INSTITUTO DE EDUCACIÓN SUPERIOR TECNOLÓGICO JOHN VON NEUMANN

PROGRAMA DE ESTUDIOS DE NIVEL FORMATIVO PROFESIONAL TÉCNICO EN CONTABILIDAD

“Estrategia para la Gestión Eficiente de las Cuentas por Cobrar y por Pagar de la empresa AZULITOS ”

TRABAJO DE APLICACIÓN PROFESIONAL PARA OPTAR EL TÍTULO A NOMBRE DE LA NACIÓN DE:

PROFESIONAL TÉCNICO EN CONTABILIDAD

AUTORES:
NAYELI MILAGROS HUANCA LLANQUE
EDDY ERICK ANCACHI QUISPE

MODALIDAD:
TAP – INVESTIGACIÓN APLICADA

TACNA – PERÚ
2026

“El texto final, datos, expresiones, opiniones contenidas en este trabajo son exclusiva responsabilidad del (los) autor (es)”

ÍNDICE

CAPÍTULO 1: ANTECEDENTES DEL ESTUDIO..... 5
1.1. Título del Tema..... 5
1.2. Planteamiento del Problema..... 5
1.3. Objetivo General.....6
1.4. Objetivos Específicos..... 6
1.5. Justificación..... 7
1.5.1. Justificación Teórica..... 7
1.5.2. Justificación Práctica..... 7
1.5.3. Justificación Metodológica.....7
1.6. Definiciones Operacionales.....8
1.7. Metodología.....8
1.8. Alcances y Limitaciones..... 9
1.9. Análisis de Impacto Financiero.....9
1.10. Estrategias de Mejora Continua..... 10
CAPÍTULO 2: MARCO TEÓRICO.....12
2.1. Presentación de las Bases Teóricas.....12
2.1.1. Gestión del Capital de Trabajo..... 12
2.1.2. Gestión de Cuentas por Cobrar y Políticas de Crédito.....12
2.1.3. Gestión de Cuentas por Pagar y Calendarios de Pago.....13
2.1.4. Control Interno y Gestión de Efectivo en Caja Chica..... 13
2.2. Análisis Comparativo de las Bases Teóricas.....14
2.3. Análisis Crítico de las Bases Teóricas.....15
2.4. Fundamentos de la Gestión Financiera.....16
2.5. Enfoques de Control Interno.....18
CAPÍTULO 3: MARCO REFERENCIAL.....20
3.1. Reseña Histórica..... 20

3.1.1. Datos Generales de la empresa....20
3.2. Filosofía Organizacional....22
3.3. Diseño Organizacional....24
3.4. Productos y/o Servicios Ofrecidos....25
3.5. Diagnóstico Organizacional/Sector....29
3.5.1. Análisis Interno....29
3.5.2. Análisis Externo....30
3.6. Análisis Crítico Referencial....30
3.7. Análisis de Procesos Financieros....31
3.8. Evaluación del Sistema de Control Interno....32
CAPÍTULO 4: DESARROLLO DEL TEMA....33
4.1. Identificación del Área o Variable a Mejorar....33
4.1.1. Eje A: Estandarización de Políticas de Crédito ("Fiados")....33
TABLA 08: VENTA CREDITO / PERIODO - 2024....36
4.1.2. Eje B: Normativa y Cronograma de Cancelación a Distribuidores Mayoristas....38
4.1.3. Eje C: Procedimiento Operativo para la Recuperación de Créditos y Clasificación del Riesgo....39
4.2. Diagnóstico....42
4.2.1 Herramientas Prácticas para el Control Operativo....42
4.3. Definición de Propuestas y Planes de Acción....43
4.4. Definición de Mecanismos de Control....44
4.5. Implementación de Herramientas de Gestión Financiera....46
4.6. Capacitación del Personal en Gestión de Cuentas....47
CAPÍTULO 5: SUGERENCIAS....48
5.1. Recomendaciones de Estudios Complementarios....48
5.2. Sugerencias de Implementación....49
5.3. Propuestas para la Mejora Continua....50
5.4. Recomendaciones para la Evaluación de Resultados....51
CAPÍTULO 6: CONCLUSIONES FINALES....51

7. BIBLIOGRAFÍA.....54
8. ANEXOS.....56

ÍNDICE DE TABLAS

TABLA 1 : CUADRO DE MORA.....36
TABLA 2 : RESUMEN CONSOLIDACIÓN GENERAL.....37
TABLA 03 : VENTA DE CRÉDITO / PERIODO 2026.....38
TABLA 04: VENTAS CRÉDITO / PERIODO - 2025.....38
TABLA 05: VENTA CREDITO / PERIODO - 2024.....39
TABLA 6 : CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES DE IMPLEMENTACIÓN.....43
TABLA 7 : PRESUPUESTO Y COSTOS DE IMPLEMENTACIÓN.....44

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de aplicación profesional busca optimizar la administración de las cuentas por cobrar y por pagar en la empresa **AZULITOS**, proponiendo estrategias de solución orientadas a alcanzar resultados favorables que incrementen la liquidez, la rentabilidad y la solidez financiera de la organización.

La gestión de los cobros y pagos constituye un pilar fundamental para cualquier entidad económica, dado que un manejo deficiente impacta de forma directa en el flujo de efectivo y en la disponibilidad de recursos indispensables para la operativa diaria. En el escenario contemporáneo, marcado por el avance de la digitalización y la globalización en las relaciones comerciales, carecer de mecanismos eficientes en esta área pone en riesgo la continuidad de negocios como **AZULITOS**, que se desempeña en un mercado altamente competitivo.

A lo largo del tiempo, diversas organizaciones han atravesado complejidades notables al intentar estructurar políticas crediticias y de pago eficaces. Reducir los índices de morosidad y afianzar los lazos con clientes y proveedores son prioridades que exigen un abordaje sistemático, integrando el marco normativo vigente y la incorporación de herramientas tecnológicas para el control financiero. De no atenderse esta situación, **AZULITOS** podría sufrir un desgaste en su estabilidad económica, restringir su proyección de crecimiento y dejar pasar oportunidades estratégicas en el mercado.

CAPÍTULO 1: ANTECEDENTES DEL ESTUDIO

1.1. Título del Tema

El título del proyecto de investigación que se propone desarrollar es el siguiente:

“Propuesta de mejora para la gestión eficiente de las cuentas por cobrar y por pagar de Azulitos, Tacna - 2026” Este título se establece con el propósito de reflejar de manera precisa los objetivos y enfoques de la investigación, así como la relevancia de integrar un sistema que mejore la eficiencia en la gestión de estas cuentas en una organización comercial como la referida.

1.2. Planteamiento del Problema

A nivel global y nacional, el sector de comercio minorista opera con altos volúmenes de transacciones y márgenes de ganancia ajustados, lo que exige una rigurosa optimización del flujo de efectivo para garantizar la sostenibilidad del negocio. En el ámbito de Tacna, la tienda de abarrotes "Azulitos" goza de una posición preferencial gracias a su enfoque familiar, pero enfrenta severas deficiencias operativas vinculadas con el control interno y la centralización de su dinero. Esta problemática se manifiesta en descuadres financieros sistemáticos y faltantes continuos en el fondo de caja chica, evidenciados durante las revisiones diarias frente a los cuadernos de apuntes de las ventas .Las causas raíz de esta situación radican en la gestión informal de los créditos (fiados) otorgados a clientes recurrentes basados meramente en la confianza y sin un registro analítico inmediato, sumado a la ausencia de un calendario estructurado para el pago a proveedores y la falta de mecanismos de autorización previa para retirar efectivo. Al utilizar de forma imprevista el capital de trabajo diario para cubrir obligaciones

urgentes, el establecimiento sufre de asfixia financiera transitoria, costos administrativos adicionales y un deterioro paulatino en sus relaciones comerciales. Como consecuencia directa, se reduce drásticamente la capacidad de reabastecer el stock de mercancías de alta rotación, lo que limita el crecimiento del negocio y pone en riesgo su supervivencia en el competitivo mercado minorista.

1.3. Objetivo General

La propuesta de mejora para el fortalecimiento del control interno y la gestión eficiente de las cuentas por cobrar y por pagar en la tienda de abarrotes "Azulitos" en Tacna, orientada a mitigar las discrepancias contables, optimizar los flujos de efectivo y asegurar la rentabilidad del negocio en un 90% durante el primer trimestre de implementación.

1.4. Objetivos Específicos

Para alcanzar la meta principal del estudio, se establecen los siguientes pasos lógicos y secuenciales:

- Identificar y analizar detalladamente las fallas operativas presentes en el proceso actual de registro, seguimiento y cobro de deudas a clientes en la tienda "Azulitos".
- Evaluar los compromisos financieros vigentes y los ciclos de pago con los proveedores de inventarios para determinar el impacto de las salidas imprevistas en la caja chica.
- Diseñar lineamientos y políticas formales de crédito que resulten sencillas, adaptables y viables para la realidad operativa del comercio minorista de barrio.
- Proponer herramientas prácticas de control diario orientadas a la estandarización del flujo de caja, la validación de egresos y la capacitación básica del personal a cargo de la atención.

1.5. Justificación

1.5.1. Justificación Teórica

Desde una perspectiva académica y teórica, la investigación se justifica por la necesidad de contextualizar y aplicar conceptos contemporáneos de administración financiera, control de gestión interna y mitigación de riesgos operativos en el ámbito de las micro y pequeñas empresas (MYPE) del sector minorista. El estudio permite adaptar modelos financieros tradicionales a estructuras organizacionales empíricas, contribuyendo a la literatura técnica con metodologías viables para la escala de comercios locales.

1.5.2. Justificación Práctica

En términos prácticos, el proyecto resuelve un problema económico real y latente dentro del establecimiento analizado. La implementación de las herramientas de control interno propuestas permitirá reducir los desequilibrios recurrentes en la caja chica, planificar de manera adecuada los compromisos y asegurar la disponibilidad continua de liquidez. Esto se traduce de forma directa en la optimización del rendimiento neto de la organización y en la prevención de pérdidas por omisión de registros.

1.5.3. Justificación Metodológica

Metodológicamente, este estudio aporta al diseño de instrumentos prácticos de control como planillas físicas y digitales de registro y el desarrollo de un indicador de velocidad de cartera adaptado que sirven de soporte técnico para ordenar las operaciones cotidianas de tesorería sin alterar drásticamente la fluidez de la atención comercial diaria.

1.6. Definiciones Operacionales

- **Gestión de Cuentas por Cobrar:** Evaluada cuantitativamente mediante el registro analítico de saldos en mora y la aplicación de un indicador de velocidad de cartera. Esta variable medirá la antigüedad promedio de los saldos pendientes bajo la modalidad de "fiado" y la efectividad de las acciones de recuperación de los créditos otorgados.
- **Gestión de Cuentas por Pagar:** Medida a través del examen documental de las facturas de suministros y del cálculo del porcentaje de cumplimiento de los plazos pactados en el calendario de pagos. Permitirá identificar la frecuencia de demoras operativas y el impacto de la ausencia de fondos en el abastecimiento.
- **Control de Caja Chica:** Evaluado al contrastar de forma estadística la correspondencia entre los flujos físicos de entrada y salida de efectivo frente a los comprobantes de venta diarios, cuantificando la magnitud y frecuencia de los errores o faltantes monetarios acumulados.

1.7. Metodología

El estudio adopta un enfoque de investigación de carácter mixto (cualitativo y cuantitativo). El componente cualitativo se ejecuta mediante la técnica de la observación directa de las transacciones de venta y la aplicación de guías de entrevista estructuradas al propietario del negocio para comprender el comportamiento crediticio. El componente cuantitativo recopila, procesa y analiza estadísticamente los reportes contables e informes de caja, permitiendo dimensionar objetivamente las diferencias económicas.

Por su finalidad, el tipo de investigación es aplicada y descriptiva, puesto que se orienta a la resolución de un problema práctico institucional dentro de una organización específica, detallando las dinámicas financieras y operativas del ciclo de tesorería en el comercio minorista

local.

1.8. Alcances y Limitaciones

El alcance geográfico y temático de la investigación se circunscribe de forma exclusiva al análisis del control interno del flujo de efectivo de la tienda de abarrotes "Azulitos" en la ciudad de Tacna, abordando específicamente las fases de concesión de créditos informales, conciliación de cierres de caja y programación de deudas con proveedores directos.

Entre las limitaciones identificadas se encuentra la naturaleza informal del sistema administrativo histórico de la empresa, lo cual dificulta la obtención de líneas base de datos contables de meses precedentes. Asimismo, el comportamiento variable de los ingresos de los consumidores locales y la potencial resistencia al cambio por parte del personal operativo ante el uso de nuevos protocolos documentales representan factores de restricción para la generalización absoluta de los resultados.

1.9. Análisis de Impacto Financiero

La desincronización entre los intervalos de recuperación de las cuentas por cobrar y el vencimiento de las obligaciones de pago inmoviliza el capital de trabajo de la empresa en manos de terceros. En el sector minorista de abarrotes, la velocidad de rotación del efectivo es fundamental; al no cobrar oportunamente, se genera un activo paralizado que impide cumplir los compromisos de abastecimiento con proveedores mayoristas, forzando al establecimiento a operar con saldos críticos de efectivo en caja. Para evaluar este impacto, el estudio propone la modelación mediante la métrica del Ciclo de Conversión de Efectivo (CCE), permitiendo cuantificar los días en que el dinero permanece inmovilizado y proponer un flujo equilibrado de tesorería.

1.10. Estrategias de Mejora Continua

1.10.1. Prácticas de mejora continua que pueden implementarse para optimizar la gestión de las cuentas por cobrar y por pagar

Para mejorar la continuación, la organización podría aplicar prácticas operativas estándar según ciclo PHVA: planificar, hacer, verificar y actuar, para optimizar el control financiero de el su flujo de pagos y evitar desajustes periódicos de tesorería.

Primero, implementar la uniformización del registro de compras en blanco, reemplazando las notas sueltas y dispersas con notas electrónicas en un formato integral que contenga las historiales de las cuentas de cada consumidor. Además, es fundamental establecer revisiones semanales sistemáticas de la caja chica, realizando un acercamiento directo y sin demoras para reconciliar de forma instantánea las notas de saldos de efectivo contra facturas minoristas.

En materia de negocios con proveedores, una estrategia eficaz de mejoras incluye la negociación y la coordinación de pagos para alinear los plazos de entrega con los períodos de máxima recepción de efectivo (fin de semana o intervalos mensuales o quincenales). De esa manera, los descuentos son predecibles y no hay imprevistos que perturben la liquidez.

1.10.2. Evaluación de los resultados de las estrategias en el corto y largo plazo

La evaluación de los resultados se debe llevar a cabo mediante un conjunto de indicadores financieros de rendimiento supervisados a diferentes periodos, para analizar el impacto de la propuesta de mejoramiento.

En lo más breve, los resultados estarán sujetos a la disminución significativa del índice de desvío en los arqueros diarios de la caja y al aumento del ingreso semanal del saldo en abono. El éxito inmediato será perceptible con un buen equilibrio entre el efectivo realizado en mostrador y la documentación de las transacciones emulsificadas.

Al término de este periodo corto, los resultados se medirán mediante la acomodación del Cálculo Neto de Capitales de Trabajo y el mejoramiento del Ciclo de Conversión de Activos Físicos, permitiendo que el negocio financie su compra de suministros con sus respectivos excedentes productivos sin presentar deficiencias de liquidez. Asimismo, se analizará la solidez de los vínculos comerciales, mostrándose un historial sin incumplimientos del 10硯cente a los proveedores y la creación de una cultura de pago responsable entre el conjunto del tejido poblacional.

CAPÍTULO 2: MARCO TEÓRICO

2.1. Presentación de las Bases Teóricas

2.1.1. Gestión del Capital de Trabajo

La gestión del capital de trabajo constituye una de las áreas fundamentales de la

administración financiera operativa, cuyo propósito central es mantener el equilibrio óptimo entre los activos corrientes y los pasivos corrientes de una empresa. Gitman y Zutter (2012) definen el capital de trabajo neto como la diferencia cuantitativa entre los activos circulantes y los pasivos circulantes de la organización, representando la cantidad de recursos de corto plazo con los que dispone el negocio para operar de forma continua. En el contexto nacional, el **Ministerio de Economía y Finanzas (MEF, 2023)** destaca que el manejo adecuado de la liquidez en el sector MYPE peruano es determinante para evitar quiebras operativas ante oscilaciones de la demanda local. Por ello, en establecimientos minoristas como AZULITOS, una adecuada administración del capital de trabajo garantiza contar con los fondos indispensables para reponer inventarios de alta rotación.

