evaluación de labores del área.

### **3.1.1.2. Resultados de la observación**

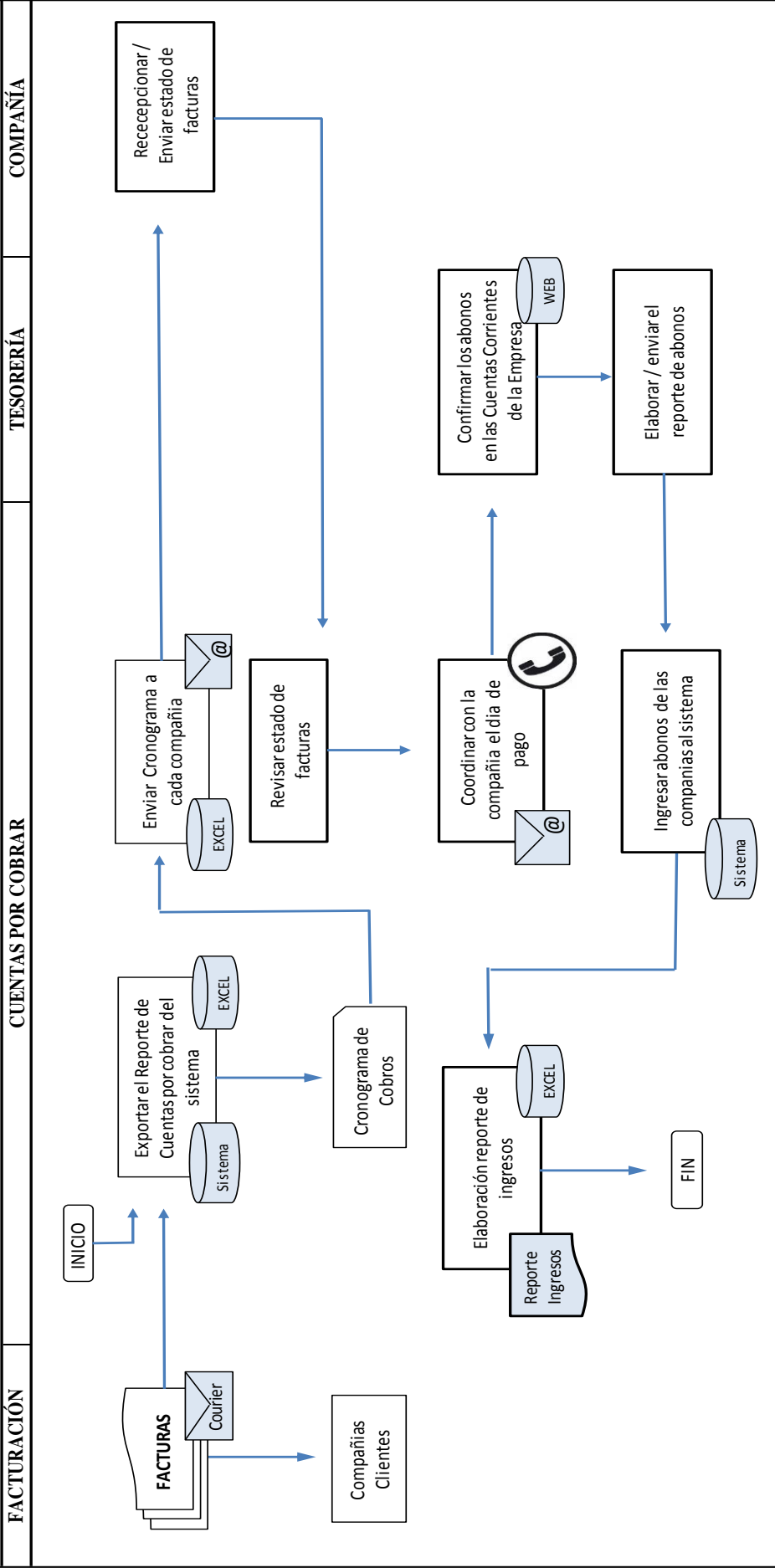
La observación, a través de la guía de observación nos ha permitido elaborar el flujo grama, diagnóstico, del proceso de control de las cuentas por cobrar, el cual presentamos a continuación.

#### **Interpretación:**

- 1.** Se verifico que se envían facturas diariamente por la Courier sin embargo no se realiza la gestión de confirmar la recepción por los Clientes.
- 2.** Se confirmó la elaboración semanal del cronograma de cobros, pero no se tiene en cuenta la depuración de la información a enviar.
- 3.** Se comprobó que realizan la gestión de cobranza a los clientes, aunque la información de las Cuentas por Cobrar no estén actualizadas.
- 4.** Existe una comunicación continua con el Área de Tesorería.
- 5.** No se realiza el control de los abonos en la Cta. de Detracción y el descargo de los Comprobantes de Retención en el Sistema.
- 6.** Se confirmó la recepción de las facturas observadas por los Clientes y el trámite respectivo para levantar las observaciones, sin embargo no se realizaba a tiempo.

**Diagrama de Flujo N° 01**

**DIAGRAMA DE FLUJO DE CUENTAS POR COBRAR ANTES DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO**



### 3.1.1.3. Hallazgos del análisis de registros

Realizado la revisión y análisis de los Registros, se encontró los siguientes hallazgos:

#### Registro de Ventas

##### a) Porcentaje de Ventas al crédito y al contado:

Objetivo: Conocer la dependencia e importancia de los clientes de ventas al crédito para la liquidez de la empresa.

**Tabla 21**

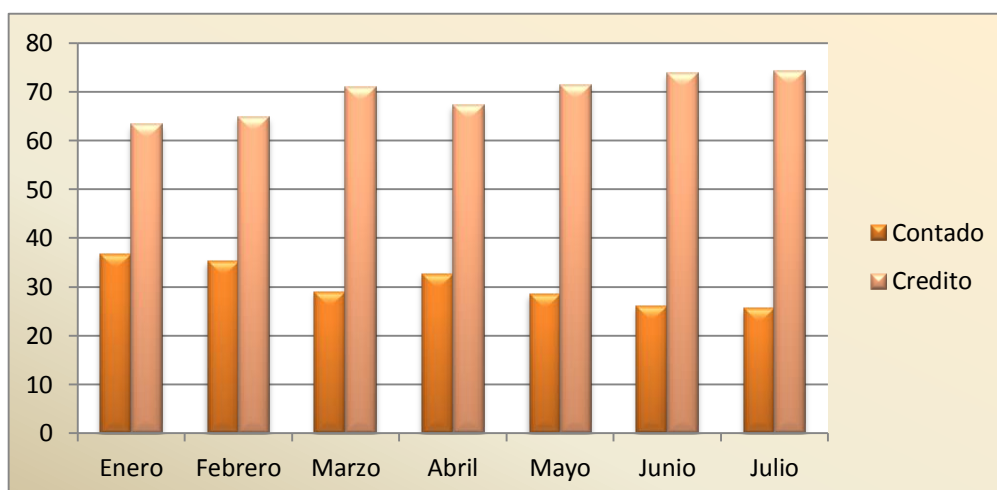
*Ventas al contado y al crédito en % de Enero a Julio 2013*

<i>Mes</i>	<i>Contado</i>	<i>Crédito</i>	<i>Total</i>
Enero	36.73	63.27	100.00
Febrero	35.23	64.77	100.00
Marzo	29.05	70.95	100.00
Abril	32.71	67.29	100.00
Mayo	28.52	71.48	100.00
Junio	26.08	73.92	100.00
Julio	25.70	74.30	100.00
<b>Promedio Totales</b>	<b>30.57</b>	<b>69.43</b>	<b>100.00</b>

**Fuente:** Clínica Santa Clara S.A., 2013  
**Elaborado por:** Grupo de investigación.

**Figura 20**

*Ventas al contado y al crédito en % de Enero a Julio 2013*



**Fuente:** Clínica Santa Clara S.A., 2013  
**Elaborado por:** Grupo de investigación.

Análisis: Más del 69% de las Ventas mensuales son al crédito, por lo tanto la Empresa depende de sus ingresos y liquidez de los Clientes de ventas al crédito.

**b) Cantidad de Clientes:**

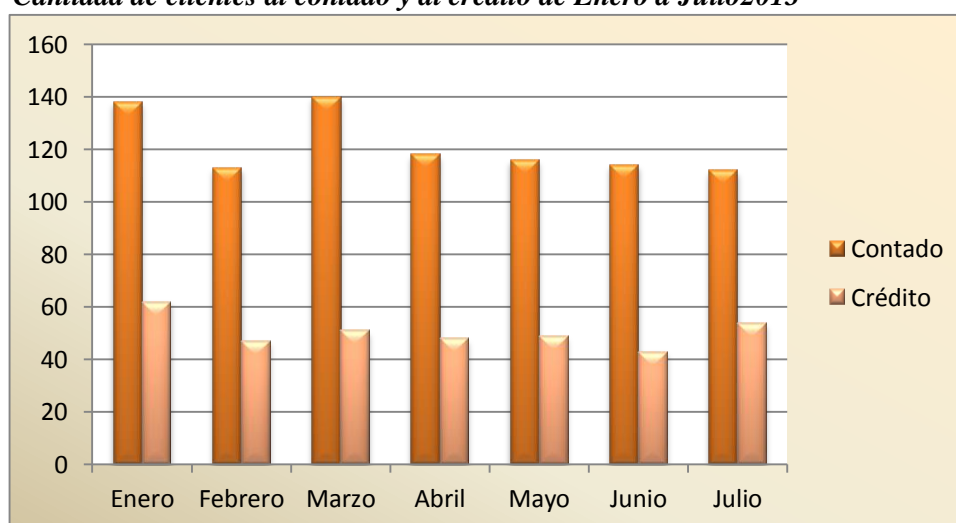
Objetivo: Conocer la cantidad de clientes de ventas al crédito para la gestión de cobranza.

**Tabla 22**  
*Cantidad de clientes al contado y al crédito de Enero a Julio 2013*

<i>Mes</i>	<i>Contado</i>	<i>Crédito</i>	<i>Total</i>
Enero	138	62	200
Febrero	113	47	160
Marzo	140	51	191
Abril	118	48	166
Mayo	116	49	165
Junio	114	43	157
Julio	112	54	166
<b>Suma Total</b>	<b>851</b>	<b>354</b>	<b>1,205</b>
<b>Promedio Totales</b>	<b>122</b>	<b>51</b>	<b>172</b>

**Fuente:** Clínica Santa Clara S.A., 2013  
**Elaborado por:** Grupo de investigación.

**Figura 21**  
*Cantidad de clientes al contado y al crédito de Enero a Julio 2013*



**Fuente:** Clínica Santa Clara S.A., 2013  
**Elaborado por:** Grupo de investigación.

Análisis: 51 de los 172 Clientes de la Empresa son al Crédito, no representa más del 50%, sin embargo se tiene que tener un cronograma de cobros minucioso para poder gestionar la cobranza a todos.

