



FACULTAD DE NEGOCIOS

Carrera de Contabilidad y Finanzas

**“IMPLEMENTACIÓN DE CONTROL INTERNO
PARA EL ÁREA DE CRÉDITO Y COBRANZA EN
LA EMPRESA LA ARENA ANDINA
CONSTRUCTORES
EIRL, 2022”**

Tesis para optar al título profesional de:

Contadora Pública

Autores:

Grecia Lucia Asian Medina

Yuliza Azucena Escobedo Huatay

Asesor:

MBA. CPCC. Felipe Marcelo Solano Salazar

<https://orcid.org/0000-0003-3198-8579>

Trujillo - Perú

2025

JURADO EVALUADOR

Jurado 1 Presidente(a)	Edwin Alberto Arroyo Rosales
	Nombre y Apellidos

Jurado 2	Heleny Soley Teran Plasencia
	Nombre y Apellidos

Jurado 3	Felipe Marcelo Solano Salazar
	Nombre y Apellidos

INFORME DE SIMILITUD



Página 1 of 65 - Portada

Identificador de la entrega trn:oid::1:3293235539

Grecia Lucia Asian Medina Yuliza Azucena Escobed...

IMPLEMENTACIÓN DE CONTROL INTERNO PARA EL ÁREA DE CRÉDITO Y COBRANZA EN LA EMPRESA LA ARENA ANDINA C...

Quick Submit

Quick Submit

Asesores

Detalles del documento

Identificador de la entrega

trn:oid::1:3293235539

Fecha de entrega

10 jul 2025, 12:43 a.m. GMT-5

Fecha de descarga

10 jul 2025, 1:28 a.m. GMT-5

Nombre de archivo

O_PARA_EL_REA_DE_CR_DITO_Y_COBRANZA_EN_LA_EMPRESA_LAAC_2022.docx

Tamaño de archivo

5.3 MB

59 Páginas

8708 Palabras

48.356 Caracteres

7% Similitud general

El total combinado de todas las coincidencias, incluidas las fuentes superpuestas, para ca...

Filtrado desde el informe

- ▶ Bibliografía
- ▶ Coincidencias menores (menos de 8 palabras)

Exclusiones

- ▶ N.º de coincidencias excluidas

Fuentes principales

- 6% Fuentes de Internet
- 1% Publicaciones
- 2% Trabajos entregados (trabajos del estudiante)

Marcas de integridad

N.º de alertas de integridad para revisión

No se han detectado manipulaciones de texto sospechosas.

Los algoritmos de nuestro sistema analizan un documento en profundidad para buscar inconsistencias que permitirían distinguirlo de una entrega normal. Si advertimos algo extraño, lo marcamos como una alerta para que pueda revisarlo.

Una marca de alerta no es necesariamente un indicador de problemas. Sin embargo, recomendamos que preste atención y la revise.

DEDICATORIA

A Dios, por darme la vida, la fuerza y la sabiduría para seguir adelante.

A mis queridos padres, por su amor, paciencia y por enseñarme con el ejemplo a luchar por mis metas. Sin su guía y amor, nada de esto hubiera sido posible.

A mi hermana, por estar siempre presente con palabras de aliento, por su paciencia y por acompañarme en los momentos más difíciles.

También la dedico a mis abuelos, que ha sido mi mayor apoyo a lo largo de este camino.

Yuliza Azucena Escobedo Huatay

A mi amada hija, motor de mi vida y fuente inagotable de inspiración.

A mis padres, por su amor incondicional, esfuerzo y guía constante.

Y a mis hermanas, por su apoyo, cariño y complicidad en cada paso.

Este logro también es de ustedes.

Grecia Lucia Asian Medina

“IMPLEMENTACIÓN DE CONTROL INTERNO PARA EL ÁREA DE CRÉDITO Y
COBRANZA EN LA EMPRESA LA ARENA ANDINA CONSTRUCTORES
EIRL, 2022”

AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios por darme la fuerza, la paciencia y la claridad.

A mi familia por su amor incondicional y apoyo constante, por ser el motor que
me ha impulsado a lo largo de este camino académico.

A mi compañera de Grecia, por su compromiso, compañerismo y por las largas
horas de trabajo conjunto.

Y por supuesto, a nuestro asesor, cuyo conocimiento, guía y disposición fueron
claves para el desarrollo de este proyecto.

Yuliza Azucena Escobedo Huatay

Agradezco profundamente a Dios por darme la fortaleza y la perseverancia para
culminar esta etapa tan importante en mi vida.

A mi hija, por ser mi mayor motivación y recordarme cada día por qué vale la pena
seguir adelante.

A mi familia, por su apoyo incondicional, sus consejos sabios y por enseñarme con el
ejemplo el valor del esfuerzo y la dedicación.

A mi compañera Yuliza y a mi asesor porque juntos pudimos culminar con mucho
esfuerzo nuestro trabajo.

Grecia Lucia Asian Medina

Tabla de contenidos

JURADO EVALUADOR	2
INFORME DE SIMILITUD	3
DEDICATORIA	4
AGRADECIMIENTO	6
ÍNDICE DE TABLAS	8
ÍNDICE DE FIGURAS	9
RESUMEN	10
CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN	11
1.1. Realidad problemática	11
1.2. Formulación del problema.....	17
1.3. Objetivos.....	17
1.4. Hipótesis	18
CAPÍTULO II: METODOLOGÍA	20
CAPÍTULO III: RESULTADOS	24
CAPÍTULO IV: DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES	31
REFERENCIAS	43
ANEXOS	43

ÍNDICE DE TABLAS

<i>Tabla 1</i> Detalle de la morosidad por vencimiento en el ejercicio 2022	25
<i>Tabla 2</i> Lista de clientes y monto de la morosidad.....	26
<i>Tabla 3</i> Hallazgos de las entrevistas sobre crédito y cobranza.....	28

ÍNDICE DE FIGURAS

<i>Figura 1 Organigrama de la empresa</i>	<i>13</i>
<i>Figura 2 Distribución de la morosidad según plazos de vencimiento.....</i>	<i>25</i>
<i>Figura 3 Distribución de la morosidad por cliente</i>	<i>27</i>

RESUMEN

La presente investigación tiene como objetivo principal proponer la implementación de procesos de control interno para el área de crédito y cobranzas en la empresa La Arena Andina Constructores E.I.R.L., ubicada en la ciudad de Trujillo, durante el ejercicio 2022. La motivación del estudio surge por la falta de políticas, normas y procedimientos en la gestión de créditos y cobranzas, lo que ha generado altos niveles de morosidad y deficiencias en la recuperación de cuentas por cobrar.

Se empleó una metodología de enfoque mixto, con diseño no experimental y de tipo aplicada. Se aplicaron entrevistas y análisis documental como técnicas principales para evaluar la situación actual de la empresa, así como la cuantificación del número de clientes morosos y el monto de morosidad acumulada. Los resultados evidenciaron que la empresa no cuenta con un control interno formal ni con manuales de funciones, políticas de otorgamiento de crédito, ni lineamientos para la gestión de cobranzas.

En base a los hallazgos, se elaboró una propuesta de mejora que incluye la implementación de políticas de crédito y cobranza, un manual de funciones para el responsable y los asistentes del área, así como mecanismos de control y seguimiento que permitan reducir el riesgo crediticio y optimizar el flujo de ingresos. La propuesta busca fortalecer la gestión financiera de la empresa y sentar las bases para una administración más eficiente, técnica y responsable del crédito y la cobranza.

Se concluye que la implementación de procesos de control interno es necesaria y urgente para reducir la morosidad, mejorar la recuperación de cartera y asegurar una gestión financiera más eficiente, técnica y ordenada.

Palabras Claves: Cobranza, crédito, control interno, morosidad.

CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN

1.1. Realidad problemática

En la actualidad, ofrecer productos o servicios a crédito se ha convertido en una estrategia fundamental para fidelizar a los clientes antiguos y atraer nuevos compradores. Estas operaciones se reflejan en las cuentas por cobrar, las cuales presentan diferentes condiciones y plazos de pago. No obstante, en algunos casos, con el fin de incrementar las ventas, las empresas otorgan créditos que superan el límite prudente de riesgo, lo cual genera altos niveles de morosidad e incobrabilidad de las cuentas.

Según Rodríguez y Martínez (2020), una gestión eficiente de las cuentas por cobrar representa una función esencial dentro del control interno empresarial, ya que garantiza el uso adecuado de los recursos financieros y contribuye al logro de los objetivos organizacionales. Esta labor implica la evaluación constante del otorgamiento de créditos, así como la optimización de las políticas de cobranza conforme a las características específicas de cada organización.

Según el Diario Gestión (2024), si bien apenas el 28.5 % de las MYPES formales peruanas obtuvieron acceso a crédito en el último año, muchas empresas aún enfrentan serios desafíos financieros. Este entorno más competitivo está llevando a que varias recurran a ventas a crédito como estrategia comercial. Sin embargo, esta decisión impacta negativamente en su rentabilidad y pone en riesgo su liquidez organizacional debido al retraso en los cobros.

En ese contexto, la empresa LA ARENA ANDINA CONSTRUCTORES E.I.R.L. fue constituida el 19 de junio de 2009, iniciando operaciones el 2 de julio del mismo año.

Su actividad económica principal consiste en el alquiler y arrendamiento de vehículos automotores. Además, desarrolla actividades especializadas en construcción y transporte de carga por carretera. Su domicilio fiscal está ubicado en la urbanización Santo Dominguito, en la ciudad de Trujillo.

Desde sus inicios, LA ARENA ANDINA CONSTRUCTORES E.I.R.L. se ha consolidado como una empresa que ofrece servicios de calidad. Sus activos han experimentado un crecimiento progresivo y sostenido, contando en la actualidad con dos cisternas de combustible marca Volvo, dos cargadores frontales marca Caterpillar, un cargador frontal marca Volvo y dos camiones rígidos Volvo. Esta maquinaria es utilizada para atender los frentes de trabajo en la mina La Arena, a través de un tercero, siendo uno de sus principales clientes el Consorcio The Sand. El arrendamiento de dicha maquinaria se formaliza mediante contratos con una duración inicial de seis meses, los cuales pueden renovarse por periodos sucesivos.

Respecto a sus condiciones comerciales, el 10 % de las ventas corresponde a servicios menores de transporte de carga, pagados al contado, mientras que el 90 % restante corresponde al arrendamiento de maquinaria pesada, con pagos a crédito. Los plazos de crédito otorgados oscilan entre 30 y 45 días, contados a partir del día siguiente de la emisión de la factura correspondiente a la orden de servicio generada por el cliente.

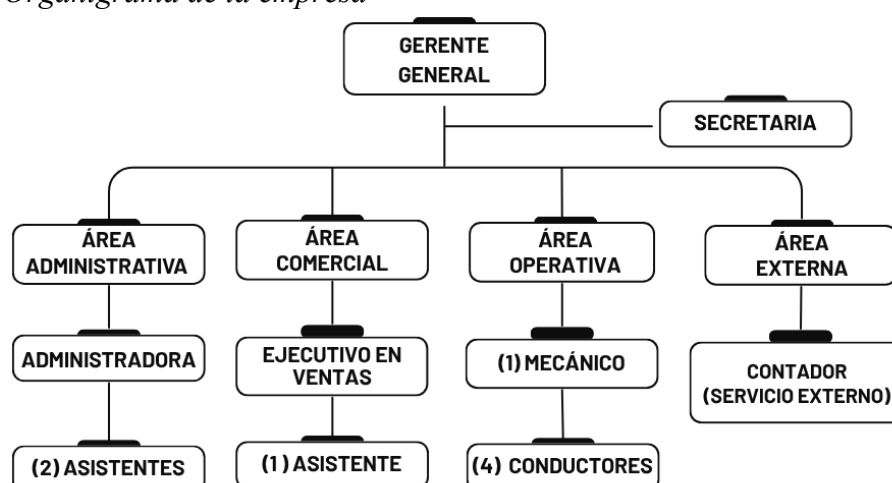
Para llevar a cabo sus operaciones, la empresa cuenta con 12 empleados distribuidos en cuatro áreas principales. En la alta dirección se encuentra un gerente general y una secretaria. El área administrativa está compuesta por una administradora y dos asistentes. En el área comercial laboran un ejecutivo de ventas y un asistente. En el área operativa se desempeñan un mecánico y cinco conductores. Además, la empresa

cuenta con un contador externo que presta servicios profesionales, apoyando la gestión financiera sin formar parte de la estructura interna.