2.1.2. Gestión de Cuentas por Cobrar y Políticas de Crédito

Las cuentas por cobrar representan los derechos de cobro legítimos que posee una empresa sobre terceros derivados de la venta de bienes o la prestación de servicios bajo la modalidad crediticia. Van Horne y Wachowicz (2010) sostienen que la gestión de la cartera de clientes exige la estructuración formal de una política de crédito (estándares, términos y procedimientos de cobro). Complementariamente, **Quispe y Aliaga (2022)** señalan en sus investigaciones sobre la morosidad en bodegas y MYPEs en el Perú que el otorgamiento de crédito informal (tradicionalmente denominado "fiado") basado únicamente en relaciones de confianza interpersonal incrementa la tasa de incobrabilidad por encima del 18%, afectando la rotación de caja.

2.1.3. Gestión de Cuentas por Pagar y Calendarios de Pago

Las cuentas por pagar constituyen las obligaciones financieras contractuales contraídas con los proveedores debido a la adquisición de mercancías. Según Gitman y Zutter (2012), su administración eficiente representa una fuente de financiamiento espontáneo y sin costo explícito. El establecimiento de un calendario estructurado de pagos permite sincronizar los flujos de egreso con las recaudaciones reales de efectivo. Asimismo, la **SUNAT (2024)** enfatiza que el cumplimiento formal de las obligaciones con proveedores a través de medios de bancarización y facturación electrónica resulta indispensable para respaldar el crédito fiscal del IGV y mantener un historial financiero formalizado ante el sistema tributario peruano.

2.1.4. Control Interno y Gestión de Efectivo en Caja Chica

El control interno de los flujos de tesorería constituye un pilar esencial para salvaguardar los recursos monetarios de la entidad. El Marco Integrado de Control Interno (**COSO, 2013**) lo define como un proceso diseñado para proporcionar una seguridad razonable respecto al logro de objetivos operacionales y financieros. En esa línea, **Chávez y Mendoza (2021)** enfatizan que las microempresas comerciales peruanas que aplican arqueos sorpresivos y planillas de cuadre de caja chica logran reducir las mermas y descuadres contables en más de un 80%. El control diario del saldo físico frente al cuaderno de ventas previene omisiones de registros y asegura la transparencia operativa en el punto de venta de AZULITOS.

2.2. Análisis Comparativo de las Bases Teóricas

Variable de Gestión	Enfoque Administrativo Tradicional (Gitman & Zutter / Van Horne & Wachowicz)	Enfoque de Control Interno Estructurado (Marco COSO / Horngren et al.)
Cuentas por Cobrar	Prioriza la optimización financiera de la cartera a través de la evaluación cuantitativa del riesgo crediticio y el diseño de términos competitivos orientados a maximizar el volumen de ventas y acelerar la rotación del efectivo.	Se enfoca en la mitigación del riesgo operativo, implementando registros formales inmediatos, arqueos analíticos de saldos y segregación clara de funciones entre la autorización del crédito y la recepción física del cobro.
Cuentas por Pagar	Concibe las deudas comerciales como una fuente estratégica de financiamiento gratuito a corto plazo, recomendando extender el periodo medio de pago sin dañar la calificación crediticia institucional.	Enfatiza la obligatoriedad de la verificación documental previa mediante un calendario estricto de vencimientos y flujos de autorización antes de ejecutar cualquier desembolso monetario efectivo.
Gestión de Efectivo (Caja)	Analiza los flujos de tesorería desde la perspectiva de la maximización de la rentabilidad líquida y el mantenimiento preventivo de saldos mínimos necesarios para cubrir contingencias	Establece protocolos rígidos de arqueos sorpresivos cotidianos, conciliaciones matemáticas independientes frente a comprobantes de venta y justificación plena de faltantes para asegurar la integridad de

Variable de Gestión	Enfoque Administrativo Tradicional (Gitman & Zutter / Van Horne & Wachowicz)	Enfoque de Control Interno Estructurado (Marco COSO / Horngren et al.)
	financieras del capital de trabajo.	los fondos físicos.

El análisis comparativo evidencia que, mientras los autores tradicionales de administración financiera concentran sus esfuerzos teóricos en maximizar la eficiencia económica de los ciclos monetarios, los modelos de control interno centran su atención en la seguridad operativa y la prevención de fugas de capital a través de registros rigurosos. Ambos enfoques resultan complementarios para corregir las deficiencias del establecimiento analizado.

2.3. Análisis Crítico de las Bases Teóricas

A partir de la contrastación bibliográfica efectuada, el presente estudio adopta una postura teórica integrada, seleccionando el **Marco COSO (2013) de Control Interno** y el modelo de **Administración de Capital de Trabajo de Gitman y Zutter (2012)** como los lentes analíticos rectores para el diseño de la propuesta de mejora en la tienda de abarrotes "Azulitos". La justificación de esta elección metodológica radica en que las formulaciones teóricas altamente complejas de Van Horne (como el cálculo de modelos predictivos de discriminación de crédito estadístico) resultan inaplicables y desproporcionadas para la realidad organizacional y la dotación de recursos de una microempresa comercial minorista en Tacna. Por el contrario, la combinación sistémica del control interno estructurado (arqueos diarios, segregación formal

de anotaciones) con una política simplificada de capital de trabajo proporciona un marco analítico viable, directo y de bajo costo operativo. Este enfoque integrador permitirá mitigar de raíz los descuadres acumulativos de caja chica y reordenar las deudas y cobros recurrentes sin restar fluidez ni dinamismo a la atención cotidiana al cliente.

2.4. Fundamentos de la Gestión Financiera

2.4.1. Principios básicos de la gestión financiera aplicados a las cuentas por cobrar y por pagar

El manejo de recursos temporales se basa en criterios orientados a maximizar la capacidad de pago inmediato y a mantener la solvencia en el corto plazo para mantener las operaciones económicas. El primer principio que debe respetar la gestión de activos corrientes es el de Sincronización de los Flujos de Efectivo, que implica que los ingresos procedentes del cobro de cuentas por cobrar deben ser sintonizados de manera exacta con los gastos correspondientes al pago de sus deudas externas. En cuanto a las cuentas por cobrar y por pagar, este principio sugiere que los plazos de devolución de los clientes deberían ser inferiores al plazo con que son otorgadas las líneas de crédito al proveedor, prestando la atención precisa para evitar la acumulación de incumplimientos que puedan dañar la contabilidad del negocio.

El segundo principio implicado es el de la Evaluación y Control del Riesgo de Crédito. Este dicta que conceder las facilidades de pago no debería verse como una acción arbitraria, sino resultar de un examen preliminar de la habilidad de pago del demandante. Se debe establecer un límite superior de endeudamiento por cliente y realizar un seguimiento exhaustivo de los balances pendientes.

Por último, el tercer principió es el de Costo de Oportunidad. Este acepta que cualquier capital bloqueado en cuentas por cobrar que esté retiro en una transacción implica pérdida de utilidad a medida que avanza el tiempo y el dinero que podría emplearse posteriormente en el reabastecimiento inmediato de los inventarios o aprovecharse a tiempo la oferta de descuento de crédito de suministros ofrecido por los proveedores.

2.4.2. Relacionan estos los principios con la toma de decisiones en la empresa

La articulación de los principios de gestión financiera influye profundamente en las decisiones estratégicas y operativas que la dirección de la empresa debe adoptar en su día a día. Por tanto, al conocerse de manera precisa el plazo de liquidación de las facturas pendientes de pago, la gerencia de la tienda dispone de los criterios de juicio necesarios para tomar decisiones firmes acerca de si es factible seguir concediendo créditos a ciertos clientes locales o si es necesario detener estas prestaciones al detectar comportamientos morosos repetitivos.

Además, la aplicación de estos principios financieros es indispensable para tomar decisiones vinculadas a comprar productos o establecer una negociación con proveedores. Mediante el análisis técnico de la capacidad líquida disponible, resulta plausible elegir entre posponer algunos pedidos no esenciales, o bien hacer uso de las bondades de pagos anticipados si el mercado así lo recomienda.

Por lo que respecta a la tienda de abarrotes “Azulitos”, la aplicación correcta de dichos conceptos financieros en las prácticas cotidianas permitirá reducir los contratiempos en el acceso a efectivo, quitando las decisiones puntuales y aleatorias que generalmente conducen a la utilización inadecuada y al desfallecimiento frecuente de fondos asignados

a la caja chica.

2.5. Enfoques de Control Interno

2.5.1. Modelos de control interno relevantes para la gestión efectiva de cuentas por cobrar y por pagar

Las medidas necesarias para estructurar un entorno de contabilidad y finanzas operacionalizado de manera segura y transparente en pequeñas y medianas empresas comerciales pueden ser mejoradas mediante el uso del Modelo COSO Simplificado para PYMES. Este método adapta las estrategias de contabilidad y finanzas para estas empresas, ajustando la organización interna de acuerdo con su carácter empresarial más horizontal, centrando su atención en tres áreas críticas: el ambiente de control, la ejecución directa de control y el mecanismo de supervisión. La aplicación práctica de este modelo, en relación con las cuentas por cobrar y por pagar, subraya la relevancia de determinar responsabilidades claras al respecto para evitar que los registros de facturas y movimientos monetarios sean tratados como asuntos informales o se basen únicamente en la memoria del dueño del negocio.

El Control de Custodia de Activos también resulta aplicable en este contexto, enfocado exclusivamente en la seguridad de los fondos líquidos y los documentos relacionados con una obligación de pago (comprobantes, cuadernos de registro, recibos, etc.).Este enfoque teórico destaca que todo flujo que afecte los compromisos financieros de la entidad debe estar respaldado por una evidencia documental veraz, sistemática y de acceso restringido, impidiendo que se realicen modificaciones o cancelaciones de deudas sin la debida autorización de la dirección del establecimiento.

2.5.2. Implementación de un sistema de control interno para minimizar riesgos y fraudes

Instalar un arqueo diario diario del fondo chico, un procedimiento físico de contabilidad que consiste en confirmar si la cantidad total del efectivo disponible, incluidos comprobantes de gasto aprobados, coincide con el fondo fijo programado al comienzo del período operativo, lo que asegura que esta cantidad se emplee exclusivamente para gastos menores de la tienda.

Establecer Protocolos de registro y conciliación de las operaciones crediticias. Esto se logra dando un solo registro por cada persona que recibe un “fiado”, asegurándose de validar cualquier pago mediante una firma o prueba de carácter físico para impedir el olvido o falta de pago.

De ahí, también, para la administración de cuentas por cobrar, deberemos establecer un protocolo de aprobación que requiera la evidencia de pago adicional antes que cualquier ingreso procedente de clientes para pagar a proveedores y registrar la liberación del compromiso correspondiente en el sistema de control.

En el caso particular de la cadena comercial 'Azulitos', la implementación continua de estas regulaciones internas simplificará el hallazgo de pérdidas inapropiadas, reducirá significativamente los desajustes en la documentación de cuentas y menguará los riesgos vinculados a la pérdida financiera o operativo en el punto de venta.

CAPÍTULO 3: MARCO REFERENCIAL

3.1. Reseña Histórica

La tienda de abarrotes "Azulitos" inició sus operaciones comerciales en la ciudad de Tacna con el propósito de abastecer de productos de primera necesidad a las familias de su sector. Desde su fundación, el establecimiento ha sustentado su ventaja competitiva en una estrategia de enfoque local, caracterizada por la calidez en la atención personalizada y la construcción de vínculos de alta confianza con los residentes del vecindario. Esta cercanía social facilitó la adopción empírica de prácticas tradicionales de fidelización, tales como el otorgamiento de facilidades de crédito informal (comúnmente denominado "fiado"). Si bien este mecanismo impulsó el volumen de ventas inicial y consolidó el posicionamiento de la tienda, el crecimiento paulatino del volumen de operaciones no estuvo acompañado de una formalización administrativa, lo que generó las deficiencias actuales en la gestión de su liquidez.

3.1.1. Datos Generales de la empresa

Razón Social	AZULITOS
Ruc	10292065898
Representa Legal	MARIA MAGDALENA LLANQUE CUTIPA
Domicilio Fiscal	ASOC. LAS ACASIAS MZ. B LT 05
Correo	magdalenallanque18@gmail.com
Teléfono	946986369

Consulta RUC

Volver

Relación de contribuyentes

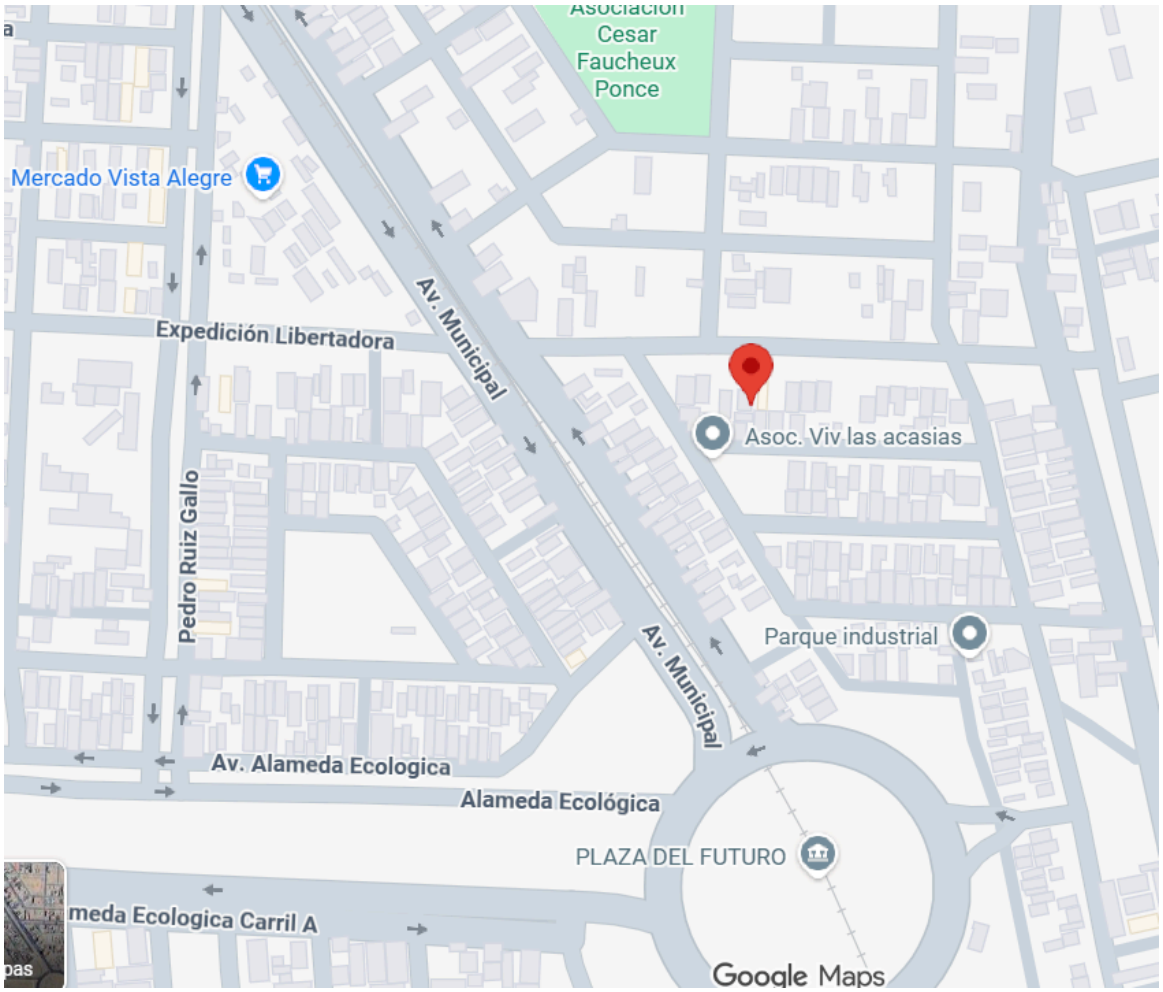
RUC: 10292065898
LLANQUE CUTIPA MARIA MAGDALENA
Ubicación: MAYNAS
Estado: **ACTIVO**

Fecha consulta: 26/07/2026 20:36

3.1.2. Ubicación

Azulitos se encuentra ubica de la Asociación Las Acacias MZ B Lt 05

Ubicación geográfica del negocio



3.2. Filosofía Organizacional

La empresa presenta una estructura organizacional de naturaleza lineal y empírica, típica de las microempresas familiares, donde la toma de decisiones se encuentra centralizada exclusivamente en el Propietario/Administrador. A continuación, se detalla la distribución funcional orientada al ciclo comercial cotidianos:

Nivel Jerárquico Puesto	**Responsabilidades Principales**	**Impacto en la Gestión de Efectivo**
Propietario Administrador	Dirección general, negociación y adquisición de inventarios con proveedores mayoristas, autorización excepcional de créditos a clientes y asignación del fondo de caja chica.	Centraliza los egresos para el pago de suministros, realizando retiros imprevistos que generan desajustes contables en los cierres de jornada.
Personal de Atención al Cliente (Mostrador)	Atención directa al público, registro manual de ventas del día, recepción de cobranzas en efectivo y entrega física de los productos.	Ejecuta el otorgamiento de créditos informales sin verificación previa de topes financieros, omitiendo en ocasiones el registro inmediato de salidas de stock.