**c) Importes de Ventas realizadas al mes:**

Objetivo: Conocer el importe de Ventas mensuales.

**Tabla 23**

*Importe de ventas al contado y al crédito de Enero a Julio 2013*

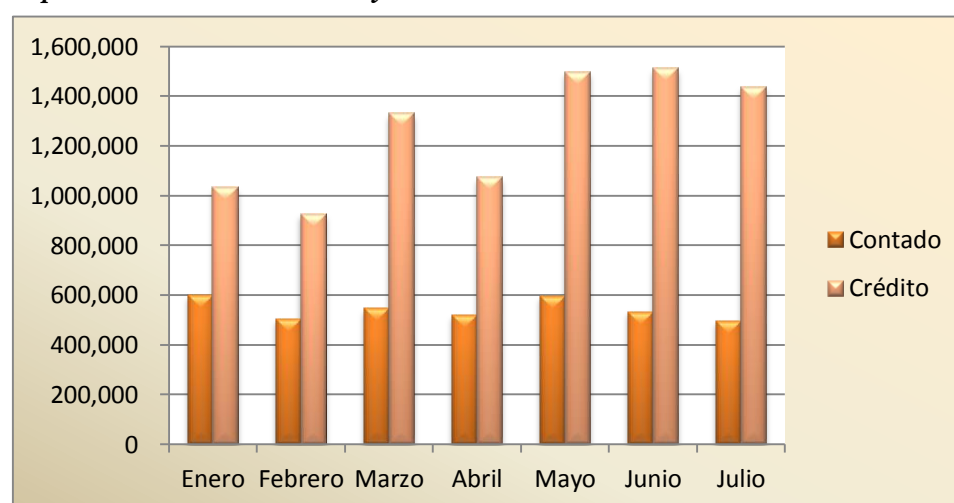
<i>Mes</i>	<i>Contado</i>	<i>Crédito</i>	<i>Total</i>
Enero	599,489	1,032,557	1,632,046
Febrero	503,914	926,537	1,430,451
Marzo	544,865	1,330,445	1,875,310
Abril	521,432	1,072,901	1,594,333
Mayo	597,051	1,496,577	2,093,628
Junio	533,258	1,511,403	2,044,661
Julio	496,798	1,436,265	1,933,063
<b>Suma Total</b>	<b>3,796,807</b>	<b>8,806,685</b>	<b>12,603,492</b>
<b>Promedio Totales</b>	<b>542,401</b>	<b>1,258,098</b>	<b>1,800,499</b>

**Fuente:** Clínica Santa Clara S.A., 2013

**Elaborado por:** Grupo de investigación.

**Figura 22**

*Importe de ventas al contado y al crédito de Enero a Julio 2013*



**Fuente:** Clínica Santa Clara S.A., 2013

**Elaborado por:** Grupo de investigación.



Análisis: El promedio en Soles de ventas al crédito mensual son superiores al Millón, más del doble por ventas al contado.

**d) Clientes con mayor porcentaje de ventas al crédito:**

Objetivo: Conocer los Clientes potenciales e importantes para la gestión de las Cuentas por Cobrar Comerciales.

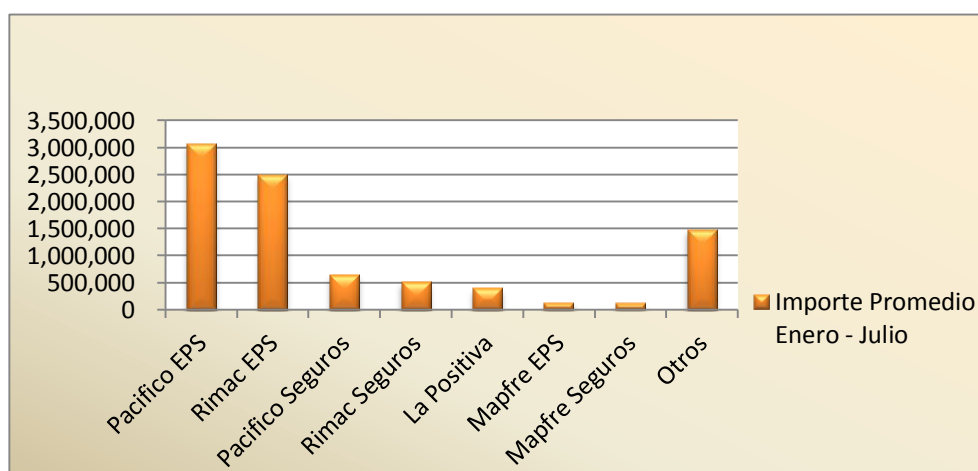
**Tabla 24**  
*Clientes con mayor porcentaje de ventas al crédito*

<i>Clientes</i>	<i>Importe promedio Enero - Julio</i>	<i>%</i>
Pacifico EPS	3,062,939	34.78
Rimac EPS	2,490,578	28.28
Pacifico Seguros	633,266	7.19
Rimac Seguros	512,043	5.81
La Positiva	386,630	4.39
Mapfre EPS	132,245	1.50
Mapfre Seguros	117,137	1.33
Otros (44 clientes)	1,471,846	16.72
<b>Totales</b>	<b>8,806,684</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Clínica Santa Clara S.A., 2013

**Elaborado por:** Grupo de investigación.

**Figura 23**  
*Clientes con mayor porcentaje de ventas al crédito*



**Fuente:** Clínica Santa Clara S.A., 2013

**Elaborado por:** Grupo de investigación.

Análisis: Solo 07 Clientes representan el 83.28% de las ventas al crédito, considerándolos como clientes potenciales.

### Registro de Cuentas por Cobrar

#### a) Registro de cuentas por cobrar comerciales:

Objetivo: Conocer los Clientes con mayor importe y/o porcentajes en las cuentas por cobrar comerciales.

**Tabla 25**

*Clientes con mayor importe en las Cuentas por Cobrar de Enero a Julio 2013*

Cliente	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio
Rimac EPS	635,822	702,734	797,283	748,759	802,130	757,156	774,626
Pacifico EPS	642,926	683,741	806,142	774,141	776,255	778,424	721,342
Pacifico Seguros	468,874	497,611	584,674	545,706	564,941	561,486	547,797
Rimac Seguros	216,677	224,115	252,473	245,356	258,752	259,475	210,867
La Positiva	99,458	110,158	132,880	114,218	133,688	131,864	122,100
Mapfre EPS	39,073	34,187	53,152	38,073	43,125	38,283	39,176
Mapfre Seguros	24,865	22,791	39,864	21,151	38,813	29,776	33,137
<b>Sub total Clientes</b>	<b>2,127,694</b>	<b>2,275,338</b>	<b>2,666,469</b>	<b>2,487,404</b>	<b>2,617,705</b>	<b>2,556,464</b>	<b>2,449,637</b>
Otros	1,424,382	1,523,223	1,762,881	1,742,875	1,694,824	1,697,220	1,661,084
<b>Suma Totales</b>	<b>3,552,076</b>	<b>3,798,560</b>	<b>4,429,350</b>	<b>4,230,280</b>	<b>4,312,529</b>	<b>4,253,684</b>	<b>4,110,129</b>

Fuente: Clínica Santa Clara S.A., 2013

Elaborado por: Grupo de investigación.

**Tabla 26**

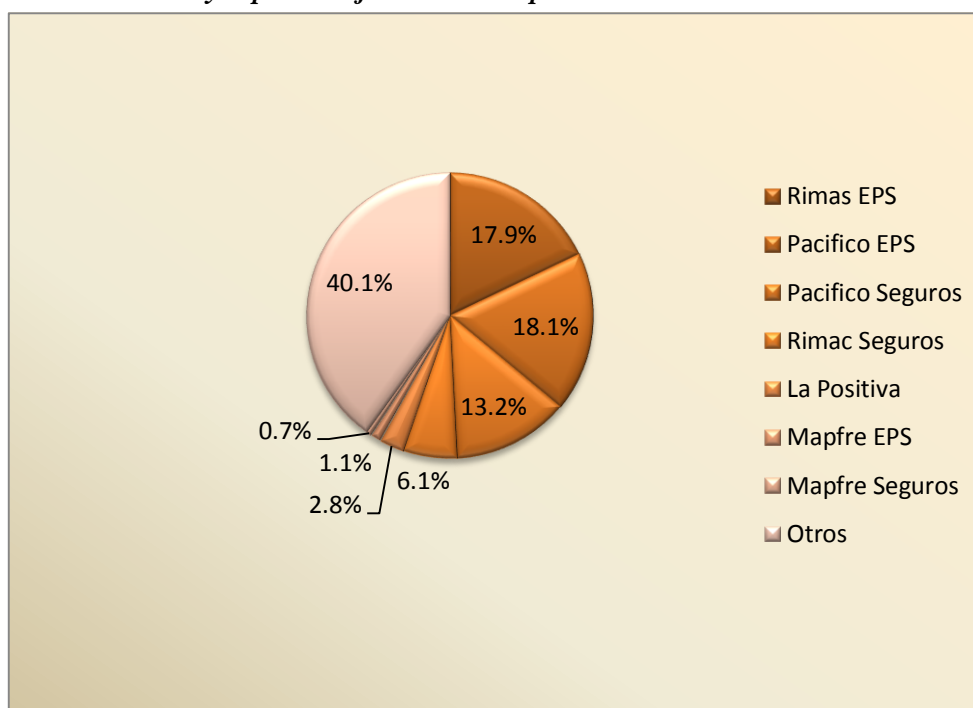
*Clientes con mayor porcentaje en Cuentas por Cobrar de Enero a Julio 2013*

Cliente	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio
Rimac EPS	17.9%	18.5%	18.0%	17.7%	18.6%	17.8%	18.8%
Pacifico EPS	18.1%	18.0%	18.2%	18.3%	18.0%	18.3%	17.6%
Pacifico Seguros	13.2%	13.1%	13.2%	12.9%	13.1%	13.2%	13.3%
Rimac Seguros	6.1%	5.9%	5.7%	5.8%	6.0%	6.1%	5.1%
La Positiva	2.8%	2.9%	3.0%	2.7%	3.1%	3.1%	3.0%
Mapfre EPS	1.1%	0.9%	1.2%	0.9%	1.0%	0.9%	1.0%
Mapfre Seguros	0.7%	0.6%	0.9%	0.5%	0.9%	0.7%	0.8%
Otros	40.1%	40.1%	39.8%	41.2%	39.3%	39.9%	40.4%
<b>Suma Totales</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

Fuente: Clínica Santa Clara S.A., 2013

Elaborado por: Grupo de investigación.