No obstante, la empresa enfrenta serias dificultades en su área de crédito y cobranza, debido a la ausencia de un sistema de control interno adecuado. Esta deficiencia ha ocasionado múltiples problemas operativos y financieros, tales como la aprobación desordenada de créditos, la falta de seguimiento a las cuentas por cobrar y el incremento de la morosidad entre sus clientes.

Figura 1

Organigrama de la empresa



Nota. El organigrama presenta la estructura jerárquica actual de la empresa, detallando las principales áreas.

A nivel internacional, los antecedentes más destacados encontrados son los siguientes:

El artículo científico realizado por Yagual, Lozano y Hurtado (2019) tuvo como objetivo principal identificar las políticas de crédito y cobranza con el propósito de determinar su influencia en los estados financieros, así como detectar las deficiencias

existentes en la gestión de dicho rubro. La metodología empleada se basó en el método descriptivo, implicando la recolección y análisis de datos cualitativos y cuantitativos. Como resultado, se concluyó que las cuentas por cobrar experimentaron un incremento considerable debido a la ausencia de procesos claros en el manual de gestión de cobranza, lo cual impidió que los colaboradores contarán con lineamientos precisos para ejecutar adecuadamente las actividades de cobro.

Por su parte, Camacho-Villota et al. (2017), en su artículo científico, plantearon como objetivo evaluar el sistema de control interno y su influencia en los procesos de crédito y cobranza. Esta investigación correspondió a un análisis descriptivo de las variables estudiadas, con el fin de determinar las principales irregularidades presentes en el sistema de control interno. En consecuencia, se concluyó que la carencia de un adecuado control interno generó diversas irregularidades en el área de crédito y cobranza, lo cual incrementó tanto la morosidad como la incobrabilidad de las cuentas.

A nivel nacional, los antecedentes más relevantes encontrados son:

La tesis desarrollada por Pantani Puma y Quispe Choque (2020) tuvo como objetivo evaluar cómo el sistema de control interno contribuye a mejorar los índices de morosidad de los créditos. La investigación se llevó a cabo bajo un diseño no experimental, de tipo descriptivo y con enfoque cuantitativo. Los resultados mostraron que el control interno del área de créditos fue aplicado de manera parcial. Por consiguiente, se concluyó que las deficiencias en el control de crédito y cobranza derivaron en un aumento de la morosidad para la empresa.

De igual manera, García et al. (2020), en su artículo científico, plantearon como objetivo evaluar el sistema de control y el mejoramiento de los procesos mediante la aprobación de créditos. La metodología se basó en un enfoque mixto, dado que se obtuvieron datos a través de encuestas aplicadas a los clientes de la entidad, complementadas con la toma de muestras en las que se analizaron las narrativas de los procesos. Se concluyó que la entidad realizaba sus actividades de forma experimental, debido a la inexistencia de políticas claras para la aprobación de créditos. Asimismo, no se encontró documentación que permitiera identificar a los clientes con saldos pendientes; a pesar de ello, la empresa continuaba otorgando créditos.

Por otro lado, Hidalgo Benito (2021), en su tesis, tuvo como objetivo principal comprobar si existía una influencia del control interno en la gestión de créditos y cobranzas. La investigación fue de tipo descriptiva, explicativa y correlacional, utilizando encuestas para verificar la calidad de la información recibida. En consecuencia, se concluyó que resulta fundamental establecer un sistema de control interno en la gestión de créditos y cobranzas, ya que contribuye a obtener información transparente, reducir pérdidas en la entidad e incrementar los ingresos mediante créditos correctamente otorgados.

En relación con las bases teóricas, se establece lo siguiente:

De acuerdo con Domínguez Alfaro (2022), el control interno puede ser interpretado de múltiples maneras, lo que genera cierta heterogeneidad conceptual entre organizaciones. Para consolidar criterios, se han desarrollado marcos de referencia integradores. El más reconocido a nivel internacional es el Informe COSO, aunque también existen alternativas relevantes como las de OCEG, UK FRC y CPA Canadá.

Estos modelos proporcionan definiciones que incorporan elementos en común y facilitan una aplicación más coherente y estandarizada dentro de las empresas.

Según Aldaz Bombón et al. (2024), el control interno es concebido como un sistema integral de procesos que las organizaciones implementan con el propósito de alinear sus operaciones con los objetivos estratégicos institucionales. Este sistema optimiza el desempeño en las áreas administrativa, financiera y operativa, al mismo tiempo que reduce los riesgos y fortalece la gobernanza corporativa

De igual forma, Ulloa-Zuñiga (2020) indica que contar con un control interno adecuado en los procedimientos crediticios y administrativos garantiza tanto la recuperación como la cancelación de los saldos por parte de los clientes.

Según Chango Galarza et al. (2024), el control interno se establece mediante un sistema conformado por principios, normativas, procedimientos y metodologías que actúan de forma integrada en la gestión financiera y administrativa. Este sistema permite mejorar el desempeño organizacional y minimizar los riesgos que podrían afectar el patrimonio institucional.

Por otro lado, Julca-García et al. (2023) señalan que el área de crédito tiene como responsabilidad evaluar a los clientes bajo diferentes modalidades y normativas, con la finalidad de reducir el riesgo crediticio. Por su parte, el área de cobranza se encarga de la recuperación de la cartera vencida y la gestión de las cuentas por cobrar, aspectos que inciden directamente en la liquidez y estabilidad financiera de la organización.

Finalmente, Morales Castro (2020) señala que el área de cobranza comprende las acciones realizadas sobre los adeudos en la primera etapa de morosidad, en situaciones

donde la empresa mantiene su relación con los clientes, lo que permite la posibilidad de continuar con negocios rentables. Además, manifiesta que las políticas de cobranza constituyen los procedimientos que lleva a cabo la entidad para efectuar el cobro de los créditos otorgados.

La presente investigación se justifica, en primer lugar, por conveniencia, ya que establece la importancia del control interno en el área de crédito y cobranza, con el objetivo de asegurar la integridad de la información financiera y proteger los activos de la empresa. En segundo lugar, por su relevancia social, dado que los resultados obtenidos permitirán a la empresa implementar medidas correctivas de manera anticipada, evitando así problemas con las cuentas pendientes de pago. Finalmente, posee implicancia práctica, en tanto que La Arena Andina Constructores E.I.R.L., a través de esta investigación, podrá tomar decisiones orientadas a reducir la morosidad. Además, se evidencia la necesidad de implementar un sistema de control interno que permita solucionar los problemas asociados a la cobranza dentro de la empresa.

1.2. Formulación del problema

¿De qué manera la implementación de un control interno para área de créditos y cobranzas contribuye a minimizar la morosidad en la empresa LA ARENA ANDINA CONSTRUCTORES E.I.R.L. Trujillo, en el ejercicio 2022?

1.3. Objetivos

Objetivo General

Demostrar que la implementación de control interno para área de créditos y cobranzas contribuye a minimizar la morosidad en la empresa LA ARENA ANDINA CONSTRUCTORES E.I.R.L. Trujillo, en el ejercicio 2022.

Objetivos específicos

Primer objetivo: Evaluar la cantidad de clientes morosos y el monto de morosidad en la empresa LA ARENA ANDINA CONSTRUCTORES E.I.R.L. Trujillo, en el ejercicio 2022.

Segundo objetivo: Implementar procesos de control interno para el área de crédito y cobranza en la empresa LA ARENA ANDINA CONSTRUCTORES E.I.R.L. Trujillo, en el ejercicio 2022.

Tercer objetivo: Analizar las estrategias aplicadas del área de crédito y cobranzas en la empresa LA ARENA ANDINA CONSTRUCTORES E.I.R.L. Trujillo, en el ejercicio 2022.

1.4. Hipótesis

Hipótesis general

La implementación del control interno para área de créditos y cobranzas contribuirá significativamente a la reducción de la morosidad en la empresa La Arena Andina Constructores E.I.R.L., en el ejercicio 2022.

Hipótesis específicas

H1: El nivel de morosidad en la empresa LA ARENA ANDINA CONSTRUCTORES E.I.R.L. durante el ejercicio 2022 es elevado debido a la falta de mecanismos eficaces de control interno.

H2: La implementación de procesos de control interno adecuados permitirá mejorar el control interno del área de créditos y cobranzas en la empresa LA ARENA ANDINA CONSTRUCTORES E.I.R.L.

H3: Las estrategias aplicadas en el área de créditos y cobranzas durante el ejercicio 2022 presentan deficiencias que limitan la reducción de la morosidad.

CAPÍTULO II: METODOLOGÍA

La presente investigación adopta un enfoque mixto, ya que integra métodos cuantitativos y cualitativos en un solo estudio, lo cual permite obtener una comprensión más amplia, profunda y contextualizada de los fenómenos analizados, superando así las limitaciones propias de cada enfoque por separado (Medina Romero et al., 2023).

El tipo de investigación es aplicada. Según Abarza (2022), este tipo de investigación se orienta a la resolución de problemas concretos y a la obtención de respuestas a preguntas específicas. En esta línea, su propósito es brindar soluciones prácticas a situaciones reales. Asimismo, es de tipo transversal, dado que la recolección de los datos se llevó a cabo en un solo momento, correspondiente al análisis del ejercicio 2022. De acuerdo con Sampieri et al. (2014), un estudio transversal “recoge datos en un solo momento, en un tiempo único, con el propósito de describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado” (p. 174). De igual forma, atendiendo a sus objetivos, se trata de una investigación descriptiva, ya que se orienta a caracterizar de manera sistemática las principales características del fenómeno estudiado, sin manipular las variables, sino observándolas tal como se presentan en su contexto natural. Según Hernández, Fernández y Baptista (2020), la investigación descriptiva busca especificar propiedades, características y rasgos importantes de cualquier fenómeno que se analice.

En cuanto al diseño de la investigación, este es no experimental, ya que los hechos analizados en la entidad se presentaron sin intervención directa de los investigadores. En este sentido, Dzul (2020) señala que el diseño no experimental se caracteriza por observar los fenómenos tal como ocurren en su contexto natural, sin manipulación de variables.

La población de la presente investigación está constituida por un total de 12 trabajadores pertenecientes a la empresa La Arena Andina Constructores E.I.R.L. Esta población representa el total de colaboradores activos en la organización, abarcando diversas áreas funcionales, tales como gerencia, administración, comercial, logística y operaciones.

De acuerdo con López (2014), la población se define como el conjunto total de individuos u objetos sobre los cuales se desea obtener información a través de una investigación. Asimismo, Lilia (2015) aclara que esta puede ser finita o infinita; en el caso de una población finita, su tamaño es conocido con exactitud, mientras que en una población infinita dicho valor no es cuantificable. Cabe precisar que la población está compuesta por individuos que comparten características relevantes para el estudio.

Por otro lado, la muestra se refiere a un subconjunto representativo de dicha población, sobre el cual se aplicarán los instrumentos de observación, medición y análisis. Según López (2014), la muestra es “un subconjunto o parte de la población en la que se desarrollará la investigación”. Lilia (2015) distingue entre muestra probabilística y no probabilística. En este caso, se optó por un muestreo no probabilístico, basado en la conveniencia o facilidad de acceso a los elementos de la población. Esta modalidad permite seleccionar individuos accesibles y adecuados para los fines del estudio, facilitando su evaluación (QuestionPro, 2022).