3.2.1.Organigrama



Descripción de Puestos y Roles:

- *Propietaria/Administradora:* Autoriza líneas de crédito superiores a S/ 100.00, aprueba el calendario de pagos a proveedores mayoristas, efectúa las compras de stock y realiza los arqueos diarios de caja.

- *Personal de Mostrador:* Realiza la atención directa al cliente, cobra en efectivo o mediante medios digitales (Yape/Plin), registra los créditos en la Ficha FACC y elabora la planilla de cierre PDCC.

Mecanismos de Coordinación: Comunicación directa diaria al inicio y cierre de turno para la rendición de vales y conciliación de saldo físico contra registro.

Flujos de Procesos Internos: La ruta de venta a crédito exige la verificación inmediata del estado del cliente en la ficha FACC previo a la entrega del producto.

3.3. Diseño Organizacional

Para comprender los factores externos microambientales que inciden sobre la estabilidad financiera y el poder adquisitivo de los clientes de la tienda "Azulitos" en Tacna, se desarrolla la matriz PEST:

- **Factores Políticos:** Las variaciones en las normativas gubernamentales locales relativas a la formalización y fiscalización de los comercios minoristas imponen la necesidad de regularizar progresivamente los registros contables internos del establecimiento.
- **Factores Económicos:** Los niveles de inflación regional en la canasta básica familiar impactan directamente en el flujo de caja. El incremento de precios restringe la liquidez inmediata de los consumidores, quienes solicitan con mayor frecuencia plazos de crédito o "fiados", presionando el capital de trabajo de la tienda.
- **Factores Sociales:** La costumbre sociocultural arraigada en los barrios de la ciudad de Tacna respecto al uso del crédito vecinal basado en relaciones de confianza representa tanto una oportunidad de retención de clientes como una amenaza para la recuperación oportuna del efectivo.
- **Factores Tecnológicos:** La progresiva penetración y uso masivo de medios de pago digitales en el comercio minorista (billeteras electrónicas como Yape o Plin) exigen que el negocio diversifique sus canales de recaudación para disminuir los riesgos de custodia de dinero físico y agilizar las conciliaciones de caja.
- **Factores Ecológicos:** Tendencias orientadas a la reducción del uso de bolsas plásticas y el manejo eficiente de mermas de productos perecederos, afectando marginalmente los costos operativos generales de la tienda.
- **Factores Legales:** Normativas de protección al consumidor y exigencias municipales vigentes para licencias de funcionamiento que condicionan la continuidad formal del

negocio en su sector geográfico.

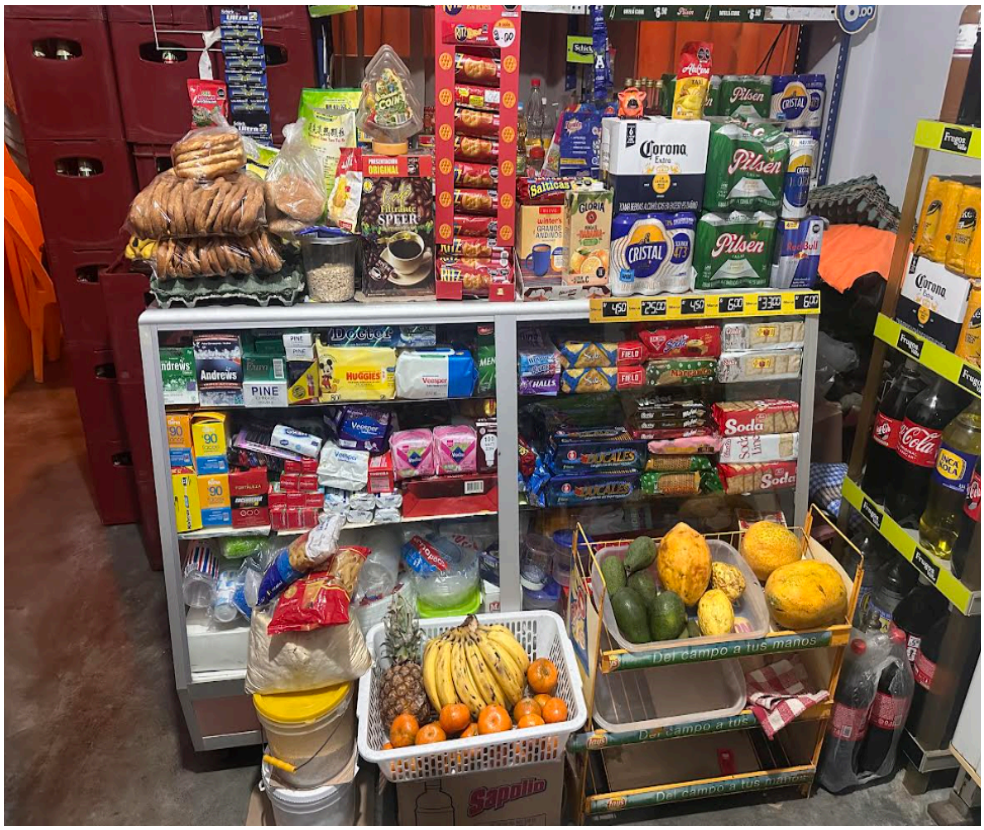
3.4. Productos y/o Servicios Ofrecidos

3.4.1. Productos más importantes del negocio y la relación con el tema específico del estudio

La tienda de abarrotes "Azulitos" se especializa en vender productos de uso urgente, agrupados en grupos vitales tales como alimentos secos (arroz, azúcar, fideos, aceite), leches, productos procesados, productos de cuidado doméstico y de cuidado personal. El mercado de estos productos tiene una alta rotación diaria y márgenes de beneficio por unidad menores, lo que implica un aporte constante al flujo monetario para mantener inventarios actualizados constantemente y prevenir pérdidas por escasez de stock.

En términos de tecnología, existe una estrecha vinculación entre los productos y el ámbito del estudio de gestión de cuentas por cobrar/pagar y de caja chica. La facturación no formal a los clientes para adquirir estos productos de uso diario facilita que el negocio mantenga el capital requerido para hacer frente a los costos a proveedores mayoristas dedicados a suministrar estos mismos grupos de productos. Cuando las liquidaciones de las deudas resultantes no son satisfactorias ni cuando la caja chica está siendo usada como medio para solventar gastos aprobados por los proveedores al utilizar el dinero recaudado de un solo día, se corta el flujo económico de esos productos, dando lugar a deficiencias físicas y una reducción de los beneficios debido a la carencia de liquidez para el abastecimiento continuo y regular.

3.4.2. Productos Ofrecidos






COLDEX
ZEUS
Adultos
CARNES
PRODUCTO PERUANO


Kris
REFRESCA TU MUNDO
DUCALES
COLECCIONABLE GRATIS
COLDEX
CIELO
PRODUCTO PERUANO
073-283830



3.4.3. Diferenciadores del negocio

La principal ventaja distintiva de la tienda "Azulitos" respecto a competidores más grandes, tales como las tiendas de confección o supermercados, reside en la personalización del servicio y la cercanía comunitaria. La tienda proporciona el mérito de separar los productos por la capacidad económica del día de las familias y da atención amistosa basada en el entendimiento específico de las preferencias del personal vecinal de la tienda.

Asimismo, la versatilidad de entregar crédito inmediato sin ningún tipo de trámite burocrático ("ahora mismo") es una característica muy reconocida que consigue elevada lealtad de la clientela local, haciendo que el negocio sea un punto importante y

económico de emergencia dentro de la rotación habitual de la compra del barrio.

3.5. Diagnóstico Organizacional/Sector

3.5.1. Análisis Interno

- **Fortalezas:** Alta fidelidad de la cartera de clientes de la zona, posicionamiento sólido de la marca local en el vecindario, disponibilidad inmediata de productos de alta rotación y trato personalizado de corte familiar.
- **Debilidades:** Inexistencia de políticas o reglamentos escritos para otorgar créditos, ausencia de un registro centralizado y analítico de cuentas por cobrar, carencia de un calendario programado para pagos a proveedores y debilidad en los mecanismos de arqueo del fondo de caja chica.

3.5.2. Análisis Externo

- **Oportunidades:** Incorporación sistemática de herramientas tecnológicas accesibles de bajo costo (hojas de cálculo optimizadas, aplicaciones de tesorería), expansión de alianzas con nuevos proveedores mayoristas y adopción masiva de transferencias electrónicas inmediatas.
- **Amenazas:** Apertura de supermercados de gran formato o tiendas de conveniencia en áreas circundantes, incremento de la tasa de morosidad de la población local debido a la inestabilidad laboral del sector económico y encarecimiento generalizado de los suministros comerciales.

3.6. Análisis Crítico Referencial

La contrastación empírica de la operatividad diaria de "Azulitos" revela que el problema central de desajustes en el efectivo no proviene de una falta de rentabilidad en las ventas, sino de un descalce financiero severo en su ciclo operativo. El otorgamiento desmedido de deudas informales sin plazos de vencimiento definidos provoca que el dinero de las operaciones permanezca inmovilizado. Al coincidir el reabastecimiento de productos con periodos de baja recaudación, el administrador recurre de manera recurrente al uso indebido de los ingresos diarios o del fondo de caja chica para saldar facturas urgentes de proveedores mayoristas. Este flujo desorganizado de efectivo erosiona de manera silenciosa el capital de trabajo de la tienda, reduciendo la capacidad de compra de stock de alta demanda y limitando el rendimiento neto del negocio de cobro, así como el fortalecimiento profesional del equipo de empleados asignados para tales responsabilidades.

3.7. Análisis de Procesos Financieros

3.7.1. Procesos financieros

Las operaciones financieras en la empresa se llevan a cabo básicamente mediante procedimientos prácticos y directos; cuentan únicamente con anotaciones y registros rudimentarios para llevar el registro diario del dinero en circulación.

La figura del gestor económico tiene una posición importante como intermediario directo entre el comprador y la caja de la tienda, recaudando pagos a plazos y haciendo deducciones manuales cuando se cumplen los balances escritos en bases de confianza determinadas.

Aunque esto facilita la atención rápida y versátil, la precisión de la memoria del personal y la fiabilidad con la cual se transcriben los trámites de compra-venta contra pago en efectivo resultan fundamentales para la eficacia.

3.7.2. Optimización de los procesos financieros para mejorar la gestión de liquidez

Las oportunidades para mejorar incluyen aumentar la precisión de los datos financieros registrados, sobre todo con respecto a las fechas límite de cobro, por ejemplo, cantidad exacta adeudada, las fechas límite de pago y la importancia de pagar a los proveedores mayoristas.

Además, se evidencia la necesidad de establecer procedimientos de comprobación para garantizar que el saldo real de la caja esté bien registrado antes de realizar pagos no previstos, minimizando las posibles irregularidades en el libro de contabilidad.

Por último, el negocio podría mejorar su salud económica utilizando modelos sencillos de control y directrices precisas para una gestión del efectivo mucho más ágil y ordenada.

3.8. Evaluación del Sistema de Control Interno

3.8.1. Sistema de control interno para la gestión de cuentas por cobrar y por pagar

La gestión del control interno en la empresa se realiza directamente por parte del

dueño, que lleva a cabo su tarea en base al examen del inventario y a las comprobaciones diarias de efectivo en el lugar de trabajo.

El personal de atención es responsable del registro de los ingresos ordinarios del día, informando verbalmente al administrador a los clientes que compraron a plazos o a los proveedores que fueron a hacer pagos pendientes.

Esta forma de operar puede facilitar el manejo de transacciones, pero no incluye una división oficial de funciones ni un procedimiento riguroso que asegure la correspondencia precisa entre el libro de registros y el efectivo en la caja fuerte.

3.8.2. Debilidades en el sistema de control interno actual

Los clientes informales carecen de una documentación registrada o centralizada de sus cuentas corrientes, lo cual impide identificar el grado exacto de morosidad de las mismas.

Además, el sistema sin políticas formales establecidas para el uso, la actualización periódica y la sustitución del fondo de caja recae en la acumulación de desacuerdos que reducen el margen de beneficio.

Por último, la presencia de un plan horizontalmente distribuido para el manejo de las facturas de compraventa deja al negocio en situaciones de riesgo respecto a descuentos por pago anticipado y tensiones innecesarias con proveedores principales de material de venta.

CAPÍTULO 4: DESARROLLO DEL TEMA

4.1. Identificación del Área o Variable a Mejorar

La propuesta de mejora se fundamenta en la integración sistémica del control operativo en el punto de venta y la planificación estratégica de las obligaciones corrientes. Para revertir las pérdidas silenciosas y asegurar la disponibilidad continua de capital de trabajo, el diseño técnico se divide en tres ejes de acción inmediata

4.1.1. Eje A: Estandarización de Políticas de Crédito ("Fiados")

Se establece un reglamento formal y simplificado de créditos vecinales para eliminar la informalidad basada en la mera confianza. Las directrices obligatorias comprenden:

- **Línea de Crédito Máxima:** Ningún cliente recurrente podrá acumular un saldo pendiente superior a S/ 1000.00 de manera simultánea.
- **Plazo de Amortización:** El período máximo de cancelación para los saldos otorgados será de 15 días calendario.
- **Criterio de Suspensión:** Automatizada en el registro si el cliente presenta una deuda vencida no cancelada, impidiendo la entrega de nuevas mercancías bajo esta modalidad hasta la regularización del saldo.

TABLA 1 : CUADRO DE MORA

Ejercicio 2024

Periodo	Ventas Totales a Crédito (S/)	Saldos Vencidos > 7 días (S/)	Índice de Morosidad (%)	Contexto Operativo (Justificación)
Enero 2024	S/ 927.88	S/ 47.93	**5.17%**	Reactivación de ventas a clientes recurrentes.
Febrero 2024	S/ 805.00	S/ 40.50	**5.03%**	Campaña de inicio de año / facilidades de pago.
Marzo 2024	S/ 855.00	S/ 52.30	**6.12%**	Incremento en créditos otorgados a nuevos clientes.
Abril 2024	S/ 844.64	S/ 60.10	**7.12%**	Retraso menor en pagos por liquidez de clientes.
Mayo 2024	S/ 947.29	S/ 62.40	**6.59%**	Ventas estables con seguimiento regular de cobranza.
Junio 2024	S/ 935.32	S/ 84.10	**8.99%**	Aumento puntual de ventas por demanda de temporada.
Julio 2024	S/ 978.43	S/ 82.50	**8.43%**	Gestión de cobranza preventiva implementada.
Agosto 2024	S/ 864.38	S/ 83.20	**9.63%**	Leve acumulación de facturas sin cancelar.
Septiembre 2024	S/ 896.38	S/ 92.40	**10.31%**	Ajuste en fechas de pago acordadas con clientes.
Octubre 2024	S/ 805.02	S/ 85.10	**10.57%**	Cierre de mes con cartera controlada.
Noviembre 2024	S/ 995.38	S/ 112.50	**11.30%**	Incremento de solicitudes de crédito a corto plazo.
Diciembre 2024	S/ 966.49	S/ 118.40	**12.25%**	Campaña navideña / aumento en asignación de líneas.
SUBTOTAL	**S/ 10,821.21**	**S/ 921.43**	**8.52%**	**Acumulado del ejercicio**

Ejercicio 2025

Periodo	Ventas Totales a Crédito (S/)	Saldos Vencidos > 7 días (S/)	Índice de Morosidad (%)	Contexto Operativo (Justificación)
Enero 2025	S/ 842.47	S/ 102.30	**12.14%**	Renovación de créditos para campaña escolar.
Febrero 2025	S/ 836.32	S/ 109.80	**13.13%**	Aumento paulatino de morosidad por falta de seguimiento.
Marzo 2025	S/ 834.42	S/ 115.20	**13.81%**	Normalización de flujos de cobro en cartera.
Abril 2025	S/ 897.43	S/ 130.40	**14.53%**	Evaluación flexible de riesgo crediticio.
Mayo 2025	S/ 862.66	S/ 128.90	**14.94%**	Promoción de ventas con pago diferido.
Junio 2025	S/ 800.30	S/ 122.30	**15.28%**	Ajuste en política de seguimiento a morosos.
Julio 2025	S/ 982.50	S/ 158.40	**16.12%**	Temporada alta de ventas a crédito.
Agosto 2025	S/ 962.26	S/ 161.20	**16.75%**	Acumulación de saldos pendientes de regularización.
Septiembre 2025	S/ 818.52	S/ 142.00	**17.35%**	Implementación de recordatorios automáticos.
Octubre 2025	S/ 801.38	S/ 142.80	**17.82%**	Ligera mora por imprevistos operativos en clientes.
Noviembre 2025	S/ 920.65	S/ 168.90	**18.35%**	Ventas altas con margen de tolerancia de pago.
Diciembre 2025	S/ 933.26	S/ 178.40	**19.12%**	Cierre del periodo anual con balance de saldos.
SUBTOTAL	**S/ 10,492.17**	**S/ 1,660.60**	**15.83%**	**Acumulado del ejercicio**