**Figura 24**  
**Cientes con mayor porcentaje en Cuentas por Cobrar de Enero a Julio 2013**



**Fuente:** Clínica Santa Clara S.A., 2013  
**Elaborado por:** Grupo de investigación.

Análisis: 07 Clientes representan un promedio de 60% del importe total de las Cuentas por Cobrar comerciales, considerándolos como clientes potenciales.

**b) Cartera Morosa, Vencida y Castigada:**

- Cartera Morosa, Cuentas con 30 a 60 días de atraso.
- Cartera Vencida, Cuentas con 61 a 91 días de atraso.
- Cartera Castigada, Cuentas con más de 91 días de atraso.

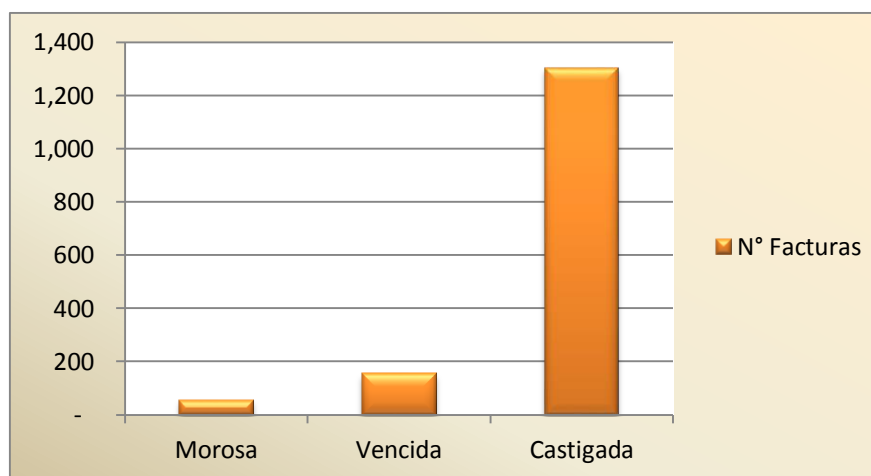
Objetivo: Conocer las cuentas de la cartera Morosa, Vencida y Castigada de las Cuentas por Cobrar comerciales al 31 de Julio del año 2013.

**Tabla 27**  
***Cartera morosa, vencida y castigada al 31 de Julio 2013***

<i>Cartera</i>	<i>N° Facturas</i>	<i>Importe S/.</i>
Morosa	22	561,024
Vencida	155	73,117
Castigada	1,303	700,034
<b>Promedio Totales</b>	<b>493</b>	<b>444,725</b>

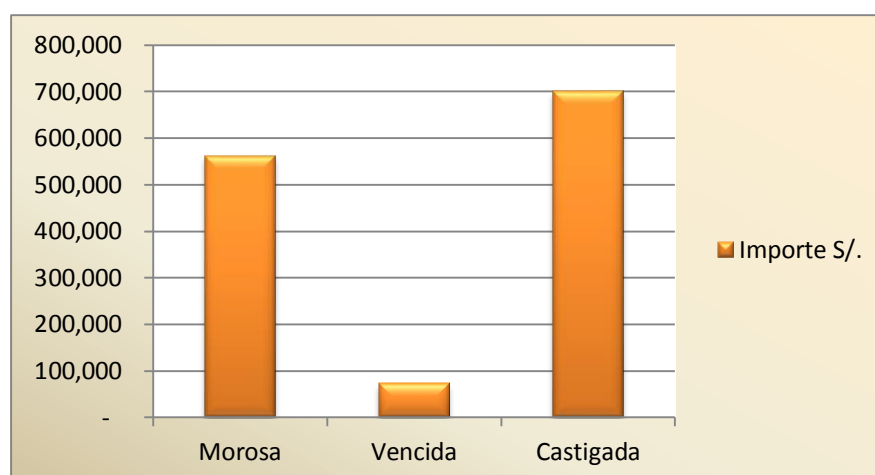
**Fuente:** Clínica Santa Clara S.A., 2013  
**Elaborado por:** Grupo de investigación.

**Figura 25**  
***Cartera morosa, vencida y castigada según número de facturas al 31 de Julio 2013***



**Fuente:** Clínica Santa Clara S.A., 2013  
**Elaborado por:** Grupo de investigación.

**Figura 26**  
*Cartera morosa, vencida y castigada según importes al 31 de Julio 2013*



**Fuente:** Clínica Santa Clara S.A., 2013  
**Elaborado por:** Grupo de investigación.

Análisis: En número de Facturas e importe en Nuevos Soles, las cuentas en cartera castigada son de mayor cantidad.

**c) Clientes potenciales con cartera morosa, vencida y castigada.**

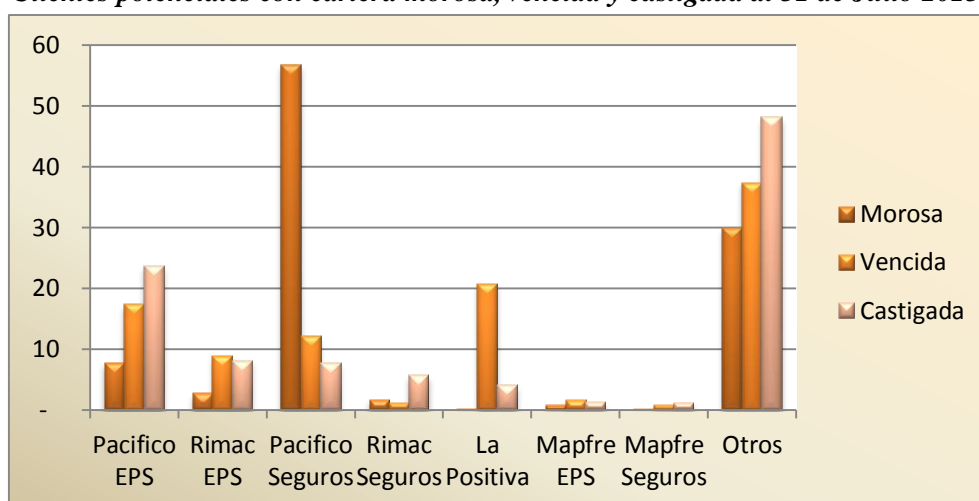
Objetivo: Conocer los porcentajes de las carteras morosas, vencidas y castigadas de los clientes potenciales al 31 de Julio del año 2013.

**Tabla 28**  
*Clientes potenciales con cartera morosa, vencida y castigada al 31 de Julio 2013*

Clientes	Morosa		Vencida		Castigada	
	Importe	%	Importe	%	Importe	%
Pacifico EPS	43,336	7.72	12,682	17.35	166,126	23.73
Rimac EPS	15,283	2.72	6,514	8.91	57,158	8.16
Pacifico Seguros	318,211	56.72	8,818	12.06	53,858	7.69
Rimac Seguros	9,603	1.71	880	1.20	39,782	5.68
La Positiva	1,390	0.25	15,098	20.65	28,847	4.12
Mapfre EPS	4,494	0.80	1,195	1.63	9,171	1.31
Mapfre Seguros	794	0.14	601	0.82	8,516	1.22
Otros	167,913	29.93	27,330	37.38	336,577	48.08
<b>Totales</b>	<b>561,024</b>	<b>100.00</b>	<b>73,117</b>	<b>100.00</b>	<b>700,034</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Clínica Santa Clara S.A., 2013  
**Elaborado por:** Grupo de investigación.

**Figura 27**  
**Clientes potenciales con cartera morosa, vencida y castigada al 31 de Julio 2013**



**Fuente:** Clínica Santa Clara S.A., 2013  
**Elaborado por:** Grupo de investigación.

Análisis: El cliente con mayor porcentaje de cartera atrasada es Pacifico Seguros con el 26%.

### 3.1.2. Diseño del Sistema de Control de las Cuentas por cobrar

**Objetivo:**

Establecer los lineamientos metodológicos para el manejo de las Cuentas por Cobrar de la Clínica “Santa Clara”. Esto constituye un instrumento idóneo para suministrar información de los procedimientos involucrados en el registro y control de dichas cuentas, generadas por las distintas áreas que conforman la institución y centralizando su cobro en la sección de cuentas por Cobrar.

**Alcance:**

El Sistema diseñado abarca todas las actividades que se desarrollan en el proceso de Cuentas por Cobrar de la Clínica “Santa Clara S.A” y a todo el personal que tiene bajo su responsabilidad el control de estas cuentas.

### **Áreas que intervienen:**

- **Cuentas por Cobrar.**
- **Tesorería**

### **Funciones del personal**

#### **Encargado de cuentas por cobrar:**

- Realizar el Cronograma de cobros, de acuerdo a las fechas establecidas en cada uno de los documentos que generan la misma.
- Mantener actualizado el libro auxiliar de Cuentas por Cobrar.
- Indicar al deudor la forma y lugar de pago.
- Sera responsable de emitir de manera mensual Estados de Cuenta por Cobrar y enviarlos a las Unidades Responsables del Ingreso y el resumen conciliado de las Cuentas por Cobrar al Departamento de Tesorería.
- Informar mensualmente a Contabilidad la situación de los deudores de la “Clinica Santa Clara” para su respectiva conciliación y control.

#### **Tesorera:**

- Realiza los procedimientos de recepción de los ingresos.
- Hacer cuadros diarios de lo recaudado y tener un control de los mismos.
- Recibir y entregar los documentos, verifica la información e informa a la Unidad Responsable del ingreso.
- Emitir comprobantes de diario y anexar Relación de cobros.
- Emitir los informes predeterminados del área.

### **Definiciones:**

Para propósitos de esta norma se establece las siguientes definiciones:

- **Cuentas por Cobrar:** Son las cuentas pendientes de cobro a los clientes de clínica.

