

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



**TESIS**

**“DISEÑO DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO EN EL ÁREA DE VENTAS  
PARA MEJORAR LA GESTIÓN COMERCIAL EN LA EMPRESA QUIMIPIEL  
S.A.C., DISTRITO DE LA ESPERANZA, PROVINCIA DE TRUJILLO 2013”**

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

**AUTORES:**

Br. Bermúdez Cruzado, Flor Margarita

Br. Cabrera Merino, Lizeth

**ASESOR:**

Dr. Henry Walter Zavaleta Pesantes

**Trujillo-Perú**

**2014**

## **PRESENTACIÓN**

### **Señores Miembros del Jurado:**

En cumplimiento con las disposiciones establecidas en el Reglamento de Grados y Títulos de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Privada Antenor Orrego, sometemos a vuestro criterio el presente informe de investigación titulado: **DISEÑO DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO EN EL ÁREA DE VENTAS PARA MEJORAR LA GESTIÓN COMERCIAL EN LA EMPRESA QUIMIEPIEL S.A.C. DISTRITO DE LA ESPERANZA, PROVINCIA DE TRUJILLO 2013.** Con la finalidad de obtener el título profesional de Contador Público.

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

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

Aprovechamos la oportunidad para testimoniarles los sentimientos de nuestra especial consideración.

Atentamente,

**Las autoras**

## **AGRADECIMIENTO**

A todas las personas que participaron  
e hicieron posible este informe de investigación,  
muchas gracias  
por su apoyo y enseñanza.

A quienes participaron  
en la fase de investigación y desarrollo.

Por apoyar nuestra idea  
y permitirnos la realización de esta tesis.

¡Gracias a Ustedes!

**Br. Bermúdez Cruzado, Flor Margarita**

**Br. Cabrera Merino, Lizeth**

## DEDICATORIA

### **A Dios**

*Por haberme permitido llegar hasta este punto y haberme dado salud para lograr mis objetivos, además de su infinita bondad y amor.*

### **A mi madre**

*Por haberme apoyado en todo momento, por sus consejos, sus valores, por la motivación constante que me ha permitido ser una persona de bien, pero más que nada, por su amor.*

### **A mi padre**

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

### **A mis hermanos**

*Por ser mi fortaleza, compañeros y por ser mi fuerza para ser mejor cada día.*

**Bermúdez Cruzado, Flor Margarita**

## **DEDICATORIA**

### **A DIOS:**

Por haberme dado la sabiduría, el entendimiento y la fortaleza para cumplir mis metas.

### **A MIS PADRES:**

Por haberme brindado su comprensión apoyo incondicional y sus buenos consejos que me orientaron a tomar mejores decisiones y sobre todo por creer en mí.

### **A MIS HERMANOS:**

Por su apoyo y sugerencias en la elaboración de este informe. Por el tiempo dedicado brindándome sus conocimientos y enseñanzas.

**Cabrera Merino, Lizeth**

## RESUMEN

La presente investigación tuvo como objetivo demostrar que el sistema de control interno en el Área de Ventas contribuye a mejorar significativamente la gestión comercial en la empresa Quimipiel S.A.C., del distrito La Esperanza, provincia de Trujillo, durante el año 2013. Para tal efecto se empleó un diseño pre experimental, de naturaleza descriptiva simple. Se utilizó el método transaccional o transversal, para lo cual se ha tenido que analizar cuál es el nivel o estado de las variables de estudio, y su incidencia e interrelación en un momento dado, para luego sustentar en forma sintética las conclusiones y recomendaciones de la investigación. La muestra está constituida por los colaboradores del área de ventas, según la planilla del mes noviembre del 2013. Para obtener los datos de los dominios de las variables, se aplicó la técnica del análisis entrevista y encuesta.

Los resultados demuestran que el deficiente sistema de control interno, ha causado un sin número de errores en sus acciones cotidianas, siendo esta la razón para no tomar decisiones adecuadas y oportunas dentro de la política interna de la empresa, lo que conlleva un mal funcionamiento de la misma; ya que un buen sistema de control interno basado en el Informe COSO implementado contribuirá al logro de los objetivos empresariales.

Por otra parte, con la propuesta que se ha indicado al Área de Ventas, y luego de haber evaluado si el sistema de control interno, contribuye a que los procesos de comercialización cuenten con un control interno eficiente, es decir, logren que los procesos de sus operaciones estén bien definidos y organizados, para que alcancen niveles óptimos, disminuyendo así los errores e irregularidades dentro de la empresa Quimipiel S.A.C.

## **ABSTRACT**

The present study aimed to demonstrate that the internal control system in Area Sales contributes to significantly improve business management in the company Quimipiel SAC, La Esperanza district, province of Trujillo, in the year 2013 was used for this purpose a pre-experimental design, simple descriptive nature. Transactional or cross method was used, for which it has had to consider what level or status of the study variables and their impact and interaction at any given moment, and then support in summarizes the conclusions and recommendations of the research. The sample consists of employees from the sales, according to the payroll of the month November 2013 For details of the domains of the variables, technical interview and survey analysis was applied.

The results show that poor internal control system, has caused a number of errors in their everyday actions, this being the reason for not taking appropriate and timely decisions in the internal politics of the company, leading to malfunction thereof; since a good system of internal control based on the COSO Report implemented will contribute to achieving the objectives.

Furthermore, with the proposal indicated the Sales Area, and after evaluating whether the system of internal control contributes to marketing processes have an efficient internal control, ie, achieve the process operations are well defined and organized to reach optimal levels, thus reducing errors and irregularities.

## ÍNDICE

PRESENTACIÓN .....	i
AGRADECIMIENTO .....	ii
DEDICATORIA .....	iii
RESUMEN .....	v
ABSTRACT .....	vi
ÍNDICE.....	vii
LISTA DE TABLAS .....	ix
LISTA DE FIGURAS .....	x
CAPÍTULO I INTRODUCCIÓN.....	1
1.1. Formulación del Problema.....	2
1.1.1. Realidad Problemática.....	2
1.1.2. Enunciado del problema .....	6
1.1.3. Antecedentes del problema.....	6
1.1.4. Justificación .....	8
1.2. Hipótesis .....	9
1.3. Objetivos.....	10
1.3.1 Objetivo General .....	10
1.3.2. Objetivo Específicos.....	10
1.4. Marco Teórico .....	11
1.5. Marco Conceptual .....	30
CAPÍTULO II: MATERIAL Y PROCEDIMIENTOS .....	33
2.1. Material.....	34
2.1.1. Población.....	34

2.1.2. Muestra.....	34
2.2. Técnicas e instrumentos de recolección de datos .....	35
2.2.1. Las Técnicas .....	35
2.2.2. Los instrumentos .....	35
2.3. Método .....	36
2.3.1. Tipo de estudio .....	36
2.3.2. Método .....	37
2.3.3. Procesamiento y Análisis de datos .....	39
2.4. Procesamiento y análisis de datos .....	40
CAPÍTULO III: PRESENTACIÓN Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS.....	41
3.1. Presentación de los resultados .....	42
3.2. Resultado del cuestionario del Sistema de Control Interno basado en el Informe COSO aplicado al personal del Área de Ventas de la unidad económica Quimipiel S.A.C. ....	42
3.3. Diagnóstico del sistema de control interno actual en el Área de Ventas para identificar los puntos críticos de la unidad económica. ....	64
IV. DISCUSIÓN DE RESULTADOS .....	67
V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....	98
VI. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....	101
ANEXOS.....	102

## LISTA DE TABLAS Y FIGURAS

### LISTA DE TABLAS:

Tabla 1 Grupos de interés de la empresa Quimipiel S.A.C.....	34
Tabla 2 Estudios por parte de la administración para evitar riesgos .....	42
Tabla 3. Procesos que permitan generar información .....	44
Tabla 4 Mercaderías manufacturadas recibidas en almacén y tienda.....	45
Tabla 5 Control de los ingresos de mercaderías manufacturadas al almacén y tienda.....	46
Tabla 6 Respaldo documentado para verificar los inventarios.....	47
Tabla 7 Manual de procedimientos para manejar las actividades de la empresa .....	48
Tabla 8 Restricciones de ingreso de personal a la tienda .....	49
Tabla 9 Supervisor en tienda que revise la mercadería despachada por los vendedores....	50
Tabla 10 Niveles máximos y mínimos de inventarios de los productos en tienda.....	51
Tabla 11 Informes de las existencias y anomalías de las áreas de almacén y tienda .....	52
Tabla 12 Identificación a clientes potenciales y reales.....	53
Tabla 13 Entrega de los productos a los clientes en forma oportuna .....	54
Tabla 14 Realización de programas para incentivar las ventas .....	55
Tabla 15 Flujos de información que permita la puntual comunicación .....	56
Tabla 16 Análisis y evolución de las ventas.....	57
Tabla 17 Disposición de los sistemas de información.....	58
Tabla 18 Información de las actividades realizadas .....	59
Tabla 19 Preparación y presentación de las declaraciones de impuesto .....	60
Tabla 20 Registración en forma completa y precisa el efecto de todas las transacciones contables .....	61
Tabla 21 Confidencialidad de la información financiera .....	62
Tabla N° 22. Evaluación del cuestionario del sistema de control interno, aplicado al personal del Área de Ventas de la empresa Quimipiel S.A.C. ....	63
Tabla N° 23. Determinación de puntos críticos en el proceso de ventas. ....	72

## LISTA DE FIGURAS:

Figura 01: Características de un perfil de Puesto .....	29
Figura 02: Estudios por parte de la Administración para evitar riesgos.....	42
Figura 03: Procesos que permitan generar información.....	44
Figura 04: Mercaderías manufacturadas recibidas en almacén y tienda .....	45
Figura 05: Control de los ingresos de mercaderías manufacturadas al almacén y tienda ...	46
Figura 06: Respaldo documentado para verificar los inventarios .....	47
Figura 07: Manual de Procedimientos.....	48
Figura 08: Restricciones de ingreso de personal a la tienda.....	49
Figura 09: Supervisor en tienda que revise la mercadería despachada por los vendedores.....	50
Figura 10: Niveles máximos y mínimos de inventarios de los productos en tienda .....	51
Figura 11: Informes de las existencias y anomalías de almacén y tienda .....	52
Figura 12: Identificación a clientes potenciales y reales .....	53
Figura 13. Entrega de los productos a los clientes en forma oportuna.....	54
Figura 14. Realización de programas para incentivar las ventas.....	55
Figura 15. Flujos de información que permita la puntual comunicación .....	56
Figura 16. Análisis y evolución de las ventas. ....	57
Figura 17. Disposición de los sistemas de información. ....	58
Figura 18. Información de las actividades realizadas.....	59
Figura 19. Preparación y presentación de las declaraciones de impuesto .....	60
Figura 20. Registración en forma completa y precisa el efecto de todas las transacciones contables .....	61
Figura 21. Confidencialidad de la información financiera. ....	62

Figura 22. Nivel de control interno .....	63
Figura 23. Quimipiel Estado de Situación Financiera.....	65
Figura 24. Quimipiel Estado de Resultados .....	66
Figura 25 Proceso de administración de un negocio .....	70
Figura 26. Proceso de ejecución .....	71
Figura 27. Organigrama propuesto.....	73
Figura 28. Determinación del diagrama para el proceso de venta.....	85
Figura 29. Flujograma actualizado de comercialización .....	92
Figura 30. Quimipiel Estado de Situación Financiera.....	95
Figura 31. Quimipiel Estado de Resultados .....	96
Figura 32. Cuadro comparativo de variaciones año 2012 y 2013.....	97

# **CAPÍTULO I**

# **INTRODUCCIÓN**

## **1.1. Formulación del Problema:**

### **1.1.1. Realidad Problemática:**

En un mercado global, el reto que enfrenta toda empresa, por el cambio profundo de su entorno es hacerse competitiva, para lo cual tiene que adoptar un nuevo patrón tecnológico. Este patrón tecnológico que impera a nivel mundial se compone de dos vertientes, la microelectrónica y la informatización; la organización flexible: horizontal, abierta e interconectada con base a la información. Otro desafío empresarial es la calidad, en su interpretación más amplia: calidad del trabajo, calidad del servicio, calidad de la información, calidad del proceso, calidad de las personas, calidad de la empresa, calidad de los objetivos.

El énfasis ya no está en la producción, producir de manera masiva, a bajos costos unitarios, y lograr luego la venta mediante buenas técnicas de mercadeo, sino en el mercado: se trata de producir lo que el comprador desea comprar. El sistema flexible de producción permite series más pequeñas y adaptadas a las necesidades de la demanda, cambio en las series de producción. Los sistemas de información avanzados permiten el contacto directo con los proveedores y con los distribuidores, de tal manera que se hace innecesaria la permanencia en almacén de materias primas y de productos terminados.

El sistema de control interno debe su existencia dentro de una organización empresarial por el interés que ningún administrador desea ver pérdidas ocasionadas por error, fraude o decisiones erróneas basadas en informaciones financieras no confiables. Así el control interno es una herramienta útil mediante la cual la administración logra asegurar la eficiencia de las actividades de la empresa.

Producto de la indagación de la problemática se ha determinado que el problema del sistema de control interno se viene suscitando no solo en el rubro empresarial y en la localidad, sino que este se presente también en el ámbito internacional y nacional; así en el ámbito internacional es factible citar el caso de la comercializadora mayorista de gas “DIGAS” de la ciudad de Quito, Ecuador, según el estudio realizado por Nieto Echevarría, J. A. (2012), concluye que el

control interno contable de la empresa se encontraba enfocado al cumplimiento tributario y no ayudaba al control interno administrativo centrado más en el rubro empresarial, lo cual le ocasionaba que muchos procesos, actividades y controles sean superficiales para salir de los apuros inmediatos, ocasionando desvíos a muchos principios contables y por ende un alto riesgo de mala elaboración de los estados financieros.

El Informe C.O.S.O. (Comité de Organizaciones Patrocinadoras de la Comisión Treadway) define al control interno como el proceso de evaluar las operaciones de la organización que llevan a cabo el consejo de administración, directivo y personal en general para asegurar y mantener:

- Efectividad y eficiencia en las operaciones: Que permiten lograr los objetivos empresariales básicos de la organización (rendimiento, rentabilidad y protección de los activos).
- Confiabilidad de la información financiera: control de la elaboración y publicación de estados contables confiables, incluyendo estados intermedios y abreviados, así como la información financiera extraída de estos estados.
- Cumplimiento de políticas, leyes y normas.

El control interno no es un fin en sí mismo, sino un medio para lograr ciertos objetivos.

Los controles internos no deben ser añadidos como una carga inevitable sino adaptarlos a las operaciones de una organización de manera que no la entorpezcan sino que favorezcan el logro de sus objetivos.

Para llevar a cabo el control interno, no es suficiente poseer manuales de políticas. Son las personas de cada nivel de la organización las que tienen la responsabilidad de realizarlo.

Como es de observar el problema muchas veces de las empresas radica en que han enfocado al sistema de control interno para fines exclusivamente del cumplimiento tributario lo que en tal caso conlleva a la gerencia a tomar decisiones erradas por lo mismo que no tiene información real y propia de la

actividad o rubro empresarial, desconociendo muchas veces su realidad interna que les permita generar políticas de cobros, pagos, estrategias de ventas en otras acciones que se podrían desprender cuando se tiene un sistema de control interno contable para fines de las decisiones empresariales propias del negocio y no para fines exclusivamente tributarios.

A nivel nacional según lo precisa el portal de la consultora Maximixe (2010), la industria peruana del calzado y manufacturas de cuero es de singular importancia para la economía peruana. Muchas grandes y pequeñas empresas participan en ella generando trabajo al sector pecuario demandando cuero y pieles; así también es de precisar que en el 2009 las exportaciones mundiales habrían descendido 30% respecto al año anterior, si bien una cifra un tanto desactualizada pero resulta que el porcentaje de descenso es significativamente alto para estabilizarse, lo cual hace suponer que el problema se mantenga.

En el ámbito local o de la región La Libertad, las empresas manufactureras y comercializadoras del cuero no cuentan con un gerenciamiento adecuado que les permita planificar sus actividades, tomar decisiones oportunas y óptimas y realizar un adecuado control de sus recursos humanos, materiales y financieros. La evaluación preliminar del control interno, también ha determinado que la información administrativa, financiera, económica y patrimonial no viene siendo tomada en cuenta para gestionar adecuadamente a las empresas, porque no proviene de fuentes fiables, por el grado de desorganización que existe.

Preliminarmente, también se ha determinado que el control interno de las empresas dedicadas a la producción y comercialización de cueros no es efectivo, porque no están implantados los nuevos componentes: ambiente de control, riesgos de control, actividades de control, información, comunicación y monitoreo de las actividades y funciones de estas empresas. Esta falta de efectividad permita que los encargados del gobierno (dirección y administración) dispongan de la seguridad razonable sobre el cumplimiento de sus objetivos

operacionales, financieros y de cumplimiento de las normas generales y específicas para este tipo de empresas.

El control interno es un proceso, es decir, un medio para alcanzar un fin y no un fin en sí mismo, lo llevan a cabo las personas que actúan en todos los niveles, no se trata solamente de manuales de organización y procedimientos, sólo puede aportar un grado de seguridad razonable y no la seguridad total para la conducción o consecución de los objetivos. Al hablarse del control interno como un proceso, se hace referencia a una cadena de acciones extendida a todas las actividades, inherentes a la gestión e integrados a los demás procesos básicos de la misma: planificación, ejecución y supervisión. Tales acciones se hallan incorporadas (no añadidas) a la infraestructura de la entidad, para influir en el cumplimiento de sus objetivos y apoyar sus iniciativas de calidad.

El enfoque de este concepto consiste en resguardar los activos contra la situación que se considere en peligro de pérdida, es decir, si a menudo se presenta esta situación tratar de eliminar o reducirlas al máximo, su idea es tratar de fomentar la eficiencia en el manejo de las operaciones que el desempeño realizado por las políticas fijadas de la organización y por último procurar que el control interno establecido dé como resultado, mantener a la administración informada del manejo operativo y financiero y que dicha información sea confiable y llegue en el momento oportuno, para así, permitir a la gerencia tomar decisiones adecuados a la situación real que está atravesando la empresa. Las deficiencias o debilidades del sistema de control interno detectadas a través de los diferentes procedimientos de supervisión deben ser comunicadas a efectos de que se adopten las medidas de ajuste correspondientes.

La empresa Quimipiel S.A.C., dedicada a la producción y comercialización de cueros, en sus once años en el mercado, aún no cuenta con un sistema de control interno que desarrolle las actividades evaluadoras de verificación y control; paralelo a ello presenta una serie de irregularidades asociados a las operaciones de ventas y su respectiva cobranza. Teniendo un impacto en la gestión comercial. Al realizar la investigación sobre las

situaciones problemáticas presentes en la empresa se llegó a la conclusión que, el problema más importante es la ausencia de un sistema de control interno en el área de ventas, observando deficiencias en los instrumentos de gestión que se detallan a continuación:

- La empresa carece del Manual de Organización y Funciones, Reglamento Organización y Funciones, Reglamento Interno de Trabajo.
- No se capacita al personal que labora en el área de ventas.
- Los registros contables no están al día.
- No existe un registro adecuado de las ventas (facturas emitidas y no pagadas).
- No se lleva un control técnico del proceso de las ventas.

En consecuencia, queremos investigar el diseño del sistema de control interno en el Área de Ventas, para mejorar la gestión comercial en la empresa Quimipiel S.A.C., distrito de La Esperanza, Provincia de Trujillo, 2013.

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

¿De qué manera el diseño del sistema de control interno en el Área de Ventas mejora la gestión comercial en la empresa Quimipiel S.A.C. del distrito La Esperanza, provincia de Trujillo, durante el año 2013?

### **1.1.3. Antecedentes:**

Los antecedentes de estudio han sido revisados, a nivel de empresa objeto de estudio, y de estudios con fines académicos, desde un ámbito internacional, nacional y local.

En la empresa Quimipiel S.A.C. no se encontró ningún trabajo realizado similar a éste.

A nivel de estudios académicos se identificó los siguientes estudios similares:

De acuerdo al estudio de Flores (2003) en su tesis titulada: “Metodología de Gestión, para la micro, pequeña y mediana empresa en

Lima Metropolitana”, realizada en la ciudad de Lima, Perú; presentada a la Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Del estudio se concluyó que: Explica en forma detallada la metodología para una mejor gestión de las Mypes. Llegando a la conclusión de que En los tiempos actuales, toda empresa en general sea gubernamental o privada, no puede enfrentar el futuro con improvisación, sino con una adecuada planeación estratégica que permita una gestión eficiente y una administración efectiva para el logro de los objetivos.

De acuerdo al estudio de Cubas & Flores (2007) en su tesis titulada: “Propuesta de un Modelo de Gestión Administrativa Contable para mejorar la competitividad y eficiencia de las micro empresas comerciales textiles del mercado modelo del distrito de Chiclayo 2007”, realizada en la ciudad de Chiclayo, Perú; presentada a la Universidad Señor de Sipan. Del estudio se concluyó que: La temática tratada por los autores es diagnosticar el proceso de gestión administrativa contable que vienen desarrollando las microempresas comerciales textiles del mercado modelo del distrito de Chiclayo.

Aranguri Gonzales, Liz Karina y Palacios Castro, Flor de María; “Factores Determinantes del Control Interno de una Empresa “X” de la ciudad de Trujillo, Provincia de Trujillo, departamento La Libertad, Perú Año 2005”; presentada a la Universidad Nacional de Trujillo.

Los bachilleres Sara Julia Reyna Narváez y María Valles Vásquez en la tesis: “Diseño y propuesta de un sistema de control interno en el área de ventas de la empresa Consorcio Turístico Las Américas S.A.C. de la ciudad de Trujillo 2007” concluye, que para consolidar una adecuada estructura de control interno en el área de ventas de la empresa, se debe cimentar las bases del autocontrol, búsqueda de calidad y mejoramiento de los procesos y políticas de ventas; presentada a la Universidad Nacional de Trujillo.

Los bachilleres Delia Ledesma Arroyo y Karina Marino Silva en la tesis: “Diseño de un Sistema de Control Interno en el Área de Ventas, para la mejora de la gestión comercial de la Empresa Fabricaciones

Metálicas ABC S.A.C. de la ciudad de Trujillo 2009”. Concluye, que con el diseño del control interno permitirá mejorar la eficiencia de control, gestión y operaciones y obtener una seguridad razonable de que sus objetivos se cumplirán, ya que se ajusta a las necesidades de la empresa; presentada a la Universidad Nacional de Trujillo.