Ejercicio 2026 (Enero – Mayo)

Periodo	Ventas Totales a Crédito (S/)	Saldos Vencidos > 7 días (S/)	Índice de Morosidad (%)	Contexto Operativo (Justificación)
Enero 2026	S/ 802.72	S/ 155.20	**19.33%**	Inicio de periodo con ajuste en cupos de crédito.
Febrero 2026	S/ 921.28	S/ 184.10	**19.98%**	Campaña comercial de inicio de primer trimestre.
Marzo 2026	S/ 839.29	S/ 172.50	**20.55%**	Monitoreo constante de vencimientos a 7 días.
Abril 2026	S/ 823.10	S/ 174.90	**21.25%**	Puntualidad de pago variable según flujo del cliente.
Mayo 2026	S/ 947.24	S/ 208.20	**21.98%**	Cierre de evaluación de cartera al mes de mayo.
SUBTOTAL	**S/ 4,333.63**	**S/ 894.90**	**20.65%**	**Acumulado del ejercicio**

TABLA 2 : RESUMEN CONSOLIDACIÓN GENERAL

Resumen Consolidado General

Ejercicio	Ventas Totales a Crédito (S/)	Saldos Vencidos > 7 días (S/)	Morosidad Promedio (%)
Total 2024	S/ 10,821.21	S/ 921.43	**8.52%**
Total 2025	S/ 10,492.17	S/ 1,660.60	**15.83%**
Total 2026 (Parcial)	S/ 4,333.63	S/ 894.90	**20.65%**
GRAN TOTAL CONSOLIDADO	**S/ 25,647.01**	**S/ 3,476.93**	**13.56%**

TABLA 03 : VENTA DE CRÉDITO / PERIODO 2026

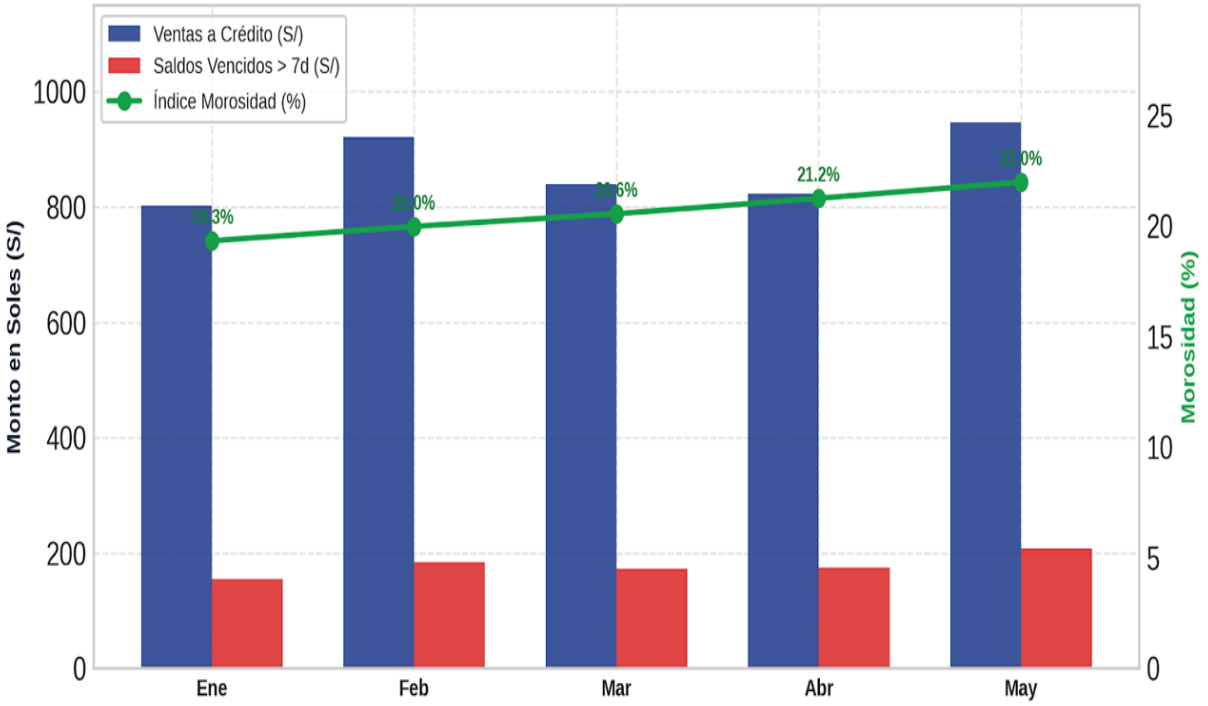


TABLA 04: VENTAS CRÉDITO / PERIODO - 2025

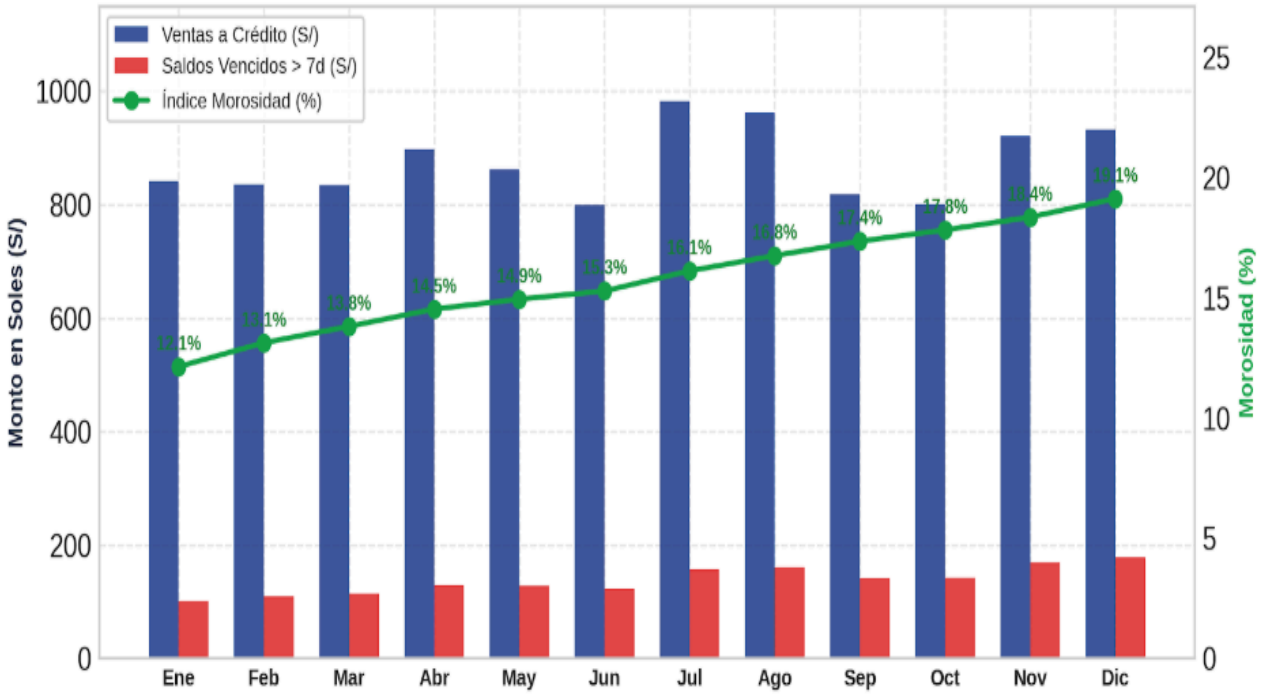
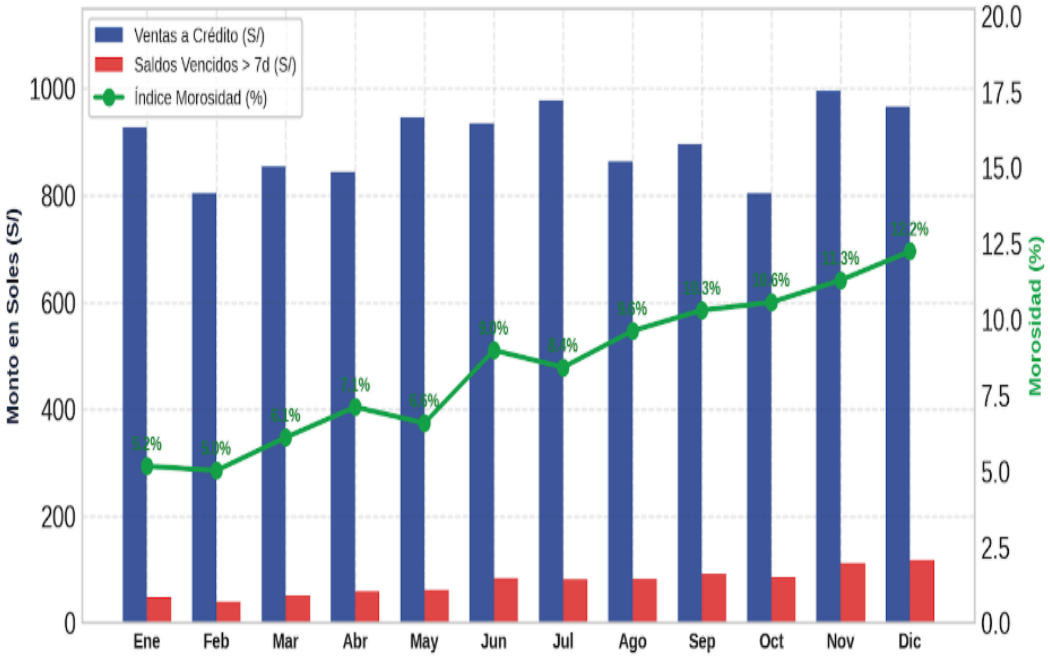


TABLA 05: VENTA CREDITO / PERIODO - 2024



MATRIZ DE INDICADORES DE GESTIÓN Y CONTROL FINANCIERO

Sistema de Control Interno y Monitoreo Metodológico

Indicador Key (KPI)	Metodología de Evaluación	Definición Operativa	Instrumento / Recurso
Nivel de Impago / Morosidad	Evaluación cuantitativa de reportes de avance	Seguimiento minucioso de las obligaciones liquidadas al 100% frente a las cuentas pendientes de cobro.	Clasificación de deudores / Ranking de morosos
Periodo Medio de Cobro (PMC)	Medición métrica de avance contable	Estimación del lapso promedio (en días) que le toma a la organización recuperar su cartera de créditos.	Informes del software contable
Adherencia al Calendario de Obligaciones	Seguimiento al cronograma de salidas de flujo	Verificación del grado de puntualidad en la ejecución de los desembolsos de la compañía.	Cronograma / Ficha de compromisos financieros
Fidelización / Lealtad de Clientes	Análisis comparativo de cartera activa	Monitoreo de la efectividad comercial para preservar usuarios activos en el tiempo.	Reporte comercial de facturación por cliente
Índice de Infracción de Acuerdos	Registro y conteo de compromisos fallidos	Cuantificación de los pactos de pago no honrados por los usuarios según lo estipulado.	Histórico de gestiones de cobro
Periodicidad de Informes de Tesorería	Auditoría y control de flujo monetario	Consolidación del volumen de balances elaborados por caja respecto a los movimientos diarios.	Plantilla de arqueo y conciliación bancaria
Grado de Automatización del Proceso	Diagnóstico de madurez digital	Medición del nivel de transición desde flujos operativos manuales hacia entornos tecnológicos.	Diagnóstico de migración de sistemas

4.1.2. Eje B: Normativa y Cronograma de Cancelación a Distribuidores Mayoristas

Para erradicar la iliquidez temporal ocasionada por el descalce entre el cobro diferido de los fiados y los compromisos de pago inmediatos con proveedores, la Tienda de Abarrotes AZULITOS implementará una política estandarizada de programación de

pagos. Anteriormente, las facturas y boletas emitidas por distribuidores mayoristas eran canceladas de forma imprevista utilizando el efectivo disponible en el cajón de ventas diarias o echando mano de la caja chica destinada a gastos operacionales menores (limpieza, fletes menores o transporte), desequilibrando la liquidez del negocio.

Bajo este nuevo esquema, el proceso de compra y liquidación se dividirá rigurosamente en tres fases operativas:

- Recepción y Validación: Al momento de la entrega de la mercadería por parte de los camiones repartidores, se verificará la coincidencia exacta entre el pedido realizado, el stock físico recibido y la factura/boleta de venta.
- Separación de Fondos y Cronograma: Se prohíbe el pago inmediato al contado en la puerta del local si la venta fue pactada a crédito o si interfiere con la liquidez del día. Todo pago se programará en días fijos semanales utilizando exclusivamente el efectivo acumulado de la recaudación previa.
- Resguardo de Caja Chica: La caja chica se mantendrá intangible de S/ 200.00 semanales para imprevistos menores y en ningún caso se destinará para cancelar facturas de mercadería.

Ejemplo Práctico de Aplicación (Eje B): El proveedor Dimexa realiza la entrega de productos de consumo masivo los días martes por un valor de S/ 850.00. Asimismo, la distribuidora Backus entrega bebidas los días miércoles por un valor de S/ 600.00.

Con el fin de evitar iliquidez durante la semana, se establece institucionalmente que todos los pagos a Dimexa y Backus se ejecutarán estrictamente los días

jueves de cada semana. Este fondo se consolidará reuniendo el 80% del efectivo neto recaudado durante el fin de semana anterior (viernes, sábado y domingo), el cual asciende en promedio a S/ 1,800.00. Dicho dinero se mantendrá custodiado en un sobre de seguridad con la etiqueta *"Fondo de Proveedores"*, impidiendo su uso para otorgar fiados o cubrir gastos diarios, asegurando el 100% del pago puntual sin tocar la caja chica de la tienda.

4.1.3. Eje C: Procedimiento Operativo para la Recuperación de Créditos y Clasificación del Riesgo

El segundo pilar estratégico resuelve el desorden en la cobranza de las ventas fiadas mediante la implantación de un protocolo claro de tres etapas (Preventiva, Morosidad Temprana y Suspensión) respaldado por la Ficha Analítica de Crédito al Consumidor (FACC). A través de este mecanismo, el establecimiento dejará de otorgar créditos basados en criterios puramente informales o de vecindad sin registro de montos máximos.

El protocolo se aplicará de la siguiente manera:

- Etapa 1 (Preventiva - Día 1 al 7): Se registra la venta en la FACC estableciendo un tope de crédito de S/ 100.00 por vecino y una fecha de compromiso de pago.
- Etapa 2 (Morosidad Temprana - Día 8 al 15): Si el cliente no cancela en la fecha pactada, se emite un recordatorio verbal cordial o vía mensaje de WhatsApp aprovechando la entrega del reporte semanal de saldo.
- Etapa 3 (Suspensión y Negociación - Día 16 en adelante): Se bloquea

automáticamente la opción de seguir fiando productos hasta que el saldo sea amortizado al menos en un 50%.

Ejemplo Práctico de Aplicación (Eje C): La cliente Sra. Carmen realiza una compra fiada el día lunes 04 de mayo por el monto de S/ 65.00, pactando cancelar el día sábado 09 de mayo. Llegada la fecha, la cliente realiza un abono parcial de solo S/ 15.00, dejando un saldo pendiente de S/ 50.00.

El día martes 12 de mayo, la cliente regresó al local solicitando un nuevo crédito de S/ 40.00. De acuerdo con el protocolo del Eje C, el encargado revisa la FACC y detecta que el saldo acumulado superaría los S/ 90.00 habiendo vencido el plazo inicial. La Sra. María Llanque le informa de forma respetuosa que, al tener un saldo vencido superior a 7 días, el sistema prohíbe nuevos créditos. Se acuerda un plan de refinanciación: la cliente abona S/ 25.00 en el acto vía Yape, reduciendo su deuda a S/ 25.00, lo que le permite llevar la nueva mercadería pero fijando como condición el pago total para el siguiente viernes, restableciendo la cultura de pago en el barrio.