Los criterios de inclusión consideraron a los trabajadores pertenecientes a las áreas administrativa, contable y financiera de la empresa La Arena Andina Constructores E.I.R.L. En contraste, los criterios de exclusión contemplaron la omisión de aquellos colaboradores que desempeñan funciones en áreas no relacionadas con el objeto de

estudio, dado que la información proporcionada por estos no resultaría pertinente para el análisis. Como resultado, la muestra quedó conformada por dos colaboradores: el gerente general y la administradora, quienes están directamente encargados de la dirección y supervisión de los procesos de créditos y cobranzas.

Respecto a las técnicas de recolección de datos, se empleó la entrevista, entendida como una interacción comunicativa entre el investigador y los sujetos de estudio, que permite recoger respuestas verbales frente a preguntas previamente estructuradas (Ávila et al., 2020). Para ello, se utilizó como instrumento de medición una guía de entrevista, la cual detalla los temas a tratar y contiene el conjunto de preguntas aplicadas a la muestra (Troncoso & Amaya, 2017).

Adicionalmente, se aplicó la técnica de análisis documental, útil para recopilar, examinar e interpretar datos contenidos en fuentes registradas (Marín et al., 2016). Como instrumento de medición se utilizó la ficha de análisis documental.

En el proceso de recolección de datos, se elaboró una encuesta que fue aplicada presencialmente a dos trabajadores seleccionados, previa coordinación de fecha y autorización para acceder a la información necesaria. Una semana después de aplicada la encuesta, se recopiló la información requerida y se procedió a su análisis.

Para el tratamiento de los datos, se utilizó el programa informático Microsoft Excel, a fin de organizar y clasificar la información según los objetivos del estudio, permitiendo su análisis estadístico y cuantitativo en la sección de resultados.

En el estudio se proponen los siguientes principios éticos: Consentimiento informado, ya que se solicita permiso para el uso de la información al gerente general de

la empresa con el permiso mediante la carta de autorización de uso de información. Además, el respeto a las personas con las que se han encontrado en la investigación a través de la encuesta que se ha realizado. Además, se presenta el principio de validez científica que se alinean con el marco establecido por la universidad para aplicar el modelo de la séptima edición de la APA a toda la investigación. Asimismo, se aplica el principio de confidencialidad, ya que la información proporcionada será utilizada únicamente con fines académicos.

CAPÍTULO III: RESULTADOS

En el presente capítulo se detallan los resultados obtenidos usando como técnica el análisis documental, es decir, la aplicación de instrumentos de evaluación interna, tales como entrevistas, datos extraídos de las cuentas por cobrar y una observación profunda del flujograma sobre cómo realizan el proceso de crédito y cobranza.

Asimismo, los resultados obtenidos para la presente investigación sirven como base para la elaboración de conclusiones que estará principalmente enfocado en implementar el control interno en el área de créditos y cobranzas de la empresa.

3.1. Evaluar la cantidad de clientes morosos y el monto de morosidad en la empresa LA ARENA ANDINA CONSTRUCTORES E.I.R.L. Trujillo, en el ejercicio 2022.

Con el propósito de analizar la cantidad de clientes morosos y el monto total de morosidad acumulada en la empresa, se ha elaborado una tabla detallada que presenta la información correspondiente a aquellos clientes que mantienen deudas pendientes al cierre del ejercicio 2022.

Cabe destacar que la información presentada en las tablas resumen 1 y 2 ha sido extraída del Anexo 8: Reporte de las Cuentas por Cobrar, el cual representa una herramienta de registro y control que permite realizar un seguimiento sistemático y estructurado del comportamiento de las cuentas por cobrar. Este seguimiento facilita una evaluación precisa tanto del nivel de morosidad como del número de clientes que presentan deudas pendientes.

Tabla 1

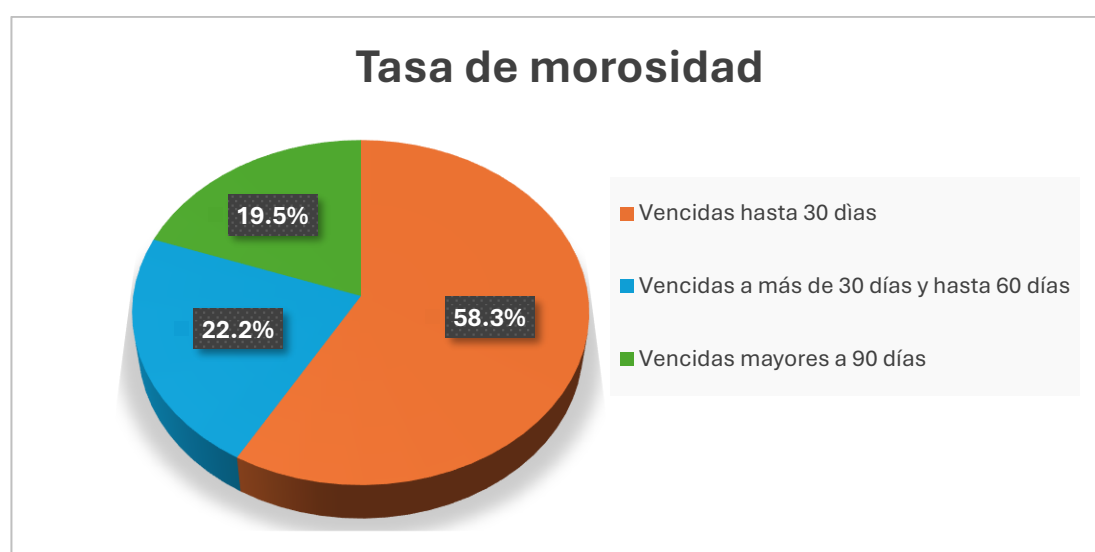
Detalle de la morosidad por vencimiento en el ejercicio 2022

Cuentas por cobrar	Importe de la deuda S/	%
Vencidas hasta 30 días	753,605.48	58.3%
Vencidas a más de 30 días y hasta 90 días	287,221.52	22.2%
Vencidas mayores a 90 días	251,464.01	19.5%
Total de cuentas por cobrar al 31.12.2022	1,292,291.01	100,00%

Nota. Esta tabla muestra los importes pendientes de cobro calificados de acuerdo con las fechas de vencimiento, lo cual permite evaluar la antigüedad de la morosidad.

Figura 2

Distribución de la morosidad según plazos de vencimiento



Nota. Esta figura muestra los datos extraídos de la Tabla 1.

Conforme a lo detallado en el cuadro de análisis del Anexo 8, al 31 de diciembre de 2022, la morosidad total asciende a S/. 1,292,291.01, lo que equivale al 46.57% del total bruto de las ventas. La evaluación revela que S/. 753,605.48 (58.3%) de total de la

deuda corresponde a cuentas vencidas hasta 30 días. Esto indica que más de la mitad de cartera vencida se encuentra en etapa inicial de atraso. Por otro lado, con más de 30 y hasta 90 días de vencimiento suman S/ 287,221.52 (22.2%), esta distribución que la porción de la deuda se encuentra en fase intermedia. Finalmente, se observa que un 19.5% del total en mora corresponde a cuentas con más de 90 días de atraso, lo que evidencia una morosidad prolongada, ya que refleja deficiencias en la implementación de estrategias de cobranza y falta de seguimiento de las cuentas por cobrar.

Tabla 2

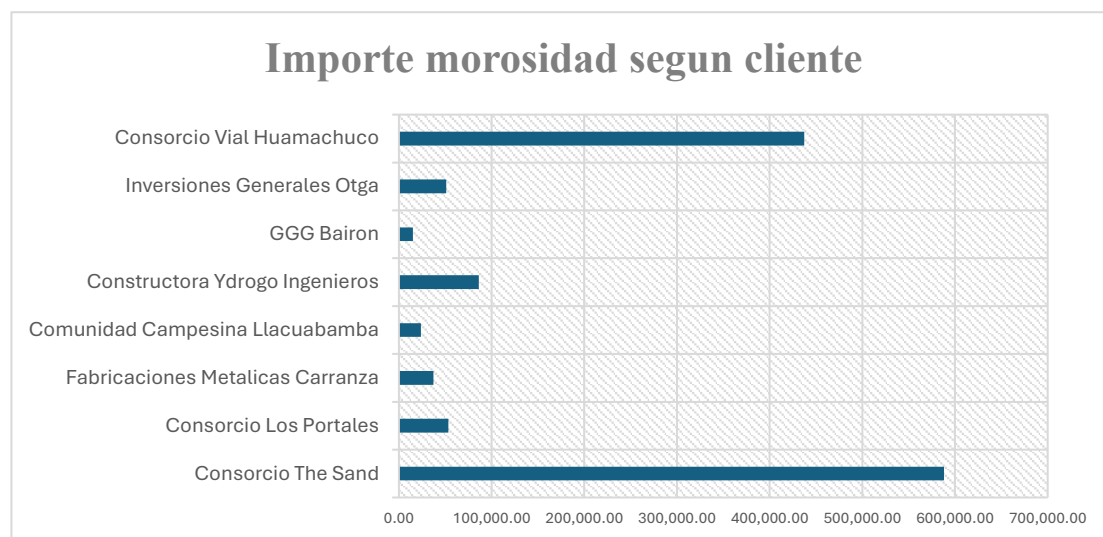
Lista de clientes y monto de la morosidad

Cuentas por cobrar	Importe S/	%
Consorcio The Sand	588,256.44	45,52%
Consorcio Los Portales	53,255.77	4,12%
Fabricaciones Metalicas Carranza	37,237.51	2,88%
Comunidad Campesina Llacuabamba	23,781.30	1,84%
Constructora Ydrogo Ingenieros	86,130.00	6,66%
GGG Bairon	15,201.94	1,18%
Inversiones Generales Otga	51,059.43	3,95%
Consorcio Vial Huamachuco	437,368.62	33,84%
Total cuentas por cobrar al 31.12.2022	1,292,291.01	100,00%

Nota. Esta tabla muestra los importes pendientes de cobro calificados de acuerdo con la lista de clientes con deudas vencidas.

Figura 3

Distribución de la morosidad por cliente



Nota. Esta figura muestra los datos extraídos de la Tabla 2.

Los datos obtenidos evidencian que un total de 08 clientes se encuentran en condición de morosidad, acumulando un monto total de S/ 1,292,291.01. Esta cifra representa un 46.57% del total de las cuentas por cobrar de la empresa, lo cual pone en evidencia un nivel de riesgo financiero importante, debido a la falta de cumplimiento en los pagos por una parte significativa de los clientes.

Al analizar los montos individualmente se observa que los valores evaluados varían entre S/ 437,368.62 y S/ 588,256.44, de los clientes; Consorcio Vial Huamachuco y Consorcio The Sand respectivamente, siendo los principales deudores responsables de un porcentaje considerable del monto total de cuentas por cobrar. Ahora bien, esta deuda representa un riesgo adicional para la liquidez para la empresa.

3.2. Implementar procesos de control interno para el área de crédito y cobranza en la empresa LA ARENA ANDINA CONSTRUCTORES E.I.R.L. Trujillo, en el ejercicio 2022.

Para conocer el estado actual de los procesos de crédito y cobranza, se aplicaron entrevistas semiestructuradas al gerente y a la administradora de la empresa. La guía utilizada para estas entrevistas se presenta en el Anexo 6 y 7. Este instrumento permitió identificar la existencia o ausencia de mecanismos formales de control interno, así como las de funciones y herramientas utilizadas en dicha área.

A continuación, se presenta una tabla que resume los principales hallazgos identificados en las entrevistas, junto con el riesgo que representan.