- **Servicio de Courier:** El servicio de Courier consiste en el envío de documentos o paquetes de un tamaño y/o peso limitado a un determinado costo, que puede ser distribuido a nivel nacional e internacional según lo requiera el cliente.
- **Factura:** Documento de carácter administrativo que sirve de comprobante de una compraventa de un bien o servicio y, además, incluye toda la información de la operación.
- **Nota de Crédito:** Documento que se utiliza para anular facturas.
- **Abono:** Pago que realiza la compañía hacia clínica.
- **Detracción:** Descuento que efectúa el comprador o usuario de un bien o servicio afecto al sistema, de un porcentaje del importe a pagar por estas operaciones, para luego depositarlo en el Banco de la Nación, en una cuenta corriente a nombre del vendedor o quien presta el servicio.
- **Cronograma de Cobros:** documento que contiene la programación de los cobros de las compañías, que están de acuerdo a la fecha de vencimiento de la factura.
- **Refacturación:** Hacer una factura que sustituya a otra.
- **Cheque:** Orden de pago puesta por escrito que permite a la persona que lo recibe cobrar una cierta cantidad de dinero que está estipulada en el documento y que debe estar disponible en la cuenta bancaria de quien lo expide.
- **Reporte de cobranza:** Información de los abonos que han realizado las compañías hacia Clínica.
- **Retención:** Es el régimen por el cual, los sujetos designados por la SUNAT como Agentes de Retención deberán retener parte del Impuesto General a las Ventas -IGV que les es trasladado por algunos de sus proveedores, para su posterior entrega al Fisco, según la fecha de vencimiento de sus obligaciones tributarias que les corresponda.



- **Estado de Cuenta:** Documento contable oficial por medio del cual una entidad financiera envía al titular de una cuenta bancaria; la descripción de todas las operaciones realizadas en el banco.
- **Conciliación:** Acuerdo o convenio al que llega clínica con las compañías de seguro.
- **Telebankin:** Servicio de transacciones bancarias telefónicas desde la oficina, casa, etc.

**Normas a consultar:**

- Manual de Organización y Funciones del Área de Contabilidad
- Normas Internacionales de Contabilidad (NIC).
- Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF).

**Restricciones:**

Enuncian las prohibiciones o limitaciones en la ejecución de una acción o procedimiento de tiempo, fecha, importe o requisito.

- No se lleve a cabo la gestión de cobro a compañías por cuentas atrasadas, con las cuales ya se llegó a una conciliación.

**Descripción del procedimiento:**

**Procedimiento de Cuentas por Cobrar Comerciales**

<b><u>Ítem</u></b>	<b><u>Procedimiento</u></b>	<b><u>Responsable</u></b>	<b><u>Frecuencia</u></b>
1	Revisa y controla los estados de las facturas en la web de la Courier mediante el Número de Guía.	Encargado Cuentas por Cobrar	Diario
2	Ingresa en el sistema la fecha de recepción de las facturas por compañía, exporta los datos y elabora el Cronograma de cobros de acuerdo a la fecha de vencimiento, luego envía los reportes a cada compañía.	Encargado Cuentas por Cobrar	Diario
3	Revisa los estados de las facturas, si hay facturas observadas coordina con la compañía para ver la fecha de envío.	Encargado Cuentas por Cobrar	Diario

### Procedimiento de Cuentas por Cobrar Comerciales

<u>Ítem</u>	<u>Procedimiento</u>	<u>Responsable</u>	<u>Frecuencia</u>
4	Si no hay facturas observadas, revisa la programación de pago de las compañías ya sea en el Excel enviado por estas o en la web de las mismas.	Encargado Cuentas por Cobrar	Diario
5	Recepcionar las facturas observadas e ingresa el tipo de observación en el sistema para llevar un control, luego informa y envía las facturas observadas a facturación.	Encargado Cuentas por Cobrar	Diario
6	Controlar el tiempo máximo de entrega de las facturas a las compañías de seguros que no debe exceder a los 2 días hecho él envió	Encargado Cuentas por Cobrar	Interdiario
7	El área de cuentas por cobrar deberá realizar diariamente el control y descargo en el Sistema de las facturas recepcionadas por las Compañías.	Encargado Cuentas por Cobrar	Diario
8	El área de cuentas por cobrar deberá enviar a las compañías diariamente sus estados de cuenta con la clínica.	Encargado Cuentas por Cobrar	Diario
7	El área de Cuentas por cobrar será responsable de emitir semanalmente, los estados detallados de cuentas por cobrar enviarlos al área de planificación financiera.	Encargado Cuentas por Cobrar	Semanal
8	Recepcionar y envía el cronograma de pagos, junto con estado de las facturas.	Compañía	
9	El área de cuentas por cobrar deberá realizar un análisis comparativo de saldos (comparar los saldos dentro de un determinado tiempo) para observar cómo ha avanzado la cobranza hacia los clientes.	Encargado Cuentas por Cobrar	Semanal
10	El procedimiento de llamar al cliente se repite tantas veces sea necesario hasta llegar a un acuerdo conveniente para clínica.	Encargado Cuentas por Cobrar	Semanal

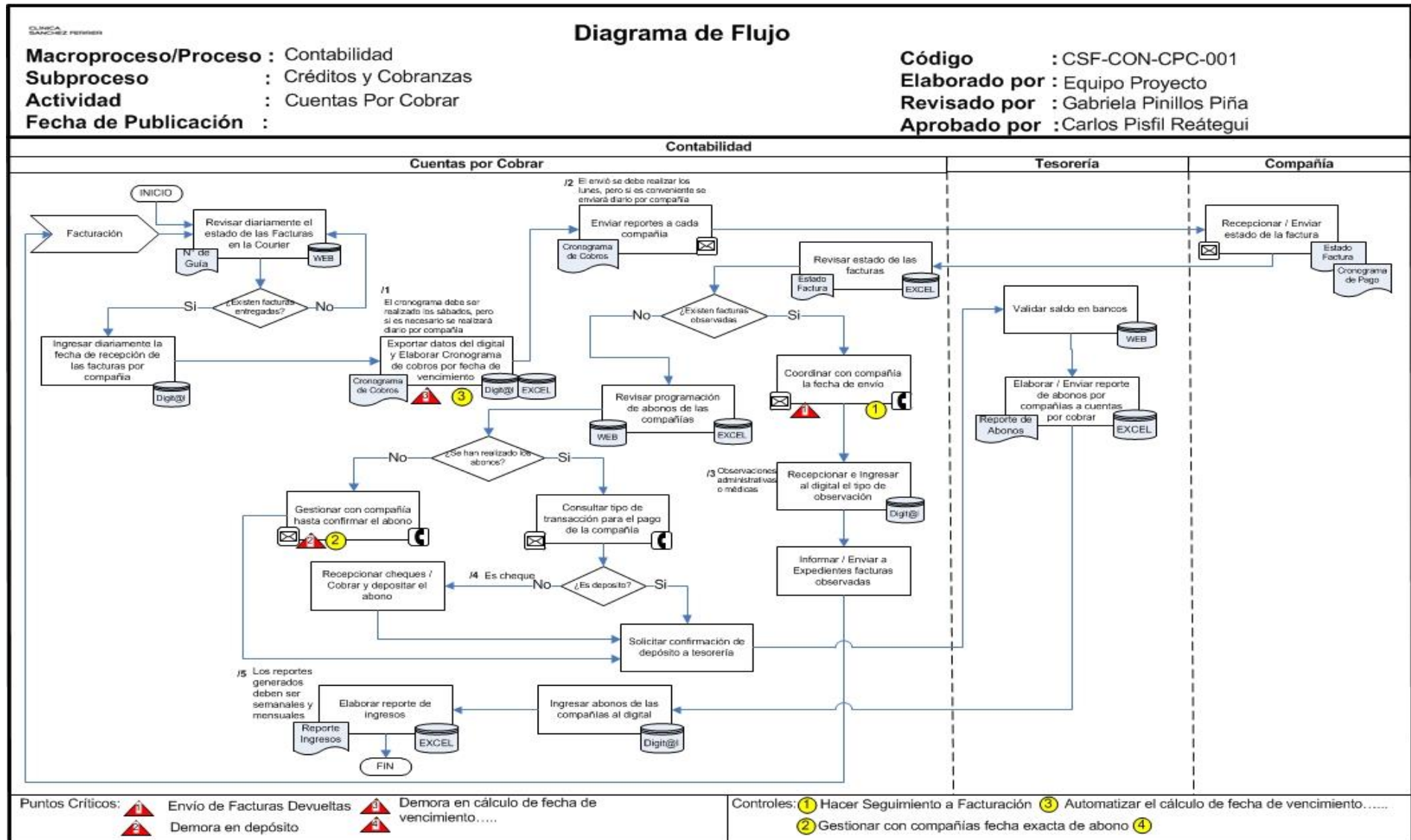
**Procedimiento de Cuentas por Cobrar Comerciales**

<b><u>Ítem</u></b>	<b><u>Procedimiento</u></b>	<b><u>Responsable</u></b>	<b><u>Frecuencia</u></b>
11	Analizar los saldos vencidos por cliente semanalmente, y en la siguiente semana iniciar el proceso de cobro.	Encargado de Cuentas por Cobrar	Semanal
12	El área de cuentas por cobrar deberá realizar una evaluación mensual de Pagos de clientes.	Encargado de Cuentas por Cobrar	Mensual
13	Si no se realizó el abono, gestiona con la compañía hasta llegar a un acuerdo y confirma el abono con tesorería.	Encargado Cuentas por Cobrar	Diario
14	Valida el saldo en la web de los bancos, luego elabora y envía un reporte de abonos por parte de las compañías al área de cuentas por cobrar.	Tesorería	Diario
15	El área de cuentas por cobrar deberá validar diariamente con el área de Tesorería el abono en cuenta de clínica.	Tesorería y Cuentas por cobrar	Diario
16	Si el medio de pago es por Cheque de Gerencia y Telebankin, estos son abonados en la Cuenta Corriente de la Representada por el conserje de clínica.	Tesorería (Conserje)	Diario
17	Se descargan los abonos en el sistema, así se tiene la información actualiza (limpia), y se elabora el reporte de cuentas por cobrar para ser presentado al área de Planificación Financiera.	Encargado Cuentas por Cobrar	Semanal

### Indicadores Propuestos:

N°	Objetivo Estratégico	Nombre Indicador	Unidad de Medida	Frecuencia de Análisis	Fórmula	Meta
001	Aumentar Ingresos en las ventas por crédito	Periodo de Ingresos	Días	Mensual	$Pi: \frac{\text{Cuentas por Cobrar}}{\text{Ingresos por Vtas.} \times \text{Días en el año}}$	80%
002	Medir cuantas veces al año se cobran las cuentas pendientes por cobrar	Rotación de Cuentas por Cobrar	Por Veces	Mensual	$Rc: \frac{\text{Vtas. anuales a Crédito}}{\text{Cuentas por Cobrar}}$	6-12
003	Calcular tiempo de demora en cobrar una factura	Promedio promedio de cobranza	Días	Mensual	$Pc: \frac{CxC * \text{Días en el año}}{\text{Vtas. anuales a Crédito}}$	60 a 30

## Diagrama de Flujo N° 02



### 3.1.3. Ventajas Comparativas del antes y después

Diseñado un Sistema de Control para las Cuentas por Cobrar Comerciales de la Clínica Santa Clara S.A., se procederá hacer las Ventajas comparativas del antes y después de la aplicación del Sistema de Control para la gestión de las cuentas por cobrar comerciales.