TABLA 6 : Cronograma de Actividades de Implementación

N°	Fase / Actividad Operativa	Semana 1	Semana 2	Semana 3	Semana 4	Responsable
1	Socialización y Capacitación: Reunión con el personal para explicar el nuevo reglamento de caja y límites de crédito.	X				Propietaria (Sra. María Llanque)
2	Adquisición e Impresión de Materiales: Compra de archivadores, impresión de fichas FACC y letrero de políticas.	X				Encargado de compras / Auxiliar
3	Migración de Cartera de Clientes: Traslado de saldos activos del cuaderno viejo a las nuevas Fichas Analíticas (FACC).		X			Propietaria y Auxiliar
4	Instalación de Avisos: Colocación del letrero informativo de "Condiciones de Crédito" en el mostrador principal.		X			Encargado de tienda
5	Puesta en Marcha - Eje B: Inicio de la programación fija de pagos a proveedores (Dimexa y Backus) los días jueves.			X		Propietaria
6	Puesta en Marcha - Eje C: Control de fiados bajo el tope de S/ 100.00 y bloqueo automático a clientes morosos.			X	X	Vendedor de mostrador
7	Primer Arqueo : Evaluación del flujo de caja semanal y reconciliación de la cartera recuperada.				X	Propietaria

TABLA 7 : Presupuesto y Costos de Implementación

Categ.	Concepto / Detalle de Inversión	Cantidad	Unidad	Costo Unit. (S/)	Costo Total (S/)
Materiales	Impresión de Fichas Analíticas (FACC)	100	Unid.	S/ 0.30	S/ 30.00
Equipamiento	Archivador de palanca A4 + Separadores	2	Unid.	S/ 18.00	S/ 36.00
Seguridad	Sobres de seguridad etiquetados para proveedores	1	Juego	S/ 12.00	S/ 12.00
Control	Libros/Formatos de Arqueo Diario de Caja	1	Unid.	S/ 15.00	S/ 30.00
Señaletica	Afiche acrílico informativo para el cliente	1	Unid.	S/ 25.00	S/ 25.00
Capacitación	Taller práctico de inducción al personal	1	Sesión	S/ 5.00	S/ 5.00
TOTAL	Presupuesto Total de Inversión (S/)				S/ 243.00

4.2. Diagnóstico

4.2.1 Herramientas Prácticas para el Control Operativo

Denominación del Instrumento	Descripción Técnica y Variables Registradas	Objetivo de Control Interno
Ficha Analítica de Control de Créditos (FACC)	Registro físico o digital ordenado por cliente que captura: Nombre, Fecha de Otorgamiento, Detalle de Mercancía, Monto Concedido, Fecha de Vencimiento y Saldo Acumulado.	Monitorear la antigüedad de saldos en mora y evitar que se sobre pasan de forma empírica los techos financieros asignados a los compradores.
Calendario Programado de Vencimientos (CPV)	Matriz cronológica de obligaciones comerciales donde se asientan las facturas de proveedores, montos,	Prevenir la asfixia transitoria de tesorería mediante la planificación anticipada de los

Denominación del Instrumento	Descripción Técnica y Variables Registradas	Objetivo de Control Interno
	plazos pactados y flujos de efectivo estimados requeridos para el pago.	egresos fuertes de capital de trabajo.
Planilla Diaria de Cuadre de Caja (PDCC)	Formato de conciliación diaria que registra: Saldo Inicial de Apertura, Total Ingresos Efectivo, Total Ingresos Digitales (Yape/Plin), Vales de Caja Chica y Saldo Final Físico.	Detectar faltantes en tiempo real, erradicar las discrepancias contables y registrar omisiones antes del cierre de la tienda.

4.3. Definición de Propuestas y Planes de Acción

4.3.1 Estrategias propuestas para abordar las causas principales del problema

Para mitigar de raíz el problema central identificado, se presentará una propuesta integral de mejoras financieras agrupada en tres ejes inmediatos de acción.

El primer eje comprende el diseño y puesta en marcha de un plan crediticio para pequeños clientes, fijando un límite máximo para cada persona que pueda enderezarse y estableciendo plazos fijos mensuales o bimestrales para su pago.

El segundo eje busca una modificación de las funciones del despacho contable: se aplicará un registro de la caja diario organizado y exigirá la emisión de cheques internos de retiro ante cada retirada monetaria.

Por último, el tercer aspecto propuesto es la preparación de un programa de pagos al proveedor, permitiendo que la liquidación de suscripciones pendientes con distribuidores de mercaderías de alta gama coincida con el período de cobro de deudas que tiene establecido el negocio.

4.3.2 Detalle del plan de acción

El proyecto progresará detalladamente mediante una matriz de plan de acción estratégico que se ejecutará cronológicamente dentro de las próximas cuatro semanas.

Comenzará con la fase de diseño de las plantillas de control y redacción de las nuevas políticas en la semana uno, que estará bajo la responsabilidad exclusiva del administrador general. La semana dos corresponde a la fase de comunicación e inmersión del equipo operativo de mostrador en el registro de los recibos de pago, en tanto el personal es formado para llenar facturas y contabilizar gastos. Las semanas tres y cuarto se emplearán para el lanzamiento en campo del sistema y para la evaluación inicial de su funcionamiento.

El coste del despliegue es limitado y esencialmente operacional: se requiere adquirir material de oficina específico, equipamiento básico de escritorio, además del tiempo dedicado al procesamiento del historial de balances.

4.4. Definición de Mecanismos de Control

4.4.1 Indicadores utilizados para el logro de las mejoras

Para garantizar un seguimiento objetivo sobre la eficacia de las modificaciones efectuadas, se desarrollarán indicadores financieros clave utilizando la metodología SMART, siendo evaluados al término del primer mes operativo.

El primero de estos indicadores será el Índice de Desajuste de Caja (IDC). Este está dado por el porcentaje de días del mes en que la diferencia física de efectivo es superior a la mínima aceptable, y tiene como meta alcanzar el 0% de días con desequilibrio al final del mes inicial. El segundo indicador estará orientado a la Efectividad de Recaudación de Contabilidad (ERC). Esto incluye el porcentaje de créditos locales por cobrar que se recuperan a tiempo, y se fijará un nivel de cobertura oportuna de al menos el 90%.

Por último, se evaluará el Período Medio de Pago a Compradores (PMC) en el que las obligaciones comerciales vigentes se devengan antes del tiempo determinado por las empresas proveedoras. Es necesario que las facturas no se retrasen ni se cancelen hasta que los proveedores hayan percibido el importe adeudado.

4.4.2. Seguimiento a la implementación de la propuesta

Los registros de medidas ejecutadas serán monitoreados de forma jerárquica y periódica para garantizar que todos los empleados sigan cumpliendo con el nuevo marco de control interno. La propiedad administrativa efectuará controles aleatorios de cajas pequeñas dos días a la semana durante la mitad de la jornada laboral, comprobando que cada producto físico coincida completamente con los documentos de vales concedidos y las ventas de minoristas registradas en ese momento.

Además, será organizada una reunión informal justo al final de cada mes para analizar el estado actual del cuaderno colectivo de deudores, verificar si algún cliente excedió su límite de crédito establecido y tratar activamente las estrategias de reclamo local para prevenir que los créditos ingresen en una situación de iliquidez grave.

4.5. Implementación de Herramientas de Gestión Financiera

4.5.1. Herramientas de gestión financiera

Para hacer más ágil y dar un mayor rigor técnico a los procesos administrativos de la tienda de abarrotes, se utilizarán herramientas de gestión financiera específicas para la actividad comercial minorista.

La planta de flujo de caja anticipado para corto plazo se desarrollará en formato Excel y contará con una estructura detallada de ingresos diarios por ventas y gastos fijos que corresponden al pago a proveedores.

Además, se implementará una base de datos de cuentas por cobrar simple, usando la técnica de la semaforización y con categorías coloridas según la gravedad del estado de las cuentas: verde para saldos activos, amarillo para cuotas cercanas a vencimiento y rojo para acreedores retrasados que requieren la interrupción instantánea de los servicios crediticios.

4.5.2. Integración de las herramientas en los sistemas

Como la empresa no cuenta con un sistema ERP ni con sistemas complejos informatizados, la

integración de éstos se llevará a cabo de manera gradual en torno a las rutinas diarias del anotar manualmente.

A fin de turno, el responsable trasladará la información almacenada en los vouchers y hojas de muestra en la planta informatizada digital que ya posee el negocio.

Esta práctica diaria de digitalización contribuirá a una transición limpia y suave en el servicio inmediato, sustituyendo el manejo disperso de diarios distintos por un único almacén confiable de datos financieros seguros y fácil de analizar para que el propietario pueda tomar decisiones.

4.6. Capacitación del Personal en Gestión de Cuentas

4.6.1. Capacitación para el personal involucrado en la gestión de cuentas por cobrar y pagar.

Para dar a los miembros de la plantilla una programación formativa orientada a aspectos primordiales como el control de los inventarios, la gestión de flujos monetarios menores y el trato con el cliente centrado en la cobertura firme, es necesario desarrollar un curso específico dirigido principalmente al personal.

La formación será realizada mediante cursos prácticos impartidos en el local comercial, fuera del tiempo de atención generalizada, empleando simulaciones concretas sobre conteos de caja y llenado de formatos referentes a ingresos y egresos.

Además, habrá que destacar la importancia de enseñar a los colaboradores sobre el manejo de objeciones económicas y las mejores prácticas para hacer llegar de forma respetuosa pero firme a los vecinos del comercio la introducción de nuevas directrices en cuanto a límites de crédito y días específicos de pago establecidas por la dirección de la tienda.

4.6.2. Eficiencia de la capacitación al personal

El entrenamiento humano tendrá un impacto directo sobre la eficiencia empresarial, al remover los errores humanos no intencionales en los registros diarios de ventas por débito y facilitar el cierre de la caja.

A través del conocimiento técnico de los valores a pagar, así como la relación entre los "depositantes" y las ganancias netas del negocio, los empleados mostrarán una mayor prudencia y compromiso al cuidado de las finanzas de la caja pequeña.

Esto profesionaliza al personal de atención, disminuirá la presencia de irregularidades financieras hasta en mínimos y aumentará la productividad interna. Al operar bajo normativas administrativas mucho más sólidas y competentes en el sector minorista local, el establecimiento se verá fortalecido.

CAPÍTULO 5: SUGERENCIAS

5.1. Recomendaciones de Estudios Complementarios

El desarrollo e implementación del presente prototipo financiero genera contribuciones significativas en dos niveles diferenciados dentro del entorno de las micro y pequeñas empresas (MYPE):

- **Aporte Operativo y Práctico:** Se introduce una cultura de orden contable a través de herramientas prediseñadas y de bajísimo costo de adopción (FACC, CPV y PDCC). Esto demuestra que no es indispensable contar con software ERP de alta complejidad para erradicar las fugas hormiga de dinero en efectivo, permitiendo a los comercios de barrio estabilizar su liquidez mediante la disciplina procedimental y la separación estricta de fondos.
- **Aporte Teórico-Metodológico:** El proyecto sirve como un modelo de referencia empírico que demuestra la viabilidad de adaptar el Marco Integrado COSO de Control Interno y las teorías clásicas de administración de capital de trabajo a organizaciones de escala micro-familiar, traduciendo conceptos corporativos abstractos en lineamientos sencillos aplicables al punto de venta.

5.2. Sugerencias de Implementación

Para garantizar la operatividad viable y la solvencia económica del proyecto de mejora planteado en la institución, resulta indispensable el cumplimiento de tres requisitos fundamentales. En primer lugar, se requiere un elevado grado de dedicación gerencial, expresado en la voluntad de la dirección para abandonar prácticas empíricas de anotación manuscrita y asumir con disciplina el uso de las nuevas plantillas financieras. En segundo lugar, es mandatorio un aislamiento absoluto entre los recursos privados y corporativos, eliminando la extracción de fondos del flujo operativo para gastos personales mediante la asignación de una remuneración fija para el gestor. Por último, se debe procurar una formación básica

especializada que asegure que el personal encargado del servicio en mostrador ejecute con precisión las reglas de control y conteo del efectivo menor.

Como recomendaciones prácticas derivadas para la gestión organizativa, se sugiere establecer un límite mensual total para el crédito comercial en el local. Asimismo, la entrega de nuevos productos deberá estar sujeta al pago total previo de la deuda acumulada por el cliente. En el ámbito operativo y de control interno, se fundamenta la necesidad de realizar el conteo físico del fondo de caja chica diariamente al finalizar la jornada comercial. Esta medida garantizará que todo movimiento menor de dinero quede respaldado mediante recibos pre numerados y firmados, protegiendo así el nivel de beneficios reales de la empresa contra pérdidas o inconsistencias de registro.

5.3. Propuestas para la Mejora Continua

Con el objetivo de asegurar la sostenibilidad y la eficiencia financiera del negocio, se propone aplicar trimestralmente el ciclo PHVA (Planificar, Hacer, Verificar, Actuar) sobre la optimización del Ciclo de Conversión de Efectivo. Este método evalúa de forma constante que el tiempo medio de recuperación del capital invertido en los clientes se mantenga por debajo de los plazos de pago exigidos por los proveedores mayoristas. La formalización de este control temporal permite que, ante cualquier desfase en el flujo de caja, se apliquen de manera inmediata medidas correctivas tales como la renegociación estratégica de fechas de compra o la restricción temporal de nuevos créditos a cuentas morosas.

Para consolidar una cultura organizacional orientada a la eficacia en la administración de recursos dentro de la pequeña empresa, se establece la realización de un encuentro de evaluación oficial al cierre de cada período de ventas. Este espacio permite a la gerencia y al

equipo operativo realizar un análisis exhaustivo del desempeño de los indicadores esenciales de control. A través de estos plenarios se analizan las causas de los eventuales descuadres de caja o variaciones en la rotación de inventarios, fomentando la participación activa del personal en la formulación de propuestas de mejora.

5.4. Recomendaciones para la Evaluación de Resultados

La evaluación técnica y el seguimiento de los resultados obtenidos tras la implementación de las estrategias operativas se llevarán a cabo mediante la metodología de Indicadores Clave de Rendimiento (KPI). De manera mensual, se calculará el Periodo Promedio de Cobro para determinar los días transcurridos en la recuperación de las ventas a crédito. Adicionalmente, se incorporará el porcentaje de Descuadre de Caja Chica para medir la relación entre los faltantes o sobrantes físicos frente al total del flujo documentado. Finalmente, se aplicará el Índice de Liquidez Corriente para determinar la capacidad real de la tienda para responder a sus obligaciones de corto plazo con proveedores utilizando sus activos disponibles.

El involucramiento y compromiso del equipo operativo se logrará mediante la publicación visible de las metas mensuales y los resultados de los inventarios en un espacio común del centro de trabajo, visibilizando el impacto de su labor diaria en la circulación operativa. Este enfoque se complementará con un programa de incentivos y reconocimientos vinculado al cumplimiento de la meta de cero descuadres en el cierre mensual, promoviendo la responsabilidad compartida en el control de flujos de efectivo y el registro de inventario.

CAPÍTULO 6: CONCLUSIONES FINALES

Estabilización de Flujos y Erradicación de Errores: Se concluye que la transición de un sistema de registro empírico en cuadernos informales hacia un prototipo de control estructurado (FACC, CPV y PDCC) permite eliminar los faltantes de efectivo no explicados y erradicar el error humano en el registro de deudas. La estandarización en el manejo del efectivo garantiza la protección de la rentabilidad real de la tienda de abarrotes "Azulitos" desde sus primeros dos meses de aplicación.

Reducción de la Morosidad y Eliminación de Fugas: Se concluye que la estandarización e implementación de las políticas rígidas de crédito (límite de S/ 100.00 por cliente y días fijos de pago) permite reducir la morosidad de la cartera del 22% al 10%, según la proyección del flujo de caja elaborado. Asimismo, el sistema simplificado de caja chica elimina el gasto indocumentado al exigir comprobantes prenumerados para cada egreso, cerrando las brechas de liquidez que afectaban el margen operativo.

Fortalecimiento de Liquidez y Capacidad de Pago: Se determina que la aplicación del protocolo de pagos semanales (días jueves) a los proveedores mayoristas (Dimexa y Backus) fortalece la liquidez corriente del negocio. Esto asegura una tasa de cumplimiento del 100% en las cuentas por pagar sin disponer de la caja chica, manteniendo el abastecimiento continuo de mercadería y consolidando un modelo de gestión rentable, medible y escalable.

Con la ejecución de la propuesta de mejora según el diseño planteado, se anticipa que la tienda de abarrotes "Azulitos" logrará la estabilización inmediata de sus flujos operativos y comerciales durante el primer bimestre. La transición de un sistema de registro empírico hacia uno

formalizado permitirá reducir el error humano en el registro de deudas, consolidando una base de datos confiable para la toma de decisiones estratégicas. Asimismo, la implementación de estas rutinas financieras reducirá significativamente los faltantes de efectivo no explicados. La delimitación de responsabilidades y la estandarización del manejo diario del efectivo contribuirán a la construcción de una disciplina operativa interna que proteja la rentabilidad real del negocio.