Tabla 3

Hallazgos de las entrevistas sobre crédito y cobranza

Aspecto evaluado	Situación actual	Riesgos identificados
Existencia de control interno	No existe	Vulnerabilidad del área
Manuales o políticas internas	No hay documentación	Ejecución inconsistente de tareas
Segregación de funciones	No se aplica	Riesgo de fraude y errores
Seguimiento de cartera vencida	Es tardío y sin estructura	Pérdida de ingresos

Nota. Esta tabla se elaboró a partir de los datos obtenidos mediante las entrevistas realizadas. Para más detalles, consulte el Anexo 6 y 7.

Los datos obtenidos en las entrevistas indican que el área de crédito y cobranza carece de un sistema formal de control interno, lo cual representa una debilidad significativa dentro de la empresa. No se cuenta con manuales ni normativas internas, ni

con una adecuada segregación de funciones. Además, el seguimiento de la cartera vencida es insuficiente y se realiza de manera improvisada. Estas condiciones evidencian la necesidad urgente de implementar un sistema de control interno que permita definir lineamientos claros, asignar responsabilidades, optimizar la recuperación de créditos y mejorar la eficiencia operativa.

3.3. Analizar las estrategias aplicadas del área de crédito y cobranzas en la empresa LA ARENA ANDINA CONSTRUCTORES E.I.R.L. Trujillo, en el ejercicio 2022.

Tras la recopilación de información mediante entrevistas al personal del área, revisión documental y observación directa, se identificaron las siguientes estrategias utilizadas por el área de crédito y cobranzas:

- **Evaluación de clientes de forma empírica:**

La empresa no contaba con un procedimiento formal para la evaluación de clientes. Las decisiones de otorgamiento de crédito se basaban principalmente en la experiencia previa con el cliente y en referencias informales, lo que representaba un alto riesgo de incobrabilidad.

- **Límites de crédito sin estandarización:**

No se aplicaban políticas claras para establecer límites de crédito a los clientes. Se evidenció que algunos clientes superaban los montos establecidos sin justificación documentada, lo que afectaba la liquidez de la empresa.

- **Ausencia de clasificación de cartera:**

La empresa no tenía segmentada su cartera por niveles de riesgo (clientes puntuales, morosos o incobrables), lo que dificultaba la toma de decisiones estratégicas para el seguimiento y recuperación de deudas.

- **Seguimiento y cobranza informal:**

El proceso de cobranza se realizaba de forma manual, sin cronogramas definidos ni estrategias de seguimiento estructuradas. Las llamadas y visitas a los clientes eran esporádicas y dependían de la disponibilidad del personal.

- **Documentación insuficiente:**

Muchos créditos se otorgaban contratos firmados sin garantías formales. Esto limitaba la capacidad de la empresa para ejecutar acciones legales en caso de incumplimiento de pago.

Las estrategias aplicadas en el área de crédito y cobranzas durante el ejercicio 2022 fueron limitadas, informales y poco sistematizadas. Esto generó una gestión reactiva en lugar de preventiva, afectando la recuperación oportuna de los créditos y exponiendo a la empresa a riesgos financieros innecesarios. Se concluye que es urgente implementar procesos de control interno que fortalezcan la evaluación, seguimiento y recuperación de créditos, además de establecer políticas claras y medibles.

CAPÍTULO IV: DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES

Los resultados evidencian un número considerable de clientes morosos, así como un elevado monto acumulado por deudas impagas. Esta situación indica una deficiencia en la gestión del riesgo crediticio y en los mecanismos de cobranza preventiva de la empresa. Según los datos analizados, no se aplicaron políticas claras para el seguimiento de la cartera vencida, lo que ha conllevado a un deterioro de la liquidez operativa de la organización. Se consideran como principal limitación, las dificultades para acceder a información interna y confidencial de la empresa, lo que restringió el análisis detallado de ciertos procesos del área de crédito y cobranza. Otra limitación importante fue la falta de disponibilidad del personal encargado de crédito y cobranza, quienes, por razones laborales y operativas, no siempre pudieron participar activamente en entrevistas o brindar información detallada sobre los procedimientos que ejecutan. También se identificó como restricción la falta de documentación formal de procesos internos, ya que gran parte de las actividades realizadas en el área carecían de manuales, políticas o lineamientos escritos, lo cual dificultó la evaluación de los controles existentes.

Este panorama coincide con lo planteado por García et al. (2020), quien argumenta que la falta de segmentación y evaluación constante de la cartera de clientes incrementa los niveles de incobrabilidad. Asimismo, Hidalgo Benito (2021) señala que uno de los componentes fundamentales del control interno es la supervisión constante, aspecto que parece estar ausente en la empresa analizada.

Comparativamente, empresas del mismo sector que han aplicado segmentación de clientes por nivel de riesgo y establecen límites de crédito han logrado reducir sus tasas

de morosidad significativamente (Ramírez, 2021). Por tanto, se concluye que la falta de un sistema preventivo ha generado que la morosidad en LA ARENA ANDINA alcance niveles preocupantes que podrían poner en riesgo su sostenibilidad financiera.

Al no existir actualmente procesos formales de control interno en el área de crédito y cobranzas, la empresa opera con decisiones empíricas, sin políticas definidas, sin procedimientos documentados ni responsables asignados. Esta carencia expone a la empresa a errores, decisiones arbitrarias y una falta de seguimiento que favorece el incremento de la morosidad.

Desde la perspectiva de los autores Pantani Puma y Quispe Choque (2020), la ausencia de un ambiente de control y de actividades de supervisión impide la prevención de riesgos financieros y limita la capacidad de reacción ante clientes incumplidos. Esta situación también vulnera la transparencia operativa y afecta negativamente la toma de decisiones estratégicas.

Autores como Yagual, Lozano y Hurtado (2019) han evidenciado que las empresas que carecen de controles formales presentan mayores problemas de liquidez, ya que no logran recuperar sus cuentas a tiempo. Por tanto, se hace urgente que la empresa implemente cuanto antes un sistema estructurado de control interno que oriente y regule su gestión crediticia.

A pesar de algunos intentos por mejorar la gestión, el análisis reveló que no se han implementado procesos nuevos ni estructurados en el área de crédito y cobranza. La empresa continúa trabajando de manera informal, sin procedimientos establecidos, sin

herramientas tecnológicas de apoyo y sin capacitación al personal. Esto impide cualquier avance sostenible en el área.

El marco teórico indica que los procesos deben estar estandarizados y orientados a objetivos claros de gestión y control (Bono, 2022). La falta de procesos genera desorganización, retrasos en la recuperación de cuentas y decisiones inconsistentes, que en el largo plazo afectan la liquidez y solvencia de la empresa.

Frente a ello, organizaciones del mismo rubro que han optado por formalizar sus procesos, incluso de manera básica, han logrado mejorar sustancialmente su rotación de cartera y control de riesgo (Abarza, 2022). En este sentido, LA ARENA ANDINA se encuentra en una situación vulnerable que podría agravarse si no toma acciones correctivas inmediatas.

Del análisis del proceso de crédito y cobranza en LA ARENA ANDINA CONSTRUCTORES E.I.R.L., se manifiesta que dicho proceso presenta deficiencias en su estructura. Actualmente, el proceso inicia con la solicitud de crédito por parte del cliente, seguido por una evaluación de solvencia. En caso de no cumplir con los requisitos, se procede con la notificación de rechazo. Si el cliente es aprobado, se realiza el contrato, se emite la factura y se entrega el producto o servicio. A partir de ese momento, la empresa espera el vencimiento sin ejecutar un seguimiento del estado del pago. Además, cuando se presenta un retraso, lo único que se realiza es el envío de un recordatorio, si aún no se recibe el pago, se opta por un trato directo con el cliente, sin contar con lineamientos claros ni asesoría adecuada para una cobranza eficiente.

Como propuesta de mejora, se plantea un proceso de crédito y cobranza más estructurado y eficiente que permita a la empresa reducir el riesgo crediticio, asegurar el seguimiento adecuado de los pagos y fortalecer su control interno. El proceso inicia con la solicitud de crédito por parte del cliente, seguido de una revisión financiera y validación de documentos. En caso de no cumplir con los requisitos, se procede con la notificación de rechazo. Si el cliente es apto, se definen las condiciones crediticias como el límite, plazo e intereses, y se redacta el contrato con su firma correspondiente. Posteriormente, se emite la factura, se entregan los productos o servicios y se registra la cuenta por cobrar. A partir de este punto, se establece el monitoreo constante de la fecha de vencimiento. Si el cliente realiza el pago dentro del plazo acordado, se registra el pago y se actualiza su historial crediticio. En caso de incumplimiento, se envía un aviso de vencimiento y se otorga un plazo de siete días para recibir una respuesta. Si no hay respuesta, se continúa el monitoreo como medida preventiva. Si el cliente responde, se evalúa si asume un compromiso de pago, ya sea parcial o total. Si cumple con dicho compromiso, se registra el pago correspondiente; de lo contrario, el caso es derivado al área legal. Este proceso propuesto no solo contempla la evaluación inicial del cliente, sino que también incorpora mecanismos formales de seguimiento, gestión de morosidad y acciones legales, lo que contribuye significativamente a una gestión más profesional, preventiva y eficiente del área de crédito y cobranza.

Se concluye que los resultados obtenidos permiten afirmar que la empresa presenta una elevada cantidad de clientes morosos y un monto significativo de deuda acumulada. Esta situación es consecuencia directa de la inexistencia de políticas y mecanismos formales para el análisis y control del riesgo crediticio. La ausencia de una

gestión adecuada ha afectado la recuperación de cuentas por cobrar y ha generado un impacto negativo en la liquidez de la empresa.

Se evidencia que actualmente no se cuenta con procesos de control interno implementados en el área de crédito y cobranza, lo que genera un ambiente operativo desorganizado, sin lineamientos ni criterios técnicos. Esta carencia representa un riesgo constante para la empresa, al no existir mecanismos de prevención, supervisión ni evaluación de las operaciones vinculadas al crédito. Por tanto, es urgente el diseño y puesta en marcha de un sistema de control interno acorde a las necesidades de la empresa.

En conclusión, la implementación de un sistema de control interno en el área de crédito y cobranza se constituye como una herramienta estratégica necesaria para mejorar la gestión financiera y reducir significativamente los índices de morosidad. La creación de políticas claras, junto con la elaboración y aplicación de un manual de funciones para el responsable del área de crédito y cobranza, permite fortalecer la eficiencia operativa del área. Asimismo, promueven una cultura organizacional orientada al cumplimiento, la transparencia y la sostenibilidad financiera. Por tanto, se presenta la siguiente propuesta de políticas de crédito y cobranza.

POLÍTICAS DE CRÉDITO

- Evaluación del cliente: Todo cliente solicitante de crédito deberá ser evaluado a través de un análisis de capacidad de pago, historial crediticio y situación financiera. Se debe exigir documentación mínima: RUC, copia de DNI, ficha RUC, constancia de no adeudo (SUNAT/SBS), y balance financiero si corresponde.

- Clasificación de riesgo: Los clientes serán clasificados en categorías (A, B, C) según su nivel de riesgo, y se asignarán condiciones de crédito diferenciadas para cada grupo.
- Límites de crédito: Se establecerán montos máximos de crédito por cliente, de acuerdo con su capacidad financiera y comportamiento de pago.
- Condiciones del crédito: El plazo máximo para el pago será de 30 días calendario, salvo aprobación especial. Se aplicarán intereses por mora en caso de incumplimiento.
- Aprobación: Solo el jefe del área de créditos, con validación de gerencia, podrá aprobar créditos mayores a un umbral establecido.
- Registro y seguimiento: Todos los créditos otorgados deben registrarse en un sistema o libro de control interno, con fecha, monto, vencimiento y responsable de seguimiento.