Los bachilleres Murillo, P. & Palacios, T. (2013) “Diseño de un Sistema de Control Interno en el área de ventas de la Botica Farma Cartavio en el periodo 2013”. Tesis presentada como requisito para optar el Título de Contador Público. Universidad Privada Antenor Orrego.

Objetivo general: Demostrar la eficacia del diseño de un sistema de control interno para optimizar significativamente el proceso de ventas en la botica Farma Cartavio en el periodo 2013.

Metodología: Las técnicas e instrumentos que utilizaron fueron la encuesta, entrevista, cuestionario y guía de entrevista. El procedimiento que aplicaron fue el diseño de contrastación: manipulación de la variable independiente del efecto sobre la variable dependiente.

Conclusión: Se elaboró un sistema de control interno del área de ventas de la Botica Farma Cartavio, encontrándose deficiencias en las actividades y procedimientos en la atención y despacho de los productos a los clientes.

#### **1.1.4. Justificación:**

##### **Justificación Teórica**

Con nuestra investigación buscamos utilizar la filosofía propuesto por el Informe COSO para fortalecer el sistema de control interno del Área de Ventas y mejorar la gestión comercial en la empresa Quimipiel S.A.C.

### **Justificación Metodológica**

La investigación se justifica metodológicamente porque su desarrollo y sistematización se basa en el uso del método científico deductivo – inductivo, mediante el cual aplicaremos el Informe COSO; para poder lograr el uso de este método científico seguimos la metodología que tiene como actividad principal la recolección de datos para analizarlos y obtener información que nos llevará a resultados que nos permita demostrar la solución al problema.

### **Justificación Práctica**

Mediante esta investigación buscamos diseñar el sistema de control interno en el Área de Ventas para mejorar la gestión comercial en la empresa Quimipiel S.A.C. a fin de obtener un sistema de control interno que les permita mejorar la gestión comercial y que la gerencia general pueda tomar las decisiones óptimas en favor de la compañía.

Del mismo modo, servirá de base de estudio a los investigadores de Facultad de Ciencias Económicas, Escuela Académico-Profesional de Contabilidad, permitiendo ser un modelo de consulta en futuros de casos similares.

## **1.2. Hipótesis**

El diseño del sistema de control interno en el Área de Ventas, contribuye a mejorar significativamente la gestión comercial en la empresa Quimipiel S.A.C., durante el año 2013.

### **Variable Independiente:**

Diseño del sistema de control interno.

### **Variable Dependiente:**

La gestión comercial en la empresa Quimipiel S.A.C.,

### **1.3. Objetivos:**

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

Demostrar que el sistema de control interno en el Área de Ventas contribuye a mejorar significativamente la gestión comercial en la empresa Quimipiel S.A.C., durante el año 2013.

#### **1.3.2. Objetivos específicos**

- a) Diagnosticar el sistema de control interno actual en el Área de Ventas para identificar los puntos críticos de la unidad económica.
- b) Diseñar el sistema de control interno en el Área de Ventas, de acuerdo al Informe COSO.
- c) Evaluar si el sistema de control interno implementado en el Área de Ventas, ha mejorado la gestión comercial en la empresa Quimipiel S.A.C., durante el año 2013.

## **1.4. MARCO TEÓRICO**

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

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

Es importante definir lo que se entiende por control interno. El concepto de control interno puede ser muy general y utilizarse como punto central para el sistema administrativo. La palabra controlar tiene varios significados y, más aun, varios sentidos: a) verificar, b) regular, c) comparar con una norma, d) ejercer autoridad sobre alguien o algo, e) limitar o restringir.

- El control interno, es un proceso continuo, compuesto por una cadena de acciones extendidas a todas las actividades inherentes a la gestión, integradas a los procesos básicos de la misma e incorporadas a la infraestructura de la organización, bajo la responsabilidad de su consejo administración y su máxima autoridad ejecutiva, llevada a cabo por éste y por todo el personal de la organización, diseñado con el objeto de limitar los riesgos internos y externos que afectan las actividades de la organización, proporcionando un grado de seguridad razonable sobre el cumplimiento de los objetivos de eficacia, eficiencia y economía de sus operaciones, de confiabilidad de la información financiera y de cumplimiento de las leyes, reglamentos, políticas y directivas así como las iniciativas de calidad establecidas (Coopers & Lybrand 2002 p. 16).
- El control interno es el proceso diseñado y puesto en práctica por aquellos encargados del gobierno de la organización, la administración y otro personal para proporcionar un aseguramiento razonable sobre el logro de los objetivos de la organización con respecto a la confiabilidad de los informes financieros, la efectividad y eficiencia de las operaciones y el cumplimiento con las leyes y reglamentos aplicables. Como consecuencia lógica el control interno está diseñada e implantando para enfrentar riesgos identificados del negocio que amenazan el logro de cualquiera de estos objetivos. (Manual Internacional de Pronunciamientos de Auditoria y Aseguramiento edición 2004 Norma Internacional de Auditoria 315).
- Chalupowics (2005) sostienen que “el control interno es un proceso, efectuado por el personal de una entidad, diseñado para conseguir unos objetivos específicos. La definición es amplia y cubre todos los aspectos de

control de un negocio, pero al mismo tiempo permite centrarse en objetivos específicos” (p.15).

- “El control interno es el sistema por el cual se da efecto a la administración de una entidad económica. En este sentido, el termino administración se emplea para designar el conjunto de actividades necesarias para lograr el objeto de la entidad económica. Abarca, por lo tanto, las actividades de dirección, financiamiento, promoción, distribución y consumo de una empresa; sus relaciones públicas y privadas y la vigilancia general sobre su patrimonio y sobre aquellos de quien depende su conservación y crecimiento”, en una reciente publicación (Instituto Mexicano de Contadores Públicos, 1957, Boletín N° 5).
- “El control interno consiste en un plan coordinado entre la contabilidad, las funciones de los empleados y los procedimientos establecidos, de tal manera que la administración de un negocio pueda depender de estos elementos para obtener una información segura, proteger adecuadamente los bienes de la empresa, así como promover la eficiencia de las operaciones y la adhesión a la política administrativa prescriptiva” (Gómez Morfín, 1969, p. 270).

El Informe Committee of Sponsoring Organization (COSO), el cual se le conoce también como "Comisión de Organizaciones Patrocinadoras de la Comisión Treadway", mostró una nueva definición sobre el control interno y es como sigue: El control interno es un proceso integrado a los procesos y no un conjunto de pesados mecanismos burocráticos añadidos a los mismos, efectuados por Consejo de la Administración, la dirección y el resto del personal de una entidad, diseñado con el objeto de proporcionar una garantía razonable para el logro de los objetivos incluidos en las categorías siguientes:

- Eficiencia y eficacia en las operaciones.
- Confiabilidad en la información financiera
- Cumplimiento de las leyes, reglamentos y políticas.

El Informe COSO internacionalmente se considera hoy en día como un punto de referencia obligado cuando se tratan materias de control interno, tanto en la práctica de las empresas como en los niveles y docentes.

El autor de la presente investigación concuerda con el concepto anterior pues responde a los intereses de todas las partes, facilita la comunicación y unificación de las expectativas, además lo considero el más cercano con las condiciones de la economía peruana para su aplicación en todas las entidades.

#### **1.4.1.2. Objetivos**

**Alvin, Randal & Marks (2007)** sostienen que el control interno, cuenta con tres objetivos:

➤ **Confiabilidad de los estados financieros.**

La administración es responsable de preparar los estados financieros para los inversionistas, los acreedores y otros usuarios. La administración tiene la responsabilidad legal y profesional de asegurarse de que la información presente de manera imparcial de acuerdo con los requisitos de información, como los principios de contabilidad generalmente aceptados. El objetivo del control interno efectivo sobre los informes financieros es cumplir con las responsabilidades de los informes financieros.

➤ **Eficiencia y eficacia de las operaciones.**

Los controles dentro de una empresa tienen como objetivo invitar el uso eficaz y eficiente de sus recursos con el fin optimizar las metas de la compañía. Un objetivo importante de estos controles es la información financiera y no financiera precisa de las operaciones de la empresa para tomar decisiones.

➤ **Cumplimiento con las leyes y reglamentos.**

Todas las compañías deben emitir un informe referente a la eficacia de la operación del control interno sobre los informes financieros. Además de las disposiciones legales, se requiere que las organizaciones públicas, no públicas y sin fines de lucro sigan varias leyes y reglamentaciones. Algunas solo tienen una relación indirecta con la contabilidad, como las leyes de protección ambiental y derechos civiles. Otras tienen relación con la contabilidad, como las reglamentaciones de impuestos sobre la renta y el fraude.

**Santillana (2000)** sostiene que el control interno, tiene cuatro objetivos:

➤ **Fomentar y asegurar el pleno respeto, apego, observancia y adhesión a las políticas prescritas o establecidas por la administración de la entidad.**

La razón es obvia: contar con sólidas y bien estructuradas políticas – respetables y respetadas – permite una administración y operación ordenadas, sanas y con guías que normarán, orientarán y regularán la actuación de la misma.

➤ **Promover eficiencia operativa.**

Las políticas y decisiones implantadas por la administración serán la base, soporte y punto de partida para operar. Estas políticas deben identificar metas y estándares de operación básicos para medir el desempeño y calificar la eficiencia, eficacia y economía; elementos indispensables para lograr la óptima sinergia operativa integral.

➤ **Asegurar razonabilidad, confiabilidad, oportunidad e integridad de la información financiera y la complementaria administrativa y operacional que se genera en la entidad.**

La información es básica e indispensable para conocer la gestión y el desempeño de la entidad, cómo se encuentra ésta en la actualidad y una base fundamental para la toma de decisiones que garanticen su bienestar en el futuro. La información dirá cuan buenas y acertadas han sido las políticas establecidas y cuál ha sido el nivel de eficiencia de la operación. Una entidad sin buena información hace endeble su existencia y subsistencia.

➤ **Protección de los activos de la entidad.**

Este cuarto objetivo se concreta, de hecho, con la observancia de los tres objetivos anteriores. Es indiscutible que debe haber políticas claras y específicas, y que se respeten, que involucren el buen cuidado y esmerada protección y administración de los activos. Las políticas deben tender hacia una óptima eficiencia en la operación de los activos. Y, obviamente, éstos deben estar registrados en la contabilidad y que se informe qué se está haciendo con ellos; activos no registrados correctamente son activos sin control.

### 1.4.1.3. Alcance

Se entiende por control al conjunto de medidas tendientes a determinar la veracidad de las afirmaciones o la normatividad y/o regularidad de los actos que realizan otros individuos o sistemas de procesamiento de información.

La idea general que se tiene del control, es que éste forma parte de la Teoría de la Administración. Dentro de una empresa o institución, la administración se subdivide en cuatro fases:

- Planificar
- Organizar
- Dirigir y Coordinar
- Controlar o Supervisar

Un sistema de control interno eficiente, solo podrá establecerse en una empresa que se encuentre correctamente organizada, entendiéndose que organización es la estructura interna del ente, y además el ordenamiento lógico de los elementos o componentes que la integran, de forma tal que cumpla con los objetivos, políticas y fines o metas para los cuales dicha empresa fue creada.

De todo ello se desprende la naturaleza e importancia del sistema de control interno, que es indivisible porque integra toda la organización (Rusenar, 2006 p. 6).

### 1.4.1.4. Tipos

**Rusenar (2006)** sostiene: Los tipos de control interno:

➤ **Control de validez:**

Asegurar que la información contable procesada es real, verdadera, correcta o adecuada.

➤ **Control de integridad:**

Asegurar que se ha procesado la totalidad de la información contable.

➤ **Control de reproceso:**

Asegurar que los cálculos o las operaciones de rutina o sistematizadas, han sido llevadas a cabo en forma adecuada”.

#### **1.4.1.5. Elementos**

**Santillana (2000)** sostiene que: clasifica el control interno dentro de las definiciones de la Segunda Convención Nacional de Auditores Internos:

##### **A. Plan de organización**

Los subelementos del control interno administrativo en que interviene la organización están constituidos por:

- **Dirección:**

Implica asumir la responsabilidad de la política general de la entidad y de las decisiones tomadas en su desarrollo.

- **Coordinación:**

Consiste en adoptar obligaciones y necesidades de las partes integrantes de las organizaciones a un todo homogéneas y armónicas, que prevea los conflictos propios de invasión de funciones o interpretaciones contrarias a las asignaciones de autoridad.

- **División de funciones:**

Significa definir claramente la independencia de las funciones de operación, custodia y registro. El principio básico de control interno, en este aspecto, indica que ninguna entidad administrativa debe tener acceso a los registros contables en que se controla su propia operación. Bajo el mismo principio, el área de contabilidad no debe tener funciones de operación o de custodia, sino concentrarse en el registro correcto de datos, es decir, verificar sus respectivas autorizaciones y evidencias de controles aplicables, así como presentar los informes y análisis que requiera la administración para controlar adecuadamente las operaciones de la entidad.

- **Moralidad:**

Es obvio que la moralidad es una de las columnas sobre las que descansa la estructura del control interno. Los requisitos de admisión y el constante interés de los directivos por el comportamiento del personal son aportaciones importantes para el control. Por tanto, las vacaciones periódicas y un sistema de rotación de personal deben ser obligatorios hasta donde lo permitan las necesidades de la entidad. El complemento indispensable de la moralidad del

personal como elemento de control interno se encuentra en las fianzas de fidelidad que deben proteger a la entidad contra manejos indebidos.

- **Retribución:**

Es indudable que un personal adecuadamente retribuido ayuda a lograr los propósitos de la entidad y concreta su atención en cumplir con eficiencia, más que en hacer planes para defalcarse a la entidad. Los sistemas de retribución al personal, planes de incentivos y permisos, pensiones por vejez y oportunidad que se le brinde para plantear sugerencias y problemas personales constituyen elementos importantes del control interno.

## **B. Sistema de autorización y procedimiento**

(Rusen, 2006, p. 48) sostiene que: “Cuando la dirección de un ente ha llegado a la determinación de:

- a) Los objetivos a alcanzar o cumplir.
- b) Un adecuado plan de organización
- c) Delegación de funciones, responsabilidades y autoridad.

Debe tener o contar con los medios de control necesarios para que todo lo que ocurra en la vida diaria de la organización tienda al logro de los objetivos y que, a su vez, todas las novedades, variaciones o alteraciones que sufra el patrimonio, queden debidamente reflejadas dentro del sistema de información del ente.

Para desarrollar este punto, debemos realizar una clasificación previa de dos elementos del control interno, que son:

### **❖ Manual de procedimientos y sistemas**

Los métodos, procedimientos, sistemas, etc., describen o detallan en forma secuencial cómo se realizan las distintas operaciones, mediante las instrucciones escritas, formularios y registros a utilizar para lograr una homogeneidad en la manera de:

- Procesar los hechos
- Actuación de los individuos
- Lograr información comparable.

Las instrucciones deben ser escritas, y a su vez, claras y completas, pero para lograr que no sean engorrosas o voluminosas, deben también ser

concisas o concretas. Además pueden estar acompañadas de gráficos (diagramas, curso gramas o flujo gramas, etc.) que permitan aclarar lo detallado en las instrucciones.

❖ **Manual de cuentas**

Contiene una explicación con referencia al uso o aplicación que debe darse a cada una, cuando se transcribe un hecho o acontecimiento o novedad, al lenguaje de la contabilidad que está reflejado en el plan de cuentas.

Está dividido en secciones tales como:

- ❖ Activo
- ❖ Pasivo
- ❖ Patrimonio Neto y
- ❖ Resultados

**C. Personal adecuado**

De nada sirven los elementos antes tratados, si no contamos con los individuos idóneos que cumplan con dichos elementos para alcanzar los objetivos del control interno.

Por eso es importante la dotación del personal que debe tener una organización para cumplir con sus fines. Se debe partir de una correcta selección de sus ejecutivos, funcionarios, jefes, empleados, etc., y para ello la dirección superior debe realizar un estudio o evaluación de cada puesto gerencial y qué condiciones personales, técnicas y morales, debe reunir cada individuo para ocuparlo.

Pero, a su vez, cada gerencia de área debe manifestarse sobre los puestos o cargos que deben crearse para alcanzar sus propósitos y cuáles son los perfiles de los individuos que tendrán que seleccionarse. Es importante que la selección la efectúe otra gerencia, bajo los requerimientos de la gerencia solicitante.

**D. Supervisión**

Santillana (2000) sostiene que: Como se ha dicho, no es suficiente el diseño de una buena organización, sino también la vigilancia constante, para que el

personal desarrolle las actividades a su cargo de acuerdo con los planes de la organización. La supervisión se ejerce en diferentes niveles, por distintos funcionarios y empleados en forma directa e indirecta.

Un buen plan de sistematización de procedimientos y un buen diseño de registros, formas e informes, permite la supervisión casi automática de los diversos aspectos del control interno.

En entidades de mayor importancia, la supervisión de este tipo de control requiere de un auditor interno o de una unidad administrativa de auditoría interna que actúe como vigilante constante del cumplimiento de la entidad con los otros elementos del control: organización, procedimientos y personal. Por tanto, la función de auditoría interna que vigila la existencia constante del control interno es, a su vez, un elemento muy importante de éste.

Cuando no es posible sostener un grupo de auditoría interna, un buen plan de organización debe asignar a algunos funcionarios las atribuciones más importantes de dicha auditoría para que efectúen los reconocimientos periódicos del sistema integral de control interno de la entidad” (Santillana, 2000, p.17).

#### **1.4.1.6. Componentes**

**Mantilla (2002)** sostiene que el control interno consta de 05 componentes:

##### **A. Ambiente de control**

El ambiente de control da el tono de una organización, influenciando la conciencia de control de sus empleados. Es el fundamento de todos los demás componentes del control interno, proporcionando disciplina y estructura. Los factores del ambiente de control incluyen la integridad, los valores éticos y la competencia de la gente de la entidad; la filosofía y el estilo de operación de la administración, la manera como la administración asigna autoridad y responsabiliza, y cómo organiza y desarrolla a su gente; y la atención y dirección proporcionada por el consejo de directores.

## **B. El proceso de evaluación de riesgos de la organización**

Cada entidad enfrenta una variedad de riesgos de fuentes externas e internas, los cuales deben valorarse. Una condición previa a la valoración de riesgos es el establecimiento de objetivos, enlazados en distintos niveles y consistentes internamente. La valoración de riesgos es la identificación y el análisis de los riesgos relevantes para la consecución de los objetivos, constituyendo una base para determinar cómo se deben administrar los riesgos. Dado que la economía, la industria, las regulaciones y las condiciones de operación continuarán cambiando, se requieren mecanismos para identificar y tratar los riesgos especiales asociados con el cambio.

## **C. Actividades de control**

Las actividades de control son las políticas y los procedimientos que ayudan a asegurar que las directivas administrativas se lleven a cabo. Ayudan a asegurar que se tomen las acciones necesarias para orientar los riesgos hacia la consecución de los objetivos de la entidad. Las actividades de control se dan a todo lo largo de la organización, en todos los niveles y en todas las funciones. Incluyen un rango de actividades diversas como aprobaciones, autorizaciones, verificaciones, conciliaciones, revisiones de desempeño operacional, seguridad de activos y segregación de funciones.

## **D. Información y comunicación**

Debe identificarse, capturarse y comunicarse información pertinente de una forma y en un tiempo que les permita a los empleados cumplir con sus responsabilidades, los sistemas de información producen reportes, contienen información operacional, financiera y relacionada con el cumplimiento, que hace posible operar y controlar el negocio. Tiene que ver no solamente con los datos generados internamente, sino también con la información sobre eventos, actividades y condiciones externas necesarias para la toma de decisiones, informa de los negocios y reportes externos. La comunicación efectiva también debe darse en un sentido amplio, fluyendo hacia abajo, a lo largo y hacia arriba de la organización.

### **E. Monitoreo o seguimiento de control**

Los sistemas de control interno deben monitorearse, proceso que valora la calidad del desempeño del sistema en el tiempo. Es realizado por medio de actividades de monitoreo, evaluaciones separadas o combinaciones de las dos. El monitoreo ocurre en el curso de las operaciones. Incluye actividades regulares de administración y supervisión y otras acciones personales realizadas en el cumplimiento de sus obligaciones. El alcance y la frecuencia de las evaluaciones separadas dependerá primeramente de la valoración de riesgos y de la efectividad de los procedimientos de monitoreo. Las deficiencias del control interno deberán reportarse a lo largo de la organización, informando a la alta gerencia y al consejo solamente los asuntos serios.

#### **1.4.1.7. Ámbito de aplicación**

**Rusen** (2006) sostiene que un sistema de control interno debe contener los siguientes factores o elementos:

##### **A. Estructura organizativa**

- Es la disposición otorgada a los recursos del ente, con el objeto de cumplir con las funciones que le fueron especificadas. Es un aspecto estático.
- Los requisitos básicos del sistema de control interno para este caso son:
- Que existan líneas de responsabilidad y autoridad claramente definidas.
- Que exista unidad de mando.
- Que se cumpla adecuadamente con el concepto de alcance del control.
- Que existan adecuados controles por oposición.
- Que exista adecuada distribución en las funciones de autorización, ejecución y control de las operaciones, así como adecuada custodia del patrimonio.
- La organización deberá contar con un organigrama y manuales de organización.
- Si existe la función de “Auditoría Interna” ésta debe depender del más alto nivel jerárquico.

## **B. Sistema de generación, ejecución y control de operaciones y transacciones**

- Es el aspecto dinámico. Conformar un sistema de relaciones entre las distintas estructuras o subestructuras a los efectos de lograr alcanzar los objetivos de la organización.
- Los requisitos básicos del sistema de control interno para este caso para el sistema directivo y operativo son:
  - ✓ Que todas las operaciones normales y/o previsibles estén adecuadamente expuestas en lo que hace a los procedimientos de autorización, ejecución y control de aplicables.
  - ✓ Que toda operación esté dividida en fases de manera que no puede en su totalidad a cargo de una misma persona.
  - ✓ Que todos los procedimientos operativos cuenten con un adecuado sistema de autorización.
  - ✓ Que los bienes físicos se encuentren adecuadamente ubicados en localizaciones específicas predefinidas y que el acceso a los mismos sea restringido estrictamente a los responsables de su custodia.
  - ✓ Que los aspectos físicos se encuentren adecuadamente protegidos por medidas internas de seguridad.
  - ✓ Que exista una adecuada política de seguros.
  - ✓ Que el sistema permita una constante evaluación de las normas y procedimientos vigentes. Autocontrol y retroalimentación.
- La organización debe contar con; manuales de procedimientos y flujogramas.
- Los requisitos básicos del sistema de control interno para este caso para el sistema informático son:
  - ✓ Que se disponga de un manual de cuentas o un plan de cuentas o un manual de procedimientos contables.
  - ✓ El plan de cuentas debe contar con cuentas de control.
  - ✓ Que el plan de cuentas esté estructurado para la preparación de los estados contables y brinde información.
  - ✓ Que se implementen procedimientos tendientes a la verificación de la exactitud de los registros contables.