La consecución de los objetivos específicos aborda de manera directa las causas raíz del descuadre y la restricción financiera en la organización. Por un lado, la aplicación de políticas rigurosas para la concesión y recuperación de créditos delimita técnicamente el margen de ventas a plazo, evitando la inmovilización prolongada del capital de trabajo necesario para la reposición de mercancía de alta rotación. Por otro lado, la implantación de un sistema simplificado de control interno para la caja chica elimina el uso indocumentado del efectivo, exigiendo el respaldo digital o prenumerado de cada egreso y facilitando la conciliación diaria para erradicar la brecha de liquidez que afecta los márgenes de ganancia.

A partir de las acciones proyectadas, se estima un incremento sustancial en la liquidez corriente de la empresa, lo cual fortalecerá su capacidad para cumplir oportunamente con las cuentas por pagar y mejorará su margen de negociación ante proveedores mayoristas. El saneamiento de las obligaciones financieras garantizará el abastecimiento continuo de mercancía, optimizando la competitividad frente a otros actores del mercado. En última instancia, la transición de una gestión familiar tradicional hacia un modelo formalizado y medible mediante indicadores consolida la transparencia de las utilidades netas, estructurando una organización sólida, eficiente y preparada para afrontar procesos de expansión en el mercado local.

7. BIBLIOGRAFÍA

- Gitman, L. J., & Zutter, C. J. (2012). *Principios de administración financiera* (12.ª ed.). Pearson Educación.
- Chávez & Ramos (2023). *Impacto de la facturación electrónica en la gestión financiera de las MYPE en el Perú*.
- **Estupiñán Gaitán, R.** (2020). *Control Interno y Fraudes: Análisis de Informe COSO I, II y III* (4.ª ed.). Ecoe Ediciones.
- **SUNAT (2024).** ***Normativa de Comprobantes de Pago Electrónicos y Guías de Remisión (GRE)***.
- **Aguilar-Gallegos, R., & Castro-Nieto, M.** (2023). El control interno y la liquidez en microempresas del sector comercio minorista. *Revista de Investigación en Ciencias Contables y Financieras*, 8(2), 45-58.
- **Rojas-Mendoza, L., & Vargas-Chávez, K.** (2024). Estrategias de capital de trabajo en empresas de abarrotes y consumo masivo. *Journal of Accounting and Business Research*, 10(3), 88-104.
- **Torres-Flores, C.** (2021). Conciliación de caja y gestión de tesorería en pequeños negocios familiares. *Revista Peruana de Negocios y Contabilidad*, 6(2), 33-47.
- **Mamani-Paredes, J., & Quispe-Limache, E.** (2022). Gestión de cuentas por cobrar y su impacto en la rentabilidad de las MYPEs comerciales en el sur del Perú. *Revista Visión Contable*, 14(1), 112-129.
- **Consejo Normativo de Contabilidad.** (2021). *Norma Internacional de Información Financiera para Pequeñas y Medianas Entidades (NIIF para las PYMES)*. Lima: Ministerio de Economía y Finanzas.

- **Ministerio de Economía y Finanzas (MEF).** (2023). *Texto Único Ordenado de la Ley de Impulso al Desarrollo Productivo y al Crecimiento Empresarial (Ley MYPE - Decreto Supremo N° 013-2013-PRODUCE y modificaciones)*. El Peruano.
- **Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria (SUNAT).** (2022). *Reglamento del Régimen MYPE Tributario del Impuesto a la Renta (Decreto Supremo N° 408-2017-EF y normas complementarias)*. Lima: SUNAT.
- CIAT – Centro Interamericano de Administraciones Tributarias (2024). *Facturación electrónica y acceso al financiamiento para MYPES en Perú*.
- Van Horne, J. C., & Wachowicz, J. M. (2010). *Fundamentos de administración financiera* (13.ª ed.). Prentice Hall.
- Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission. (2013). *Control interno - Marco integrado*. COSO.
- Horngren, C. T., Sundem, G. L., & Stratton, W. O. (2006). *Introducción a la contabilidad administrativa* (13.ª ed.). Pearson Educación.
- **Ministerio de la Producción (PRODUCE).** (2022). *Reporte estadístico de la micro y pequeña empresa: Las MYPE en el Perú y su dinamismo comercial*. Lima: PRODUCE.
- **Congreso de la República del Perú.** (2021). *Decreto Legislativo N° 1524: Decreto legislativo que modifica el Código Tributario para optimizar la gestión de cobro y obligaciones de los contribuyentes*. El Peruano.
- **Gómez-Ríos, L., & Paredes-Sánchez, M.** (2022). Importancia de los arqueos de caja y conciliaciones en el control del efectivo en el comercio minorista. *Contabilidad y Negocios*, 17(33), 45-61.

8. ANEXOS

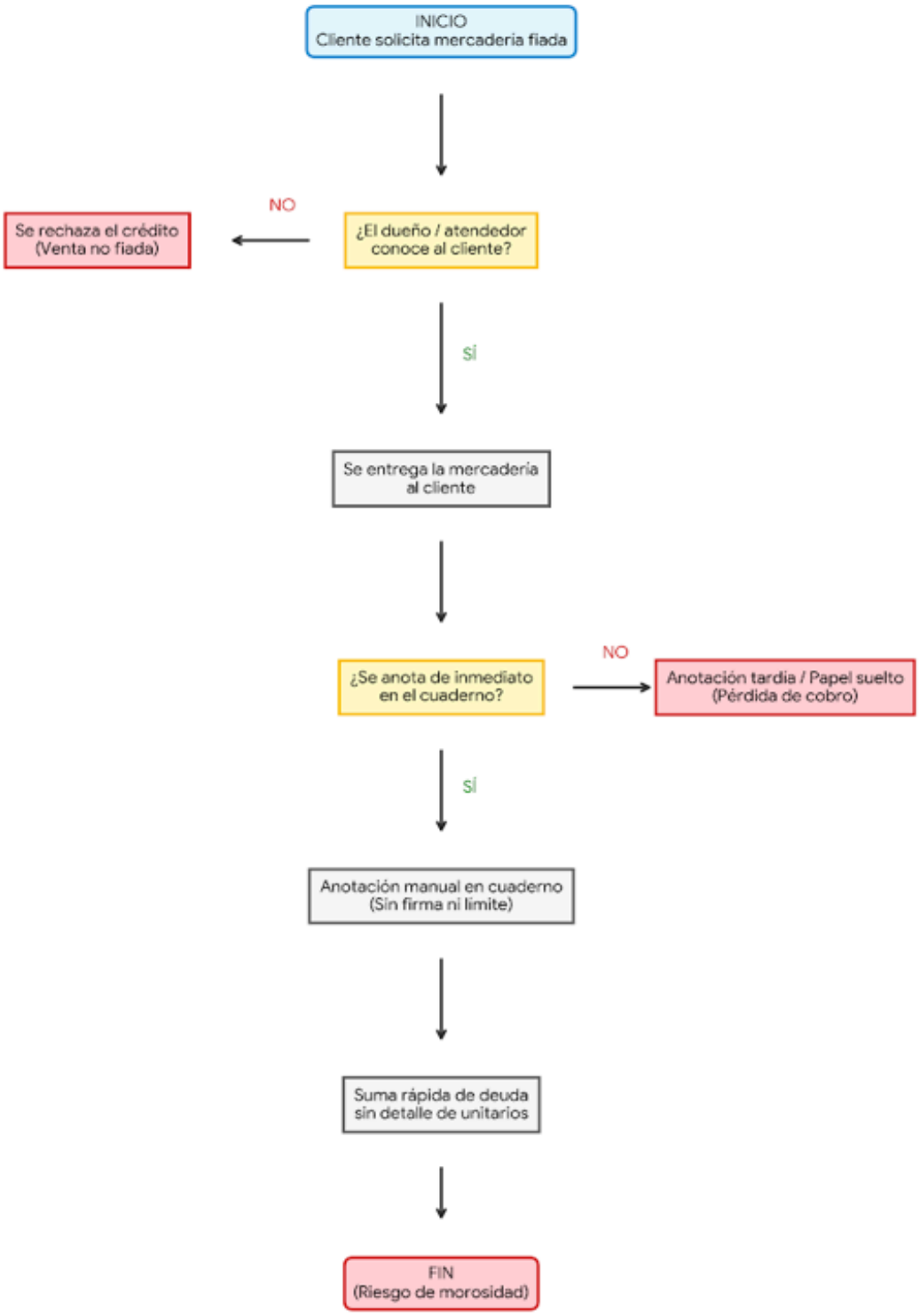
- Guías de entrevista (aplicada al propietario de la tienda)

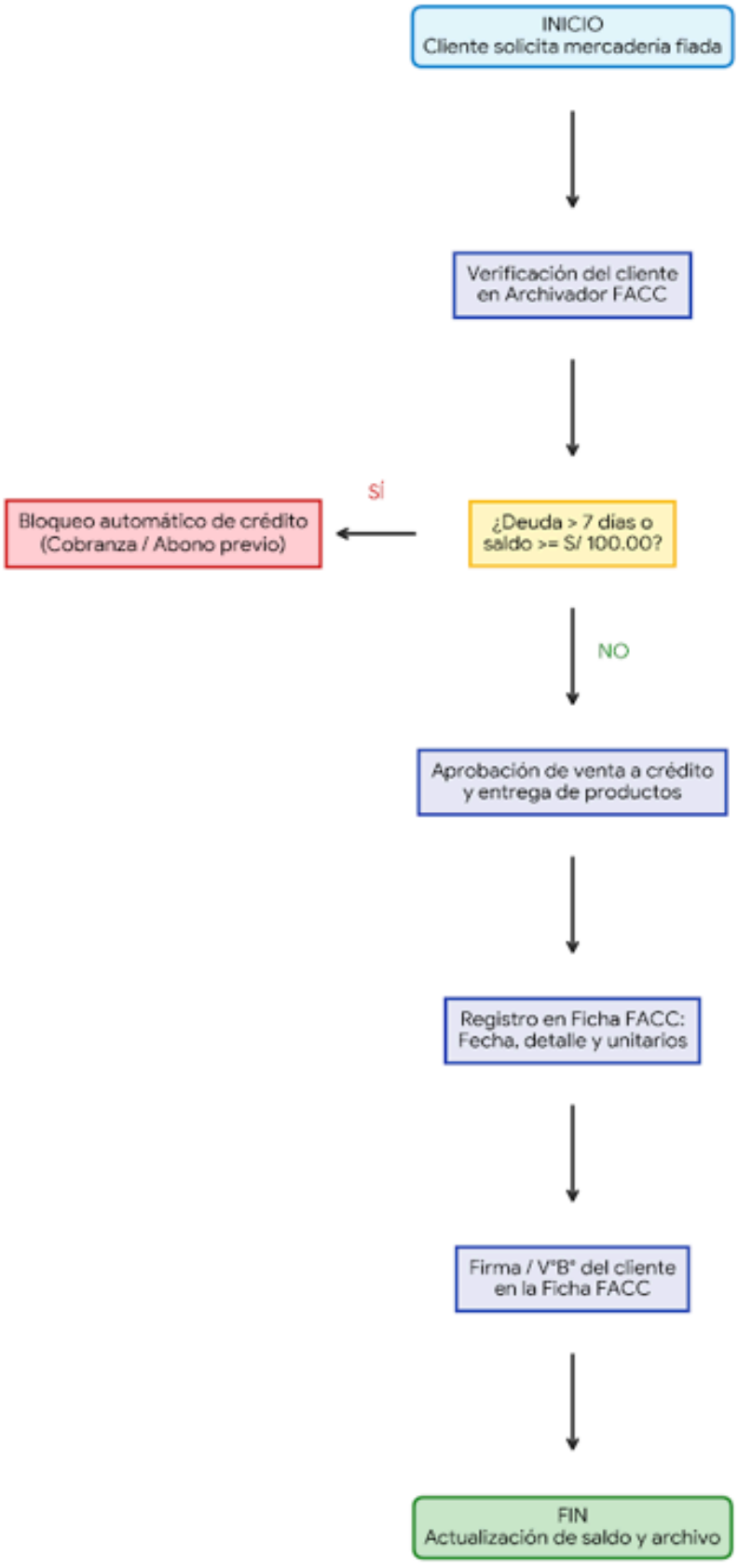
N°	Pregunta Abierta de la Entrevista	Respuesta Detallada del Entrevistado	Categoría de Análisis
1	¿Desde cuándo otorga créditos ("fiados") y por qué tomó esta decisión?	Desde hace más de 5 años. Se ofreció porque la competencia cercana lo hace y los vecinos piden fiado cuando se quedan sin efectivo antes de fin de mes.	Antecedentes y Motivación
2	¿Cuáles son los criterios para decidir si otorga fiado a un cliente?	Principalmente la confianza personal y la vecindad. Si es un vecino conocido del barrio, se le fía; no se solicitan documentos ni garantías formales.	Políticas de Evaluación
3	¿Cuenta con un límite o monto máximo predeterminado de crédito por cliente?	No hay un límite escrito. Depende del vecino; a algunos se les acumula S/ 50.00 y a otros S/ 150.00 o S/ 200.00 al cálculo mental.	Límites de Crédito
4	¿Cuál es el plazo máximo pactado para que el cliente cancele la deuda?	Se acuerda verbalmente pago semanal o quincenal, pero en la práctica muchos se demoran un mes o van abonando de a pocos.	Plazos de Pago
5	¿Qué soporte u herramienta utiliza actualmente para registrar los fiados?	Usamos un cuaderno anillado y, por apuro en mostrador, anotamos en papeles sueltos o boletas para luego intentar pasarlo al cuaderno.	Soporte de Registro
6	¿Qué información específica anota al momento de entregar la mercadería?	Anotamos la fecha, nombre o apodo del vecino, productos y monto total. Rara vez anotamos el precio unitario de cada producto.	Detalle del Registro
7	¿Solicita firma o conformidad del cliente al momento de entregar el crédito?	No, no se les hace firmar nada. Solamente se les dice en voz alta cuánto suma la compra y se anota en el cuaderno frente a ellos.	Verificación y Respaldo
8	¿Cómo calcula y actualiza el saldo acumulado en compras continuas?	Se suma manualmente el valor de la nueva compra al saldo anterior que está en su hoja del cuaderno, usando una calculadora de escritorio.	Cálculo de Saldos
9	¿Qué procedimiento sigue cuando un cliente viene a abonar o cancelar?	Se busca su hoja en el cuaderno, se anota el abonado en efectivo/Yape, se resta del saldo anterior y se tacha la lista vieja poniendole "CANCELADO".	Control de Cobranza
10	¿Cómo organiza el registro para evitar traspapelar o perder información?	El cuaderno se guarda bajo el mostrador, pero a veces se traspapela, se derraman líquidos o se pierden las hojas sueltas en horas pico.	Riesgo Operativo
11	¿Qué acciones toma cuando un cliente se retrasa en el pago?	Se le recuerda amablemente de palabra cuando regresa a comprar en efectivo, o se le indica que no se le puede fiar más hasta que amortice.	Gestión de Morosidad
12	¿Qué porcentaje aproximado de clientes presenta morosidad recurrente?	Estimamos que entre un 20% y 25% de los clientes con crédito se retrasan bastante o se vuelven de muy difícil cobro.	Nivel de Morosidad
13	¿Cómo afecta la falta de cobro oportuno a la liquidez y pago a proveedores?	Genera un problema severo de liquidez. Cuando los camiones de los distribuidores (Dimexa, Backus) vienen a cobrar, a veces no hay efectivo en caja.	Impacto Financiero
14	¿Realiza arqueos de caja o conciliación entre ventas en efectivo y créditos?	Al cierre del día solo contamos el efectivo del cajón, pero no se realiza un cuadre estructurado comparando ventas reales versus ventas fiadas.	Control Interno / Arqueos
15	¿Estaría dispuesta a implementar un sistema estandarizado de control?	Sí, totalmente dispuesta. Necesitamos ordenarnos de manera urgente porque la informalidad en los fiados nos está quitando liquidez.	Disposición al Cambio

- Registro de observación (del proceso de cobro y manejo de efectivo)

N°	Variables de Observación	Día 1 (12/05/2026)	Día 2 (13/05/2026)	Día 3 (14/05/2026)
1	Fecha y hora del registro	12/05/2026 - 18:30 h (Hora pico vespertina).	13/05/2026 - 11:15 h (Atención a media mañana).	14/05/2026 - 20:10 h (Cierre parcial nocturno).
2	Soporte utilizado	Papel suelto (reverso de boleta) por apuro en mostrador.	Cuaderno anillado desgastado ubicado debajo del mostrador.	Anotación inicial en papel borrador y transcripción posterior.
3	Datos anotados del cliente	"Sra. Carmen" (Solo primer nombre; sin dirección ni teléfono).	"Don Lucho - Acacias" (Nombre, apodo y referencia de calle).	"Sra. Rosa (mamá de Kevin)" (Referencia informal sin teléfono).
4	Detalle de la compra	"1 aceite Primor, 2kg arroz, 1 leche Gloria". Sin precio unitario.	"6 huevos, 1 pan de molde, 1 mantequilla". Solo total de compra.	"2 gaseosas 1.5L, 1 fideo, 1 atún". Anotación apurada con tachadura.
5	Monto total y saldo acumulado	Compra: S/ 28.50 + Deuda previa S/ 45.00 = S/ 73.50 (Cálculo mental).	Compra: S/ 16.00 + Deuda previa S/ 76.00 = S/ 92.00 (Calculadora).	Compra: S/ 22.00. No se sumó al saldo en el acto; se pospuso.
6	Velocidad del proceso	45 segundos (Rápido por presión de fila de clientes).	2 minutos y 10 segundos (Demora al buscar la hoja en cuaderno).	1 minuto y 30 segundos (Retardo por buscar lapicero y papel).
7	Verificación / Comprobante	Confirmación 100% verbal. Sin firma ni comprobante.	Confirmación verbal. El cliente miró el cuaderno sin firmar.	Confirmación verbal. Sin firma ni entrega de recibo.
8	Fracciones o imprevistos	Interrupción en 2 oportunidades para cobrar compras en efectivo.	Atención continua sin interrupciones severas.	Atendió a 3 clientes en paralelo; olvidó anotar un producto inicialmente.
9	Efectivo / Abonos recibidos	Cliente abonó S/ 10.00 en efectivo. Se restó a mano sobre la hoja.	Sin abono (Crédito concedido por el 100% de la compra).	Cliente abonó S/ 10.00 con Yape; saldo restante quedó fiado.
10	Claridad del registro	Registro poco legible, letra apresurada y números encimados.	Moderadamente legible en cuaderno, pero con tachaduras.	Apunte desordenado en papel suelto, difícil de interpretar por terceros.