POLÍTICAS DE COBRANZA

- Cartera segmentada: Dividir la cartera en vencida, al día y morosa. Priorizar gestiones con clientes con mayor tiempo de atraso.
- Gestión de cobranza: A partir del día 1 de vencimiento, iniciar llamadas, correos y visitas programadas. Se deben registrar todas las gestiones de cobranza en un historial por cliente.
- Intereses por mora: Aplicar automáticamente intereses moratorios desde el primer día de atraso, según lo establecido en el contrato o política interna.
- Política de recuperación: Después de 120 días de vencimiento sin respuesta, remitir a una empresa de cobranza externa, según el caso.

- Incentivos por pago anticipado: Ofrecer descuentos por pronto pago a clientes que cancelen antes de la fecha de vencimiento, como estrategia para mejorar liquidez.
- Responsabilidad del área: Establecer un responsable de seguimiento de cobranzas por zona o cartera, y generar reportes semanales de avance.

Se propone el siguiente Manual de Funciones para el responsable del área de créditos y cobranzas.

1. INTRODUCCIÓN

El presente manual tiene como finalidad definir de manera simple y estructurada las funciones y los perfiles de los responsables del área de Créditos y Cobranzas de la empresa LA ARENA ANDINA CONSTRUCTORES. La formalización de este manual es importante para fortalecer el control interno, mejorar la administración de los recursos financieros y optimizar la gestión de la cartera de clientes.

2. OBJETIVO DEL MANUAL

Establecer de forma precisa las funciones y perfiles de los responsables del Área de Créditos y Cobranzas, con la finalidad de asegurar una gestión eficiente y alineada a las políticas internas de la empresa y a la mejora en los procesos de evaluación crediticia y recuperación de cuentas.

3. ESTRUCTURA POR ÁREA

3.1. ÁREA DE CRÉDITO

- Jefe del área de crédito
- Asistente del área de crédito

3.2. ÁREA DE COBRANZA

- Jefe del área de cobranza
- Asistente del área de cobranza

4. FUNCIONES ESPECÍFICAS ÁREA DE CRÉDITO

4.1. JEFE DEL ÁREA DE CRÉDITO

- Elaborar y actualizar políticas claras para el otorgamiento de

créditos, alineados a los objetivos financieros de la empresa.

- Analizar y calificar las solicitudes de crédito de los clientes, verificando su capacidad de pago, historial financiero y documentación presentada.
- Determinar límites de crédito y condiciones de pago según el perfil de riesgo de cada cliente.
- Aprobar directamente las solicitudes dentro del límite establecido, y elevar a la Gerencia aquellas que superen el monto máximo de crédito.
- Coordinar, supervisar y capacitar al asistente de crédito para asegurar el cumplimiento de las funciones asignadas.
- Monitorear la evolución de la cartera de créditos, identificando riesgos de sobreendeudamiento.
- Definir herramientas y procedimientos para la evaluación objetiva de los clientes, incluyendo formatos, checklists y matrices de riesgo.
- Elaborar informes periódicos sobre la situación crediticia de los clientes, riesgos, aprobaciones realizadas y sugerencias de mejora.

4.2. PERFIL DEL CARGO

- Profesional titulado en Administración de Empresas o Contabilidad.
- Conocimiento en evaluación y análisis de créditos comerciales.
- Manejo de indicadores de morosidad, rotación de cartera y riesgo crediticio.
- Normas de control interno.
- Elaboración e implementación de políticas crediticias.
- Manejo de sistemas contables.
- Conocimientos básicos de legislación tributaria y comercial aplicable al crédito.

4.3. ASISTENTE DEL ÁREA DE CRÉDITO

- Recibir, revisar y organizar la documentación presentada por los clientes que solicitan crédito, asegurando que esté completa y vigente.
- Validar la autenticidad de los documentos y corroborar datos financieros o comerciales con fuentes externas (SUNAT, Infocorp).
- Realizar análisis preliminares del cliente (capacidad de pago, historial crediticio, situación tributaria) y elaborar reportes para revisión del jefe de área.
- Ingresar los datos de cada cliente aprobado en el sistema interno, detallando montos, condiciones de pago, vencimientos y observaciones.
- Generar reportes periódicos de clientes evaluados, créditos otorgados y créditos rechazados, para fines de control interno.
- Organizar los expedientes de crédito en formato físico y digital, de manera ordenada, segura y accesible para auditorías o consultas.
- Mantener comunicación fluida con el área de ventas, contabilidad y cobranzas para verificar datos y asegurar coherencia en los registros.
- Brindar información a los clientes sobre el estado de su solicitud de crédito.
- Sugerir mejoras en los procedimientos internos del área de crédito, basadas en la experiencia operativa diaria.

4.4. PERFIL DEL CARGO

- Técnico en Administración de Empresas o Contabilidad.
- Manejo básico de criterios de evaluación crediticia.
- Conocimientos en redacción de informes simples y análisis de información básica.

- Dominio de herramientas de ofimática

5. FUNCIONES ESPECÍFICAS ÁREA DE CRÉDITO

5.1. JEFE DEL ÁREA DE COBRANZA

- Evaluar periódicamente las políticas de cobranza y realizar ajustes si es necesario.
- Diseñar y ejecutar estrategias efectivas de cobranza.
- Garantizar el cumplimiento de los protocolos de contacto, seguimiento y cierre de gestiones.
- Coordinar con otras áreas (ventas y contabilidad) para resolver inconsistencias y mejorar el proceso de cobranza.
- Supervisar la cartera de clientes, es decir revisar informes de las cuentas por cobrar y detectar cuentas con alto riesgo de morosidad.
- Asignar cartera de clientes al personal según segmentación de clientes (zonas, antigüedad y el tipo de cliente).
- Realizar reuniones mensuales para verificar los avances en la recuperación de las cuentas
- Negociar directamente con el cliente si se trata de un caso de difícil recuperación.
- Autorizar reestructuración de la deuda o acuerdos de pago especiales.
- Emitir informes periódicos para gerencia que incluyen resultados, proyecciones y alertas sobre las cuentas en riesgo.

5.2 PERFIL DEL CARGO

- Formación en contabilidad, finanzas o administración.
- Experiencia previa en gestión crédito y cobranza
- Liderazgo de equipos.
- Habilidades de negociación y comunicación.
- Conocimiento de técnicas de cobranza.

5.3. ASISTENTE DEL ÁREA DE COBRANZA

- Asistir al jefe del área en la organización y seguimiento de las cuentas por cobrar.
- Gestionar documentación de los acuerdos de pago y verificar que estos estén correctamente firmados.
- Preparar cartas de cobranza preventivas, notificaciones de deuda para los clientes con cuentas por cobrar vencidas.
- Controlar el cronograma de los vencimientos de las cuentas.
- Verificar y registrar los datos de los clientes, enfocándose específicamente en los datos de contacto del responsable de los pagos en los casos de clientes deudores.
- Apoyar en la preparación de reportes y análisis básicos de indicadores de cobranza.
- Mantener una base de datos actualizada con vencimientos, saldos y observaciones.
- Archivar y respaldar toda la documentación física o digital organizadas por cliente o por fecha.
- Revisar y responder correos electrónicos del área de cobranza.

5.4. PERFIL DEL CARGO

- Técnico o estudiante universitario de carreras como contabilidad, finanzas o administración.
- Manejos de herramientas ofimáticas
- Conocimiento en redacción de informes simples y análisis de información básica.

REFERENCIAS

Domínguez Alfaro, I. C. (2022). Evolución de la definición de control interno entre 1949 y 2013. *Contabilidad y Auditoría*, (56), 117–140. [https://doi.org/10.56503/Contabilidad_y_Auditoria/Nro.56\(28\)pp117-140](https://doi.org/10.56503/Contabilidad_y_Auditoria/Nro.56(28)pp117-140)

Aldaz Bombón, O. R., Pozo Hernández, F. M., & Almeida Blacio, J. H. (2024). Control interno en objetivos empresariales y gestión integral de riesgos. *Universidad y Sociedad*, 16(5), 404–416. <https://rus.ucf.edu.cu/index.php/rus/article/view/4638>

Camacho-Villota, W. A., Toapanta-Suntaxi, A. V., & Gil-Espinoza, D. J. (2017b). Evaluación del sistema de control interno aplicado en los procesos de una cooperativa de ahorro y crédito. *Polo del Conocimiento*, 2(5), 428. <https://doi.org/10.23857/pc.v2i5.81>

Gestión. (2024, 22 de julio). Los tres retos que afrontan las mypes en el Perú. <https://gestion.pe/tu-dinero/finanzas-personales/los-tres-retos-que-afrontan-las-mypes-en-el-peru-mipyme-negocios-noticia>

Chango Galarza, M. C., Terán Herrera, M. B., Lozada Orejuela, M. C., & Panchi mayo, V. P. (2024). Sistema de control interno: metodología para la evaluación de las organizaciones. *Revista de Ciencias Sociales*, 30(4), 291–305. <https://doi.org/10.31876/rcs.v30i4.42998>

Doris, M. U. G. (2019). El sistema de control interno del área de créditos y cobranzas y su incidencia en el estado de situación financiera y estado de resultados de la empresa importadora de Calzado Luna S.A.C. Lurín, Lima, año 2018. https://alicia.concytec.gob.pe/vufind/Record/URPU_aa0d1c25b7e432b6da595265e4d07e32

Hidalgo Benito, E. (2021). Influencia del control interno en la gestión de créditos y cobranzas en una empresa de servicios de pre-prensa digital en Lima – Cercado, Lima. https://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://repositorio.usmp.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12727/363/hidalgo_ev.pdf

García Zambrano X., Maldonado Pazmiño, H., & Galarza Morales, C. (2020). Control interno a la gestión de créditos y cobranzas comerciales minoristas, Lima. <https://www.redalyc.org/journal/5732/573263325002/>.

Puma, K. A. P., & Choque, S. M. Q. (2020). El sistema de control interno y la morosidad de los créditos grupales en la Cooperativa de Ahorro y Crédito de Intelectuales, Líderes y Empresarios –DILE, periodo 2018. Mendeley. <https://www.mendeley.com/catalogue/cdb6ca26-0d76-3e4a-8af1-0cdcbd508baa/>.

Rojas-Salvatierra, W., Chiriboga-Mendoza, M., & Pacheco-Vergara, J. (2018). COMPONENTES DEL CONTROL INTERNO EN PEQUEÑAS y MEDIANAS EMPRESAS. Redalyc.org. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=685872971001>

Yagual, J., Lozano, M., & Hurtado, E. (2019). Auditoría a cuentas por cobrar de la compañía SISTELESA S.A. Revista Observatorio de La Economía Latinoamericana. <https://www.eumed.net/rev/oel/2019/03/cuentas-cobrar-sistelesasa.html>.