- ✓ Que se utilicen formularios y registros adecuados.
- ✓ Que se organicen archivos seguros y adecuados.

### **C. Operadores de los sistemas**

- Los sistemas son operados por la plana humana sobre la base de la fundamentación y la dependencia jerárquica.
- Los requisitos básicos del sistema de control interno son:
  - ✓ Que se definan y apliquen los procedimientos de contratación de personal técnicamente idóneos.
  - ✓ Que se establezcan programas de capacitación y entrenamiento.
  - ✓ Que existan métodos de evaluación.
  - ✓ Que existan planes de rotación.
  - ✓ Que se defina la política de incompatibilidades para el desempeño de las funciones.

#### **1.4.1.8. Métodos para evaluar el sistema de control interno**

La evaluación de la situación imperante en el ente, al momento de practicarse la auditoria, debe efectuarse mediante la utilización de medios o procedimientos técnicos que traten de facilitar el trabajo en cuanto a orden o cronología y control; pero que a su vez sirvan como medio de prueba de que el trabajo fue realizado y como soporte de las conclusiones obtenidas una vez finalizado el mismo.

(Alvin, Randal y Marks, 2007, p. 284) sostiene que; los métodos o procedimientos de evaluación son:

#### **A. Narrativa**

Es una descripción por escrito de la estructura del control interno del cliente. Una narrativa adecuada de un sistema de contabilidad y los procesos de control relacionados, incluye cuatro características:

- El origen de cada documento y registro en el sistema.
- Cómo se lleva a cabo cada procesamiento.
- La disposición de cada documento y registro en el sistema.
- Una indicación de los procedimientos de control pertinentes a la evaluación del riesgo de control.

## **B. Diagrama de flujo**

Un diagrama de flujo de control interno es una representación simbólica y en diagrama de los documentos del cliente y su flujo secuencial en la empresa. Un diagrama de flujo adecuado incluye las mismas cuatro características identificadas anteriormente para las narrativas.

Los diagramas de flujo representan una ventaja, principalmente porque proporcionan una idea concisa del sistema de cliente, lo cual es útil para el auditor como instrumento analítico en la evaluación. Un diagrama de flujo bien preparado identifica imprecisiones y propicia un conocimiento claro de la forma en que opera el sistema. Se emplea más porque es superior a las narrativas como método para comunicar las características de un sistema. Es más fácil actualizar un diagrama de flujo que una narrativa.

No es muy usual utilizar tanto una narrativa como un diagrama de flujo. La decisión de utilizar uno u otro o una combinación de ambos depende de dos factores; la relativa facilidad de entender el diagrama de flujo por parte de los auditores actuales y de años siguientes y el costo relativo de preparación. El software para la elaboración de diagramas de flujos es de fácil adquisición.

## **C. Cuestionario**

En un cuestionario de control interno se hace una serie de preguntas referentes a los controles en cada área de la auditoría como medio para indicar al auditor los aspectos de la estructura del control interno que pueden ser inadecuados. En la mayoría de los casos, los cuestionarios requieren una respuesta como “sí” o “no”, en donde una respuesta con “no” indica deficiencias potenciales de control interno.

El uso de cuestionarios y diagramas de flujo es muy deseable para entender el diseño de control interno del cliente. Los diagramas de flujo proporcionan una idea general del sistema, mientras que los cuestionarios ofrecen lista de verificación útiles que permiten al auditor recordar cuantos tipos diferentes de control interno deben existir. Cuando se utilizan de manera adecuada, una combinación de esos dos métodos proporciona al auditor una descripción excelente del sistema.

## **1.4.2. Gestión Comercial**

### **1.4.2.1. Alcance**

- Hay un refrán en los negocios que afirma que no sucede nada sino hasta que se efectúa una venta. Sin ventas no se necesitan contadores, trabajadores de producción, ni siquiera el presidente de la compañía. Las ventas representan el combustible que hace que funcionen los motores empresariales.
- Por lo tanto, la gestión de ventas es una de las especialidades fundamentales en mercadotecnia. Una gestión efectiva de ventas surge de un personal muy orientado al éxito, que logra cumplir con su misión de manera económica y con eficiencia.
- Así como las ventas son una relación personal, la gestión de ventas también lo es. Aunque el trabajo básico del gerente de ventas sea llevar al máximo las ventas a un costo razonable, al mismo tiempo que se logran las mayores utilidades, también tiene a su cargo muchas otras responsabilidades y decisiones importantes.
- Según Edward Deming, Padre del concepto de calidad total decía: “El vendedor, sea mayorista o minorista, debe ser tratado como un socio, no como un cliente.”
- La fuerza de ventas desempeña un papel crucial al decidir el destino de una organización, ya que los ingresos de esta se derivan de las ventas. Por esto la fuerza de ventas se debe administrar con efectividad si va a contribuir al esfuerzo de mercadotecnia general de la organización (Neira Aguirre, Pablo, 2002 gestionando una mediana y pequeña empresa. Editorial Corporación Gráfica Navarrete S.A. p.78).

### **1.4.2.2. Definición**

Es la acción de vender. Es traspasar a otro la propiedad por el precio convenido. Las ventas y el marketing están estrechamente ligados. Las ventas tienen como objetivo vender el producto que la empresa produce (productos o servicios) y el marketing trata de que la empresa tenga lo que el cliente quiere; es decir se encuentra en constante investigación para saber cuáles son los requerimientos de los clientes o consumidores finales.

### **1.4.2.3. Objetivos**

- Como con todos los objetivos de mercadotecnia, los objetivos de la fuerza de ventas deberán estar especificados en términos precisos y mensurables y precisarán un periodo temporal para su cumplimiento. Los objetivos se establecen primero para la fuerza de ventas como un todo y luego se dividen en objetivos para cada vendedor en forma individual. Los objetivos generales de la fuerza de ventas suelen establecer en términos del volumen total monetario o unitario, porción de mercado, o ganancia. Los objetivos para los vendedores individuales, por otro lado, por lo general se expresan en términos monetarios o unitarios.
- Algunas empresas tienen objetivos y actividades bien específicas para su fuerza de ventas. Una empresa aconseja a sus vendedores que dediquen 80% de su tiempo a los clientes presentes y 20% a los prospectos, así como un 85% de su tiempo a los productos corrientes y 15% a los nuevos.
- Conforme las empresas se perfilan más hacia los mercados, su fuerza de ventas también tendrá que enfocarse más hacia los mercados y los clientes.
- Antes se pensaba que los vendedores tenían que preocuparse de las ventas y que la empresa tenía que preocuparse de las utilidades. Sin embargo, una posición más moderna afirma que los vendedores se deben interesar en mucha más que sólo producir ventas; también deben saber cómo lograr la satisfacción de los clientes y las utilidades de la empresa. (Vega Sánchez, Dolly Giannia (2005). tesis “Gestión Estratégica del Dpto. de Ventas en una Empresa Comercial Farmacéutica” UNMSM P. p.37.

### **1.4.2.4. Estructuración**

La manera en que está estructurada la fuerza de ventas afecta la calidad de la comunicación de la empresa con sus clientes. Hay diferentes enfoques que son apropiados para diversos tipos de empresas que tratan con diferentes tipos de clientes.

La clave está en equilibrar la estructura organización con el tipo de comunicación que la empresa necesita. Una fuerza de ventas puede estar organizada de acuerdo a: 1) territorio, 2) producto, 3) tarea y/o 4) mercado meta.

- **En la especialización territorial** a cada vendedor se le asigna un territorio y vende todos los productos de la empresa a todos los clientes de esa área. Este tipo de especialización es común entre empresas que tiene un número pequeño de productos no técnicos no relacionados. Permite a la empresa evaluar los costos de hacer negocios en cada territorio y asegura la adaptabilidad para cambiar condiciones en cada uno de ellos. Es también de ayuda para los vendedores en el desarrollo de relaciones de trabajo a largo plazo con los clientes, esto incrementa su credibilidad como fuente de nuevas ideas e información para clientes.
- **En la especialización del producto** algunos vendedores venden a los clientes de un territorio uno o algunos productos, mientras que otros pueden vender otros productos de la compañía a los mismos clientes. Por lo tanto, los vendedores llegan a conocer muy bien sus productos. Traslapar territorios, no obstante, resulta un problema para las empresas cuyos productos están muy relacionados. Los clientes pueden confundirse cuando los visitan varios vendedores de la misma empresa. Resulta también costoso para la compañía.
- **La especialización de tareas** se encuentra por lo general en grandes empresas. Algunos vendedores pueden servir a clientes establecidos de sus territorios, mientras que un grupo más pequeño desarrolla nuevas cuentas. Las cuentas recién establecidas se transfieren al vendedor en cuyo territorio se localiza la nueva cuenta. Aquí la ventaja es que las habilidades de comunicación que se necesitan para establecer nuevas cuentas difieren de aquéllas que se requieren para mantener las cuentas existentes.
- **Con la especialización en un mercado meta**, la fuerza de ventas se divide en base a mercados meta y cada vendedor atiende a sólo un grupo seleccionado. Este planteamiento se utiliza a menudo para productos complejos y técnicos cuyos usos varían de acuerdo al mercado meta (Roger A, Kerin, 2004 Marketing, séptima edición p.334).

#### **1.4.2.5. Funciones**

Siendo la fuerza de ventas un conjunto de personas encargadas de enlazar a la empresa con el cliente, para lo cual le dan a éste información acerca del producto, negocian con él y finalmente, cierra el trato. Existen funciones básicas para los vendedores:

- **Búsqueda permanente de clientes**

Se debe analizar quienes pueden convertirse en clientes, buscarlos y entablar relación con ellos. Esta tarea es constante y para poder cumplirla el vendedor debe contar con información acerca de las características del público objetivo al cual se dirigirá (cuáles son sus gustos, qué capacidad económica tienen, etc.). En este punto es importante el apoyo de la empresa, pero también la creatividad de los representantes.

- **Comunicación**

Mediante el uso adecuado de herramientas de comunicación (folletos, catálogos, entre otros), el vendedor debe informar, educar y convencer al cliente acerca de los beneficios del producto o servicio que ofrece. En este aspecto es de vital importancia la habilidad del vendedor y su entrenamiento constante.

- **Vender**

Éste es el aspecto clave, que en el fútbol equivale a meter el gol. El vendedor debe saber acercarse al cliente, presentarse ante él (son muy importante las primeras palabras y el aspecto personal), responder adecuadamente a las objeciones, dudas y críticas que éste tenga acerca del producto que se le está ofreciendo y finalmente, cerrar el acercamiento con la venta. Esto se conoce como cierre positivo y es el objetivo final de todo vendedor.

- **Servicio**

Los vendedores deben atender constantemente a sus clientes y absolver sus consultas. Asimismo, deben velar porque la empresa le ofrezca al cliente el mayor grado de satisfacción que sea posible.

- **Información**

El vendedor es el nexo entre el cliente, el mercado y la empresa. Como su labor implica estar en contacto con los intereses e inquietudes de los potenciales clientes, parte de su tarea es informar a su empresa acerca de las tendencias del mercado que se presenten (ROBBINS, S., 1999 “Comportamiento Organizacional”. Octava edición, México, D.F.: Prentice Hall. p.139.

#### **1.4.2.6. Fuerza de ventas**

Para definir los puestos se deberá evaluar las necesidades de incorporación de miembros a la empresa de acuerdo a las tareas que éstos deberán cumplir. En el caso de la fuerza de ventas, el gerente de ventas deberá definir las funciones que deberá desempeñar el vendedor de acuerdo a la posición que tendrá este en el organigrama y a las posibilidades de línea de carrera que éste tenga dentro de la organización.

### **Figura 1. Características de un Perfil de Puesto**

**Fuente:** Elaboración propia.

#### **A. Reclutamiento y selección**

El reclutamiento es el proceso de atraer solicitantes para posiciones de ventas. Para la mayor parte de las empresas deberá ser un proceso constante, no sólo cuando hay vacantes. Esto ayuda a asegurarse de un número adecuado de reclutados para seleccionar entre ellos. Un método de reclutamiento es buscar

referencias de los empleados actuales. Otros métodos incluyen el reclutamiento de palabra, mediante anuncios de periódico, anuncios en publicaciones comerciales, convenciones, agencias de empleo públicas y privadas, reclutamiento vocacional, técnico ya nivel universitario.

En resumen existen tres fuentes de reclutamiento:

- **Promoción interna.**- Personal de la propia empresa.
- **Las listas de agencias de empleo.** - Empresa o persona de servicios que recluta a gente para otras empresas
- **Los anuncios.** - Si se prefiere contratar a un personal externo pero directamente, entonces se colocan anuncios en la prensa.

## **B. Administración del talento humano**

Es el proceso que mediante el empleo de las herramientas de la ciencia administrativa logra captar, seleccionar, evaluar, retener y capacitar a los miembros de la organización dotándolos de las condiciones necesarias para que todos contribuyan al logro de las metas; es decir, este proceso consiste en la planeación, organización, dirección y control de los esfuerzos y capacidades de su colaboradores (Terry & Franklin, 1999, Principios de la Administración", México – Editorial Cecs. P.143).

### **1.5. MARCO CONCEPTUAL**

#### **❖ Administración**

Es la ciencia social y técnica encargada de la planificación, organización, dirección y control de los recursos (humanos, financieros, materiales, tecnológicos, del conocimiento, etc.) de una organización, con el fin de obtener el máximo beneficio posible; este beneficio puede ser económico o social, dependiendo de los fines perseguidos por la organización.

#### **❖ Componente**

Es aquello que forma parte de la composición de un todo. Se trata de elementos que, a través de algún tipo de asociación o contigüidad, dan lugar a un conjunto uniforme.

❖ **Control**

Un proceso administrativo a través del cual los administradores realizan un esfuerzo sistemático orientado a comparar el rendimiento con los estándares establecidos por las organizaciones, y estar en capacidad de determinar si el desempeño es acorde con las normas.

❖ **Control interno**

Es un proceso integral orientado a gestionar los diversos componentes tales como, el ambiente de control, evaluación de riesgo, actividades de control, información y comunicación y supervisión o monitoreo, lo cual permite enfrentar los riesgos y dar seguridad razonable en la consecución de los objetivos.

❖ **Gestión comercial**

Proceso que consiste en gestionar la logística de compra de un determinado producto o insumo y todo su proceso interno que implica en la actividad o rubro empresa, hasta la puesta en venta de un determinado producto final.

❖ **Auditoría**

Técnica de control, dirigida a valorar, el control interno y la observancia de Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados. Comprende un examen independiente de los registros de contabilidad y otra evidencia relacionada con una entidad para apoyar la opinión experta imparcial sobre la confiabilidad de los estados financieros.

❖ **Control Contable**

Procedimiento de control interno que se relaciona directamente con la protección de los activos o con la confiabilidad de los registros contables.

❖ **Proceso**

Es un conjunto de actividades o eventos (coordinados u organizados) que se realizan o suceden (alternativa o simultáneamente) bajo ciertas circunstancias.

❖ **Sistema**

Es un conjunto de partes o acontecimientos que son interdependientes entre sí e interaccionan, por lo que puede ser considerado como un todo sencillo, es decir, llamamos sistemas a los conjuntos compuestos de elementos que interactúan.

❖ **Auditoría de sistema**

Consiste en la verificación del estado de implantación de los sistemas contables y de control interno, que permite evaluar el cumplimiento de los principios y procedimientos de control interno y de contabilidad generalmente aceptados, el grado de actualización de la contabilidad, el empleo correcto de las cuentas contables y la elaboración y aplicación de los sistemas de costos.

❖ **Control administrativo**

Procedimiento de control interno que no tiene relación directa con la confiabilidad de los registros contables.

❖ **Supervisión**

Requisito esencial en la auditoría que conduce a un adecuado control y dirección en todas las etapas, para que asegure que los procedimientos, técnicas y pruebas que se realizan, se vinculen en forma competente y eficaz con los objetivos que se persiguen.

❖ **Ambiente de control**

Se refiere al establecimiento de un entorno que estimule e inflencie las tareas de las personas con respecto al control de sus actividades.

❖ **Inventario**

Es el conjunto de mercancías o artículos que tiene la empresa para comerciar con aquellos, permitiendo la compra y venta o la fabricación primero antes de venderlos, en un periodo económico determinados. Deben aparecer en el grupo de activos circulantes.

❖ **Ventas**

La acción y efecto de vender. Cantidad de cosas que se venden. Contrato en virtud del cual se transfiere a dominio una cosa propia por el precio pactado.

**CAPÍTULO II**

**MATERIAL Y  
PROCEDIMIENTO**

## 2.1. Material

### 2.1.1. Población:

Para el caso de la presente investigación, se considera a 54 participantes, que equivale al total del grupo de individuos donde se observa el problema de la empresa Quimipiel S.A.C. que corresponden: Accionistas, gerente general, proveedores, clientes resaltantes y demás colaboradores al 30 de Noviembre del 2013.

Tabla 1.  
Grupos de interés de la empresa Quimipiel S.A.C.

	INTERESADOS	PARTICIPANTES	%
1	Accionistas	2	3
2	Gerente General	1	1
3	Colaboradores	32	42
4	Proveedores	12	16
5	Clientes	29	38
	TOTAL	76	100

*FUENTE: Planilla de la empresa Quimipiel S.A. al 30 de Noviembre del 2013; Relación de los proveedores de la Empresa Quimipiel S.A.C. al 30 de noviembre del 2013; Relación de clientes de la Empresa Quimipiel S.A. al 30 de noviembre del 2013.*

### 2.1.2. Muestra:

La muestra estuvo constituida por 12 (doce) trabajadores del área de ventas de la empresa Quimipiel S.A.C. en la ciudad de Trujillo, al 30 de noviembre del 2013.

Para el cálculo de la muestra utilizamos la fórmula de poblaciones finitas

$$n = \frac{N * Z_{\alpha}^2 * p * q}{d^2 * (N - 1) + Z_{\alpha}^2 * p * q}$$

Donde:

N = Total de la población

Z $\alpha$  = 1.96 al cuadrado (si la seguridad es del 95%)

p = proporción esperada (en este caso 5% = 0.05)

q = 1 - p (en este caso 1-0.05 = 0.95)

d = precisión (en su investigación use un 5%).

## 2.2. Técnicas e instrumentos de recolección de datos

### 2.2.1. Las Técnicas:

#### **Entrevista**

Esta técnica se aplicará a las personas que corresponden a el total del grupo de interés de la empresa Quimipiel S.A.C., esta técnica nos ayudará a recabar información en forma verbal, a través de una serie de preguntas que propone el analista, esta técnica a su vez es imprescindible para obtener información cualitativa, relacionarse con los usuarios y recoger un conjunto de hechos y/o requerimientos de información necesarios para el estudio.

#### **Encuesta**

Esta técnica se aplicará a las personas que corresponden al total del grupo de interés de la empresa Quimipiel S.A.C.

La encuesta nos va ayudar a recaudar datos por medio de un cuestionario prediseñado, y no modifica el entorno ni controla el proceso que está en estudio, con el fin de conocer estados de opinión, características o hechos específicos.

#### **Análisis Documental**

Esta técnica se desarrollará en la documentación emitida por la empresa Quimipiel S.A.C. con el fin de que nos ayude asegurar una información correcta, que a su vez reflejará la organicidad de la empresa y otros aspectos que son de interés para el tema en estudio.

### 2.2.2. Los Instrumentos

Los instrumentos que se utilizarán en esta investigación están relacionados a las técnicas que se aplicarán en el trabajo aplicado a la empresa Quimipiel S.A.C. como son:

- |   |                     |   |                              |
|---|---------------------|---|------------------------------|
| ✓ | Entrevista          | : | Entrevista no estructurada.  |
| ✓ | Encuesta            | : | Cuestionario.                |
| ✓ | Análisis Documental | : | Guía de análisis documental. |

## 2.3. Método:

### 2.3.1. Tipo de Estudio

El tipo de estudio será realizado aplicando un tipo de *Investigación explicativa*, que utiliza el método de análisis, se logra caracterizar un objeto de estudio o una situación concreta, señalando sus características y propiedades, porque a partir de conocer y evaluar la realidad existente en Quimipiel S.A.C., se propondrá el Sistema de Control Interno que mejore las debilidades que la empresa tiene en el Área de Ventas, el enfoque de la presente investigación es concordante con Ávila<sup>(7)</sup>, un tipo de investigación de esta naturaleza es aquella que narra de modo sistemático las características de una población, situación o área de interés, en donde los investigadores recogen los datos sobre la base de una hipótesis o teoría, exponen y resumen la información de manera cuidadosa y luego analizan minuciosamente los resultados, a fin de extraer generalizaciones significativas que contribuyan al conocimiento.

De acuerdo al fin que se persigue se considera como *Investigación aplicada*, puesto que se tomará las bases teóricas del sistema de control interno, específicamente de los diversos componentes, así también se tomará las bases teórica de la Gestión comercial; esta enfoque es concordante con Tamayo<sup>1</sup>, sostiene que el nivel de investigación es aplicada porque busca la utilización de los conocimientos que se adquieren. La investigación aplicada se encuentra estrechamente vinculada con la investigación básica, pues depende de los resultados y avances de esta última; esto queda aclarado si nos percatamos de que toda investigación aplicada requiere de un marco teórico.