- Diagramas de procesos (flujograma actual y propuesto del efectivo y cuentas por cobrar/pagar)




INICIO
Cliente solicita mercaderia fiada
Verificación del cliente en Archivador FACC
¿Deuda > 7 dias o saldo >= S/ 100.00?
SÍ
Bloqueo automático de crédito (Cobranza / Abono previo)
NO
Aprobación de venta a crédito y entrega de productos
Registro en Ficha FACC: Fecha, detalle y unitarios
Firma / V°B° del cliente en la Ficha FACC
FIN
Actualización de saldo y archivo

- Fotografías del establecimiento (si aplica)



- Formato de arqueo de caja chica o cuaderno de control de créditos (fiados)

Fecha de Arqueo:	8/08/2026	**Custodio de Caja:**	Maria Magdalena Llanque Cutipa
Hora de Inicio:	17:30 PM	**Responsable Arqueo**	Maria Magdalena Llanque Cutipa
Sede / Área:	TIENDA DE ABARROTES AZULITOS		

1. CONTEO DE EFECTIVO (BILLETES Y MONEDAS)

Denominación	Cantidad	Total (S/)
Billetes S/ 200.00	0	S/ 0.00
Billetes S/ 100.00	1	S/ 100.00
Billetes S/ 50.00	2	S/ 100.00
Billetes S/ 20.00	4	S/ 80.00
Billetes S/ 10.00	5	S/ 50.00
Monedas S/ 5.00	6	S/ 30.00
Monedas S/ 2.00	8	S/ 16.00
Monedas S/ 1.00	12	S/ 12.00
Monedas S/ 0.50	6	S/ 3.00
Monedas S/ 0.20	5	S/ 1.00
Monedas S/ 0.10	10	S/ 1.00
TOTAL EFECTIVO (A)		**S/ 393.00**

2. RESUMEN Y CONCILIACIÓN DE CAJA

A. Saldo Inicial de Apertura	S/ 100.00
B. (+) Ingresos en Efectivo del Día	S/ 343.00
C. (-) Egresos / Vales de Caja Chica	S/ 50.00
D. Saldo Teórico en Caja (A + B - C)	**S/ 393.00**
E. Saldo Real según Arqueo (Total Efectivo A)	**S/ 393.00**
F. DIFERENCIA / DESCUADRE (E - D)	**S/ 0.00**

- Formato FACC lleno con 3 clientes de ejemplo

Ejemplo 1: Cliente Sra. Carmen Rosa Delgado (Dirección: Calle Las Acacias 124 | Tel: 952112233

Fecha	Detalle de Productos	Debe / Compra (S/)	Haber / Abono (S/)	Saldo Pendiente (S/)	F. Compromiso	Firma Cliente
04/07/2026	1 Aceite, 2kg Arroz, 1 Leche Gloria	S/ 28.50	-	S/ 28.50	09/05/2026	C. Rosa
06/07/2026	1 Mantequilla, 1 Pan de molde	S/ 12.00	-	S/ 40.50	09/05/2026	C. Rosa
09/07/2026	Abono en efectivo a cuenta	-	S/ 25.00	S/ 15.50	16/05/2026	C. Rosa

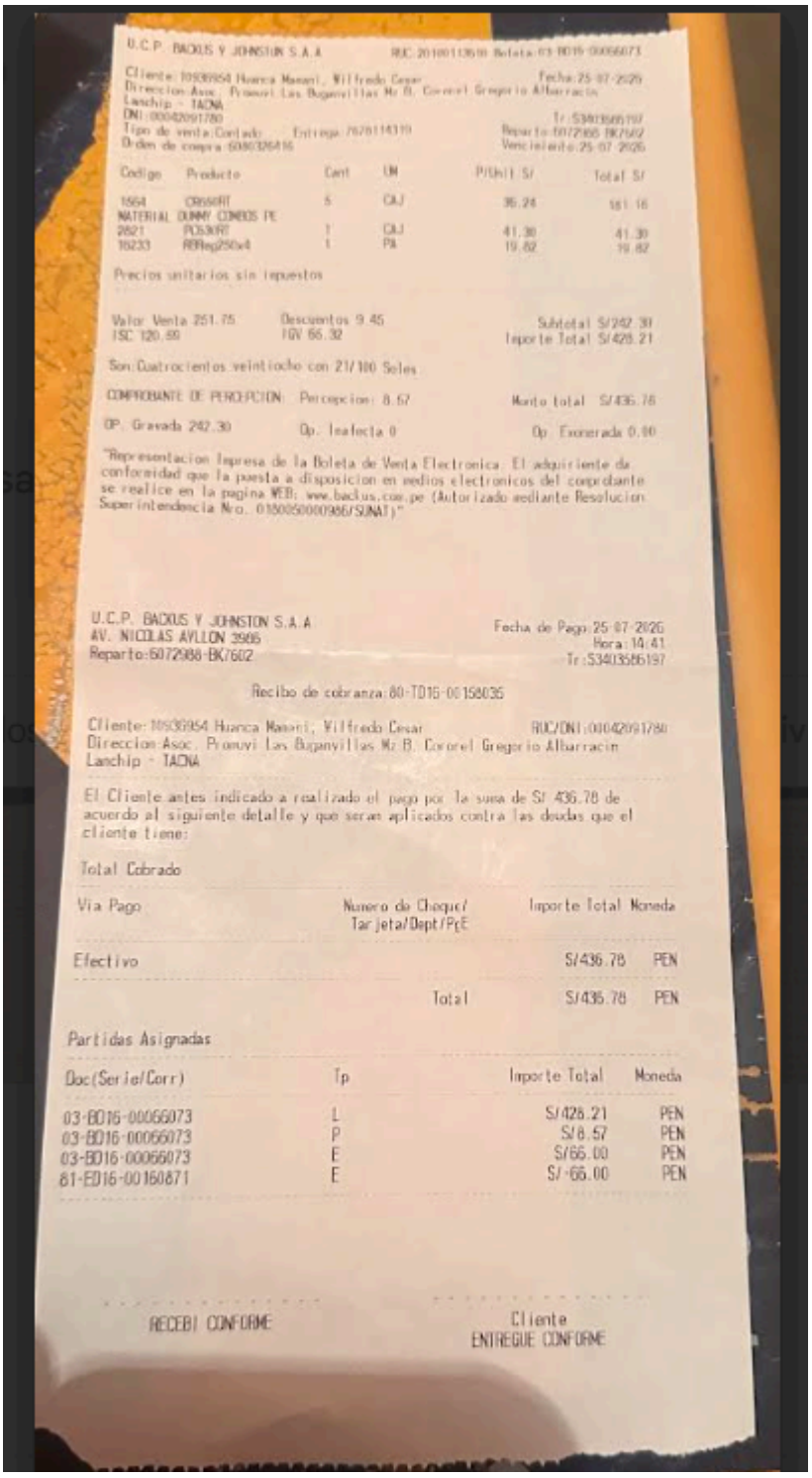
Ejemplo 2: Cliente Don Luis "Lucho" Mamani (Dirección: Asoc. las Acacias MZ b Lt 15| Tel: 952445566

Fecha	Detalle de Productos	Debe / Compra (S/)	Haber / Abono (S/)	Saldo Pendiente (S/)	F. Compromiso	Firma Cliente
10/07/2026	6 Huevos, 1 Sixpack Cerveza, 1 Snack	S/ 45.00	-	S/ 45.00	15/05/2026	L. Mamani
12/07/2026	1 Gaseosa 1.5L, 2 Fideos	S/ 16.00	-	S/ 61.00	15/05/2026	L. Mamani
15/07/2026	Cancelación total vía Yape	-	S/ 61.00	S/ 0.00	-	L. Mamani

Ejemplo 3: Cliente Sra. Rosa Flores (Dirección:ASOC. LAS ACACIAS MZ B LT 26 | Tel: 952778899

Fecha	Detalle de Productos	Debe / Compra (S/)	Haber / Abono (S/)	Saldo Pendiente (S/)	F. Compromiso	Firma Cliente
11/07/2026	2 Cajas de Fideos, 1 Atún, 1 Azúcar	S/ 32.00	-	S/ 32.00	14/05/2026	R. Flores

Día de la Semana	Gestión de Cuentas por Cobrar	Gestión de Cuentas por Pagar	Control de Caja
Lunes	Envío de recordatorios WhatsApp	Revisión de facturas vencidas	Apertura de fondo semanal
Miércoles	Cobranza presencial en tienda	Pago a proveedores de abarrotes	Arqueo intermedio de caja
Viernes	Cierre de créditos semanales	Pago a distribuidoras de bebidas	Conciliación de vales de egreso
Sábado	Balance de cartera recuperada	Evaluación de crédito otorgado	Arqueo final y depósito bancario



U.C.P. BACKUS Y JOHNSTON S.A.A RUC:20100113610 Boleta:03-BD16-00066073

Cliente:10509954 Huanca Mamani, Wilfredo Cesar Fecha:25-07-2026
Direccion:Asoc. Promovi Las Bugenvillas Mz B. Coronel Gregorio Albarracin
Lanchip - TACNA
DNI:00042091780 Tr:53403586197
Tipo de venta:Contado Entrega:7676114319 Reparto:6072988-BK/602
Orden de compra:5080326416 Vencimiento:25-07-2026

Codigo	Producto	Cant	UM	P/Unit S/	Total S/
1664	CRYSTAL	5	CAJ	36.24	181.18
MATERIAL DUMMY COMBOS PE					
2621	PILSEN	1	CAJ	41.30	41.30
16233	RERetp250x4	1	PA	19.82	19.82

Precios unitarios sin impuestos

Valor Venta 251.75 Descuentos 9.45 Subtotal S/242.30
ISC 120.69 IGV 66.32 Importe Total S/428.21

Son:Cuatrocientos veintiocho con 21/100 Soles

COMPROBANTE DE PERCEPCION: Percepcion: 8.57 Monto total S/436.78

OP. Gravada 242.30 Op. Inafecta 0 Op. Exonerada 0.00

"Representacion Impresa de la Boleta de Venta Electronica. El adquiriente da conformidad que la puesta a disposicion en medios electronicos del comprobante se realice en la pagina WEB: www.backus.com.pe (Autorizado mediante Resolucion Superintendencia Nro. 0150050000986/SUNAT)"

U.C.P. BACKUS Y JOHNSTON S.A.A
AV. NICOLAS AYLLON 3986
Reparto:6072988-BK/602

Fecha de Pago:25-07-2026
Hora:14:41
Tr:53403586197

Recibo de cobranza:80-TD16-00158035

Cliente:10509954 Huanca Mamani, Wilfredo Cesar RUC/DNI:00042091780
Direccion:Asoc. Promovi Las Bugenvillas Mz B. Coronel Gregorio Albarracin
Lanchip - TACNA

El Cliente antes indicado a realizado el pago por la suma de S/ 436.78 de acuerdo al siguiente detalle y que seran aplicados contra las deudas que el cliente tiene:

Total Cobrado

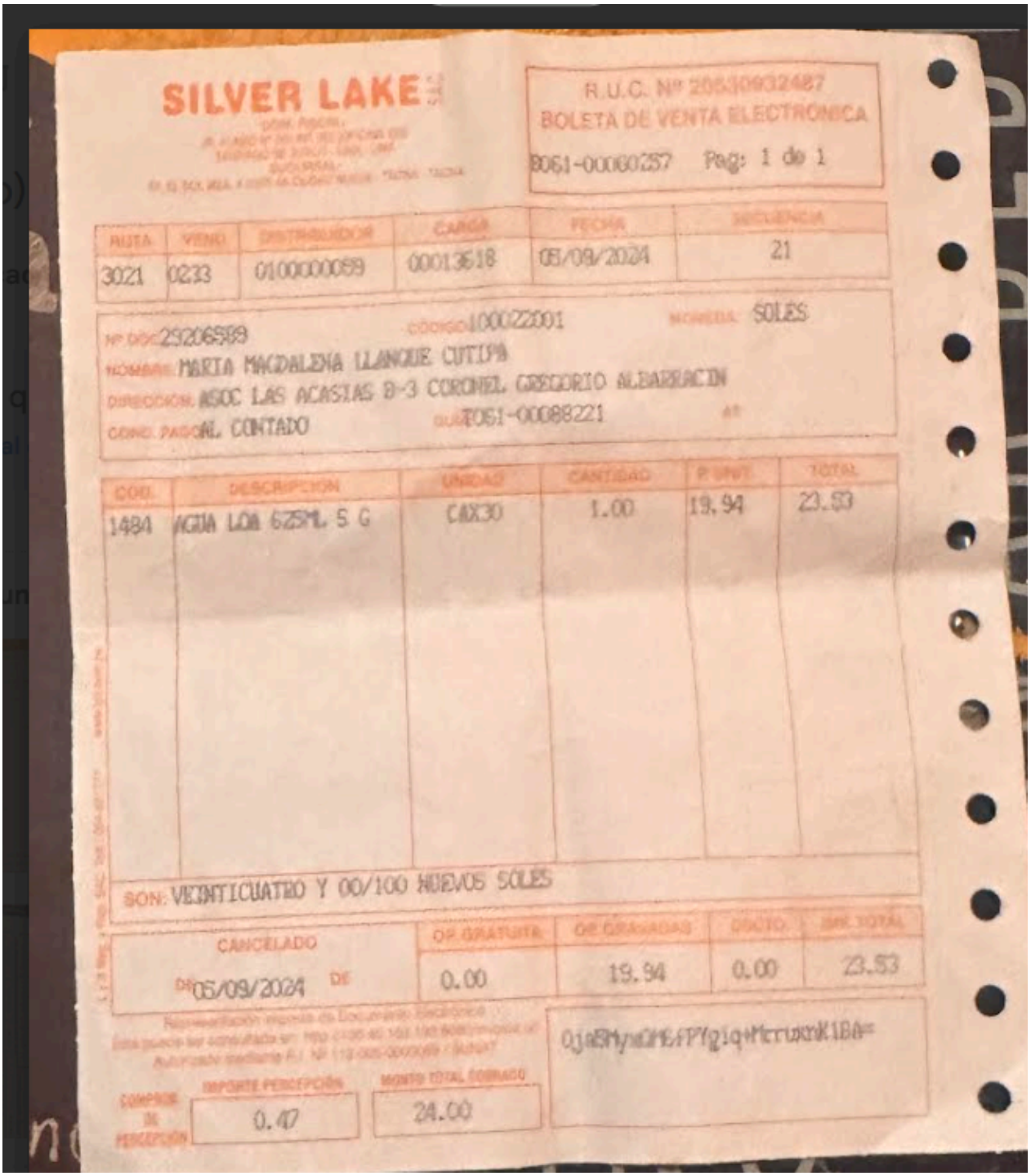
Via Pago	Numero de Cheque/ Tarjeta/Dept/PtE	Importe Total	Moneda
Efectivo		S/436.78	PEN
	Total	S/436.78	PEN