Vásquez Montoya, O. P. (2016). Vista de Visión integral del control interno. Contaduría Universidad de Antioquia. <https://revistas.udea.edu.co/index.php/cont/article/view/328434/20785274>

Zambrano, X. L. G., Morales, C. G., & Guerrero, G. G. (2019). La gestión de créditos y cobranzas caso empresa “Multillanta Ramírez”. Dialnet. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7299581>

Ulloa Zuñiga, G. F. (2020). Análisis del nivel de morosidad de la cartera que mantiene la Cooperativa de Ahorro y Crédito Fasayñan. <https://dspace.ups.edu.ec/handle/123456789/19427>

Mantilla, S. A. (2018). Auditoría del Control Interno 4ta edición (4ta edición ed.). Bogotá: ecoediciones. doi:ISBN 978-958-771-653-5

Avila, H. F., González, M. M., & Licea, S. M. (2020). La entrevista y la encuesta: ¿métodos o técnicas de indagación empírica? Dialnet. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7692391>

Medina Romero, M. Á., Tiza, D. R. H., Muñoz Murillo, J. P., Cervantez, D. o. O., & Ordóñez, G. I. (2023). Método mixto de investigación: Cuantitativo y cualitativo. En Dialnet. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/libro?codigo=933621>

Troncoso Pantoja, C., & Amaya Placencia, A. (2017). Entrevista: guía práctica para la recolección de datos cualitativos en investigación de salud. *Revista de la Facultad de Medicina*, 65(2). <https://revistas.unal.edu.co/index.php/revfacmed/issue/view/4835>

ANEXOS

ANEXO N° 1. MATRIZ DE CONSISTENCIA

TITULO: "Implementación de control interno para el área de crédito y cobranza en la empresa LA ARENA ANDINA CONSTRUCTORES E.I.R.L., 2022"					
AUTORES		Asian Medina Grecia Lucia Escobedo Husty Yuliza Azucena			
PROBLEMA	HIPOTESIS	OBJETIVOS	VARIABLES	METODOLOGÍA	
¿De qué manera la implementación de un control interno para área de créditos y cobranzas contribuye a minimizar la morosidad en la empresa LA ARENA ANDINA CONSTRUCTORES E.I.R.L. Trujillo, 2022?	La implementación del control interno para área de créditos y cobranzas contribuirá significativamente a la reducción de la morosidad en la empresa La Arena Andina Constructores E.I.R.L.	<p>OBJETIVO GENERAL: Demostrar que la implementación de control interno para área de créditos y cobranzas contribuye a minimizar la morosidad en la empresa LA ARENA ANDINA CONSTRUCTORES E.I.R.L. Trujillo, en el ejercicio 2022.</p> <p>OBJETIVOS ESPECIFICOS: 1: Evaluar la cantidad de clientes morosos y el monto de morosidad en la empresa LA ARENA ANDINA CONSTRUCTORES E.I.R.L. Trujillo, en el ejercicio 2022. 2: Implementar procesos de control interno para el área de crédito y cobranza en la empresa LA ARENA ANDINA CONSTRUCTORES E.I.R.L. Trujillo, en el ejercicio 2022. 3: Analizar las estrategias aplicadas del área de crédito y cobranzas en la empresa LA ARENA ANDINA CONSTRUCTORES E.I.R.L. Trujillo, en el ejercicio 2022.</p>	<p>Variable Independiente: Control interno</p> <p>Variable Dependiente: Área de crédito y cobranza.</p>	<p>Tipo de investigación De acuerdo al alcance: Explicativo</p> <p>De acuerdo al Enfoque: Mixta</p> <p>Diseño de Investigación: No experimental - longitudinal</p> <p>Técnica Entrevista y Análisis Documental</p> <p>Instrumentos Guía de entrevista y Ficha de análisis documental.</p>	<p>POBLACION: Trabajadores en planilla, registros y reportes de la empresa LA ARENA ANDINA CONSTRUCTORES E.I.R.L.</p> <p>MUESTRA: Trabajadores en planilla, registro de ventas, reporte de cuentas por cobrar y políticas de crédito y cobranza de la empresa LA ARENA ANDINA CONSTRUCTORES E.I.R.L.</p>

ANEXO N° 2. MATRIZ DE OPERACIONALIZACIÓN

Variables	Definición conceptual	Definición operacional	Dimensiones	Indicadores	Escala de medición
Variable independiente: Control interno	Rojas-Salvatierra et al. (2018) manifiesta que la implantación del control interno se realiza a través de un sistema integrado con diversos aspectos, tales como: principios, normativas, procedimientos y metodologías. Este sistema influye en la gestión financiera, la gestión administrativa de los procesos, que contribuye a mitigar los riesgos que inciden sobre el patrimonio de una organización.	Se aplicará la técnica de la entrevista utilizando como instrumento la guía de entrevista al gerente y la administradora, este está compuesto por preguntas abiertas y de repuestas textuales. Este nos servirá para recoger información relevante sobre el control interno en y sus los elementos para medir el grado de conocimiento de los colaboradores de la empresa LA ARENA ANDINA CONSTRUCTORES E.I.R.L.	Organización	Autoridad responsabilidad	y
			Normas	Estructura de la organización	Políticas procedimientos
				Manual de Funciones	

“IMPLEMENTACIÓN DE CONTROL INTERNO PARA EL ÁREA DE CRÉDITO Y
COBRANZA EN LA EMPRESA LA ARENA ANDINA CONSTRUCTORES
EIRL, 2022”

Variables	Definición conceptual	Definición operacional	Dimensiones	Indicadores	Escala de medición
Variable dependiente: ÁREA DE CRÉDITO Y COBRANZA	<p>Zambrano et al. (2019) menciona que el área de crédito se encarga de evaluar a los clientes bajo distintas modalidades y regulaciones con el fin de reducir el riesgo crediticio. Por otro lado, el área de cobranza se encarga de la recuperación de la cartera, la gestión de las cuentas por cobrar vencidas las cuales pueden afectar negativamente la liquidez y estabilidad financiera de la organización.</p>	<p>Se aplicará la técnica de análisis documental para la recolección de datos ya que se analizará los los reportes de las cuentas por cobrar del ejercicio y como instrumento de medición se utilizará la ficha de análisis documental</p>	<p>Evaluación crediticia</p> <p>Otorgamiento del crédito</p> <p>Gestión de cobranza</p>	<p>Capacidad crediticia</p> <p>Nivel de crédito concedido</p> <p>Límite de crédito concedido</p> <p>Procedimiento de análisis de crédito</p> <p>Seguimiento de cartera</p> <p>Nivel de morosidad</p>	<p>Razones</p>

ANEXO N° 3. FICHA DE ANÁLISIS DOCUMENTAL

FICHA DE ANÁLISIS DOCUMENTAL

Ficha de análisis documental para el área de contabilidad de la empresa La Arena Andina
Constructores E.I.R.L

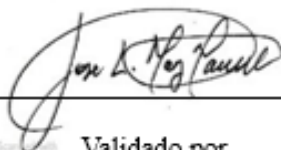
Datos de la aplicación

1. Observador: JORGE LUIS MARTINEZ MANTILLA

2. Fecha de aplicación: 27/06/2025

3. Documentos de la entidad: 07975714

DOCUMENTOS	Tiene		Se Revisó	
	Si	No	Si	No
Políticas de crédito y cobranza		X		X
Manual de funciones del personal (área crédito y cobranza)		X		X
Flujograma del proceso de otorgamiento de crédito	X		X	
Reporte del Registro De Ventas	X		X	



Validado por
Jorge Luis Martinez Mantilla

“IMPLEMENTACIÓN DE CONTROL INTERNO PARA EL ÁREA DE CRÉDITO Y
COBRANZA EN LA EMPRESA LA ARENA ANDINA CONSTRUCTORES
EIRL, 2022”

ANEXO N° 4. GUÍA DE ENTREVISTA

GUÍA DE ENTREVISTA

Guía de entrevista al Gerente y jefa del Área de Administración de la empresa La Arena Andina Constructores E.I.R.L

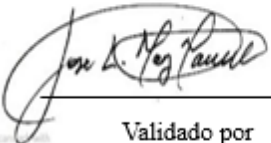
1. Objetivo:

Conocer el control interno en el área de créditos y cobranzas de la empresa LA ARENA ANDINA CONSTRUCTORES E.I.R.L.

2. Demanda de Operación:

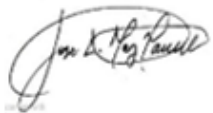
Se solicita al Gerente y jefa del Área de Administración su colaboración en la investigación a realizar, emitiendo libremente opiniones y respondiendo con total veracidad a las siguientes preguntas:

1. ¿Quiénes están autorizados para aprobar créditos y bajo qué condiciones?
2. ¿Qué criterios se consideran al evaluar la solicitud de crédito de un cliente?
3. ¿Existe un control interno en el área de crédito y cobranzas?
4. ¿Se efectúan reuniones para tratar asuntos de control interno en la empresa?
5. ¿Existe un manual o procedimiento documentado para las gestiones de crédito y cobranza?
6. ¿El personal tiene el perfil idóneo para el cargo que desempeña?
7. ¿Considera que el proceso de otorgamiento de crédito es el correcto?
8. ¿Cómo se realiza el seguimiento a clientes morosos?
9. ¿Se aplican intereses por mora u otras penalidades por pagos atrasados?
10. ¿Considera que debería existir una mejora en los procedimientos que se desarrollan dentro del área de crédito y cobranzas de la empresa?



Validado por
Jorge Luis Martínez Mantilla

ANEXO N° 5. MATRIZ DE EVALUACIÓN DE EXPERTOS

MATRIZ DE EVALUACIÓN DE EXPERTOS									
Título de la Investigación:		IMPLEMENTACIÓN DE CONTROL INTERNO PARA EL ÁREA DE CRÉDITO Y COBRANZA en la EMPRESA LA ARENA ANDINA CONSTRUCTORES EIRL, 2022							
Línea de Investigación:		Desarrollo Sostenible y Gestión empresarial							
Eje temático									
Tipo de Instrumento (Marcar con X)	Cuestionario		Guía de entrevista	x	Guía de Observación		Ficha de análisis Documental	x	Otro Instrumento: _____
<p>Mediante la matriz de evaluación de expertos, Ud. tiene la facultad de evaluar cada una de las preguntas marcando con una "x" en las columnas de SI o NO. Asimismo, le exhortamos en la corrección de los ítems, indicando sus observaciones y/o sugerencias, con la finalidad de mejorar la coherencia de las preguntas sobre la variable en estudio.</p>									
Ítems	Preguntas	Aprecia		Observaciones					
		SÍ	NO						
1	¿El instrumento de medición presenta el diseño adecuado?	X							
2	¿El instrumento de recolección de datos tiene relación con el título de la investigación?	X							
3	¿En el instrumento de recolección de datos se mencionan las variables de investigación?	X							
4	¿El instrumento de recolección de datos facilitará el logro de los objetivos de la investigación?	X							
5	¿El instrumento de recolección de datos se relaciona con las variables de estudio?	X							
6	¿El diseño del instrumento de medición facilitará el análisis y procesamiento de datos?	X							
7	¿La redacción de las preguntas tienen un sentido coherente y no están sesgadas?	X							
8	¿Cada una de las preguntas del instrumento de medición se relaciona con cada uno de los elementos de los indicadores? (Sólo cuestionario)	X							
9	¿Son entendibles las alternativas de respuesta del instrumento de medición? (Sólo cuestionario)	X							
10	¿El instrumento de medición es claro, preciso y sencillo de responder para, de esta manera, obtener los datos requeridos?	X							
<p>Sugerencias:</p> <div style="border: 1px solid black; height: 40px; width: 100%;"></div>									
<p>Nombre completo: JORGE LUIS MARTINEZ MANTILLA DNI: 07975714 Especialidad y Grado: DOCTOR EN <u>GESTION PUBLICA Y GOBERNABILIDAD</u></p>						 <hr style="width: 100%;"/> Firma del Experto			

ANEXO N° 6. ENTREVISTA AL GERENTE DE LA EMPRESA

1. ¿Quiénes están autorizados para aprobar créditos y bajo qué condiciones?

La aprobación de créditos está a cargo de la gerencia. Se considera la relación previa con el cliente, su historial de pagos, y el monto del crédito solicitado. En algunos casos también se toma en cuenta la información general del cliente.

2. ¿Qué criterios se consideran al evaluar la solicitud de crédito de un cliente?

Se revisa principalmente el historial de pago del cliente, la frecuencia de compra, el tipo de proyecto para el que solicita el crédito, y la capacidad estimada de pago. No se hace un análisis financiero profundo.

3. ¿Existe un control interno en el área de crédito y cobranzas?

No, actualmente contamos con ciertas prácticas para revisar y autorizar créditos, así como para hacer seguimiento a las cobranzas, pero no están formalizadas en su totalidad ni se aplican con la misma rigurosidad en todos los casos.