#### Resultados antes del Sistema de Control:

Tomando la información de los Registros de Ventas y Cuentas por Cobrar de Enero a Julio del 2013 y aplicando los Indicadores propuestos se obtuvieron los siguientes resultados:

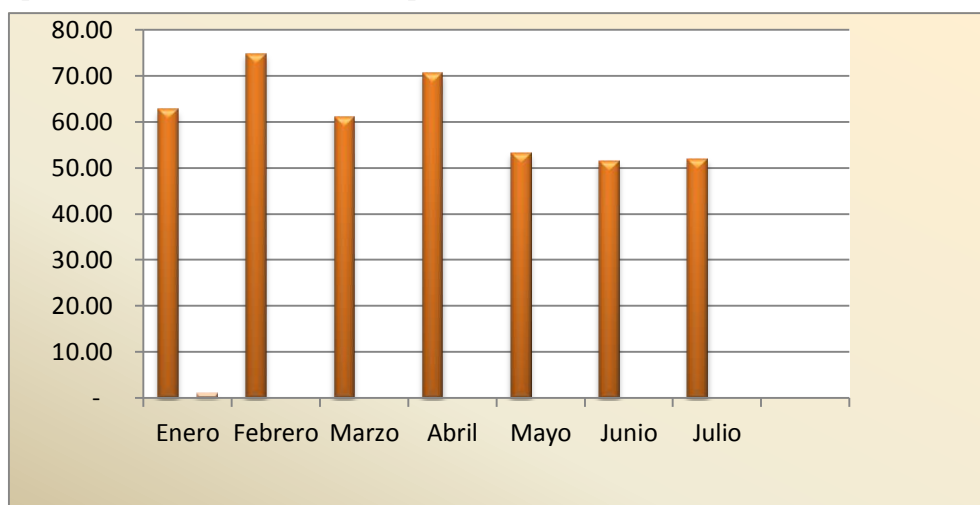
Objetivo: Conocer el Periodo Promedio de Cobranza y la Rotación de las Cuentas por Cobrar de Enero a Julio del 2013.

**Tabla 29**  
*Aplicación de indicadores de Enero a Julio 2013*

Mes	Periodo Promedio de Cobranza	Rotación de las Cuentas por Cobrar
Enero	$\frac{(2,127,694 * 365)}{(1,032,557 * 12)}$ 62.68	$\frac{(1,032,557 * 12)}{2,127,694}$ 5.82
Febrero	$\frac{(2,275,338 * 365)}{(926,537 * 12)}$ 74.70	$\frac{(926,537 * 12)}{2,275,338}$ 4.89
Marzo	$\frac{(2,666,469 * 365)}{(1,330,445 * 12)}$ 60.96	$\frac{(1,330,445 * 12)}{2,666,469}$ 5.99
Abril	$\frac{(2,487,404 * 365)}{(1,072,901 * 12)}$ 70.52	$\frac{(1,072,901 * 12)}{2,487,404}$ 5.18
Mayo	$\frac{(2,617,705 * 365)}{(1,496,557 * 12)}$ 53.20	$\frac{(1,496,557 * 12)}{2,617,705}$ 6.86
Junio	$\frac{(2,556,464 * 365)}{(1,511,403 * 12)}$ 51.45	$\frac{(1,511,403 * 12)}{2,556,464}$ 7.09
Julio	$\frac{(2,449,637 * 365)}{(1,436,265 * 12)}$ 51.88	$\frac{(1,436,265 * 12)}{2,449,637}$ 7.04
<b>Pomedio</b>	<b>60.77</b>	<b>6.12</b>

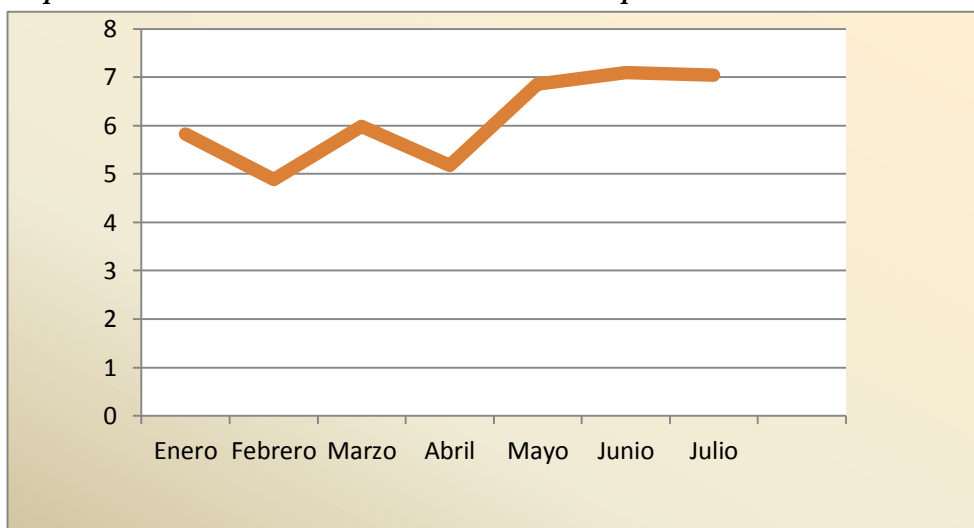
**Fuente:** Clínica Santa Clara S.A., 2013  
**Elaborado por:** Grupo de investigación.

**Figura 28**  
**Aplicación del indicador Periodo promedio de cobranza**



**Fuente:** Clínica Santa Clara S.A., 2013  
**Elaborado por:** Grupo de investigación.

**Figura 29**  
**Aplicación del indicador Rotación de las cuentas por cobrar**



**Fuente:** Clínica Santa Clara S.A., 2013  
**Elaborado por:** Grupo de investigación.

Análisis: El promedio resultante de los indicadores aplicados, está al límite del nivel óptimo de la rotación de cartera. Esto quiere decir que la empresa convierte en efectivo sus cuentas por cobrar en 60 días o rotan 6 veces en el período.

Los niveles óptimos se encuentran en cifras de 6 a 12 veces al año, 60 a 30 días de período de cobro.

### Resultados después del Sistema de Control Interno:

Aplicando en la empresa el Sistema de Control Interno para las Cuentas por Cobrar Comerciales propuesto, entre los periodos de Agosto a Diciembre del 2013 se obtuvieron los siguientes resultados:

Objetivo: Conocer el Periodo Promedio de Cobranza y la Rotación de las Cuentas por Cobrar de Agosto a Diciembre del 2013.

**Tabla 30**  
*Cuentas por Cobrar de Agosto a Diciembre 2013*

Cliente	Agosto	Setiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Total Clientes Comerciales	2,441,886	2,396,752	2,514,819	2,425,719	2,409,206
Total Otros Clientes	1,614,403	1,604,504	1,607,835	1,531,408	1,553,305
<b>Totales</b>	<b>4,056,289</b>	<b>4,001,256</b>	<b>4,122,654</b>	<b>3,957,127</b>	<b>3,962,511</b>

**Fuente:** Clínica Santa Clara S.A., 2013  
**Elaborado por:** Grupo de investigación.

**Tabla 31**  
*Ventas al crédito de Agosto a Diciembre 2013*

Ventas	Agosto	Setiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Ventas al crédito	1,507,325	1,489,652	1,600,235	1,592,281	1,687,452

**Fuente:** Clínica Santa Clara S.A., 2013  
**Elaborado por:** Grupo de investigación.

**Tabla 32**  
*Aplicación del Sistema de Control Interno*

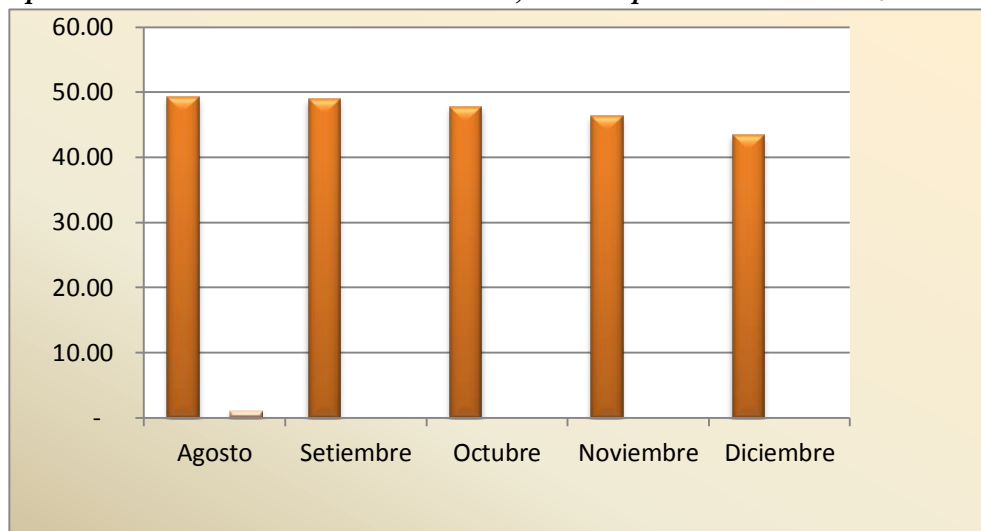
Mes	Periodo Promedio de Cobranza		Rotación de las Cuentas por Cobrar	
Agosto	$\frac{(2,441,886 * 365)}{(1,507,325 * 12)}$	49.28	$\frac{(1,507,325 * 12)}{2,441,886}$	7.41
Setiembre	$\frac{(2,396,752 * 365)}{(1,489,652 * 12)}$	48.94	$\frac{(1,489,652 * 12)}{2,396,752}$	7.46
Octubre	$\frac{(2,514,819 * 365)}{(1,600,235 * 12)}$	47.80	$\frac{(1,600,235 * 12)}{2,514,819}$	7.64
Noviembre	$\frac{(2,425,719 * 365)}{(1,592,281 * 12)}$	46.34	$\frac{(1,592,281 * 12)}{2,425,719}$	7.88
Diciembre	$\frac{(2,409,206 * 365)}{(1,687,452 * 12)}$	43.43	$\frac{(1,687,452 * 12)}{2,409,206}$	8.41
<b>Pomedio</b>		<b>47.16</b>		<b>7.76</b>