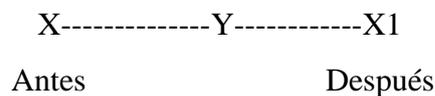
El diseño de investigación, está determinado por el **No experimental – transversal**; pues no existió manipulación intencional ni asignación al azar, debido a que los sujetos estudiados ya pertenecían a un grupo o nivel determinado, es decir la variable control interno en sus diversos componentes fue medida tal y como se viene presentando de

---

<sup>1</sup>TAMAYO, M. Serie Aprender a Investigar. Módulo 2: La investigación. Bogotá: Colombia, 1999

igual forma la variable gestión comercial, se midió tal y como se suscitado en la realidad problemática de la empresa Quimipiel S.A.C.; este enfoque es concordante con la presente cita, “(...) La investigación no experimental o ex-post-facto es cualquier investigación en la que resulta imposible manipular variables o asignar aleatoriamente a los sujetos o a las condiciones (...)”<sup>2</sup>; de otro lado los datos serán recolectados en un solo momento y en un tiempo único, con el objetivo de describir variables y analizar su incidencia o interrelación en un momento dado<sup>(9)</sup>.

### **Representación gráfica del diseño de la investigación:**



#### **Dónde:**

- |    |   |   |
|----|---|---|
| X  | : | Diagnosticar el sistema de control interno.                                   |
| Y  | : | Diseñar el sistema de control interno.  |
| X1 | : | Evaluar si el sistema de control interno cumple con los objetivos propuestos. |

### **2.3.2. Método**

En esta investigación se utilizará los siguientes métodos:

#### **2.3.2.1. Enfoque cualitativo**

Parte desde el supuesto que la realidad es socialmente construida, La verdad es relativa y subjetiva tomando en cuenta los siguientes métodos:

- **El método deductivo:** es aquel que en esta investigación parte de datos generales aceptados como válidos para llegar a una conclusión de tipo particular.

---

<sup>2</sup> KERLINGER, F. Enfoque conceptual de investigación del Comportamiento. Técnicas y Metodología. México. Nueva Editorial Interamericana, 1979. 116 p.

- **El método inductivo:** es aquel que parte de los datos particulares para llegar a conclusiones generales, como es en el caso al determinar las consecuencias de la falta de control interno en Quimipiel S.A.C.

- **Análisis**

El análisis es la descomposición de algo en sus elementos, método que es aplicado a lo largo de esta investigación, separando las partes de un todo para estudiarlas en forma individual.

- **Síntesis**

La síntesis es la reconstrucción de todo lo descompuesto por el análisis.

Lo que si podemos asegurar en esta investigación es que podemos decir es que cuando se utiliza el análisis sin llegar a la síntesis, los conocimientos no se comprenden verdaderamente y cuando ocurre lo contrario el análisis arroja resultados ajenos a la realidad.

### **2.3.2.2. Enfoque cuantitativo**

Supone la existencia de hechos como una realidad objetiva independiente de las creencias u opiniones individuales.

La verdad se concibe como absoluta y objetiva, por lo que los datos son objetivos, tomando en cuenta la aplicación del siguiente método:

- ❖ **Método estadístico**

Método por el cual se analizarán los conceptos relacionados a la población y la muestra a estudiar, para el caso se hará uso de las tablas de frecuencias y gráficos, en los cuales se representarán las dimensiones del Control interno y de la Gestión Comercial.

### **Análisis de variables**

- ❖ **Variable independiente:**

- ✓ Sistema de control interno en el Área de Ventas.

❖ **Variable dependiente:**

- ✓ Gestión comercial de la empresa Quimipiel S.A.C.

**2.3.3. Procesamiento y análisis de datos**

Se aplicarán las siguientes técnicas para analizar la información y procesar los datos de esta investigación.

- Organización y clasificación de datos
- Análisis documental.
- Indagación.
- Conciliación de datos.
- Tabulación de cuadros con cantidades y sus respectivos porcentajes.
- Documentar los datos en las maneras acordadas. Esto puede incluir papel y lápiz, computadoras (al usar una computadora portátil u otro aparato de uso manual en el área, ingresar números en el programa, etc.), audio o vídeo, revistas, etc.

**Operacionalización de las variables**

<b>VARIABLES</b>	<b>DEFINICIÓN CONCEPTUAL</b>	<b>DEFINICIONES OPERACIONALES</b>	<b>TIPO DE VARIABLE</b>	<b>ESCALA DE MEDICIÓN</b>
<b>VARIABLE INDEPENDIENTE CAUSA</b>	<b>DISEÑO DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO</b> Es un proceso que lleva a cabo la Alta Dirección de una organización y que debe estar diseñado para dar una seguridad razonable, en relación con el logro de los objetivos previamente establecidos en la efectividad y eficiencia de las operaciones.	Revisión del actual Sistema de Control Interno a fin de diseñar un nuevo sistema de control interno acorde con la realidad de la unidad económica.	<b>CUALITATIVA</b>	<b>NOMINAL</b>
<b>VARIABLE DEPENDIENTE EFECTO</b>	<b>GESTIÓN COMERCIAL</b> Capacidad de mejorar la gestión comercial del área de ventas de la empresa Quimipiel S.A.C.	Verificar en los estados financieros así ha mejorado la gestión comercial de la empresa Quimipiel S.A.C.	<b>CUANTITATIVA</b>	<b>NOMINAL</b>

### **Procedimiento**

- Solicitar estados financieros de la empresa Quimipiel S.A.C.
- Evaluar la situación actual de las políticas contables aplicadas a los estados financieros.
- Diseñar políticas contables para su posterior aplicación.
- Implementar la aplicación de las políticas contables diseñadas.
- Evaluar la mejora de la presentación y revelación de estados financieros luego de haber aplicado las políticas contables.

Para la mejora en la presentación y revelación se asume como criterio la aproximación a lo establecido por las normas contables y la comparación del antes y después de aplicadas las políticas contables.

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

Los datos serán recolectados en hojas de registro de datos, y cuestionarios elaborados por las autoras y serán procesados empleando el programa SPSS versión 22.

Los resultados serán presentados en cuadros estadísticos de doble entrada.

Para determinar que la aplicación de las políticas contables produjo mejoría en la presentación y revelación en los estados financieros, se aplicará la prueba Z para diferencia de proporciones de estados financieros antes y después de aplicada las políticas contables SI  $P < 0,05$  la diferencia será significativa esperando que sea favorable a la hipótesis planteada.

**CAPÍTULO III**

**PRESENTACIÓN Y  
DISCUSIÓN DE  
RESULTADOS**

### **3. PRESENTACIÓN Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS**

#### **3.1. Presentación de los resultados**

##### **3.1.1. Tabulación de datos obtenidos**

Para la presentación y organización de los datos obtenidos de la investigación, se estructuraron cuadros y gráficos estadísticos que muestran la alternativa para cada pregunta, la distribución de frecuencias absoluta y relativa obtenida de cada respuesta. La información que encabeza la tabulación de los datos es: la pregunta, el análisis e interpretación de las respuestas obtenidas de cada pregunta.

La información obtenida se expone a través de un análisis e interpretación aplicado a los resultados de cada pregunta, después de haberse tabulado y presentado gráficamente. Tal exposición nos permitió obtener las conclusiones y recomendaciones de nuestra investigación.

#### **3.2. Resultado del cuestionario del Sistema de Control Interno basado en el Informe COSO aplicado al personal del Área de Ventas de la unidad económica Quimipiel S.A.C.**

**Pregunta N° 01 ¿Se realiza estudios por parte de la administración para evitar riesgos?**

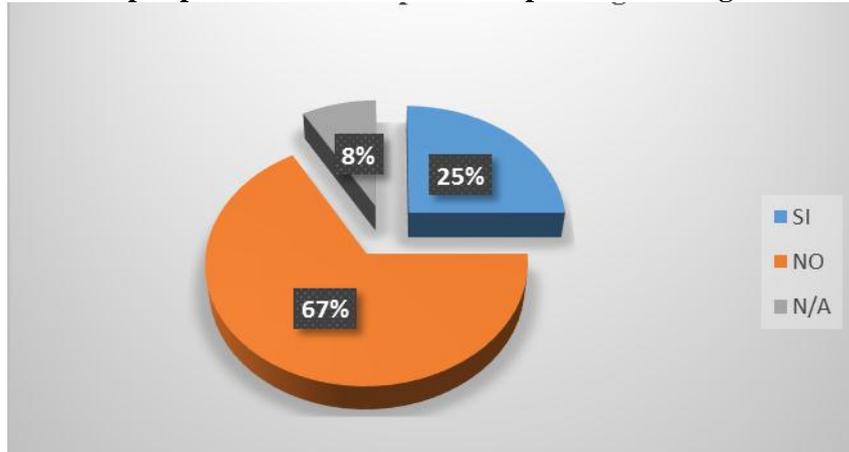
**Tabla N° 02**  
**Estudios por parte de la administración para evitar riesgos**

<b>ALTERNATIVA</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE</b>
<b>SI</b>	<b>3</b>	<b>25.00%</b>
<b>NO</b>	<b>8</b>	<b>66.67%</b>
<b>N/A</b>	<b>1</b>	<b>8.33%</b>
<b>TOTAL</b>	<b>12</b>	<b>100.00%</b>

**Fuente:** Quimipiel S.A.C.

**Elaborado por:** Grupo de investigación

**Figura 02:**  
**Estudios por parte de la administradora para evitar riesgos**



**Fuente:** Quimipiel S.A.C.

**Elaborado por:** Grupo de investigación

**Interpretación:** Los resultados mostrados en la tabla y gráfico 01, justifican que el 25% de los trabajadores tienen conocimiento que si se realizan estudios por parte de la administración para evitar riesgos, mientras el 67% afirma que no lo realizan y 8% desconoce.

**Análisis:** No hay una identificación y análisis de los riesgos relevantes para la consecución de los objetivos, constituyendo una base para determinar cómo se deben administrar los riesgos

**Pregunta N° 02** ¿La empresa cuenta con procesos que permitan generar información?

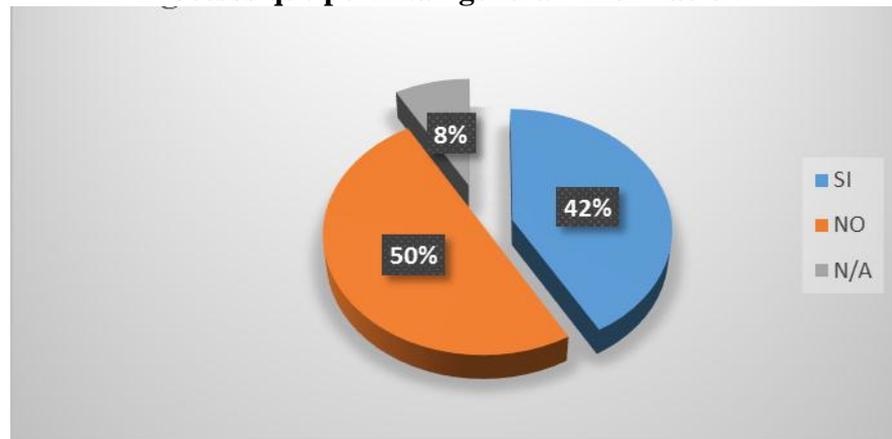
**Tabla N° 03**  
**Procesos que permitan generar información**

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	5	41.67%
NO	6	50.00%
N/A	1	8.33%
<b>TOTAL</b>	<b>12</b>	<b>100.00%</b>

**Fuente:** Quimipiel S.A.C.

**Elaborado por:** Grupo de investigación

**Figura 03:**  
**Procesos que permitan generar información**



**Fuente:** Quimipiel S.A.C.

**Elaborado por:** Grupo de investigación

**Interpretación:** Según la pregunta planteada, se observa en la tabla y gráfico 02, el 42% confirmaron que cuentan con procesos, mientras el 50% dijo no contar con los procesos adecuados que generen la información correcta, y 8% desconoce.

**Análisis:** Debido a que la empresa cuenta con procesos que generan información y datos reales, emitidos en informes para dar a conocer a los colaboradores las actividades realizadas, con el fin de satisfacer las necesidades de los clientes.

**Pregunta N° 03** ¿Se salvaguardan las mercaderías manufacturadas recibidas en almacén y tienda?

**Tabla N° 04**

**Mercaderías manufacturadas recibidas en almacén y tienda.**

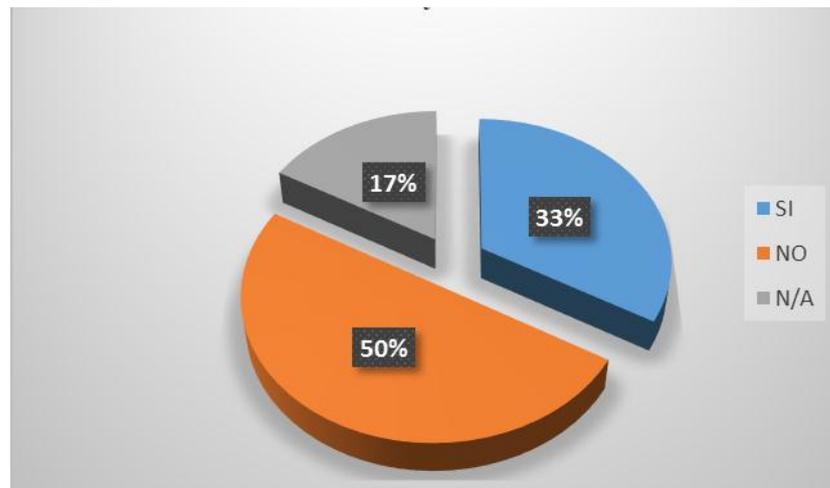
ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	4	33.33%
NO	6	50.00%
N/A	2	16.67%
TOTAL	12	100.00%

**Fuente:** Quimipiel S.A.C.

**Elaborado por:** Grupo de investigación

**Figura 04**

**Mercaderías manufacturadas recibidas en almacén y tienda**



**Fuente:** Quimipiel S.A.C.

**Elaborado por:** Grupo de investigación

**Interpretación:** Los resultados mostrados en la tabla y gráfico 03, justifican que el 33% de los trabajadores tienen conocimiento que existe un registro en el despacho de los productos de almacén de la empresa, mientras el 50% afirma que no existe dichos control entregados de almacén, y 17% desconocen.

**Análisis:** La menor parte de trabajadores, tiene conocimiento sobre la existencia del control que existe en la salida de productos de almacén, lo que muestra una deficiente gestión de información por parte de la administración.

**Pregunta N° 04** ¿Existe una persona determinada para controlar los ingresos y salidas de mercaderías manufacturadas del almacén o tienda?

**Tabla N° 05**

**Control de los ingresos de mercaderías manufacturadas al almacén y tienda**

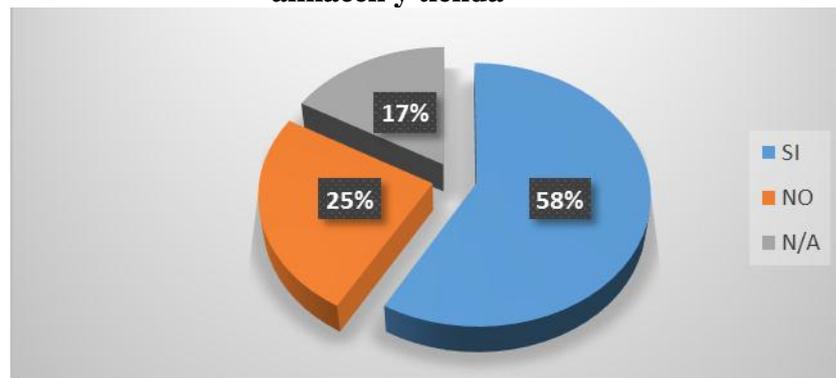
ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	7	58.33%
NO	3	25.00%
N/A	2	16.67%
<b>TOTAL</b>	<b>12</b>	<b>100.00%</b>

**Fuente:** Quimipiel S.A.C.

**Elaborado por:** Grupo de investigación

**Figura 05.**

**Control de los ingresos de mercaderías manufacturadas al almacén y tienda**



**Fuente:** Quimipiel S.A.C.

**Elaborado por:** Grupo de investigación

**Interpretación:** Como se observa en la tabla y gráfico 04, el 58% de trabajadores, creen que existe una correcta supervisión de la información de inventarios, mientras un 25% piensa que no existe una correcta supervisión en el área de almacén, y 17% desconocen.

**Análisis:** El informe COSO (1992) supone que la supervisión como uno de los apoyos para un sistema de control interno lo que incluye la supervisión, la realización de evaluaciones puntuales así como la comunicación de las deficiencias del control interno. Esto explica la existencia de un control de inventarios ineficiente.

**Pregunta N° 05** ¿Cuenta la empresa con un respaldo documentado y firmado mediante el cual se pueda verificar los inventarios de la mercadería manufacturada?

**Tabla N° 06**

**Respaldo documentado para verificar los inventarios**

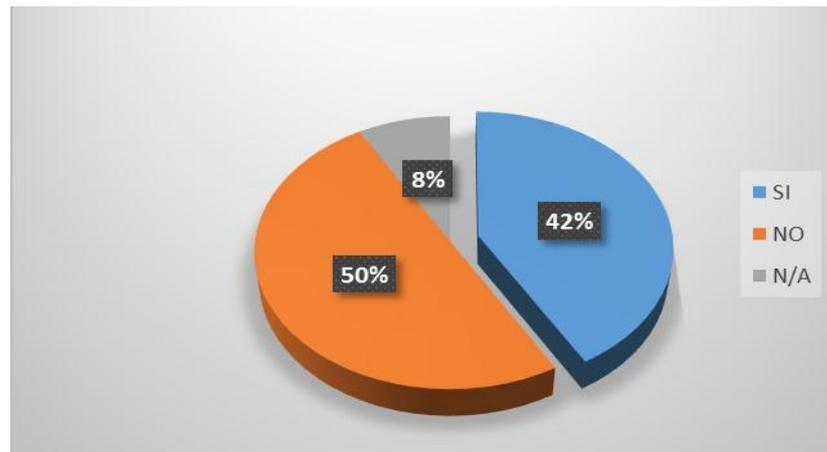
ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	5	41.67%
NO	6	50.00%
N/A	1	8.33%
<b>TOTAL</b>	<b>12</b>	<b>100.00%</b>

**Fuente:** Quimipiel S.A.C.

**Elaborado por:** Grupo de investigación

**Figura 06:**

**Respaldo documentado para verificar los inventarios**



**Fuente:** Quimipiel S.A.C.

**Elaborado por:** Grupo de investigación

**Interpretación:** Los resultados mostrados en la tabla y gráfico 05, el 42% justifican que la empresa no cuenta con un respaldo documentado y firmado mediante el cual se pueda verificar los inventarios, mientras un 50% piensa que no existe una correcta supervisión en el área de almacén, y 8% desconoce.

**Análisis:** Al no contar con un respaldo documentario ni firmado por un empleado se podría presentar inconvenientes en los inventarios y no estar actualizados el mismo.

**Pregunta N° 06** ¿Existe un manual de procedimientos que indique como deben manejarse las actividades de la tienda?

**Tabla N° 07**

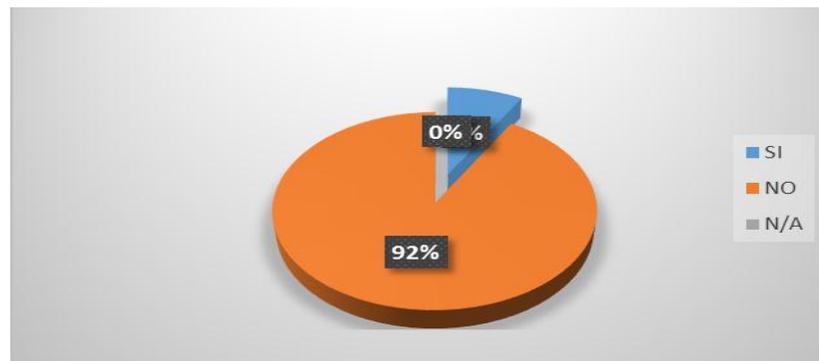
**Manual de procedimientos para manejar las actividades de la empresa**

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	1	8.33%
NO	11	91.67%
N/A	0	0.00%
<b>TOTAL</b>	<b>12</b>	<b>100.00%</b>

**Fuente:** Quimipiel S.A.C.

**Elaborado por:** Grupo de investigación

**Figura 07:**  
**Manual de Procedimientos**



**Fuente:** Quimipiel S.A.C.

**Elaborado por:** Grupo de investigación

**Interpretación:** Como se observa en la tabla 06 y gráfico 06, el 92% de trabajadores tienen noción que no existe un manual de procedimientos de ventas, mientras que el 8% dicen que si existe.

**Análisis:** Por lo tanto debería existir un proceso de ventas que indique como deben manejarse las actividades de la empresa, de tal manera de no perjudicar al cliente.

**Pregunta N° 07** ¿Existe restricciones de ingreso del personal a la tienda?

**Tabla N° 08**

**Restricciones de ingreso de personal a la tienda**

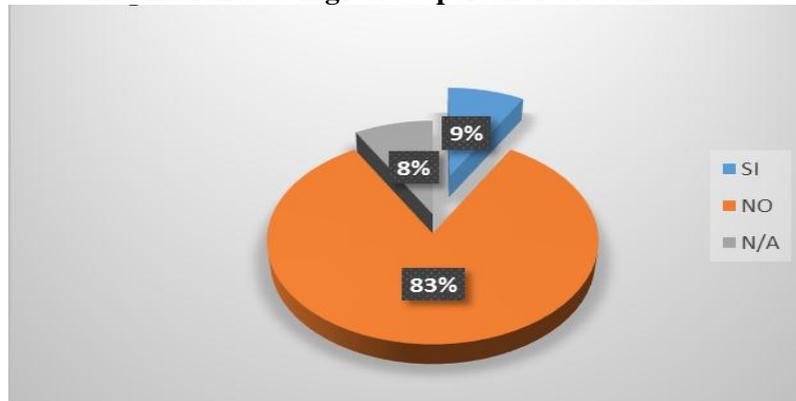
ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	1	8.33%
NO	10	83.33%
N/A	1	8.33%
<b>TOTAL</b>	<b>12</b>	<b>100.00%</b>

**Fuente:** Quimipiel S.A.C.

**Elaborado por:** Grupo de investigación

**Figura 08**

**Restricciones de ingreso de personal a la tienda**



**Fuente:** Quimipiel S.A.C.

**Elaborado por:** Grupo de investigación

**Interpretación:** Como se observa en la tabla y gráfico 07, el 83% del personal tiene conocimiento que no existe restricción en el área de ventas, mientras que el 9% sostiene que si tiene restricción y el 8% desconoce.

**Análisis:** Debería existir mayor control por parte del personal del área para evitar futuros inconvenientes.

**Pregunta N° 08** ¿Se cuenta con un supervisor en tienda que revise la mercadería manufacturada despachada por los vendedores?