4. ¿Se efectúan reuniones para tratar asuntos de control interno en la empresa?

No son constantes, las reuniones se realizan cuando se presentan observaciones o problemas puntuales, es decir, cuando hay retrasos en las cobranzas o posibles riesgos de incobrabilidad.

5. ¿Existe un manual o procedimiento documentado para las gestiones de crédito y cobranza?

No existe un manual formal actualmente. Las actividades se ejecutan más por experiencia y criterio del responsable del área. Sin embargo, si existe la intención de desarrollar un procedimiento más estructurado.

6. ¿El personal tiene el perfil idóneo para el cargo que desempeña?

Considero que sí, aunque hay aspectos que podrían reforzarse, sobre todo en cuanto a conocimientos sobre evaluación de crédito y estrategias de cobranza.

7. ¿Considera que el proceso de otorgamiento de crédito es el correcto?

Es funcional, pero creemos que puede mejorarse. Nos hace falta una evaluación más detallada de los riesgos y contar con documentación formal que respalde cada operación.

8. ¿Cómo se realiza el seguimiento a clientes morosos?

Se hacen llamadas o se envían correos para recordar los pagos vencidos. Si el atraso es significativo, interviene directamente la gerencia. No existe un cronograma formal de seguimiento.

9. ¿Se aplican intereses por mora u otras penalidades por pagos atrasados?

No es una política de la empresa, pero se está evaluando debido a la según la situación de las cuentas por cobrar.

10. ¿Considera que debería existir una mejora en los procedimientos que se desarrollan dentro del área de crédito y cobranzas de la empresa?

Sí, considero que establecer procedimientos claros, documentados y con un control interno contribuiría a reducir riesgos y mejorar la liquidez de la empresa.

ANEXO N° 7. ENTREVISTA A LA JEFA DEL ÁREA DE ADMINISTRACIÓN

1. ¿Quiénes están autorizados para aprobar créditos y bajo qué condiciones?

La aprobación depende directamente de la gerencia. Nosotros como administración preparamos la información del cliente, verificamos los datos, y la gerencia toma la decisión final, principalmente evaluando el historial y la confianza con el cliente.

2. ¿Qué criterios se consideran al evaluar la solicitud de crédito de un cliente?

Principalmente su comportamiento de pago anterior, si ha tenido demoras, el tiempo que lleva como cliente, el monto solicitado y la capacidad que se estima que tiene según el proyecto que está ejecutando.

3. ¿Existe un control interno en el área de crédito y cobranzas?

Actualmente existe un control básico, que no está formalizado completamente. Algunas actividades, como el registro de pagos y seguimiento a saldos, los realizo yo misma.

4. ¿Se efectúan reuniones para tratar asuntos de control interno en la empresa?

Se hacen reuniones cuando hay casos que requieren atención, como clientes con deudas atrasadas o problemas en la gestión de cobranza. Sin embargo, no hay un cronograma regular de reuniones para revisar los controles internos.

5. ¿Existe un manual o procedimiento documentado para las gestiones de crédito y cobranza?

No, hasta el momento no contamos con un manual formal. Todo se gestiona según la experiencia del personal y algunas pautas informales dadas por la gerencia.

6. ¿El personal tiene el perfil idóneo para el cargo que desempeña?

En general, cumplen con su trabajo, pero deberíamos reforzar ciertos aspectos como conocimientos en evaluación de riesgo crediticio y estrategias más efectivas de cobranza.

7. ¿Considera que el proceso de otorgamiento de crédito es el correcto?

Actualmente funciona, pero hay debilidades. Falta un análisis más técnico del riesgo y contar con documentación que respalde cada crédito aprobado. Todo se basa mucho en la confianza y experiencia previa.

8. ¿Cómo se realiza el seguimiento a clientes morosos?

Se hace mediante llamadas telefónicas, correos electrónicos y visitas cuando es necesario. No tenemos una política de seguimiento establecida ni un sistema automatizado, lo cual a veces genera falta de continuidad en la cobranza.

9. ¿Se aplican intereses por mora u otras penalidades por pagos atrasados?

No es algo que esté normado. En muchos casos, se busca llegar a un acuerdo con el cliente.

10. ¿Considera que debería existir una mejora en los procedimientos que se desarrollan dentro del área de crédito y cobranzas de la empresa?

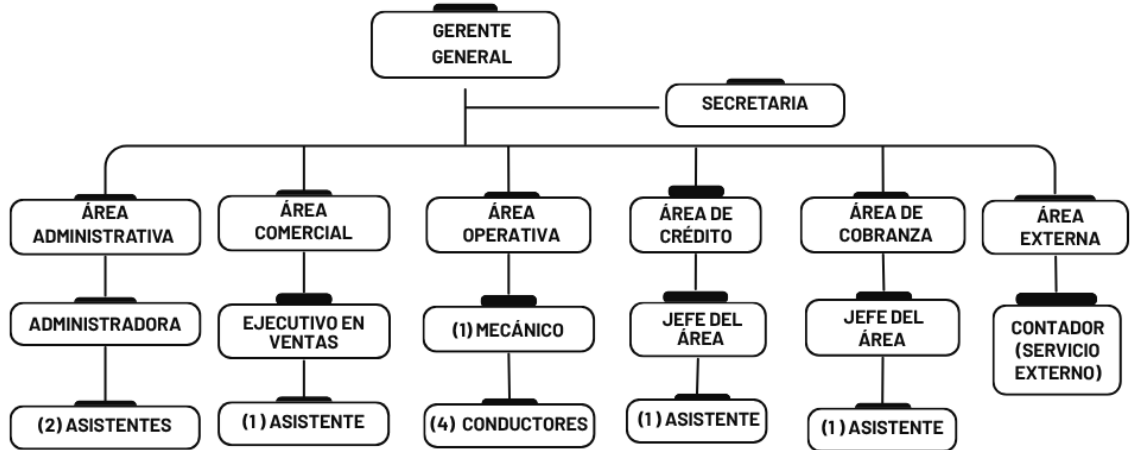
Sí, considero que es necesario implementar procesos más claros, estandarizados y documentados. También sería útil usar un sistema que automatice los controles y facilite el seguimiento a los clientes y sus pagos.

"IMPLEMENTACIÓN DE CONTROL INTERNO PARA EL ÁREA DE CRÉDITO Y
COBRANZA EN LA EMPRESA LA ARENA ANDINA CONSTRUCTORES
EIRL, 2022"

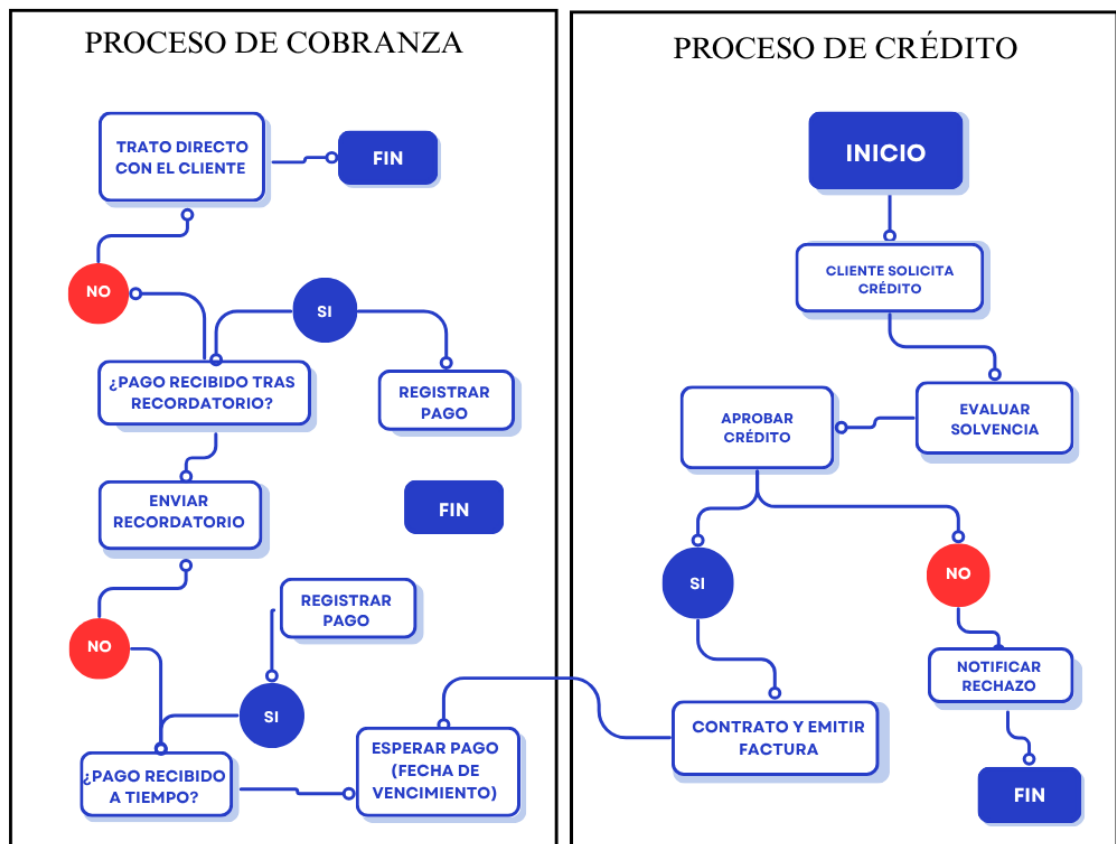
ANEXO N° 8. REPORTE DE LAS CUENTAS POR COBRAR