**Fuente:** Clínica Santa Clara S.A., 2013  
**Elaborado por:** Grupo de investigación.



**Figura 30**

*Aplicación del Sistema de Control Interno, Periodo promedio de cobranza*

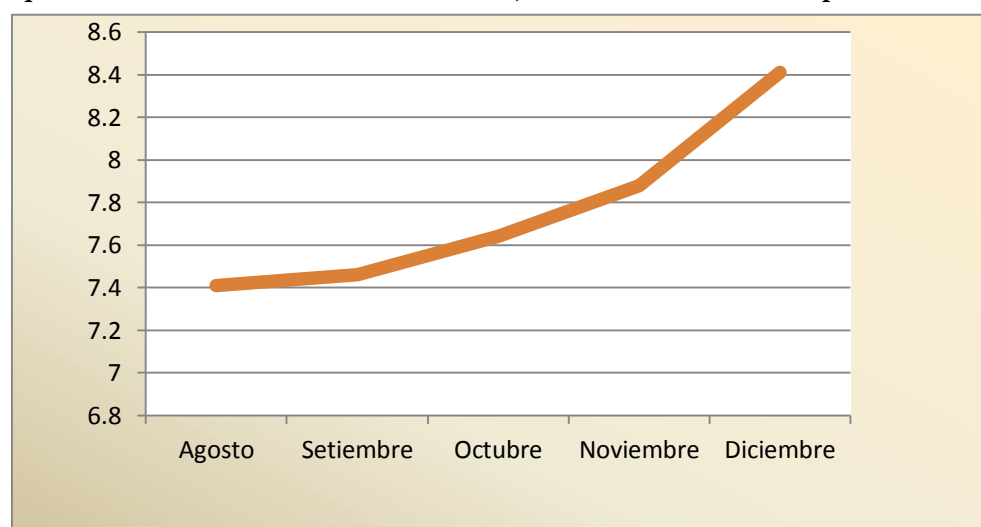


**Fuente:** Clínica Santa Clara S.A., 2013

**Elaborado por:** Grupo de investigación.

**Figura 31**

*Aplicación del Sistema de Control Interno, Rotación de las cuentas por cobrar*



**Fuente:** Clínica Santa Clara S.A., 2013

**Elaborado por:** Grupo de investigación.

Análisis: El resultado de la aplicación de los indicadores de agosto a diciembre refleja que la empresa convierte en efectivo sus cuentas por cobrar en 47 días o rotan 8 veces en el período.

Los niveles son óptimos ya que se encuentran en cifras de 6 a 12 veces al año, 60 a 30 días de período de cobro.

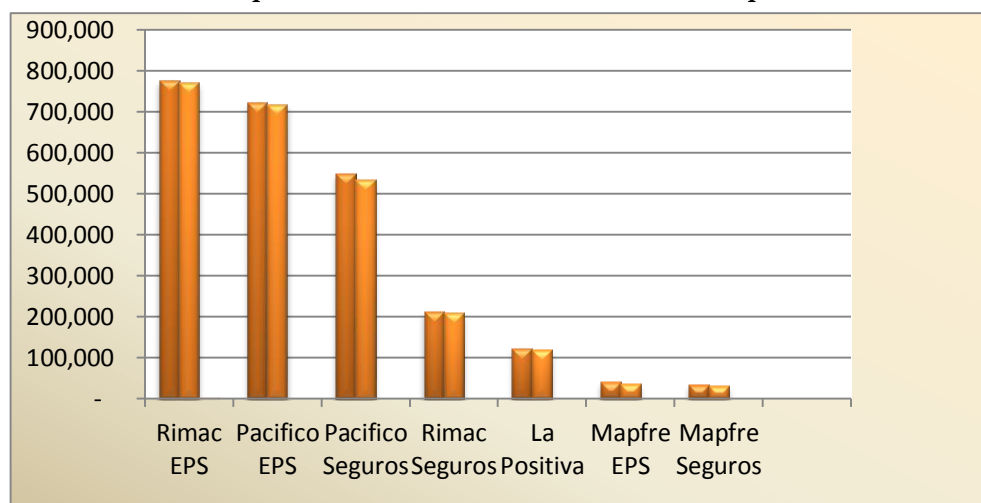
Objetivo: Conocer el impacto de la aplicación del sistema de control interno por cliente a Diciembre del 2013.

**Tabla 33**  
*Resultado de la aplicación del Sistema de Control Interno por clientes*

Cliente	Julio	Diciembre	Sistema de Control Interno	
	S/.	S/.	S/.	%
Rimac EPS	774,626	768,976	5,650	0.14
Pacifico EPS	721,342	715,733	5,609	0.14
Pacifico Seguros	547,797	533,102	14,695	0.36
Rimac Seguros	210,867	206,907	3,960	0.10
La Positiva	122,100	117,842	4,258	0.10
Mapfre EPS	39,176	36,044	3,132	0.08
Mapfre Seguros	33,137	30,602	2,535	0.06
Otros	1,661,084	1,553,304	107,780	2.62
<b>Totales</b>	<b>4,110,129</b>	<b>3,962,510</b>	<b>147,619</b>	<b>3.59</b>

**Fuente:** Clínica Santa Clara S.A., 2013  
**Elaborado por:** Grupo de investigación.

**Figura 32**  
*Resultado de la aplicación del Sistema de Control Interno por clientes*



**Fuente:** Clínica Santa Clara S.A., 2013  
**Elaborado por:** Grupo de investigación.

Análisis: El detalle de la aplicación por cliente, resulta una mejoría del 1.63% de los clientes potenciales y un 3.59% en el total de clientes a Diciembre del 2013, el cual no se refleja relevante.

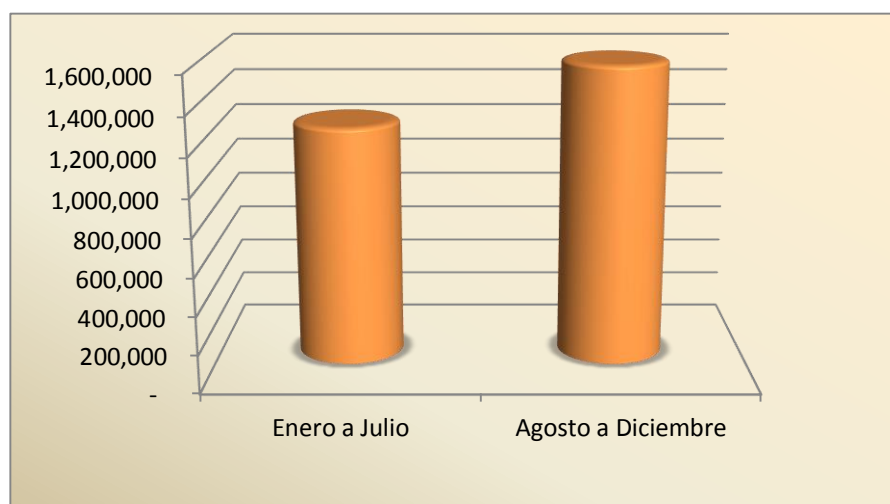
Objetivo: Conocer el flujo de ventas al crédito y comparación en Julio y Diciembre 2013.

**Tabla 34**  
*Comparación de Ventas al crédito en Julio y Diciembre 2013*

Indicador	Promedio	
	Enero a Julio	Agosto a Diciembre
Ventas al Crédito	1,258,098	1,575,389

**Fuente:** Clínica Santa Clara S.A., 2013  
**Elaborado por:** Grupo de investigación.

**Figura 33**  
*Comparación de Ventas al crédito en Julio y Diciembre.*



**Fuente:** Clínica Santa Clara S.A., 2013  
**Elaborado por:** Grupo de investigación

Análisis: Entre el primer y segundo semestre de las ventas al crédito, se muestra un aumento de S/. 317,291 soles, que representa un 25.22%.

## **DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS**

Los resultados del trabajo de campo y la encuesta al personal del área de Cuentas por Cobrar, nos demuestra que la empresa Clínica Santa Clara S.A. requiere diseñar e implementar un sistema de control interno a sus cuentas por cobrar, con el fin de propiciar seguridad razonable en la efectividad de sus planes y programas (trabajadores, inversiones, acreedores), proteger sus derechos y lograr un mejor resultado en sus operaciones, es decir, gracias al control de sus cuentas se pueden prever situaciones contractuales a la empresa, contribuyendo favorablemente a sus logros y definiendo quien debe responder por las diferentes funciones inherentes al control interno de cuentas por cobrar.

Según Cepeda (2007) define el sistema de control interno como un mecanismo de apoyo gerencial orientado hacia una meta o fin, esto provee una garantía razonable al logro de objetivos y a las metas organizacionales. Sin embargo, un adecuado sistema de control interno podrá alertar oportunamente y reportar sobre el bajo rendimiento de una gestión, pero no podrá transformar una administración deficiente en una administración destacada.

La responsabilidad del control interno de cuentas por cobrar recae sobre el área del mismo nombre dentro de una organización, la cual es encargada de implementar y mantener un adecuado sistema de control interno de cuentas por cobrar. Sin embargo no está de más programar evaluaciones periódicas de la gestión de cuentas por cobrar realizado por personal independientes al proceso o a la misma entidad, este tipo de evaluaciones no se dan dentro de la Clínica Santa Clara S.A. ya que todos sus procesos y controles se dan por personal de la misma empresa.

Se concluye que el sistema de control interno incluye el plan de la organización, todas las normas, políticas, objetivos y procedimientos que están relacionados con los procesos de decisión que llevan a la autorización de las transacciones por parte de la dirección lograr la eficiencia de las operaciones, y el apego a las prácticas gerenciales.