**Tabla N° 09**

**Supervisor en tienda que revise la mercadería despachada por los vendedores.**

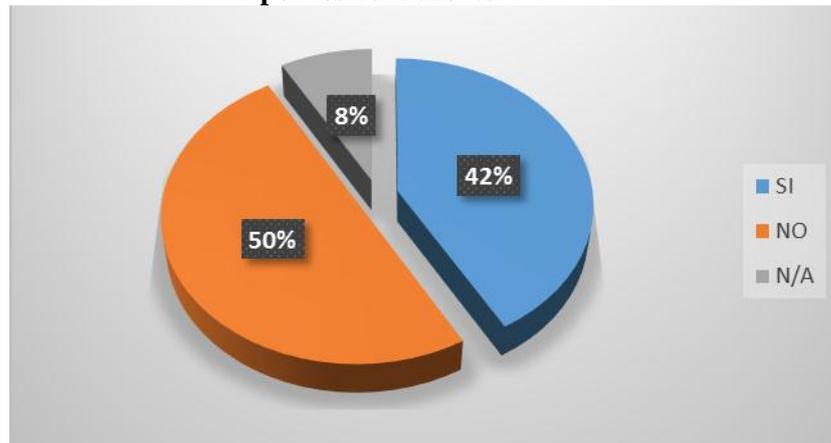
ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	5	41.67%
NO	6	50.00%
N/A	1	8.33%
TOTAL	12	100.00%

**Fuente:** Quimipiel S.A.C.

**Elaborado por:** Grupo de investigación

**Figura 09**

**Supervisor en tienda que revise la mercadería despachada por los vendedores**



**Fuente:** Quimipiel S.A.C.

**Elaborado por:** Grupo de investigación

**Interpretación:** Como se observa en la tabla y gráfico 08, el 42% de los colaboradores tienen conocimiento que en el área de ventas no se realiza la supervisión de los productos que están saliendo teniendo menor confiabilidad para con los clientes y/o proveedores, mientras que el 50% dice no tener y 8% lo desconoce.

**Análisis:** La mercadería despachada no tiene un control exhaustivo por parte de un supervisor para constatar su correcta entrega.

**Pregunta N° 09** ¿Se encuentran establecidos niveles máximos y mínimos de los inventarios de las mercaderías manufacturadas en tienda?

**Tabla N° 10**

**Niveles máximos y mínimos de inventarios de los productos en tienda.**

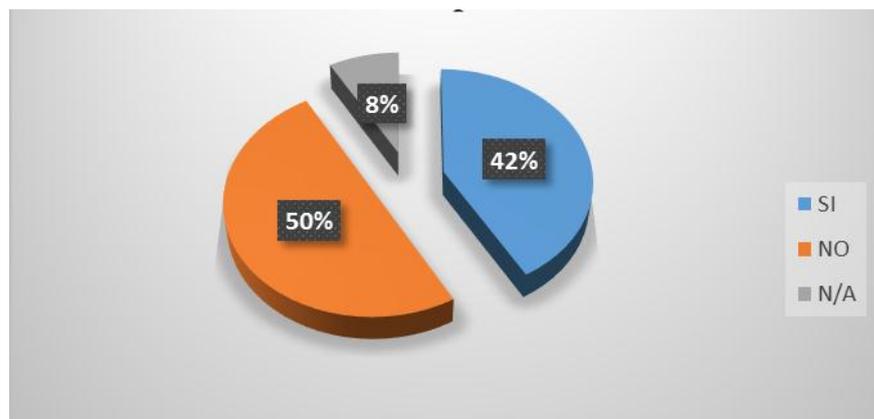
ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	5	41.67%
NO	6	50.00%
N/A	1	8.33%
<b>TOTAL</b>	<b>12</b>	<b>100.00%</b>

**Fuente:** Quimipiel S.A.C.

**Elaborado por:** Grupo de investigación

**Figura 10**

**Niveles máximos y mínimos de inventarios de los productos en tienda**



**Fuente:** Quimipiel S.A.C.

**Elaborado por:** Grupo de investigación

**Interpretación:** Como se observa en la tabla y gráfico 09, el 50% de los colaboradores nos manifiesta que la empresa no tiene establecidos niveles máximos ni mínimos de existencia de los productos de la tienda mientras que el 42% manifiesta que sí y 8% lo desconoce.

**Análisis:** No se encuentran establecidos niveles máximos y mininos de existencia de productos por lo cual en ocasiones se vuelven e ocasiones se vuelven obsoletos y en otras se producen faltantes incomodando al cliente.

**Pregunta N°10** ¿Se elaboran informes en cuanto a las existencias y anomalías de las áreas de almacén y tienda, tienen plazo o fecha de entrega determinada?

**Tabla N° 11**

**Informes de las existencias y anomalías de las áreas de almacén y tienda.**

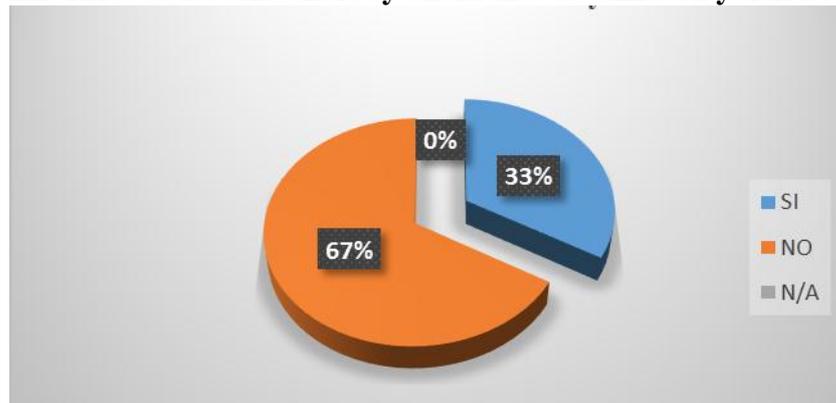
ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	4	33.33%
NO	8	66.67%
N/A	0	0.00%
<b>TOTAL</b>	<b>12</b>	<b>100.00%</b>

**Fuente:** Quimipiel S.A.C.

**Elaborado por:** Grupo de investigación

**Figura 11:**

**Informes de las existencias y anomalías de almacén y tienda**



**Fuente:** Quimipiel S.A.C.

**Elaborado por:** Grupo de investigación

**Interpretación:** Como se observa en la tabla y gráfico 10, el 33% de los trabajadores en el área de ventas reporta las incidencias anomalías que se presentan mientras el 67% desconoce o no reporta las incidencias anomalías que se presentan en dichas áreas.

**Análisis:** Al no reportar anomalías por no existir un control o un reglamento que establezca parámetros a seguir, conllevaría a errores en la empresa.

**Pregunta N°11** ¿Se identifica a los clientes potenciales y reales, y se desarrolla estrategias de marketing para influir en ellos con el fin de que sigan comprando los productos de la tienda?

**Tabla N°12**

**Identificación a clientes potenciales y reales**

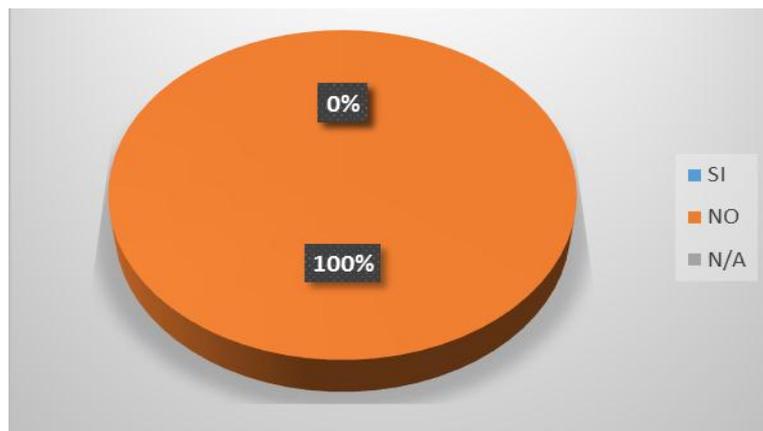
ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	0	0.00%
NO	12	100.00%
N/A	0	0.00%
<b>TOTAL</b>	<b>12</b>	<b>100.00%</b>

**Fuente:** Quimipiel S.A.C.

**Elaborado por:** Grupo de investigación

**Figura 12**

**Identificación a clientes potenciales y reales**



**Fuente:** Quimipiel S.A.C.

**Elaborado por:** Grupo de investigación

**Interpretación:** Como se observa en la tabla y gráfico 11, el 100% de los trabajadores en el área de ventas afirman que no existe ningún tipo de identificación a los clientes potenciales, también afirman que no existe ningún tipo de estrategias de marketing.

**Análisis:** La empresa debe llevar un control de sus clientes potenciales y desarrollar estrategias para una mejor gestión comercial.

**Pregunta N°12** ¿Se asegura la entrega de los productos a los clientes de forma oportuna?

**Tabla N°13**

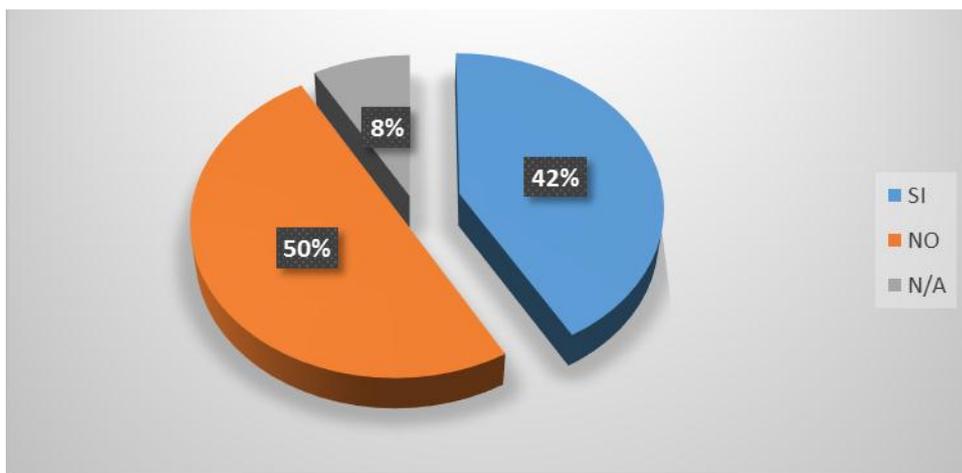
**Entrega de los productos a los clientes en forma oportuna**

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	5	41.67%
NO	6	50.00%
N/A	1	8.33%
<b>TOTAL</b>	<b>12</b>	<b>100.00%</b>

**Fuente:** Quimipiel S.A.C.

**Elaborado por:** Grupo de investigación

**Figura 13**  
**Entrega de los productos a los clientes en forma oportuna**



**Fuente:** Quimipiel S.A.C.

**Elaborado por:** Grupo de investigación

**Interpretación** Los resultados mostrados en la tabla y gráfico 12, el 50% de los trabajadores justifican que no se entrega oportunamente los productos a los clientes, y solo el 42% nos dice que sí y 8 lo desconocen.

**Análisis:** No existe un registro en el despacho de los productos de almacén de la empresa, por lo tanto los productos no son entregados a los clientes a tiempo ocasionando malestar al cliente.

**Pregunta N°13** ¿Se realiza programas para incentivar las ventas en la empresa?

**Tabla N° 14**

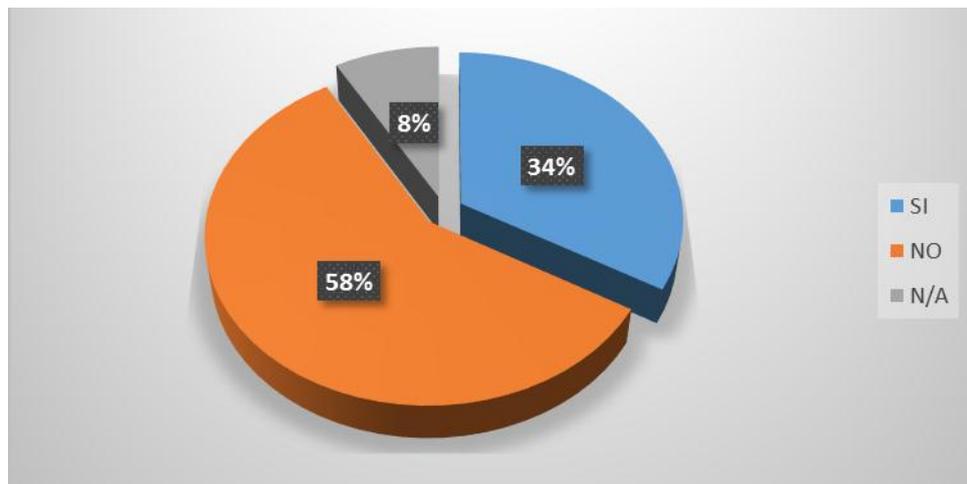
**Realización de programas para incentivar las ventas**

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	4	33.33%
NO	7	58.33%
N/A	1	8.33%
<b>TOTAL</b>	<b>12</b>	<b>100.00%</b>

Fuente: Quimipiel S.A.C.

Elaborado por: Grupo de investigación

**Figura 14**  
**Realización de programas para incentivar las ventas**



Fuente: Quimipiel S.A.C.

Elaborado por: Grupo de investigación

**Interpretación:** Los resultados mostrados en la tabla y gráfico 13, el 58% de los trabajadores respondieron que por parte de la administración no se realizan programas para incentivar a las ventas y solo un 34% respondieron que si hay programas, y 8% lo desconocen.

**Análisis:** La falta de incentivo genera desgano o poco compromiso para con la empresa, esto genera ineficiencias en las actividades de los trabajadores.

**Pregunta N°14** ¿Se mantiene flujos de información que permita la puntual comunicación de la información interna y externa de manera precisa al personal correspondiente?

**Tabla N°15**

**Flujos de información que permita la puntual comunicación**

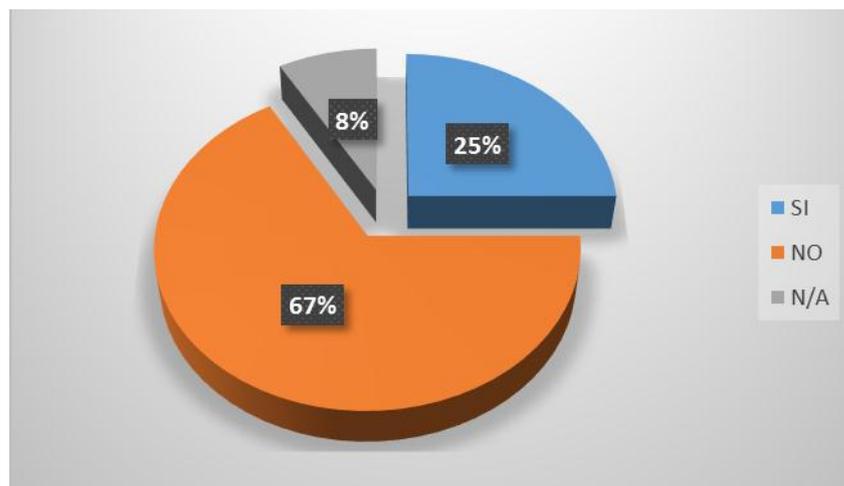
ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	3	25.00%
NO	8	66.67%
N/A	1	8.33%
<b>TOTAL</b>	<b>12</b>	<b>100.00%</b>

**Fuente:** Quimipiel S.A.C.

**Elaborado por:** Grupo de investigación

**Figura 15**

**Flujos de información que permita la puntual comunicación**



**Fuente:** Quimipiel S.A.C.

**Elaborado por:** Grupo de investigación

**Interpretación:** Los resultados mostrados en la tabla y gráfico 14, el 67% de los trabajadores respondieron que no existen flujos de información, 25% que si existen y el 8% marco ninguna de las anteriores.

**Análisis:** La falta o poco flujo de información tanto a personal interno como externo es perjudicial para la empresa ya que retrasa la información que debería ser oportuna.

**Pregunta N°15** ¿Se realiza análisis de las ventas o evolución de las mismas?

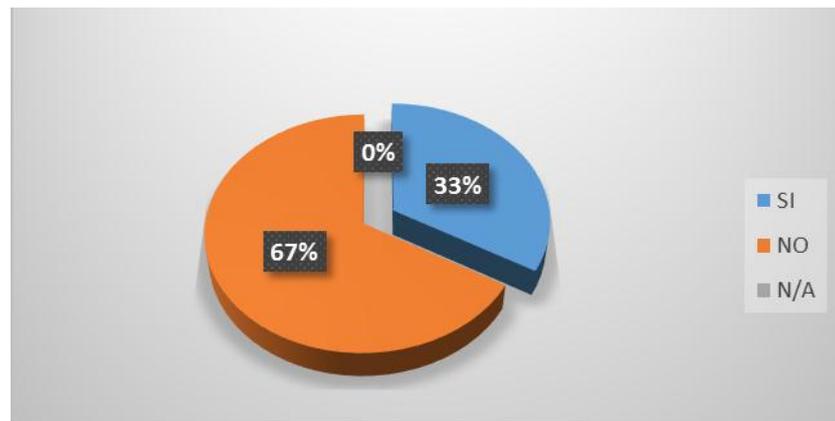
**Tabla N°16**  
**Análisis y evolución de las ventas.**

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	4	33.33%
NO	8	66.67%
N/A	0	0.00%
TOTAL	12	100.00%

**Fuente:** Quimipiel S.A.C.

**Elaborado por:** Grupo de investigación

**Figura 16**  
**Análisis y evolución de las ventas**



**Fuente:** Quimipiel S.A.C.

**Elaborado por:** Grupo de investigación

**Interpretación:** Los resultados mostrados en la tabla y gráfico 15, justifican que el 33% de los trabajadores realiza un análisis de las ventas por turno y 67% afirma que no realiza un análisis de las ventas por turno.

**Análisis:** Debe haber un control y análisis de las ventas y evolución de las mismas.

**Pregunta N°16** ¿Se dispone de los sistemas de información según sean necesarios?

**Tabla N°17**

**Disposición de los sistemas de información.**

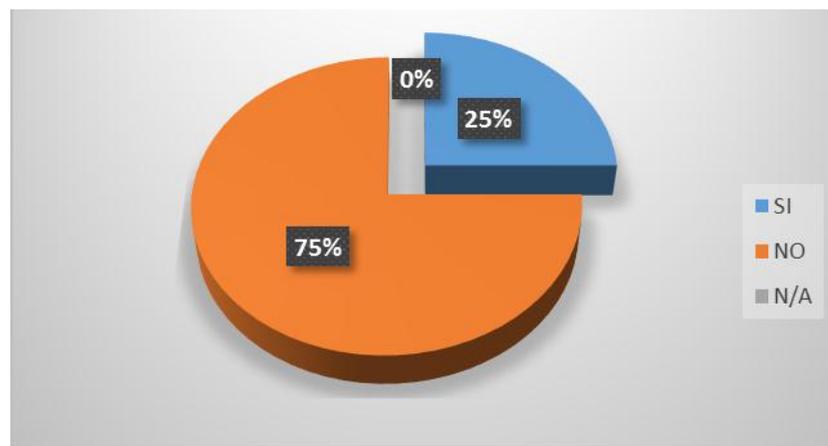
ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	3	25.00%
NO	9	75.00%
N/A	0	0.00%
<b>TOTAL</b>	<b>12</b>	<b>100.00%</b>

**Fuente:** Quimipiel S.A.C.

**Elaborado por:** Grupo de investigación

**Figura 17**

**Disposición de los sistemas de información**



**Fuente:** Quimipiel S.A.C.

**Elaborado por:** Grupo de investigación

**Interpretación:** Los resultados mostrados en la tabla y gráfico 16, justifican que el 25% de los trabajadores asegura contar con un sistema de información necesario y 75% de los trabajadores piensa que no cuenta con un sistema de información.

**Análisis:** La empresa cuenta con un sistema de información pero no es adecuado y no se usa cuando es necesario.

**Pregunta N° 17** ¿Se generan y se distribuyen informes sobre las actividades realizadas?

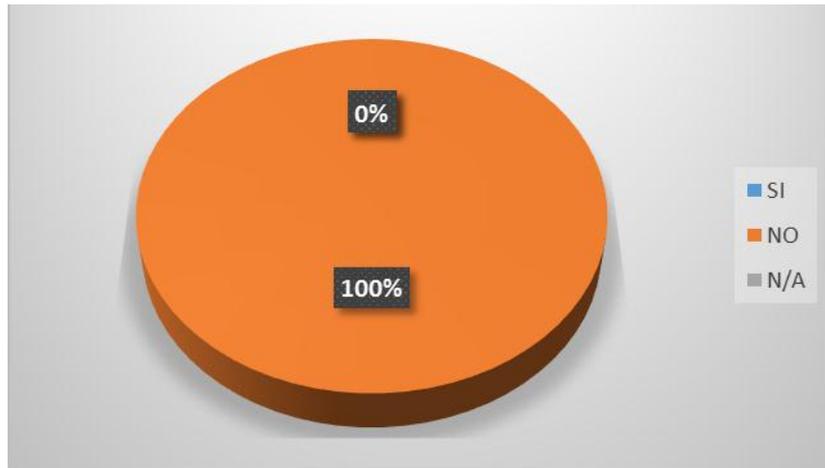
**Tabla N° 18**  
**Información de las actividades realizadas**

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	0	0.00%
NO	12	100.00%
N/A	0	0.00%
<b>TOTAL</b>	<b>12</b>	<b>100.00%</b>

**Fuente:** Quimipiel S.A.C.

**Elaborado por:** Grupo de investigación

**Figura 18**  
**Información de las actividades realizadas**



**Fuente:** Quimipiel S.A.C.

**Elaborado por:** Grupo de investigación

**Interpretación:** Como se observa en la tabla y gráfico 17, el 100% de los trabajadores en el área de ventas responden a no generar ni distribuir informes sobre las actividades realizadas.

**Análisis:** Los trabajadores deben generar e informar las diferentes actividades que realizan.

**Pregunta N°18** ¿Se preparan y se presentan con exactitud las declaraciones de impuestos en los plazos legalmente establecidos?