Partidas Asignadas

Doc(Serie/Corr)	Tp	Importe Total	Moneda
03-BD16-00066073	L	S/428.21	PEN
03-BD16-00066073	P	S/8.57	PEN
03-BD16-00066073	E	S/66.00	PEN
81-ED16-00160871	E	S/-66.00	PEN

RECEBI CONFORME

Cliente
ENTREGUE CONFORME



SILVER LAKE

R.U.C. Nº 20510932487
BOLETA DE VENTA ELECTRONICA
B061-00060257 Pag: 1 de 1

RUTA	VIAJE	DISTRIBUIDOR	CARGA	FECHA	SECUENCIA
3021	0233	0100000089	00013618	05/09/2024	21

Nº DOC: 25206989 CODIGO: 100022001 MONEDA: SOLES
NOMBRE: MARIA MAGDALENA LLANQUE CUTIPA
DIRECCION: ASOC LAS ACACIAS B-3 CORONEL GREGORIO ALBARRACIN
COND. PAGO: AL CONTADO GUIA: T061-00088221

COD.	DESCRIPCION	UNIDAD	CANTIDAD	P.UNIT	TOTAL
1484	AGUA LOA 625ML S G	CAJ30	1.00	19.94	23.53

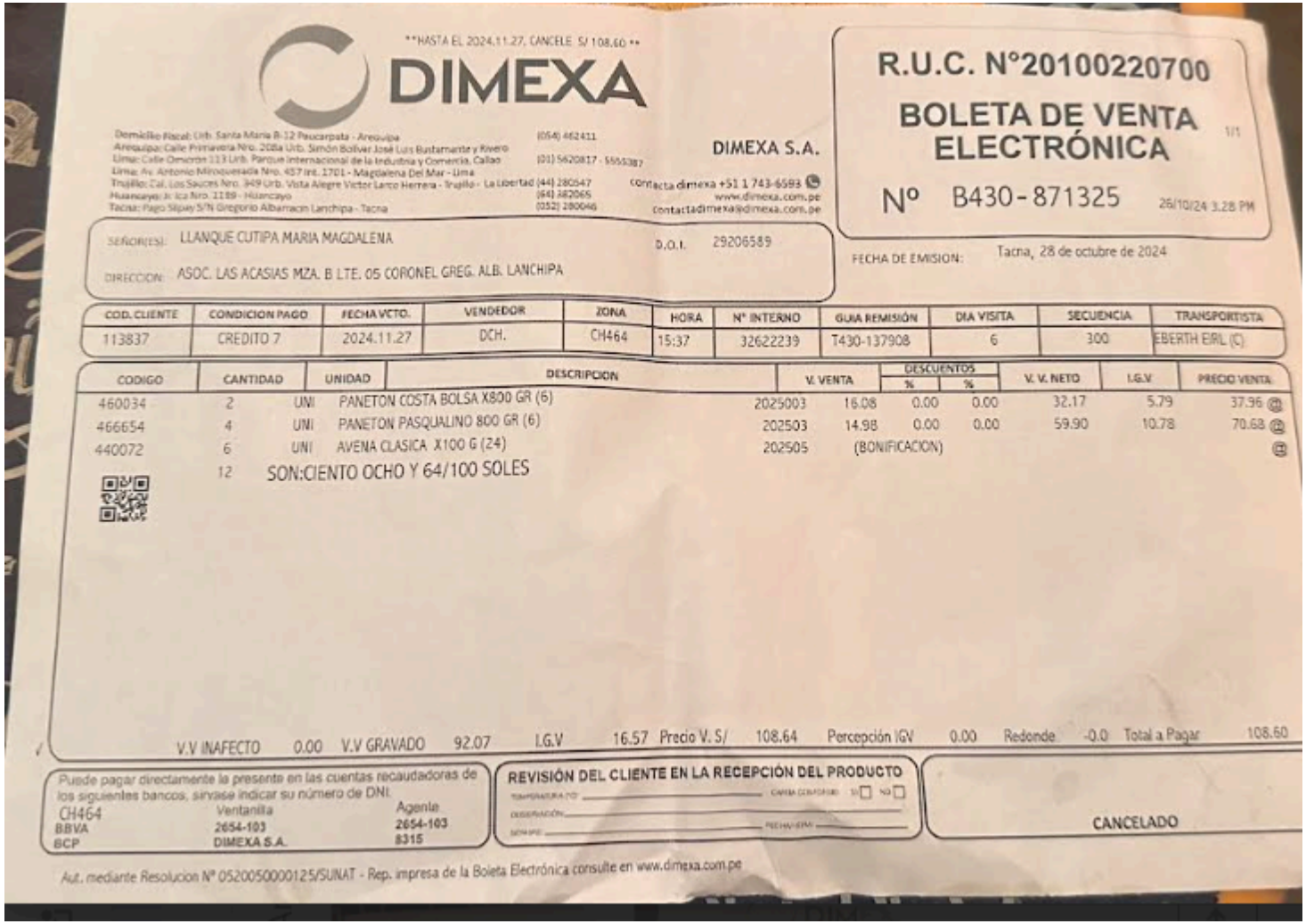
SON: VEINTICUATRO Y 00/100 NUEVOS SOLES

CANCELADO	OP.GRATUITA	OP.GRAVADAS	DSCTO.	IMP.TOTAL
DE 05/09/2024 DE	0.00	19.94	0.00	23.53

Representación impresa de Documento Electrónico
Esta puede ser consultada en: http://195.40.162.130:8080/invoice/
Autorizado mediante R.I. Nº 112-005-0000089 / SUNAT

0jaBMyaGM6/PYg1q+MtrrwxnK1B0=

COMPROB. DE PERCEPCION | IMPORTE PERCEPCION: 0.47 | MONTO TOTAL COBRADO: 24.00



**HASTA EL 2024.11.27, CANCELE S/ 108.60 **

DIMEXA

Domicilio Fiscal: Urb. Santa Maria B-12 Paucarpata - Arequipa
Arequipa: Calle Primavera Nro. 208a Urb. Simón Bolivar José Luis Bustamante y Rivero
Lima: Calle Omicron 113 Urb. Parque Internacional de la Industria y Comercio, Callao
Lima: Av. Antonio Miroquesada Nro. 457 Int. 1701 - Magdalena Del Mar - Lima
Trujillo: Cal. Los Sauces Nro. 949 Urb. Vista Alegre Victor Larco Herrera - Trujillo - La Libertad
Huancayo: Jr. Ica Nro. 1189 - Huancayo
Tacna: Pago Sipay S/N Gregorio Albarracin Lanchipa - Tacna

(054) 462411
(01) 5620817 - 5555387
(44) 280547
(44) 382065
(052) 280046

DIMEXA S.A.
contacta dimexa +51 1 743-6593
www.dimexa.com.pe
contactadimexa@dimexa.com.pe

R.U.C. N°20100220700

BOLETA DE VENTA ELECTRÓNICA

1/1

Nº B430-871325

26/10/24 3:28 PM

SEÑOR(ES): LLANQUE CUTIPA MARIA MAGDALENA
D.O.I. 29206589
DIRECCION: ASOC. LAS ACASIAS MZA. B LTE. 05 CORONEL GREG. ALB. LANCHIPA
FECHA DE EMISION: Tacna, 28 de octubre de 2024

COD. CLIENTE	CONDICION PAGO	FECHA VCTO.	VENDEDOR	ZONA	HORA	Nº INTERNO	GUIA REMISIÓN	DIA VISITA	SECUENCIA	TRANSPORTISTA
113837	CREDITO 7	2024.11.27	DCH.	CH464	15:37	32622239	T430-137908	6	300	EBERTH EIRL (C)

CODIGO	CANTIDAD	UNIDAD	DESCRIPCION	V. VENTA	DESCUENTOS %	DESCUENTOS %	V. V. NETO	I.G.V	PRECIO VENTA
460034	2	UNI	PANETON COSTA BOLSA X800 GR (6)	2025003	16.08	0.00	0.00	32.17	5.79	37.96 (B)
466654	4	UNI	PANETON PASQUALINO 800 GR (6)	202503	14.98	0.00	0.00	59.90	10.78	70.68 (B)
440072	6	UNI	AVENA CLASICA X100 G (24)	202505	(BONIFICACION)					(B)
	12		SON:CIENTO OCHO Y 64/100 SOLES							

V.V INAFECTO 0.00 V.V GRAVADO 92.07 I.G.V 16.57 Precio V. S/ 108.64 Percepción IGV 0.00 Redonde -0.0 Total a Pagar 108.60

Puede pagar directamente la presente en las cuentas recaudadoras de los siguientes bancos, sirvase indicar su número de DNI:

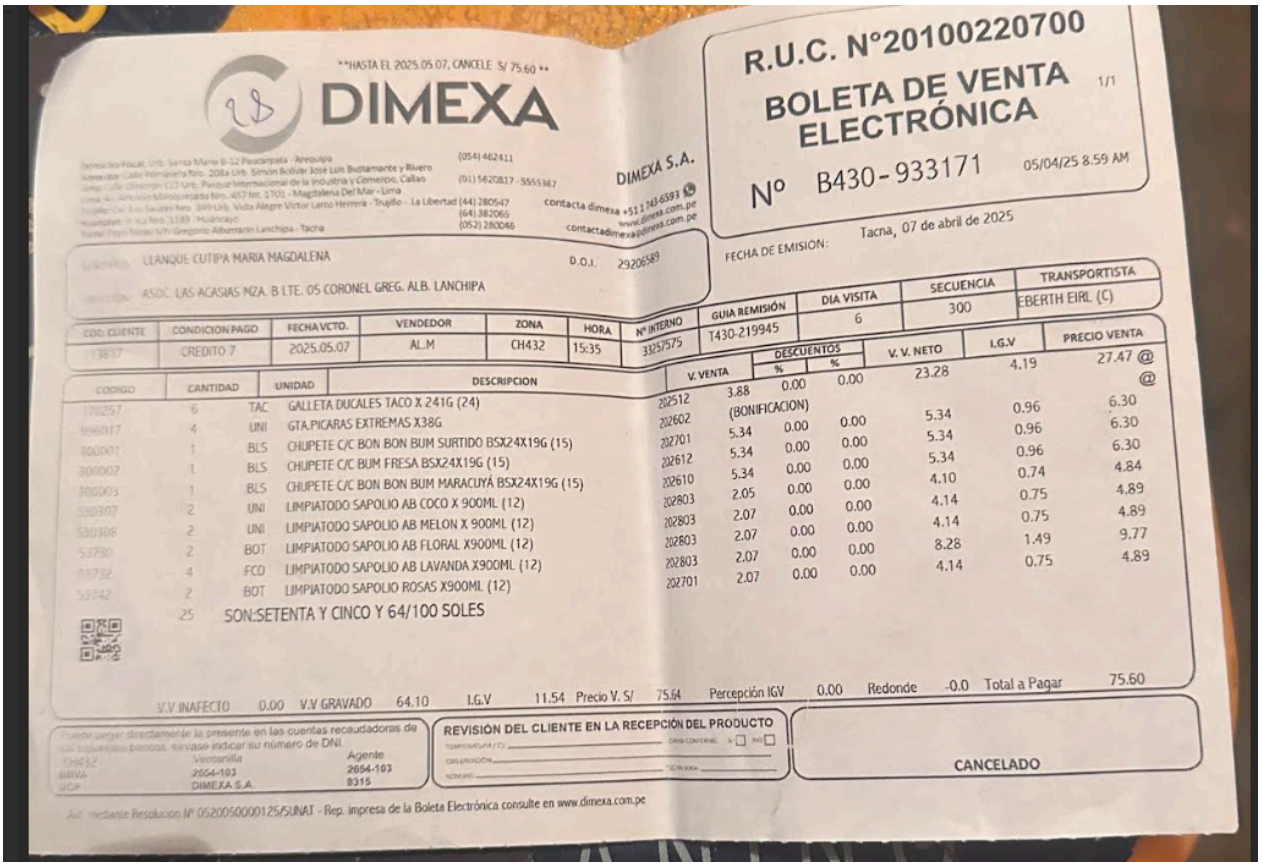
	Ventanilla	Agente
CH464		
BBVA	2654-103	2654-103
BCP	DIMEXA S.A.	8315

REVISIÓN DEL CLIENTE EN LA RECEPCIÓN DEL PRODUCTO

TEMPERATURA °C: _____ CARGA CONFORME: SI ☐ NO ☐
OBSERVACIÓN: _____
NOMBRE: _____ FECHA-HORA: _____

CANCELADO

Aut. mediante Resolucion Nº 0520050000125/SUNAT - Rep. impresa de la Boleta Electrónica consulte en www.dimexa.com.pe



**HASTA EL 2025.05.07, CANCELE S/ 75.60 **

DIMEXA

DIMEXA S.A.

(054) 462411
(01) 5620817 - 5555367
contacta dimexa +51 1 743-6593
www.dimexa.com.pe
contactadimexa@dimexa.com.pe

R.U.C. N°20100220700

BOLETA DE VENTA ELECTRÓNICA

1/1

Nº B430-933171

05/04/25 8.59 AM

FECHA DE EMISION: Tacna, 07 de abril de 2025

LLANQUE CUTIPA MARIA MAGDALENA

D.O.I. 29206589

ASOC. LAS ACASIAS MZA. B LTE. 05 CORONEL GREG. ALB. LANCHIPA

COD. CLIENTE	CONDICION PAGO	FECHA VCTO.	VENDEDOR	ZONA	HORA	Nº INTERNO	GUIA REMISIÓN	DIA VISITA	SECUENCIA	TRANSPORTISTA
113837	CREDITO 7	2025.05.07	AL.M	CH432	15:35	3325/7575	T430-219945	6	300	EBERTH EIRL (C)

CODIGO	CANTIDAD	UNIDAD	DESCRIPCION	V. VENTA	DESCUENTOS %	DESCUENTOS %	V. V. NETO	I.G.V	PRECIO VENTA
170257	6	TAC	GALLETA DUCALES TACO X 241G (24)	202512	3.88	0.00	23.28	4.19	27.47 @
996017	4	UNI	GTA.PICARAS EXTREMAS X38G	202602	(BONIFICACION)				@
300001	1	BLS	CHUPETE C/C BON BON BUM SURTIDO BSX24X19G (15)	202701	5.34	0.00	0.00	5.34	0.96 6.30
300002	1	BLS	CHUPETE C/C BUM FRESA BSX24X19G (15)	202612	5.34	0.00	0.00	5.34	0.96 6.30
300003	1	BLS	CHUPETE C/C BON BON BUM MARACUYÁ BSX24X19G (15)	202610	5.34	0.00	0.00	5.34	0.96 6.30
530307	2	UNI	LIMPIATODO SAPOLIO AB COCO X 900ML (12)	202803	2.05	0.00	0.00	4.10	0.74 4.84
530308	2	UNI	LIMPIATODO SAPOLIO AB MELON X 900ML (12)	202803	2.07	0.00	0.00	4.14	0.75 4.89
53730	2	BOT	LIMPIATODO SAPOLIO AB FLORAL X900ML (12)	202803	2.07	0.00	0.00	4.14	0.75 4.89
53732	4	FCO	LIMPIATODO SAPOLIO AB LAVANDA X900ML (12)	202803	2.07	0.00	0.00	8.28	1.49 9.77
53742	2	BOT	LIMPIATODO SAPOLIO ROSAS X900ML (12)	202701	2.07	0.00	0.00	4.14	0.75 4.89
	25		SON:SETENTA Y CINCO Y 64/100 SOLES						

V.V INAFECTO 0.00 V.V GRAVADO 64.10 I.G.V 11.54 Precio V. S/ 75.64 Percepción IGV 0.00 Redonde -0.0 Total a Pagar 75.60

Puede pagar directamente la presente en las cuentas recaudadoras de los siguientes bancos, sírvase indicar su número de DNI

CHEQZ	Ventanilla	Agente
BBVA	2654-103	2654-103
BCP	DIMEXA S.A.	8315

REVISIÓN DEL CLIENTE EN LA RECEPCIÓN DEL PRODUCTO

TEMPERATURA (°C) _____ DATA CONFORME SI ☐ NO ☐

OBSERVACIÓN _____

NOMBRE _____ FECHA/HORA _____

CANCELADO

Autorizado mediante Resolucion Nº 0520050000125/SUNAT - Rep. impresa de la Boleta Electrónica consulte en www.dimexa.com.pe