CUENTA	MES	DOCUMENTO REGISTRADO				MES CANCEL.	FECHA	SALDO SOLES			M. DOC	T/C REG	
		CdP	SERIE	NUMERO	F.DOCUM.			F.VENC.	COMPROMISO	AMORTIZACION			SALDO
20132108294 - FABRICACIONES METALICAS CARRANZA S.A.C.													
1212	11	01	00000000000000000000E001	000000000000000000000296	30/11/2021	29/01/2022		37,237.51	0.00	37,237.51	S		
TOTAL CUENTA								37,237.51	0.00	37,237.51			
20315295573 - COMUNIDAD CAMPESINA LLACUABAMBA													
1212	12	01	00000000000000000000E001	000000000000000000000301	28/12/2021	27/02/2022		4,420.00	0.00	4,420.00	S		
1212	12	01	00000000000000000000E001	000000000000000000000302	28/12/2021	27/02/2022		4,760.00	0.00	4,760.00	S		
1212	12	01	00000000000000000000E001	000000000000000000000303	28/12/2021	27/02/2022		4,760.00	0.00	4,760.00	S		
1212	12	01	00000000000000000000E001	000000000000000000000304	29/12/2021	28/02/2022		5,487.60	0.00	5,487.60	S		
1212	12	01	00000000000000000000E001	000000000000000000000306	29/12/2021	28/02/2022		2,106.30	0.00	2,106.30	S		
1212	12	01	00000000000000000000E001	000000000000000000000307	29/12/2021	28/02/2022		2,247.40	0.00	2,247.40	S		
TOTAL CUENTA								23,781.30	0.00	23,781.30			
20542255391 - CONSTRUCTORA YDROGO INGENIEROS S.A.C.													
1212	11	01	00000000000000000000E001	000000000000000000000248	20/11/2021	5/03/2022		83,980.00	0.00	83,980.00	S		
1212	11	01	00000000000000000000E001	000000000000000000000250	27/11/2021	14/03/2022		2,150.00	0.00	2,150.00	S		
TOTAL CUENTA								86,130.00	0.00	86,130.00			
20600560728 - GGG BAIRON S.A.C.													
1212	06	01	00000000000000000000E001	000000000000000000000333	30/06/2022	5/10/2022		15,201.94	0.00	15,201.94	S		
TOTAL CUENTA								15,201.94	0.00	15,201.94			
20601267005 - INVERSIONES GENERALES OTGA S.A.C.													
1212	05	01	00000000000000000000E001	000000000000000000000332	17/05/2022	6/09/2022		51,059.43	0.00	51,059.43	S		
TOTAL CUENTA								51,059.43	0.00	51,059.43			
20603807481 - CONSORCIO VIAL HUAMACHUCO													
1212	11	01	00000000000000000000E001	000000000000000000000336	8/08/2022	12/11/2022		46,079.00	0.00	46,079.00	D	3.905	
1212	12	01	00000000000000000000E001	000000000000000000000337	31/08/2022	7/12/2022		180,242.15	0.00	180,242.15	D	3.838	
1212	12	01	00000000000000000000E001	000000000000000000000338	30/08/2022	8/12/2022		211,047.47	0.00	211,047.47	D	3.971	
TOTAL CUENTA								437,368.62	0.00	437,368.62			
20603924429 - CONSORCIO THE SAND													
1212	01	01	00000000000000000000E001	000000000000000000000321	10/01/2022	9/02/2022	06	10/06/2022	220,174.57	220,174.57	0.00	D	3.955
1212	02	01	00000000000000000000E001	000000000000000000000329	18/02/2022	19/03/2022	08	5/08/2022	209,843.21	209,843.21	0.00	D	3.75
1212	03	01	00000000000000000000E001	000000000000000000000330	15/03/2022	14/04/2022	09	23/09/2022	169,165.09	169,165.09	0.00	D	3.715
1212	04	01	00000000000000000000E001	000000000000000000000331	25/04/2022	24/05/2022	09	23/09/2022	218,067.71	218,067.71	0.00	D	3.766
1212	07	01	00000000000000000000E001	000000000000000000000334	30/07/2022	29/08/2022	11	9/11/2022	205,330.49	205,330.49	0.00	D	3.925
1212	10	01	00000000000000000000E001	000000000000000000000339	20/10/2022	19/11/2022			225,940.58	0.00	225,940.58	D	3.985
1212	11	01	00000000000000000000E001	000000000000000000000340	10/11/2022	10/12/2022			202,056.76	0.00	202,056.76	D	3.86
1212	11	01	00000000000000000000E001	000000000000000000000341	10/11/2022	10/12/2022			160,259.10	0.00	160,259.10	D	3.851
TOTAL CUENTA								1,610,837.51	1,022,581.07	588,256.44			
20605040145 - CONSORCIO LOS PORTALES													
1212	10	01	00000000000000000000E001	000000000000000000000221	30/10/2021	29/12/2021		53,255.77	0.00	53,255.77	D	3.775	
TOTAL CUENTA								53,255.77	0.00	53,255.77			
20607037087 - CORPORACION MAXIMUS S.A.C.													
1212	01	01	00000000000000000000E001	000000000000000000000308	3/01/2022	5/01/2022	01	5/01/2022	9,173.56	9,173.56	0.00	S	
1212	01	01	00000000000000000000E001	000000000000000000000309	3/01/2022	5/01/2022	01	5/01/2022	7,820.57	7,820.57	0.00	S	
1212	01	01	00000000000000000000E001	000000000000000000000310	3/01/2022	5/01/2022	01	5/01/2022	8,402.90	8,402.90	0.00	S	
1212	01	01	00000000000000000000E001	000000000000000000000311	3/01/2022	5/01/2022	01	5/01/2022	7,466.21	7,466.21	0.00	S	
1212	01	01	00000000000000000000E001	000000000000000000000312	3/01/2022	5/01/2022	01	5/01/2022	8,229.44	8,229.44	0.00	S	
1212	01	01	00000000000000000000E001	000000000000000000000313	4/01/2022	5/01/2022	01	10/01/2022	8,784.04	8,784.04	0.00	S	
1212	01	01	00000000000000000000E001	000000000000000000000314	4/01/2022	5/01/2022	01	10/01/2022	8,711.57	8,711.57	0.00	S	
1212	01	01	00000000000000000000E001	000000000000000000000315	4/01/2022	5/01/2022	01	10/01/2022	8,453.55	8,453.55	0.00	S	
1212	01	01	00000000000000000000E001	000000000000000000000316	4/01/2022	5/01/2022	01	10/01/2022	9,387.04	9,387.04	0.00	S	
1212	01	01	00000000000000000000E001	000000000000000000000317	4/01/2022	5/01/2022	01	10/01/2022	8,673.88	8,673.88	0.00	S	
1212	01	01	00000000000000000000E001	000000000000000000000318	4/01/2022	5/01/2022	01	10/01/2022	9,416.03	9,416.03	0.00	S	
1212	01	01	00000000000000000000E001	000000000000000000000319	4/01/2022	5/01/2022	01	10/01/2022	8,060.93	8,060.93	0.00	S	
1212	01	01	00000000000000000000E001	000000000000000000000320	4/01/2022	5/01/2022	01	10/01/2022	9,399.05	9,399.05	0.00	S	
1212	01	01	00000000000000000000E001	000000000000000000000322	13/01/2022	15/01/2022	01	18/01/2022	7,614.89	7,614.89	0.00	S	
1212	01	01	00000000000000000000E001	000000000000000000000323	13/01/2022	15/01/2022	01	18/01/2022	6,695.56	6,695.56	0.00	S	
1212	01	01	00000000000000000000E001	000000000000000000000324	13/01/2022	15/01/2022	01	18/01/2022	6,648.47	6,648.47	0.00	S	
1212	01	01	00000000000000000000E001	000000000000000000000326	13/01/2022	15/01/2022	01	18/01/2022	7,919.69	7,919.69	0.00	S	
1212	01	01	00000000000000000000E001	000000000000000000000327	13/01/2022	15/01/2022	01	18/01/2022	3,018.20	3,018.20	0.00	S	
1212	01	01	00000000000000000000E001	000000000000000000000328	13/01/2022	15/01/2022	01	18/01/2022	6,623.69	6,623.69	0.00	S	
TOTAL CUENTA								150,499.27	150,499.27	0.00			
20600886321 - INVERSIONES COMERCIALIZADORA GIOMIX S.A.C.													
1212	08	01	00000000000000000000E001	000000000000000000000335	4/08/2022	4/08/2022	08	4/08/2022	156,800.00	156,800.00	0.00	D	3.92
TOTAL CUENTA								156,800.00	156,800.00	0.00			
20477733345 - CONSTRUCTORA Y SERVICIOS GENERALES ROMAN S.A.C													
1212	12	01	00000000000000000000E001	000000000000000000000342	31/12/2022	31/12/2022	12	31/12/2022	152,800.00	152,800.00	0.00	D	3.82
TOTAL CUENTA								152,800.00	152,800.00	0.00			
TOTAL HISTÓRICOS DE LA CUENTA 1212 - EMITIDAS EN CARTERA :								2,774,971.35	1,482,680.34	1,292,291.01			

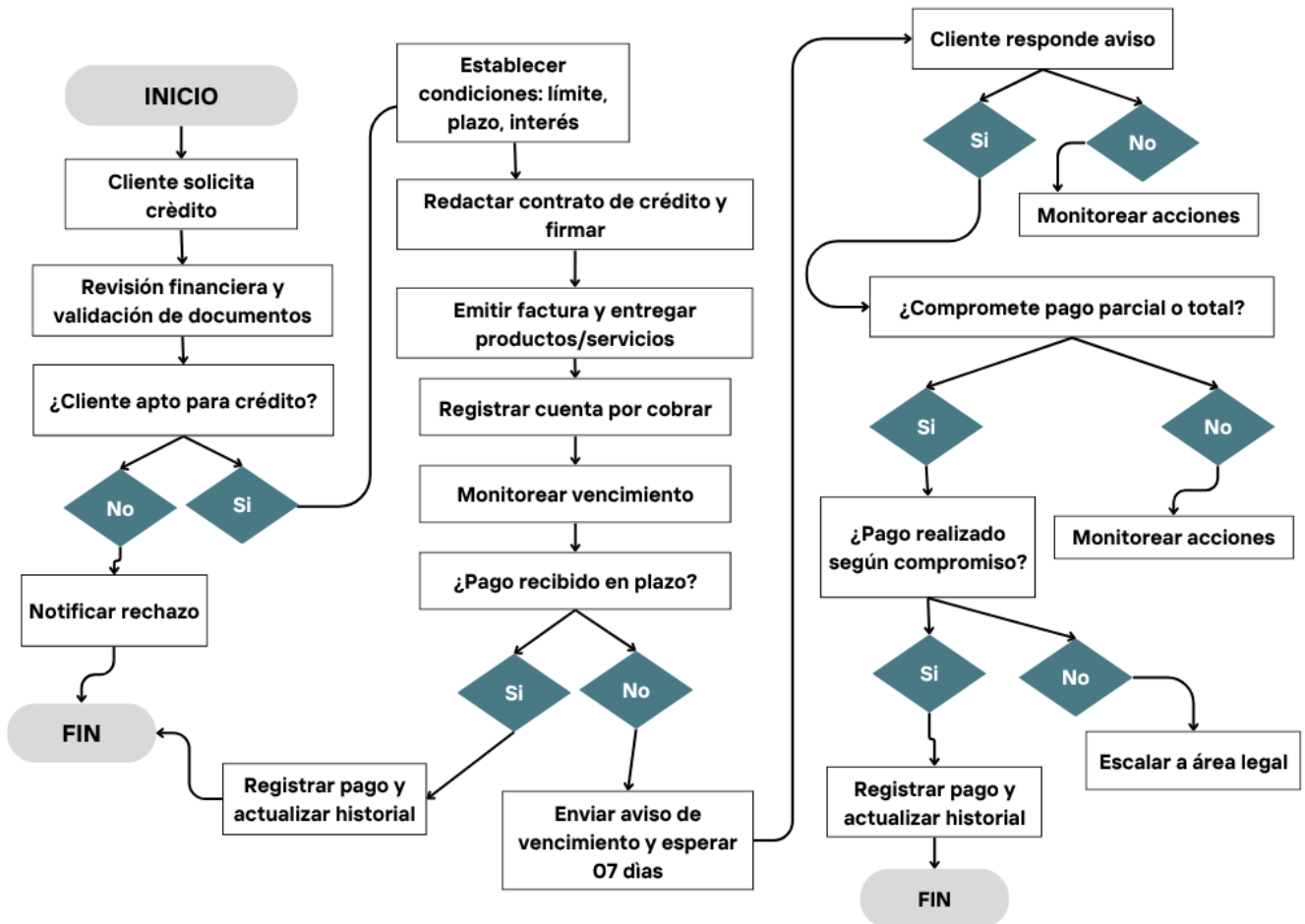
ANEXO N° 9. ORGANIGRAMA SEGÚN LA PROPUESTA



ANEXO N° 10. FLUJOGRAMA DE PROCESOS DE LA EMPRESA



ANEXO N° 11. FLUJOGRAMA DE IMPLEMENTACIÓN DE LA PROPUESTA



**ANEXO N° 12. MAQUINARIA DE LA EMPRESA LA ARENA ANDINA
CONSTRUCTORES E.I.R.L.**



CISTERNA DE COMBUSTIBLE
VOLVO FMX 6X4 R
18927.06 Litros (5000 Galones)
PLACA: TCT – 816
SERIE 93KXG40D2PE924796
AÑO 2023



LA ARENA ANDINA CONSTRUCTORES E.I.R.L.

Percy García Pérez
Percy García Pérez
GERENTE GENERAL

www.arenaandina.pe



Semirremolque
Cama baja 80 Tn.

- Cuello desacoplable hidráulico.
- 04 ejes montaje TRUNNION (S4TCB: 80 TM x 13.5 m x 3.5 m)





CARGADOR FRONTAL VOLVO L150H SERIE:
VCEL150HC00076061 / AÑO 2022