**Tabla N°19**

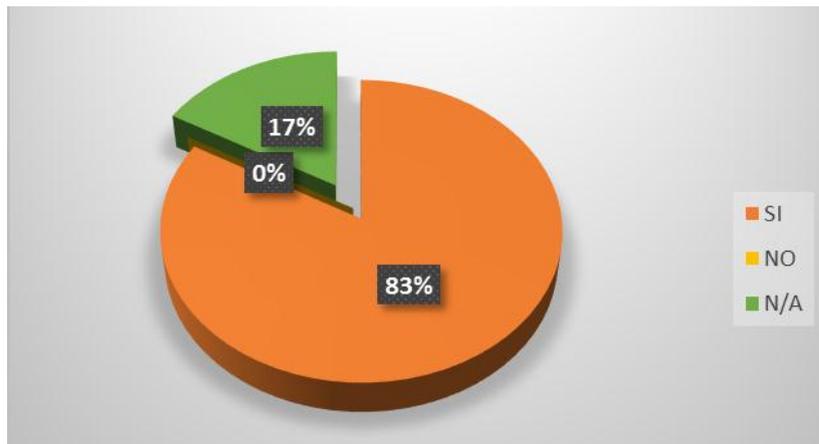
**Preparación y presentación de las declaraciones de impuesto.**

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	10	83.33%
NO	0	0.00%
N/A	2	16.67%
TOTAL	12	100.00%

**Fuente:** Quimipiel S.A.C.

**Elaborado por:** Grupo de investigación

**Figura 19**  
**Preparación y presentación de las declaraciones de impuesto**



**Fuente:** Quimipiel S.A.C.

**Elaborado por:** Grupo de investigación

**Interpretación:** Los resultados mostrados en la tabla y gráfico 18, justifican que el 83% de los trabajadores está preparado en temas tributarios y 17% de los trabajadores no sabe o no está preparado en temas tributarios.

**Análisis:** La empresa si tiene un control de preparación y presentación de sus declaraciones y pagos de sus impuestos.

**Pregunta N°19** ¿Se registra en forma completa y precisa el efecto de todas las transacciones contables y los hechos económicos?

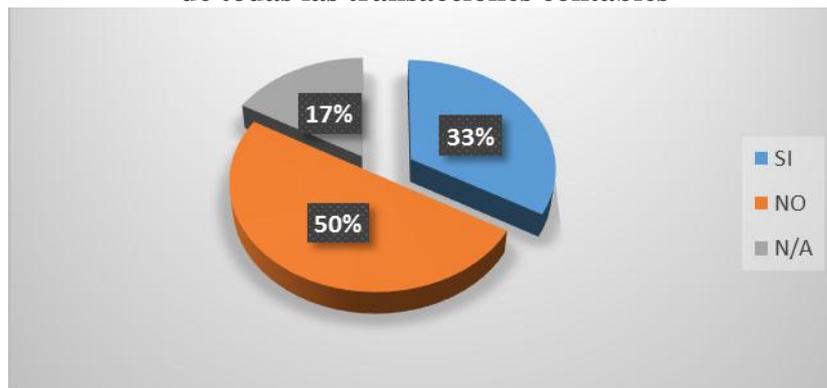
**Tabla N° 20**  
**Registración en forma completa y precisa el efecto de todas las transacciones contables**

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	4	33.33%
NO	6	50.00%
N/A	2	16.67%
<b>TOTAL</b>	<b>12</b>	<b>100.00%</b>

**Fuente:** Quimipiel S.A.C.

**Elaborado por:** Grupo de investigación

**Figura 20**  
**Registración en forma completa y precisa el efecto de todas las transacciones contables**



**Fuente:** Quimipiel S.A.C.

**Elaborado por:** Grupo de investigación

**Interpretación** Como se observa en la tabla y gráfico 19, el 33% de los trabajadores registra en forma completa y precisa el efecto de todas las transacciones contables y los hechos económicos, el 50% no registra estas transacciones y el 17% respondió que desconocía el tema.

**Análisis:** La empresa no registra en forma completa y precisa las transacciones contables esto genera inconvenientes al momento de tomar decisiones.

**Pregunta N° 20** ¿Se mantiene la confidencialidad de la información financiera?

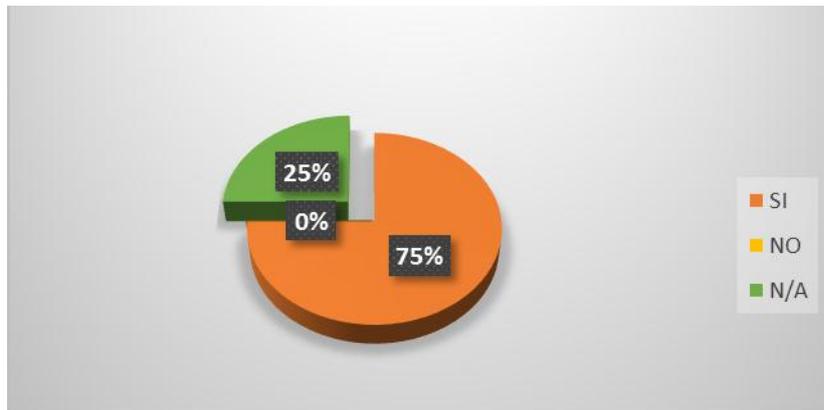
**Tabla N° 21**  
**Confidencialidad de la información financiera.**

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	9	75.00%
NO	0	0.00%
N/A	3	25.00%
<b>TOTAL</b>	<b>12</b>	<b>100.00%</b>

**Fuente:** Quimipiel S.A.C.

**Elaborado por:** Grupo de investigación

**Figura 21**  
**Confidencialidad de la información financiera**



**Fuente:** Quimipiel S.A.C.

**Elaborado por:** Grupo de investigación

**Interpretación:** Como se observa en la tabla y gráfico 20, el 75% de los trabajadores afirman que en la empresa se mantiene la confidencialidad de la información financiera y 25% respondió que desconocía el tema.

**Análisis:** Esto beneficia a que la información interna manejada por el personal sea exclusiva de cada trabajador ayudando a manejar mejor su desempeño laboral.

**Tabla N° 22**  
**Evaluación del cuestionario del sistema de control interno, aplicado al personal del Área de Ventas de la empresa Quimipiel S.A.C.**

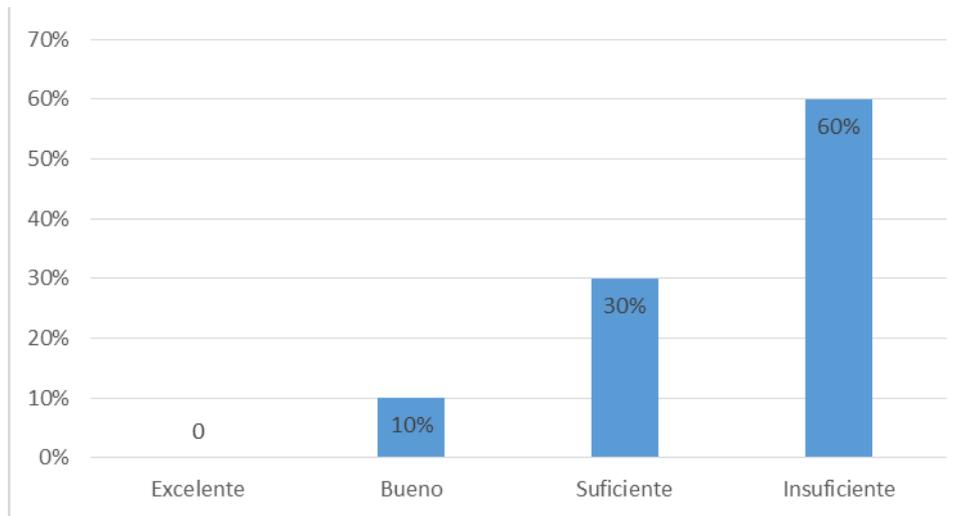
<b>Evaluación del cuestionario del Sistema de Control Interno aplicado al personal del Área de Ventas de la empresa Quimipiel S.A.C.</b>				
<b>Pregunta N°</b>	<b>Nivel del control interno</b>			
	<b>Excelente</b>	<b>Bueno</b>	<b>Suficiente</b>	<b>Insuficiente</b>
1				<b>X</b>
2				<b>X</b>
3				<b>X</b>
4			<b>X</b>	
5				<b>X</b>
6				<b>X</b>
7				<b>X</b>
8				<b>X</b>
9				<b>X</b>
10				<b>X</b>
11				<b>X</b>
12				<b>X</b>
13			<b>X</b>	
14			<b>X</b>	
15			<b>X</b>	
16			<b>X</b>	
17			<b>X</b>	
18		<b>X</b>		
19			<b>X</b>	
20		<b>X</b>		
<b>Total</b>	<b>0</b>	<b>2</b>	<b>6</b>	<b>12</b>
<b>Porcentaje</b>	<b>0</b>	<b>10%</b>	<b>30%</b>	<b>60%</b>

**Fuente:** Quimipiel S.A.C.

**Elaborado por:** Grupo de investigación

Teniendo en cuenta los resultados antes expuestos por cada trabajador del área de ventas, se procedió a realizar el resumen del cuestionario aplicado al personal de ventas, en donde se ingresaron distintos niveles (excelente, bueno, suficiente, insuficiente) para medir el nivel de control interno actual en el área de ventas, llegando a la conclusión que la mayor parte de colaboradores considera que el nivel de control interno es insuficiente en el 60%.

**Figura 22**  
**Nivel de Control Interno**



**Fuente:** Quimipiel S.A.C.  
**Elaborado por:** Grupo de investigación

**Interpretación:**

Según la gráfica mostrada, podemos medir el Nivel de Control Interno actual en el Área de ventas de la siguiente manera. Para el 10% de los trabajadores encuestados el nivel de control interno es bueno, mientras que el 30% manifiestan que el nivel es suficiente, el otro 0% considera que es excelente, mientras que el 60% restante de trabajadores considera que el nivel de control es insuficiente.

**3.3. Diagnóstico del sistema de control interno actual en el Área de Ventas para identificar los puntos críticos de la unidad económica.**

Una vez evaluado el sistema de control interno, se establecen las siguientes debilidades:

- Predominio de actividades incompatibles que ponen en riesgo el disponible de la empresa.
- Ausencia total de manuales de funciones y procedimientos.
- Ausencia total de código de ética y conducta, y divulgación del mismo.
- No hay establecidos por escrito procedimientos de control interno.
- No se conocen los riesgos del negocio.
- No hay mecanismos para identificar riesgos.
- No se establecen indicadores de gestión.

- Existe personal sin afiliaciones a seguridad social y sin contratos escritos de trabajo.
- No se diseñan planes estratégicos ni presupuesto.
- No se hacen copias de seguridad de los archivos de computador.
- No se limita el acceso a la información de la empresa.
- Los activos fijos no están asegurados.

### 3.4. Estados Financieros antes del diseño del sistema de control interno en el Área de Ventas mejora la gestión comercial en la empresa Quimipiel S.A.C. del distrito La Esperanza, provincia de Trujillo, durante el año 2013

**Figura 23**

<b>QUIMPIEL S.A.C.</b>			
<b>Estado de Situación Financiera</b>			
Al 31 de Diciembre del 2012			
(Expresado en Nuevos Soles)			
<b>ACTIVO</b>		<b>PASIVO Y PATRIMONIO NETO</b>	
<u><b>Activo corriente</b></u>	<b>S/.</b>	<u><b>Pasivo Corriente</b></u>	<b>S/.</b>
Efectivo y equivalente de efectivo	39,626	Tributos por pagos	35,141
Cuentas por cobrar comerciales	18,320	Remuneraciones por pagar	16,000
Otras cuentas por cobrar	7,225	Cuentas por pagar comerciales	20,610
Inventarios	152,170		
Gastos contratados por anticipo	<u>12,810</u>		
<b>Total Activo Corriente</b>	<b>230,151</b>	<b>Total Pasivo Corriente</b>	<b>71,751</b>
<u><b>Activo No corriente</b></u>		<u><b>Pasivo No Corriente</b></u>	
Inmueble, maquinarias y equipo	<u>250,875</u>	Cuentas por pagar diversas	10,775
<b>Total Activo No Corriente</b>	<b>250,875</b>	<b>Total Pasivo No Corriente</b>	<u>10,775</u>
		<b>Total Pasivo</b>	<b>82 526</b>
		<u><b>PATRIMONIO NETO</b></u>	
		Capital emitido	250,000
		Reserva legal	15,600
		Resultados acumulados	94,637
		Utilidad del Ejercicio	<u>38,263</u>
		Total Patrimonio Neto	398,500
<b>Total Activo</b>	<b>481,026</b>	<b>Total Pasivo y Patrimonio Neto</b>	<b>481,026</b>

Fuente: Quimipiel S.A.C.

Elaborado por: Oficina de Contabilidad

**Figura 24**

**QUIMIPIEL S.A.C.**

**Estado de Resultados**

Al 31 de Diciembre del 2012

(Expresado en Nuevos Soles)

	<b>S/.</b>
Ventas Netas	795,400
Costo de Ventas	- 585,150
<b>Utilidad Bruta</b>	<b>210,250</b>
Gastos de ventas y distribución	-52,563
Gastos de administración	-84,100
Otros gastos operativos	-4,208
<b>Utilidad de Operación</b>	<b>69,380</b>
Ingresos Financieros	-----
Gastos financieros	-14,718
<b>Resultado antes del I.R</b>	<b>54,661</b>
Impuesto a la Renta	-16,398
<b>Utilidad Neta</b>	<b>38,263</b>

**Fuente:** Quimipiel S.A.C.

**Elaborado por:** Oficina de Contabilidad

Los Estados Financieros, constituyen un resumen final de todo el proceso contable correspondiente al período 2012 de tiempo relativo a las actividades operativas, directas e indirectas a la empresa en estudio. Deben contener en forma clara y comprensible todo lo necesario para juzgar los resultados de operación, la situación financiera de la empresa, los cambios en su situación financiera y las modificaciones en su capital emitido. Su finalidad es que los lectores puedan juzgar adecuadamente lo que los estados financieros muestran. Los accionistas analizan e interpretan los datos financieros para evaluar su posición actual así como la de largo plazo y la productividad de las operaciones de las empresas. Están interesados en la estructura completa del capital del negocio. La posición de los inversionistas será favorable en la medida en que no hay un exceso de capital social. Estos están interesados en los estados financieros para determinar el progreso de la empresa y los resultados de la gestión comercial del negocio durante el año y las perspectivas para los años venideros.

#### **IV. DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS**

El proceso para el control de las ventas es vital para la organización, ya que a través de estos controles se logra ejecutar efectivamente el proceso normal de las operaciones diarias de dicha organización; esto permite atender oportunamente las necesidades de los clientes logrando la consecución de los objetivos planteados en el presente estudio y que de manera indirecta favorezca la creación de vínculos comerciales exitosos.

De allí, la importancia que las ventas sean llevadas en toda organización de una manera eficiente y asertiva, a través de un sistema de control interno que permita generar a la empresa información confiable y oportuna a corto plazo.

Analizando los datos obtenidos en el cuestionario realizado en la empresa Quimipiel S.A.C., se observó que la mayoría presentan deficiencias en sus áreas encuestadas, debido a que no cuenta con un Sistema de Control Interno establecido y adecuado.

Según Escalante (2008), el control interno actúa en todas las áreas y en todos los niveles de la entidad. Prácticamente todas las actividades están bajo alguna forma de control o monitoreo, de tal manera que se ha convertido en el objetivo fundamental, así mismo el control interno consiste en programar, coordinar e implantar todas las medidas tendientes a lograr un óptimo rendimiento cumpliendo así con todas las necesidades de la organización.

En la presente investigación, se concluye que la aplicación de un sistema de control interno, es el objetivo fundamental en la organización, porque mejora los procesos y existe una excelente organización de funciones entre las áreas; porque toda empresa debe desarrollar el control interno para que pueda lograr sus objetivos; si en la organización no existe control, entonces no tendrá resultados favorables.

Como podemos observar, en la empresa Quimipiel S.A.C., existen controles internos débiles, toda vez que las distintas áreas no cuentan con un reglamento o manual de organización y funciones que les permita conocer las líneas de autoridad y responsabilidad, así como, las labores que desarrollaran y con qué unidades o áreas deberán coordinar, de acuerdo a lo señalado en las páginas 67-68.

Según Torres (2005), los manuales de procedimientos permitirán que las funciones o puestos administrativos, se realicen precisando su responsabilidad y participación de cada trabajador para el correcto desarrollo de las actividades dentro de la empresa. Porque la finalidad principal de los manuales de procedimientos es ofrecer una descripción actualizada, concisa y clara de las actividades contenidas en cada proceso. Por ello, un manual jamás podemos considerarlo como concluido y completo, ya que debe evolucionar con la organización.

En esto estamos de acuerdo, en que si la empresa no tiene un manual de procedimientos satisfactorio, es porque está fallando en uno o en varias áreas los componentes del control interno.

Por los resultados obtenidos en la investigación, podemos observar que en la empresa Quimipiel S.A.C., existen deficiencias en los procesos de las áreas. Encontramos que no existe un manual de procedimientos, tal es el caso del área de ventas, en donde los trabajadores no tienen claramente definidas sus actividades, una misma persona atiende y despacha los productos a los clientes. Es decir, existen riesgos en el buen control de dinero y de los productos almacenados.

Es por ello importante e indispensable, que la unidad organizacional tenga un manual de procedimientos, para un desarrollo adecuado dentro de las actividades del personal de las diversas áreas de la organización.

Según Campos (2007), “El Control”, es un esfuerzo sistemático para establecer normas de desempeño con objetivos de planificación, para diseñar sistemas de re información, para comparar los resultados reales con las normas previamente establecidas, para determinar si existen desviaciones y para medir su importancia, así como para tomar aquellas medidas que se necesiten para garantizar que todos los recursos de la empresa se usen de la manera más eficaz y eficiente posible para alcanzar los objetivos de la empresa. Por lo tanto, para que exista un buen control, se tiene que implementar instrumentos de gestión que permitan detallar los procesos y labores diarias de los trabajadores. En el caso investigado, observamos un alto índice de errores cometidos en el proceso de ventas, así como un mal procedimiento en el área, lo que perjudica la satisfacción de los clientes.

Según el Informe COSO (1992), el control interno permite a la dirección hacer frente a la rápida evolución del entorno económico y competitivo, así como a las exigencias y prioridades cambiantes de los clientes y adaptar su estructura para asegurar el crecimiento futuro. Así mismo El control interno se define como un proceso, efectuado por el personal de una entidad, diseñado para conseguir unos objetivos específicos. Los componentes del control interno existen por las funciones que desarrollan cada uno de ellos, estos cinco componentes son nuevos elementos que se aportan al sistema, se integran entre sí y se implementan de forma interrelacionada, influenciados por el estilo de dirección. Sirven para determinar si el sistema es eficaz. Marcan una diferencia con el enfoque tradicional de control interno dirigido al área financiera. Dichos componentes se enmarcan en el sistema de gestión. Permiten prever los riesgos y tomar las medidas pertinentes para minimizar o eliminar su impacto en el cumplimiento de los objetivos organizacionales. Es básico que la organización obtenga, genere y use información de calidad, para que pueda respaldar el funcionamiento de los componentes del control interno.

De acuerdo con el Informe COSO, las buenas prácticas acerca del control interno en una organización, se ve reflejada en la eficiencia de las mismas. Es decir, aplicar mecanismos formales y preestablecidos de control permite evitar o reducir los fraudes, riesgos y conductas inadecuadas que puedan surgir, tanto por parte del personal, como de clientes y proveedores.

Según los resultados obtenidos en la Quimipiel S.A.C., observamos que la empresa presenta deficiencias en sus procesos de ventas, como es el caso de la demora en la entrega del producto y un mal procedimiento en la atención al cliente. Contar con un sistema de control interno en la organización permitirá la minimización de errores y deficiencias en el desarrollo de las funciones de los trabajadores.

## ✓ OBJETIVO N° 1

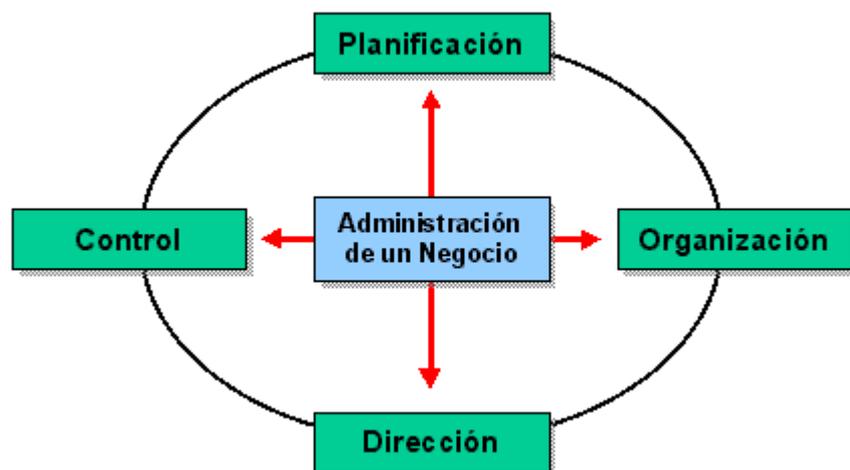
**Diagnosticar el sistema de control interno actual en el Área de Ventas para identificar los puntos críticos de la unidad económica.**

En este objetivo procederemos a determinar los puntos críticos en el sistema de control interno del proceso de compras de las áreas de ventas de la empresa Quimipiel S.A.C.

Se realizaron diversas inspecciones que permitió detectar una serie de problemas en el proceso de compras, para ello detallaremos dicho proceso y luego veremos los problemas que se encuentran en cada uno de ellos.

**Figura 25**

**Proceso de administración de un negocio.**



**Fuente:** Quimipiel S.A.C.

**Elaborado por:** Grupo de investigación

### **PLANEAMIENTO**

- Determinación de stock mínimo y puntos de re-pedido.
- Elaboración de un registro de proveedores.
- Estimación global del costo de la mercadería.
- Separación de funciones y asignación de responsabilidades en el área.

## EJECUCIÓN

**Figura 26**  
**Proceso de ejecución**



**Fuente:** Procesos Perú S.A.  
**Elaborado por:** Oficina de investigación

## CONTROL

- Detalle de observaciones, inconvenientes y problemas presentados durante el proceso de compras.
- Evaluación de los procesos establecidos.
- Evaluación de los resultados de la compra, costos y condiciones.

Luego de haber detallado cada proceso de compra en su respectiva área, procederemos a determinar los puntos críticos encontrados en cada proceso mencionado.