Del mismo modo, de acuerdo a los resultados obtenidos en el trabajo de campo efectuado a la Clínica Santa Clara S.A., detectamos que existen una serie de limitaciones de la gestión

actual de las cuentas por cobrar, hechos que dificultan la liquidez de la empresa, entre ellos se ha podido destacar: Falta de planificación de tareas en el área de cuentas por cobrar, errores humanos, desconocimiento de políticas preestablecidas por el ente, falta de comunicación y segregación de funciones. Todos estos puntos dieron como resultante que su Rotación de cartera se encuentre al límite del nivel óptimo. Es decir que la empresa convierta su efectivo en 60 días o 6 veces en el periodo.

Según Corcuera & Gonzales 2003) Un organigrama, el manual de organización y funciones y el manual de políticas y procedimientos apoyaran a la efectiva gestión del ente, con los cuales se podrá obtener un mejor control de sus operaciones, proporcionando seguridad razonable a la información financiera y económica reflejada en los Estados Financieros.

Con lo expuesto por los autores estamos totalmente de acuerdo ya que los manuales y políticas son herramientas de gestión, que tanto su implementación como aplicación debe estar siempre presente en toda empresa.

El diseño de un sistema de control interno que apoye a la gestión de cuentas por cobrar está orientado a temas administrativos y contables, no abarcando a la organización su conjunto, tema pendiente motivo de otros estudios e investigaciones, con el diseño de un sistema de control de cuentas por cobrar buscamos mejorar la gestión financiera de la empresa Clínica Santa Clara S.A. lo cual hará posible la obtención de los recursos y aplicación para el cumplimiento de sus objetivos empresariales.

El proceso para el control de las cuentas por cobrar es de gran importancia para la empresa, puesto que por medio de estos controles se ejecutara de manera efectiva el proceso normal de las operaciones cotidianas de la empresa; esto permite hacerle frente oportunamente las obligaciones con los acreedores y trabajadores logrando de esta manera la consecución de los objetivos planteados en la presente investigación y así crear vínculos comerciales de éxito. Los controles propuestos son los Indicadores de Rotación de Cuentas por cobrar y Periodo promedio de cobranza, aplicados después del Diseño e implantación del Sistema de control, nos dieron como resultado que la empresa convierte en efectivo sus cuentas por

cobrar en 47 días y 8 veces en el periodo. Tales resultados son óptimos y favorables para el cumplimiento de sus metas.

Según Cepeda (2007) En términos generales, conviene señalar que la importancia de un eficiente sistema de control radica en que su principal propósito es detectar con oportunidad, cualquier desviación significativa en el cumplimiento de las metas y objetivos establecidos; asimismo, es importante porque el control interno promueve la eficiencia de las operaciones.

De allí que las cuentas por cobrar sean administradas de manera eficiente y asertiva, por medio de un sistema de control interno que nos permita generar a la empresa información confiable y oportuna.

La empresa ha mantenido resultados positivos en todos los años desde su constitución, sin embargo no son óptimos al analizar la rotación de su cartera de clientes; después de aplicar el Sistema de control interno a sus cuentas por cobrar comerciales, se reflejó que las cuentas por cobrar bajaron un 3.59%, que a plena vista no simboliza una mejoría; sin embargo si lo analizamos conjuntamente con las ventas al crédito desde Julio a Diciembre del 2013, estas tienen un aumento del 25.22% que representan S/. 317,291 soles. Al subir las ventas al crédito, aumentan las cuentas por cobrar; pero con el Sistema de control interno se obtuvo una disminución de S/. 147,619 soles (3.59%), lo cual evidencia mejoría en la gestión de cuentas por cobrar.

Por lo tanto, el presente trabajo de investigación valida la hipótesis, la cual señala que el Diseño e implementación de un sistema de control interno de cuentas por cobrar optimizara la gestión de las cuentas por cobrar comerciales de la Clínica Santa Clara S.A.

## CONCLUSIONES

Después de haber analizado la información recopilada en las visitas efectuadas a la empresa Clínica Santa Clara S.A. se establecen las siguientes conclusiones:

1. Como resultado del diagnóstico realizado al área de cuentas por cobrar de la empresa Clínica Santa Clara S.A., se identificó que en el área, se aplican de manera inadecuada los procedimientos pre establecidos, hay una mala segregación y omisión de funciones, en la administración de las cuentas por cobrar y gestiones de cobranza; y eso se refleja en el promedio resultante de los indicadores aplicados en el primer semestre, que la empresa convierte en efectivo sus cuentas por cobrar en 60 días o rotan 6 veces en el periodo. El cual se encuentra al límite del nivel óptimo de la rotación de cartera.
2. Se diseñó y aplico un sistema de control interno para el área de cuentas por cobrar, relacionada con la separación y segregación de funciones afines y responsabilidad, por lo tanto esto influye positivamente en la preparación tanto de los registros contables como de los Estados Financieros de la empresa; los mismos que conllevaran a que los procesos sean más eficientes y óptimos. Como el resultado de la aplicación de los indicadores en el segundo semestre, la empresa convierte en efectivo sus cuentas por cobrar en 47 días o rotan 8 veces en el periodo. Nivel óptimo para la empresa.
3. Se evaluó si el sistema de control interno de cuentas por cobrar implementado, es positivo en relación con la gestión financiera de la empresa Clínica Santa Clara S.A., puesto a que se han separado de manera adecuada en base al sistema y lineamientos propuestos para las funciones que realizan las personas que participan en el proceso control y cobranza a clientes, Diagrama de Flujo N°2.

## **RECOMENDACIONES**

Después de realizada la investigación en la empresa Clínica Santa Clara S.A. se ha llegado a las siguientes recomendaciones:

1. Aplicar adecuadamente la implementación de medidas del sistema de control interno en el área de cuentas por cobrar de la empresa Clínica Santa Clara S.A. de acuerdo al flujo de operaciones propuestos, normas, procedimientos y políticas, para lograr uno de los objetivos que persigue un sistema de control interno como es proteger los recursos de la organización, reconocer los riesgos potenciales y reales que los puedan afectar financieramente.
2. La empresa debe realizar una mejora continua en la segregación de funciones en el área de cuentas por cobrar, a fin de que se logre obtener un grado de seguridad en la información financiera, que sea relevante, confiable y fiable: y además mejorar la gestión financiera del área de cuentas por cobrar.
3. Establecer una supervisión adecuada en el área de facturación y cobranza, separando estas actividades en personal debidamente capacitado, y se deberán considerar a los procedimientos y políticas emanados por la administración de la empresa; y así mejorar las condiciones de calidad y oportunidad, la provisión de bienes y que se hagan al mínimo costo, con la máxima eficiencia y el mejor uso de los recursos económicos disponibles, y se pueda disponer de los recursos para el cumplimiento de las obligaciones de la empresa.



## REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

### Libros:

- Apaza, M. (2001). *Análisis e interpretación avanzada de los Estados Financieros y Gestión Financiera moderna* (1ra. Ed.). Lima-Perú: Pacifico Editores.
- Apaza, M. & Quispe, R. (2002). *Diccionario Empresarial, Herramienta del nuevo Milenio* (1ra. Ed.). Lima-Perú: Pacifico Editores.
- Apaza, M. (2003). *Finanzas para Contadores aplicado a la Gestión Empresarial* (1ra. Ed.). Lima-Perú: Pacifico Editores.
- Biondi, M. (2001). *Interpretación y Análisis de los Estados Contables* (5ta. Ed.). Barcelona-España: Ediciones Macchi.
- Vizcarra, J. (2007). *Auditoria Financiera: Riesgo, Control Interno, Gobierno Corporativo y Normas de Información Financiera* (1ra.ed.). Lima-Perú: Pacifico Editores.

### Tesis:

- Bravo Zavaleta, A. & Molledo Palomino, N. (2010). *Examen especial a las Cuentas por Cobrar y su incidencia en el Sistema de Control Interno del Hospital Belén – Trujillo 2009*. Trujillo-Perú: Universidad Privada Antenor Orrego.
- Marigorda Roman, L. & Vela Tang, C. (2005). *La cartera morosa de la ONG Asociación de mujeres en acción año 2004 de la ciudad de Trujillo y su incidencia en la liquidez de su empresa*. Trujillo-Perú: Universidad Privada Antenor Orrego.
- Corcuera Zavaleta, M. & Gonzales Ruiz, M. (2003). *Diseño de un Sistema de Control Interno para el área de Créditos y Cobranza de la Cooperativa de Servicios Múltiples ZOFRAF Ltda*. Trujillo-Perú: Universidad Privada Antenor Orrego.
- Céspedes Urquiaga, K. & Navarro Jesús, J. (2002) *Diagnostico y Diseño de un Sistema de Control Interno en el área de Ventas de la Empresa Mercurio S.R.L. de la ciudad de Trujillo – año 2001*. Trujillo-Perú: Universidad Privada Antenor Orrego.

**Revistas:**

García, J. (2002) *Cuentas por Cobrar Comerciales* de la revista Actualidad empresarial, N° 245 – de la Segunda Quincena del 2012.