**Tabla N° 23.**

**Determinación de puntos críticos en el proceso de ventas.**

<b>PROCESOS</b>	<b>PUNTOS CRÍTICOS</b>
<b>PLANEACIÓN</b>	Inadecuado desarrollo del proceso de ventas. Falta de organización en el área. Inadecuada determinación del stock de la mercadería. Inadecuada estimación de los costos de la mercadería.
<b>EJECUCIÓN</b>	Demora en la elaboración y aprobación de las ventas al crédito.
<b>CONTROL</b>	Inadecuada funcionabilidad del área.

**Fuente:** Quimipiel S.A.C.

**Elaborado por:** Grupo de investigación

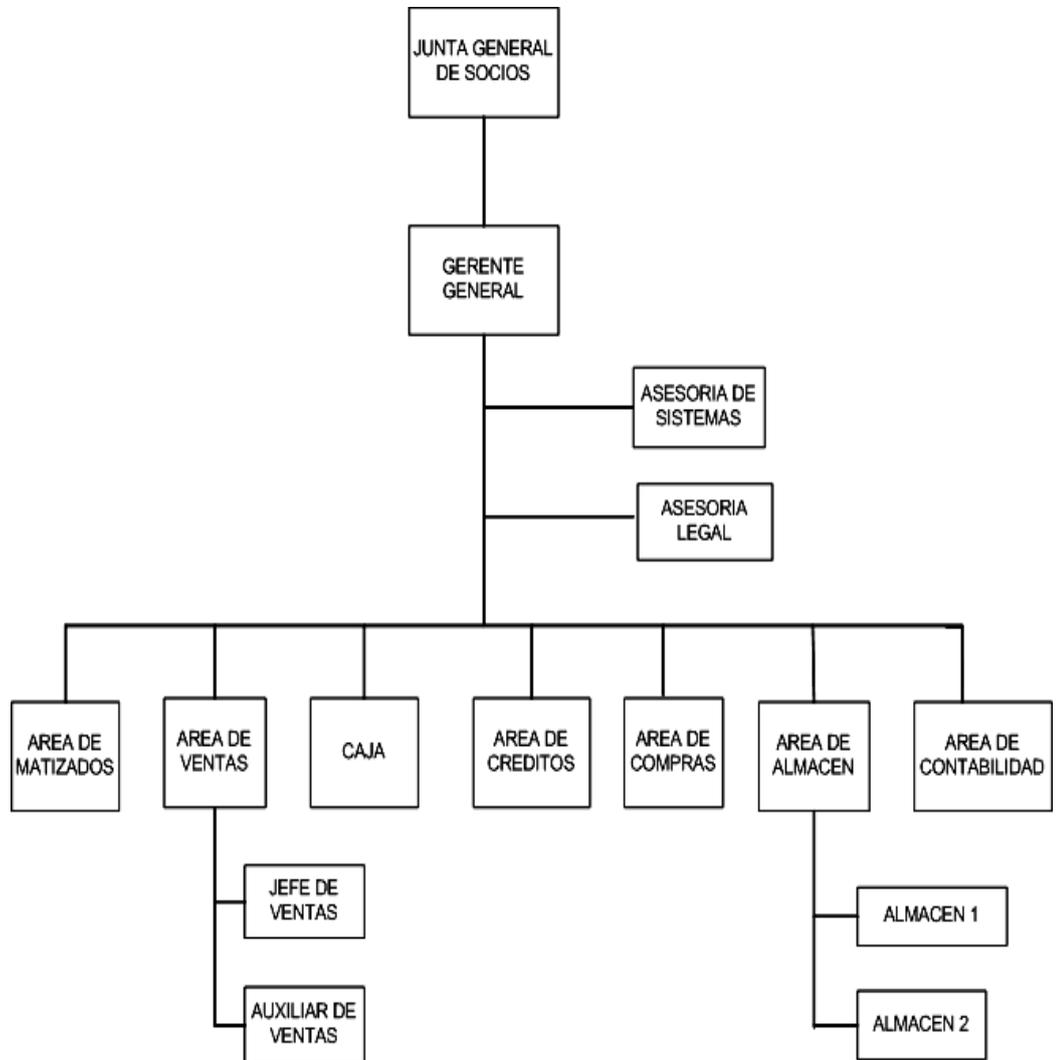
**✓ OBJETIVO N° 2**

**Diseñar el sistema de control interno en el Área de Ventas, de acuerdo al Informe COSO.**

Nuestra propuesta comprende el diseño del sistema de control interno de:

**Figura 27**

**a) Organigrama propuesto**



**Fuente:** Quimipiel S.A.C.

**Elaborado por:** Grupo de investigación

**b) Programa de auditoría a aplicarse.**

**QUIMIPIEL S.A.C.**

**PROGRAMA DE AUDITORÍA**

Área :  
Fecha de Inicio :  
Fecha Término :  
Inversión H/Hombre :

## OBJETIVO

Determinar la aplicación de la normativa legal, de políticas, y procedimientos existentes para el proceso de control ventas, y establecer cumplimiento de los mismos.

N°	PROCEDIMIENTOS/ACTIVIDADES		RR HH	FECHA	H/H
	<b>AMBIENTE DE CONTROL</b>				
1	Se aplica un código de ética para un buen desempeño de los trabajadores?				
2	Aplica la normativa interna vigente para el control del proceso de ventas?				
3	Se realizan reuniones mensuales para determinar el porcentaje vendido con relación a lo presupuestado?				
4	Existe manuales de procesos para actividades de venta?				
	<b>ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS</b>				
5	Existe formalmente una misión establecida para el área de ventas?				
6	Existen objetivos en el área de ventas?				
7	Los objetivos están enfocados hacia la misión y visión?				
8	Se actualiza constantemente las políticas, normas y procedimientos?				
	<b>IDENTIFICACIÓN DE EVENTOS</b>				
9	Existe un sistema informático para el área de ventas?				
10	El personal del área de ventas está capacitado para su correcto desempeño?				
11	El personal de ventas realiza sus funciones adecuadamente?				
12	El área de ventas está preparada para efectos sociales como las paralizaciones?				
13	El área de ventas realiza análisis de marcas y porcentajes de ventas?				

	<b>EVALUACIÓN DE RIESGOS</b>				
14	Existe supervisión en el área de ventas?				
15	El nuevo personal para el área de ventas posee inducción para que se acople fácilmente a la empresa?				
16	El área de ventas cuenta con tecnología moderna para su eficaz funcionamiento?				
17	El acceso al sistema informático de ventas es restringido para el personal no autorizado?				
	<b>RESPUESTA A LOS RIESGOS</b>				
18	La empresa cuenta con un plan de contingencia para competir con marcas transnacionales?				
19	El área de ventas emite reportes gerenciales para que estos sean controlados y revisados?				
20	El proceso de auto venta tiene asegurado el producto de entrega?				
	<b>ACTIVIDADES DE CONTROL</b>				
21	El departamento de Control Interno evalúa constantemente los procesos de ventas?				
22	El sistema informático de ventas reporta información confiable?				
23	Se realiza visitas inesperadas a los clientes para determinar si se efectúa la venta con sus ofertas?				
24	Las funciones en el área de ventas están debidamente segregadas?				
	<b>INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN</b>				
25	Existe comunicación en todos los niveles jerárquicos del área de ventas?				
26	Los clientes conocen las políticas de ventas de la empresa?				
27	Las decisiones tomadas son a través de un análisis de la información recibida?				
28	Las personas que necesitan pueden acceder fácilmente a la información?				
	<b>SUPERVISIÓN Y MONITOREO</b>				
29	Se da seguimiento a la mejora de los procesos de ventas?				
30	Se comprueba que el control se realiza o se cumple a cabalidad?				
31	Se efectúan comparaciones mensuales de las ventas con las históricas?				
Hecho por:		Fecha:		Revisado por:	

c) **Cuestionario para la evaluación del sistema de control interno; del Área de Ventas**

**QUIMPIEL S.A.C.**

**CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO**

Área :  
 Fecha de Inicio :  
 Fecha Término :  
 Inversión H/Hombre :

**1. Objetivos:**

- 1.1. Detección de Controles Clave (por desconocimiento de los circuitos).
- 1.2. Prueba de Controles Clave
- 1.3. Determinar el alcance, frecuencia y oportunidad del trabajo de auditoría.
- 1.4. Observar las debilidades de control e informarlas a la Dirección.

**2. Cuestionario**

2.1. Circuito de Créditos y Cobranzas

N°	DETALLE	SI	NO	N/A
<b>1</b>	<b>ORGANIZACIÓN</b>			
	¿Existe un manual de funciones y procedimientos?			
	a) ¿Está escrito?			
	b) ¿Es claro y preciso?			
<b>2</b>	¿Se encuentran claramente definidas las líneas de autoridad y responsabilidad?			
	a) ¿Están filiadas por escrito?			
<b>3</b>	¿Están definidas las funciones:			
	a) Gerencia de Ventas?			
	b) Jefe de producto?			
	c) Vendedores?			
	d) Servicios y atención a clientes?			

<p><b>4</b></p> <p><b>5</b></p> <p><b>6</b></p>	<p>e) Publicidad?</p> <p>f) Investigación de mercado?</p> <p>g) Nuevos productos?</p> <p>h) Ventas especiales?</p> <p>¿Se encuentran claramente separadas las funciones de:</p> <p>a) Ventas?</p> <p>b) Expedición?</p> <p>c) Créditos?</p> <p>d) Facturación?</p> <p>e) Gestión de cobros?</p> <p>f) Cobranzas?</p> <p>g) Registración?</p> <p>h) Custodia de documentos?</p> <p>i) Seguimiento de la cobranza?</p> <p>¿Existen políticas referentes al circuito?</p> <p>a) ¿Están claramente expresadas?</p> <p>b) ¿Están claramente expresadas?</p> <p>c) ¿Están por escrito?</p> <p>¿Hay políticas referentes a:</p> <p>a) Condiciones generales de venta?</p> <p>b) Otorgamiento de créditos?</p> <p>c) Condiciones generales de cobranza?</p> <p>d) Determinación de precios?</p>			
---	---	--	--	--

<p><b>1</b></p> <p><b>2</b></p> <p><b>3</b></p> <p><b>4</b></p> <p><b>5</b></p> <p><b>6</b></p> <p><b>7</b></p> <p><b>8</b></p>	<p><b>VENTAS</b></p> <p>El sistema de operación de ventas es apropiado o adecuado?</p> <p>¿El mismo abarca todo el país?</p> <p>¿Se vende en el exterior?</p> <p>¿Son los formularios de Nota de pedido:</p> <p>a) Prenumerados?</p> <p>b) ¿Se controla la correlatividad?</p> <p>c) ¿Quién lo realiza?</p> <p>d) ¿Producción se entera de la cantidad de productos solicitados?</p> <p>e) ¿Son autorizados?</p> <p>f) ¿Por quién?</p> <p>Son los pedidos de los clientes revisados y aprobados por un funcionario independiente de:</p> <p>a) Expedición?</p> <p>b) Facturación</p> <p>c) Contaduría?</p> <p>¿Se cuenta con un sistema de información que permita tomar decisiones adecuadas?</p> <p>¿Se está seguro que no se pierden ventas?</p> <p>¿Existen presupuesto de ventas?</p> <p>a) ¿Quién lo prepara?</p> <p>b) ¿Se compara la realidad contra el presupuesto?</p>			
---	--	--	--	--

<p>1</p> <p>2</p>	<p>c) ¿Se estudia las variaciones?</p> <p>d) ¿A quién se informa sobre las variaciones?</p> <p><b>CRÉDITOS</b></p> <p>¿Existen normas y procedimientos?</p> <p>a) ¿Son adecuados y claros?</p> <p>b) ¿Están expresados por escrito?</p> <p>¿Con respecto a la concesión de créditos a clientes:</p> <p>a) Se estudian los antecedentes del cliente?</p> <p>b) Qué aprobación se requieren?</p> <p>c) Se encuentra definido el monto que como crédito puede concederse a cada cliente sin la aprobación expresa del sector de créditos?</p> <p>d) Se ajusta ese monto por inflación?</p> <p>e) Mediante qué sistema?</p> <p>f) Se deja constancia escrita de la aprobación?</p> <p>g) En que formularios?</p> <p>h) Los montos de los créditos otorgados son revisados?</p> <p>i) Por quién?</p> <p>j) Con qué frecuencia?</p> <p>k) Son aumentados automáticamente?</p> <p>l) Mediante qué sistema?</p> <p>Es el sector de créditos independiente de:</p>			
-------------------	---	--	--	--

<b>3</b>	a) Contaduría? b) Cuentas corrientes? c) Ventas? d) Caja?			
<b>4</b>	Se requiere la previa aprobación del sector, para el pago de los saldos acreedores a los clientes?			

**c) Manual de organización y funciones.**

**QUIMIPIEL S.A.C.**  
**MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES.**  
**Junta General de Socios**

Objetivo

- Decidir por mayoría de los socios asuntos propios de su competencia de acuerdo a ley

Funciones

- Aprobar o desaprobado los resultados del ejercicio, expresados en los estados financieros.
- Disponer en la aplicación de utilidades.
- Establecer los aumentos o disminuciones del capital.
- Seleccionar auditores externos cuando corresponda.
- Nombrar y/o renombrar al gerente.
- Acordar la transformación, fusión, escisión, reorganización y disolución de la sociedad así como resolver sobre su liquidación.
- Formar una comisión de trabajo con las áreas ventas, créditos y cobranzas.

## **Gerente General**

### Objetivo

Ejercer la representación legal de la empresa con el propósito de conducirlo hacia el logro de sus objetivos.

### Funciones

- Actuar como representante de esta sociedad ante terceros y ante el poder público tales como autoridades policiales y fiscales.
- Planificar, decidir, organizar, motivar, comunicar las pautas de acción y controlar las áreas de la empresa.
- Disponer y autorizar la capacitación al personal, interna o externamente, tales como seminarios, charlas, conferencias, talleres, etc.
- Establecer las bases para un buen control interno asignando responsabilidades y autoridad.
- Preparar e implementar el organigrama, el manual de organización de funciones y elaborar el manual de políticas y procedimientos por escrito.
- Preparar e implementar por escrito el código de ética y moral, posteriormente difundir internalizar y vigilar su cumplimiento.
- Dirigir y supervisar los detalles ordinarios relativos a las compras y ventas.
- Dar cuenta a la junta general de socios los resultados económicos y la situación financiera de la empresa.
- Cuidar que la empresa desarrolle sus actividades dentro de las normas legales vigente.

## **Asesoría de sistema**

### **Función**

- Proporcionar asesoría con respecto al software contable instalado asegurando la calidad y eficiencia del proceso automático de datos a la gerencia, contabilidad y demás órganos de la empresa.

## **Área de ventas**

### **Jefe de ventas**

#### **Objetivo**

Lograr el cumplimiento de los estimados de venta, orientando su esfuerzo y creatividad al uso adecuado de las facultades y de apoyo promocional aprobados por la gerencia.

#### **Funciones**

- Aplicar la estrategia y táctica definida por la gerencia general.
- Evaluación de las ventas.
- Formular el presupuesto de ventas, elevarlo para la aprobación del gerente y supervisar su correcta ejecución.
- Determinar las necesidades de personal para proponer a la gerencia su contratación.
- Supervisar la gestión de los vendedores., y asegurarse de que cuenten con los medios, materiales y documentos para el desempeño eficiente de su trabajo.
- Instruir al personal de ventas, asesorarlos para los problemas que se le presenten y proponer los cambios importantes en la empresa.
- Analizar y evaluar las ventas parciales por motivo de devolución.
- Programar apoyar y supervisar la realización de reuniones periódicas con su personal.

## **Vendedor auxiliar**

### Objetivo

Es el órgano de apoyo operativo al órgano de línea, encargado de la verificación de las ventas e ingresos realizada por la empresa.

### Funciones

- Presentarse puntualmente a su centro de trabajo correctamente con el uniforme respectivo.
- Asegurarse y proveerse de material de formularios, listados de precios, listados de existencias en stock y otros necesarios para el desempeño de su trabajo.
- Mantener informado a su administrador, en forma permanente de todas las ocurrencias e informaciones que sucedan durante el día, así como el avance de las ventas de los diferentes productos de modo que su Administrador coordine con el gerente y programas nuevos pedidos, de ser el caso.
- Brindar en todo momento trato amable e información clara y precisa a los clientes sobre la calidad de los diferentes productos para que elija el mejor.
- Practicar las políticas de precios que son establecidos por el jefe de ventas teniendo la autorización de gerencia general.

### **Área de caja:**

#### Funciones:

- La cajera es la encargada de cobrar al cliente, verificar sus datos e imprimir el comprobante o comprobantes que necesite el mismo. Después de impreso entregara la copia usuario o, destinatario y SUNAT entregara al cliente y la copia emisor y remitente la archivará para luego enviar al área de contabilidad.
- Es la responsable de controlar el efectivo de caja, dándole protección en un lugar seguro para que nadie tenga acceso a ella. Así como los cheques recibidos de cobranzas de ventas al crédito.

- La encargada de caja hará uso de recibos de egresos e ingresos de caja para el adecuado control de efectivo. Estos recibos deben estar previamente enumerados y su uso debe ser cronológico.
- Al mismo tiempo, la encargada deberá llevar un control de todas las entradas y salidas de efectivo del fondo, en un auxiliar; el cual facilitara el saldo.
- Diariamente debe realizar los cierres de los POS, conciliar caja y enviar los documentos a contabilidad, junto con el reporte de caja diario.

### **Área de almacén:**

Funciones:

- Se encarga de verificar los stocks de cada uno de nuestros productos y proporcionar información al área de Compras para la adquisición necesaria.
- Se encarga de recibir y al mismo tiempo verificar que esté completa la mercadería que ingresa coincido con la documentación respectiva.
- El encargado registrara los productos que ingresaron en el kárdex, tomando en cuenta los datos de la Orden.
- Encargado de hacer la solicitudes al Auxiliar de Compras para que gestione las compras necesarias
- Realizara diariamente los consolidados de los artículos que se han movido, comunicando a contabilidad en caso reporte faltante o sobrante.

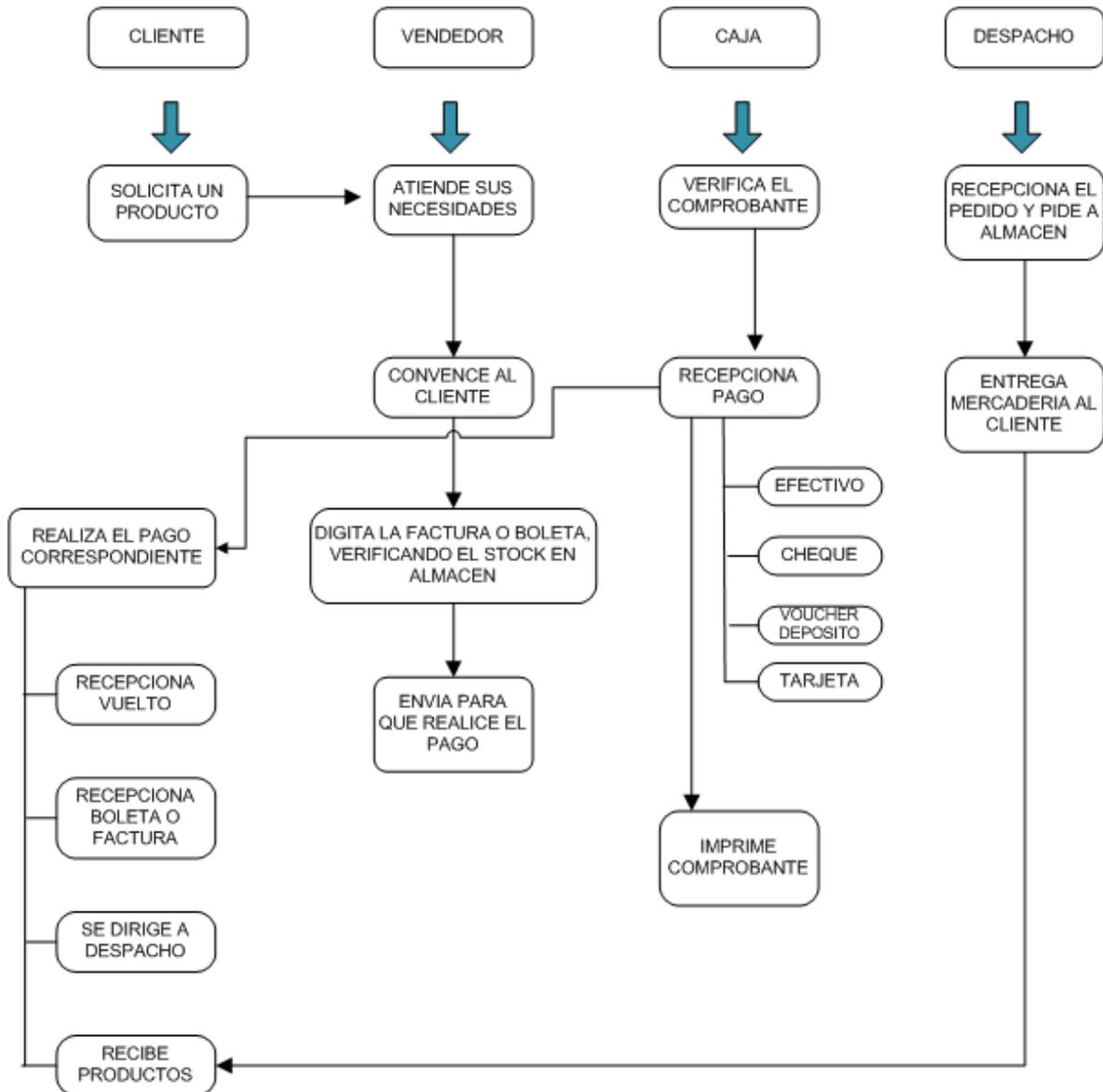
### **Área de contabilidad**

Funciones

- Llevar un registro oportuno de operaciones presupuestarias y contables que inciden en resultado de estados financieros.
- Desarrolla las actividades de registro de las operaciones realizadas por la empresa, así como de sus integrantes con la finalidad de presentar periódicamente información verídica, confiable y oportuna.
- Realizara las conciliaciones bancarias, declaración de impuestos, emisión de cheques y estados financieros.

Figura 28

d) Determinación del diagrama para el proceso de la venta



Fuente: Quimipiel S.A.C.  
Elaborado por: Grupo de investigación

✓ OBJETIVO N° 3

Evaluar si el sistema de control interno implementado en el Área de Ventas, ha mejorado la gestión comercial en la empresa Quimipiel S.A.C., durante el año 2013.