**Páginas Web:**

Buero (2013) *Desarrolle una buena gestión de cobranzas*. Edit. Caracas Venezuela: Venezuela competitiva. Recuperado de [http://www.eduardobuero.com.ar/temas\\_de\\_interes\\_desarrollar\\_buena\\_gestion\\_cobranzas.htm](http://www.eduardobuero.com.ar/temas_de_interes_desarrollar_buena_gestion_cobranzas.htm)

*Cuentas por cobrar (S.F)*. recuperado de <http://economias.com/cuentas/cobrar.html>

*Definición de activo circulante (S.F)* recuperado de <http://definicion.de/activo-circulante/>

*El ejecutivo de la cobranza (2013) PUCP – ASQ 2013. Lima Perú*. Recuperado de <http://www.monografias.com/trabajos80/ejecutivo-cobranza/ejecutivo-cobranza.shtml#importancia>

Falconi (2012) *Administración de las cuentas por cobrar*. Lima Perú: UNIVERSIDAD NACIONAL DE INGENIERÍA. Recuperado de [http://ocw.uni.edu.pe/ocw/facultad-de-ingenieria-industrial-y-sistemas/contabilidad-financiera/cursos/Cuentas\\_por\\_Cobrar1.pdf](http://ocw.uni.edu.pe/ocw/facultad-de-ingenieria-industrial-y-sistemas/contabilidad-financiera/cursos/Cuentas_por_Cobrar1.pdf)

Herrera (2013) *Optimizar la gestión de cobranza sin dañar la relación con el cliente*. Santiago de Chile. PWC. Recuperado de <http://www.pwc.com/cl/es/cursos/auditoria-y-contabilidad/optimizar-la-gestion-de-cobranza-sin-danar-relacion-con-cliente.jhtml>

*La cobranza importancia y principios generales (S.F)*. Recuperado de <http://creditoscobranzasdinero.blogspot.com/2010/01/cobranzayprincipiosgenerales.html>

*Lectura cuentas por cobrar (2012)*. O Campus virtual Maestría en Pymes. Recuperado de <http://www.uovirtual.com.mx/moodle/lecturas/admonf1/11.pdf>

Procedimientos para realizar una investigación (S.F.). Recuperado de <http://www.monografias.com/trabajos74/procedimiento-realizar-investigacion/procedimiento-realizar-investigacion.shtml>

*Ratios financieros* (S.F.). Recuperado de <http://trabajos-contabilidad.blogspot.com/2009/05/ratios-financieros.html>

Rodríguez, N. & Ortiz, Y. (2004) *Análisis de los procedimientos contables aplicables a las cuentas por cobrar*. Cumaná - Venezuela. Universidad de Oriente. Recuperado de [http://ri.biblioteca.udo.edu.ve/bitstream/123456789/436/1/TESIS-658.1511\\_O72a\\_01.pdf](http://ri.biblioteca.udo.edu.ve/bitstream/123456789/436/1/TESIS-658.1511_O72a_01.pdf)

Vallado (2011) *Administración financiera de las cuentas por cobrar*. Lima Perú: Slideshare. Recuperado de <http://es.slideshare.net/jcfdezmx2/cuentas-por-cobrar-presentation>

# **ANEXOS**

## ANEXO N° 01

### GUIA DE ENCUESTA

Encuesta realizadas al personal de la empresa CLÍNICA SANTA CLARA S.A. de la ciudad de Trujillo

#### **Instrucciones.-**

La presente encuesta será aplicado al Gerente de Finanzas, Contador General, Contador Adjunto y al responsable del área de CUENTAS POR COBRAR, debiendo marcarse una X en la columna de SI o NO según sea su respuesta.

Propósito y relevancia, realizar un diagnóstico del Control Interno actual de las Cuentas por Cobrar Comerciales de la Clínica Santa Clara S.A. para tener información directa y detallada de los responsables del área que permita objetividad en el conocimiento que se busca.

<b>PREGUNTAS</b>	<b>SI</b>	<b>NO</b>
01.- ¿Se tiene una planificación de las tareas que se deben realizar en el área de Cuentas por Cobrar?	0	4
02.- ¿Cuenta la empresa con un sistema de Control para el otorgamiento de créditos?	0	4
03.- ¿Posee la empresa políticas y procedimientos para la cobranza de los Créditos otorgados?	0	4
04.- ¿Las funciones del área de Cuentas por Cobrar son compartidas con otras áreas y/o personal?	1	3
05.- ¿El área de Cuentas por Cobrar depende de otras áreas para cumplir con sus funciones?	3	1
06.- ¿Se mantiene un control diario de las cuentas por cobrar en situación de VENCIDAS Y POR VENCER?	0	4
07.- ¿Se cuenta con acceso directo a las cuentas corrientes en los Bancos que la empresa tiene?	0	4

08.- ¿Se mantiene una comunicación constante con el área de tesorería?	3	1
9.- ¿Se reciben oportunamente los Comprobantes de Retención?	0	4
10.- ¿Se sostiene una comunicación diaria con los Clientes para la coordinación de las cobranzas?	1	3
11.- ¿Se presentan inconvenientes con los Clientes para el cobro de sus facturas?	3	1
12.- ¿Se lleva un control diario y semanal de los montos facturados a los Clientes?	0	4
13.- ¿Se presentan semanalmente Reportes de las Cuentas por Cobrar?	4	0
14.- ¿Existen problemas con los Courier?	4	0
15.- ¿Se mantiene una comunicación constante con la Courier?	1	3
16.- ¿Se elaboran Proyecciones semanales de los ingresos por cuentas por Cobrar?	4	0
17.- ¿Se evalúan las proyecciones semanales de cuentas por cobrar?	1	3
18.- ¿Existen cuentas por cobrar en situación de incobrables?	3	1
19.- ¿Se evalúa periódicamente las labores del área de cuentas por cobrar?	2	2

**ANEXO N° 02**  
**GUÍA DE OBSERVACIÓN**

Procesos de la Gestión de Cobranza

1. Verificar que se envíen Facturas diariamente por la Courier
  - Confirmar la recepción por los Clientes
  
2. Confirmar la elaboración semanal del cronograma de cobros
  - Verificar la depuración de la información
  
3. Comprobar si realizan gestión de cobranza diaria
  - Verificar la clasificación de Cuentas por Cobrar Vencidas y por Vencer
  
4. Observar la comunicación con el área de tesorería para confirmación de depósitos
5. Confrontar el control de la Cta. De detracciones y los Comprobantes de Retención
6. Confirmar la recepción y trámite de las facturas devueltas

## ANEXO N° 03

### GUÍA DE ANÁLISIS DE REGISTROS

<i><b>REGISTROS</b></i>	<i><b>HALLAZGOS</b></i>
Registro de Ventas	<ul style="list-style-type: none"><li>✓ Porcentaje de Ventas al crédito y al contado</li><li>✓ Cantidad de Clientes</li><li>✓ Montos de Ventas realizadas al mes (cantidad de facturas)</li><li>✓ Clientes con mayor porcentaje de ventas al crédito.</li></ul>
Reporte de Cuentas por Cobrar	<ul style="list-style-type: none"><li>✓ Clientes con mayor porcentaje de cuentas por cobrar al crédito.</li><li>✓ Cartera morosa</li><li>✓ Cartera vencida</li><li>✓ Cartera castigada</li></ul>

#### **REPORTE DEL REGISTRO DE CUENTAS POR COBRAR**

PERIODO: 2013

RANGO: Enero - Julio

Mes	Importe en S/.	Saldo
Enero	3,552,075.94	Al 31/01/13
Febrero	3,798,560.29	Al 28/02/13
Marzo	4,429,349.97	Al 31/03/13
Abril	4,230,279.65	Al 30/04/13
Mayo	4,312,528.54	Al 31/05/13
Junio	4,253,684.12	Al 30/06/13
Julio	4,110,128.66	Al 31/07/13



CLINICA SANTA CLARA S.A.  
 ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA  
 AL 31 DE JULIO DE 2013  
 (Expresado en miles de nuevos soles (S/.)

	<b>2013</b>		<b>2013</b>
<b>ACTIVOS</b>		<b>PASIVOS Y PATRIMONIO</b>	
<b>ACTIVOS CORRIENTES</b>		<b>PASIVOS CORRIENTES:</b>	
Efectivo	246	Obligaciones financieras	505
Otros activos no financieros	59	Cuentas por pagar comerciales y otras cuentas por pagar	3,760
Deudores comerciales y otras cuentas por cobrar, neto	4,110	Cuentas por pagar a entidades relacionadas	1,362
Cuentas por cobrar a entidades relacionadas	93	Provisiones para beneficios a los empleados	50
Inventario	708	Pasivos por impuesto a las ganancias	71
		Otras provisiones	188
<b>Total activos corrientes</b>	<b>5,216</b>	<b>Total pasivos corrientes</b>	<b>5,936</b>
<b>ACTIVOS NO CORRIENTES</b>		<b>PASIVOS NO CORRIENTES:</b>	
Activos intangibles, neto	26	Obligaciones financieras	1,132
Propiedades, unidades de transporte y equipo, neto	8,945	Cuentas por pagar a entidades relacionadas	2,230
Activos por impuestos a las ganancias diferidos	179	Otras provisiones	1,660
		<b>Total pasivos no corrientes</b>	<b>5,022</b>
<b>Total activos no corrientes</b>	<b>9,150</b>	<b>Total pasivos</b>	<b>10,958</b>
		<b>PATRIMONIO</b>	
		Capital social emitido	2,284
		Resultados acumulados	987
		Reserva legal	137
		<b>Total patrimonio</b>	<b>3,408</b>
<b>TOTAL</b>	<b>14,366</b>	<b>TOTAL</b>	<b>14,366</b>

<b>CLINICA SANTA CLARA S.A.</b>			
<b>ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA</b>			
<b>AL 31 DE DICIEMBRE DE 2013</b>			
<b>(Expresado en miles de nuevos soles (S/.)</b>			
	<b>2013</b>		<b>2013</b>
<b>ACTIVOS</b>		<b>PASIVOS Y PATRIMONIO</b>	
<b>ACTIVOS CORRIENTES</b>		<b>PASIVOS CORRIENTES:</b>	
Efectivo	1,156	Obligaciones financieras	661
Otros activos no financieros	165	Cuentas por pagar comerciales y otras cuentas por pagar	3,303
Deudores comerciales y otras cuentas por cobrar, neto	3,963	Cuentas por pagar a entidades relacionadas	1,486
Cuentas por cobrar a entidades relacionadas	165	Provisiones para beneficios a los empleados	330
Inventario	826	Pasivos por impuesto a las ganancias	165
		Otras provisiones	495
<b>Total activos corrientes</b>	<b>6,275</b>	<b>Total pasivos corrientes</b>	<b>6,440</b>
<b>ACTIVOS NO CORRIENTES</b>		<b>PASIVOS NO CORRIENTES:</b>	
Activos intangibles, neto	165	Obligaciones financieras	826
Propiedades, unidades de transporte y equipo, neto	9,908	Cuentas por pagar a entidades relacionadas	2,312
Activos por impuestos a las ganancias diferidos	165	Otras provisiones	1,982
		<b>Total pasivos no corrientes</b>	<b>5,119</b>
<b>Total activos no corrientes</b>	<b>10,238</b>	<b>Total pasivos</b>	<b>11,559</b>
		<b>PATRIMONIO</b>	
		Capital social emitido	2,642
		Resultados acumulados	2,147
		Reserva legal	165
		<b>Total patrimonio</b>	<b>4,954</b>
<b>TOTAL</b>	<b>16,513</b>	<b>TOTAL</b>	<b>16,513</b>