En los últimos años se ha incrementado la necesidad de tener un buen Sistema de Control Interno en las organizaciones, debido a lo práctico que resulta al medir la eficiencia y la productividad al momento de implantarlos; en especial si se centra en las actividades básicas que ellas realizan. Es bueno resaltar, que la empresa que aplique controles internos en sus operaciones, conducirá a conocer la situación real de las mismas, por eso, es resulta importante tener una planificación que sea capaz de verificar que los controles se cumplan para darle una mejor visión sobre su gestión. La implementación del control interno implica que cada uno de sus componentes estén aplicados a cada categoría esencial de la empresa convirtiéndose en un proceso integrado y dinámico permanente, como paso previo cada entidad debe establecer los objetivos, políticas y estrategias relacionadas entre sí, con el fin de garantizar el desarrollo organizacional y el cumplimiento de las metas corporativas; aunque el sistema de control interno debe ser intrínseco a la administración de la entidad y busca que esta sea más flexible y competitiva en el mercado.

Cada persona es un eslabón que garantiza hasta cierto punto la eficiencia y efectividad de la cadena, cabe destacar que la responsabilidad principal en la aplicación del control interno en la organización debe estar siempre en cabeza de la administración o alta gerencia con el fin de que exista un compromiso real a todos los niveles de la empresa.

El Control Interno ha sido diseñado, aplicado y considerado como la herramienta más importante para el logro de los objetivos, la utilización eficiente de los recursos y para obtener la productividad, además de prevenir fraudes, errores, violación a principios y normas contable, fiscal y tributaria.

En Perú, al igual que el resto del mundo y adecuado bajo las características y condiciones propias, dada la necesidad de una definición única de Control Interno se traza la tarea de analizar con profundidad los lineamientos establecidos en el Informe COSO y establecer el concepto de control interno y las consideraciones necesarias al efecto pues los modelos vigentes con anterioridad se inclinaban hacia el Control Interno Contable y no abarcaban la organización en su conjunto, por lo que urge implantar un sistema de control

interno que involucre a la organización como un todo, en busca de niveles de eficiencia y eficacia, de acuerdo a los parámetros que se exigen, así como en la generalización del sistema de control más allá del marco contable, y se adapte a las características de la entidad.

Los cambios ocurridos en la economía peruana contemporánea han incidido en la necesidad de que las organizaciones empresariales se introduzcan en un proceso de perfeccionamiento y como respuesta a estos, se han desarrollado métodos que permiten tener una visión global y estratégica de las organizaciones y de su entorno como punto de partida para el éxito en la gestión.

En la empresa Qumipiel S.A.C. como en otras entidades del país se han realizado diversas verificaciones al Sistema de Control Interno en las que se han detectado deficiencias que violan normas y procedimientos en los diferentes subsistemas. Y para llevar a cabo la evaluación del Control Interno en unidad empresarial Qumipiel S.A.C. fue tomada como referencia el cuestionario presentado en las páginas 67-68, el mismo está basado en los componentes del Sistema de Control Interno y sus normas señaladas en el Informe COSO.

Para mejorar el grado de confiabilidad, nuestra propuesta del sistema de control interno de la empresa Qumipiel S.A.C. Está constituida por los siguientes ítems:

- a)** Manual de organizaciones y funciones (MOF).
- b)** Flujo grama actualizado de comercialización.
- c)** Cuestionario para evaluar el sistema de control interno (mensual).
- d)** Capacitaciones y asesorías permanentes a los trabajadores.
- e)** Monitoreo de las ventas comprometidas y stock.

## **QUIMPIEL S.A.C.**

### **1. MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES.**

#### **Junta General de Socios**

##### **Objetivo**

- Decidir por mayoría de los socios asuntos propios de su competencia de acuerdo a ley

##### **Funciones**

- Aprobar o desaprobado los resultados del ejercicio, expresados en los estados financieros.
- Disponer en la aplicación de utilidades.
- Establecer los aumentos o disminuciones del capital.
- Seleccionar auditores externos cuando corresponda.
- Nombrar y/o renombrar al gerente.
- Acordar la transformación, fusión, escisión, reorganización y disolución de la sociedad así como resolver sobre su liquidación.
- Formar una comisión de trabajo con las áreas ventas, créditos y cobranzas.

##### **Gerente General**

##### **Objetivo**

Ejercer la representación legal de la empresa con el propósito de conducirlo hacia el logro de sus objetivos.

##### **Funciones**

- Actuar como representante de esta sociedad ante terceros y ante el poder público tales como autoridades policiales y fiscales.
- Planificar, decidir, organizar, motivar, comunicar las pautas de acción y controlar las áreas de la empresa.

- Disponer y autorizar la capacitación al personal, interna o externamente, tales como seminarios, charlas, conferencias, talleres, etc.
- Establecer las bases para un buen control interno asignando responsabilidades y autoridad.
- Preparar e implementar el organigrama, el manual de organización de funciones y elaborar el manual de políticas y procedimientos por escrito.
- Preparar e implementar por escrito el código de ética y moral, posteriormente difundir internalizar y vigilar su cumplimiento.
- Dirigir y supervisar los detalles ordinarios relativos a las compras y ventas.
- Dar cuenta a la junta general de socios los resultados económicos y la situación financiera de la empresa.
- Cuidar que la empresa desarrolle sus actividades dentro de las normas legales vigente.

### **Asesoría de sistema**

#### Función

- Proporcionar asesoría con respecto al software contable instalado asegurando la calidad y eficiencia del proceso automático de datos a la gerencia, contabilidad y demás órganos de la empresa.

### **Área de ventas**

#### **Jefe de ventas**

#### Objetivo

Lograr el cumplimiento de los estimados de venta, orientando su esfuerzo y creatividad al uso adecuado de las facultades y de apoyo promocional aprobados por la gerencia.

#### Funciones

- Aplicar la estrategia y táctica definida por la gerencia general.
- Evaluación de las ventas.

- Formular el presupuesto de ventas, elevarlo para la aprobación del gerente y supervisar su correcta ejecución.
- Determinar las necesidades de personal para proponer a la gerencia su contratación.
- Supervisar la gestión de los vendedores., y asegurarse de que cuenten con los medios, materiales y documentos para el desempeño eficiente de su trabajo.
- Instruir al personal de ventas, asesorarlos para los problemas que se le presenten y proponer los cambios importantes en la empresa.
- Analizar y evaluar las ventas parciales por motivo de devolución.
- Programar apoyar y supervisar la realización de reuniones periódicas con su personal.

### **Vendedor auxiliar**

#### Objetivo

Es el órgano de apoyo operativo al órgano de línea, encargado de la verificación de las ventas e ingresos realizada por la empresa.

#### Funciones

- Presentarse puntualmente a su centro de trabajo correctamente con el uniforme respectivo.
- Asegurarse y proveerse de material de formularios, listados de precios, listados de existencias en stock y otros necesarios para el desempeño de su trabajo.
- Mantener informado a su administrador, en forma permanente de todas las ocurrencias e informaciones que sucedan durante el día, así como el avance de las ventas de los diferentes productos de modo que su Administrador coordine con el gerente y programas nuevos pedidos, de ser el caso.
- Brindar en todo momento trato amable e información clara y precisa a los clientes sobre la calidad de los diferentes productos para que elija el mejor.
- Practicar las políticas de precios que son establecidos por el jefe de ventas teniendo la autorización de gerencia general.

### **Área de caja:**

#### Funciones:

- La cajera es la encargada de cobrar al cliente, verificar sus datos e imprimir el comprobante o comprobantes que necesite el mismo. Después de impreso entregara la copia usuario o, destinatario y SUNAT entregara al cliente y la copia emisor y remitente la archivará para luego enviar al área de contabilidad.
- Es la responsable de controlar el efectivo de caja, dándole protección en un lugar seguro para que nadie tenga acceso a ella. Así como los cheques recibidos de cobranzas de ventas al crédito.
- La encargada de caja hará uso de recibos de egresos e ingresos de caja para el adecuado control de efectivo. Estos recibos deben estar previamente enumerados y su uso debe ser cronológico.
- Al mismo tiempo, la encargada deberá llevar un control de todas las entradas y salidas de efectivo del fondo, en un auxiliar; el cual facilitara el saldo.
- Diariamente debe realizar los cierres de los POS, conciliar caja y enviar los documentos a contabilidad, junto con el reporte de caja diario.

### **Área de almacén:**

#### Funciones:

- Se encarga de verificar los stocks de cada uno de nuestros productos y proporcionar información al área de Compras para la adquisición necesaria.
- Se encarga de recibir y al mismo tiempo verificar que esté completa la mercadería que ingresa coincido con la documentación respectiva.
- El encargado registrara los productos que ingresaron en el kárdex, tomando en cuenta los datos de la Orden.
- Encargado de hacer la solicitudes al Auxiliar de Compras para que gestione las compras necesarias
- Realizara diariamente los consolidados de los artículos que se han movido, comunicando a contabilidad en caso reporte faltante o sobrante.

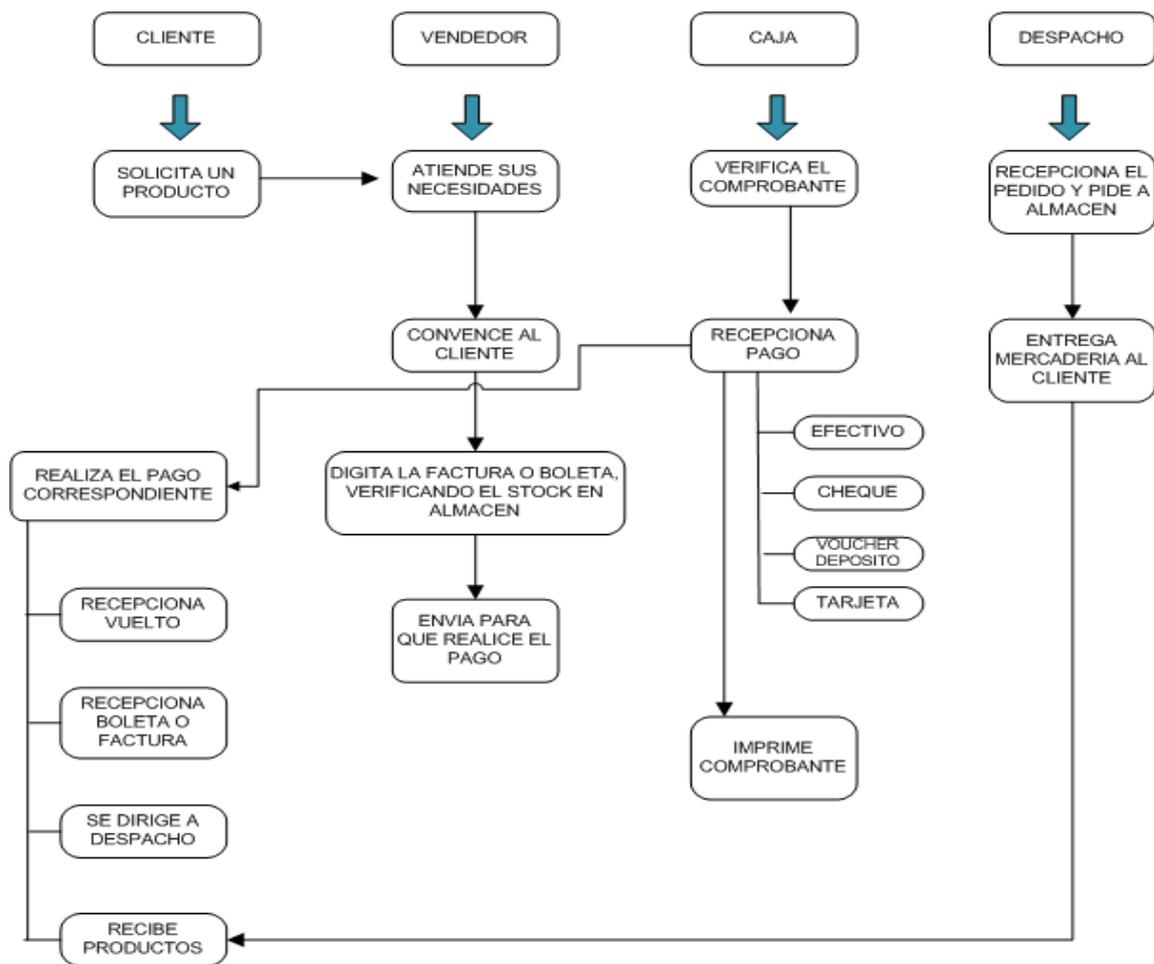
## Área de contabilidad

### Funciones

- Llevar un registro oportuno de operaciones presupuestarias y contables que inciden en resultado de estados financieros.
- Desarrolla las actividades de registro de las operaciones realizadas por la empresa, así como de sus integrantes con la finalidad de presentar periódicamente información verídica, confiable y oportuna.
- Realizara las conciliaciones bancarias, declaración de impuestos, emisión de cheques y estados financieros.

Figura 29

### 2. FLUJO GRAMA ACTUALIZADO DE COMERCIALIZACIÓN



Fuente: Quimipiel S.A.C.

Elaborado por: Grupo de investigación

**CUESTIONARIO PARA EVALUAR EL SISTEMA DE CONTROL INTERNO (MENSUAL/TRIMESTRAL)**

ITEMS	SI	NO	NA
1. ¿Existe control presupuestario de los gastos incurridos en el Área Ventas?			
2. ¿Se comunica las políticas corporativas existentes a todo el personal del Área de Ventas?			
3. ¿El supervisor de ventas, recibe del personal a su cargo un reporte periódico de actividades?			
4. ¿Se estimula el crecimiento profesional del personal del Área de ventas?			
5. ¿Para los eventos de la empresa se toma en cuenta a todo el personal de la fuerza de ventas, incluso a los clientes?			
6. ¿Cumple con las políticas de reserva del Área de Ventas?			
7. ¿Los pedidos son adecuadamente controlados y aprobados?			
8. ¿Los incentivos entregados se realizaran únicamente cuando se han alcanzado las metas?			
9. ¿Se realizan visitas de campo sorpresivas para verificar el cumplimiento de las rutas de la fuerza de ventas?			
10. ¿Se elaboran periódicamente informes de ventas y sus avances con respecto a las metas establecidas?			
11. ¿En este mes se efectuó rotación del personal del Área de Ventas?			
12. ¿Se realizó la visita a la cartera de clientes en este mes?			

13. ¿Se presentaron deficiencias al momento de registrar sus ventas en este mes?			
14. ¿Presentan a diario el sustento de las mercaderías vendidas en el transcurso del mes?			
15. ¿Recibieron asesoría y capacitación en el mes?			
16. ¿Se realizaron gastos de promoción y publicidad en el mes?			
17. ¿Los precios de las mercaderías vendidas las cree competitivas en el mercado?			

**3. CAPACITACIONES Y ASESORIAS PERMANENTE A LOS TRABAJADORES.**

- a) Desarrollar un programa de capacitación mediante un consultor externo, dirigido a supervisores y vendedores como herramienta para el logro de los objetivos de la empresa, en forma semestral.
- b) Evaluar al personal sobre su desempeño en el proceso comercial y aplicación del manual de organización y funciones (MOF).

**4. MONITOREO DE LAS VENTAS COMPROMETIDAS Y STOCK.**

- a) La Gerencia General deberá desarrollar un manual operativo que sirva de guía a las operaciones de ventas.
- b) Que se conforme un comité comercial y marketing de ventas, que supervise esta actividad. Sistema de control de resultados, sistemas de control basados en comportamientos, etc.
- c) Cuando las actividades de monitoreo no las llevan a cabo directamente los tomadores de decisiones del programa, es crucial que los hallazgos de las actividades monitoreadas se coordinen y se los retroalimente.

**5. Estados Financieros después del diseño del sistema de control interno en el Área de Ventas mejora la gestión comercial en la empresa Quimipiel S.A.C. del distrito La Esperanza, provincia de Trujillo, durante el año 2013**

**Figura 30**

**QUIMIPIEL S.A.C.**  
**Estado de Situación Financiera**  
 Al 31 de Diciembre del 2013  
 (Expresado en Nuevos Soles)

<b>ACTIVO</b>		<b>PASIVO Y PATRIMONIO NETO</b>	
<b>Activo corriente</b>	<b>S/.</b>	<b>Pasivo Corriente</b>	<b>S/.</b>
Efectivo y equivalente de efectivo	68,750	Tributos por pagar	38,844
Inversiones financieras	9,500	Remuneraciones por pagar	17,850
Cuentas por cobrar comerciales	23,450	cuentas por pagar comerciales	32,405
Otras cuentas por cobrar	9,105	Cuentas por pagar diversos	12,145
Inventarios	195,450		
Gastos contratados por Anticipios	14,530	<b>Total Pasivo Corriente</b>	<b>101,244</b>
<b>Total Activo Corriente</b>	<b>320,830</b>	<b>Pasivo No Corriente</b>	
<b>Activo No Corriente</b>		Cuentas por pagar diversas	13,415
Inmueble, maquinaria y equipo	286,265	<b>Total Pasivo No Corriente</b>	13,415
<b>Total Activo No Corriente</b>	286,265	<b>Total Pasivo</b>	<b>114,659</b>
		<b>Patrimonio Neto</b>	
		Capital emitido	270,000
		Reserva legal	15,600
		Resultados acumulados	116,200
		Utilidad del Ejercicio	90,636
		<b>Total Patrimonio Neto</b>	492,436
<b>Total Activo</b>	<b>607,095</b>	<b>Total Pasivo y Patrimonio Neto</b>	<b>607,095</b>

**Fuente:** Quimipiel S.A.C.  
**Elaborado por:** Grupo de investigación

**Figura 31**

**QUIMPIEL S.A.C.**  
**Estado de Resultados**  
Al 31 de Diciembre del 2013  
(Expresado en Nuevos Soles)

	<b>S/.</b>
Ventas Netas	1,207,450
Costo de Ventas	- 775,850
<b>Utilidad Bruta</b>	<b>431,600</b>
Gastos de ventas y distribución	-107,900
Gastos de administración	-172,640
Otros ingresos operativos	21,580
Otros gastos operativos	-12,948
<b>Utilidad de Operación</b>	<b>159,692</b>
Gastos financieros	-30,212
<b>Resultado antes de impuesto a las Rentas</b>	<b>129,480</b>
Impuesto a la Renta	-38,844
<b>Utilidad Neta</b>	<b>90,636</b>

**Fuente:** Quimipiel S.A.C.

**Elaborado por:** Grupo de investigación

Los Estados Financieros, constituyen un resumen final de todo el proceso contable correspondiente al período 2013 de tiempo relativo a las actividades operativas, directas e indirectas a la empresa en estudio. Deben contener en forma clara y comprensible todo lo necesario para juzgar los resultados de operación, la situación financiera de la empresa, los cambios en su situación financiera y las modificaciones en su capital emitido. Su finalidad es que los lectores puedan juzgar adecuadamente lo que los estados financieros muestran. Los accionistas analizan e interpretan los datos financieros para evaluar su posición actual así como la de largo plazo y la productividad de las operaciones de las empresas. Están interesados en la estructura completa del capital del negocio. La posición de los inversionistas será favorable en la medida en que no hay un exceso de capital social. Estos están interesados en los estados financieros para determinar el progreso de la empresa y los resultados de la gestión comercial del negocio durante el año y las perspectivas para los años venideros. En estos documentos contables se muestran el resultado de las operaciones de una entidad durante un periodo determinado, tomando como parámetro los ingresos y gastos efectuados; y finalmente, proporciona la utilidad (o pérdida) neta de la empresa.

**QUIMPIEL S.A.C.**  
**ESTADO DE RESULTADOS**  
(Expresado en Nuevos Soles)

	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>Variación</b>
Ventas Netas	795,400	1,207,450	412,050
Costo Ventas	-585,150	-775,850	190,700
<b>Utilidad Bruta</b>	<b>210,250</b>	<b>431,600</b>	<b>221,350</b>
Gastos de Ventas y Dist.	-52,563	-107,900	55,337
Gastos de Administración	-84,100	-172,640	88,540
Otros Ingresos Operativos		21,580	21,580
Otros gastos operativos	-4208	-12948	8740
<b>Utilidad de Operación</b>	<b>69,380</b>	<b>159692</b>	<b>90312</b>
Ingresos Financieros	--		
Gastos Financieros	-14,718	-30,212	15,494
<b>Resultados antes del I.R.</b>	<b>54,662</b>	<b>129,480</b>	<b>74,818</b>
Impuesto a la Renta	-16,399	-38,844	22,445
<b>Utilidad Neta</b>	<b>38,263</b>	<b>90,636</b>	<b>52,373</b>

# **V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

## CONCLUSIONES

Después de haber analizado la información recopilada en las visitas efectuadas a la unidad económica Quimipiel S.A.C., se establecen las siguientes conclusiones:

1. Como resultado al diagnóstico practicado al sistema de control interno del área de ventas de la unidad económica Quimipiel S.A.C., se identificó que el 60% de las transacciones comerciales y procedimientos para la atención y despacho de los productos a los clientes es insuficiente.
2. Se diseñó el sistema de control interno en el área de ventas basado en el Informe COSO, constituido por los siguientes elementos de control: organigrama, programa de auditoría, cuestionario para la evaluación del sistema de control interno, manual de organización y funciones y flujograma para el área de ventas, los mismos que conllevarán a que los procesos sean más eficientes y óptimos.
3. Se evaluó si el sistema de control interno implementado en el área de ventas, mejoró en forma significativa la gestión comercial de la unidad económica Quimipiel S.A.C., de acuerdo a lo establecido en el Informe COSO.

## RECOMENDACIONES

Después de realizada la investigación, se ha llegado a las siguientes recomendaciones:

1. Aplicar procedimientos del sistema de control interno en el área de ventas de la unidad económica Quimipiel S.A.C., de acuerdo al Informe COSO, normas, procedimientos y políticas de la empresa.
2. La unidad económica Quimipiel S.A.C., debe optar por evaluar el sistema de control interno, en forma periódica con la finalidad de corregir sus debilidades y deficiencias en forma oportuna, y con el único objetivo de obtener información relevante, confiable y fiable, y además mejorar la gestión comercial del área de ventas.
3. La gestión comercial en el área de ventas de la unidad económica Quimipiel S.A.C., deberá considerar a los procedimientos y políticas emanados por la administración de la empresa; y así mejorar las condiciones de calidad y oportunidad, la provisión de bienes y que se hagan al mínimo costo, con la máxima eficiencia y el mejor uso de los recursos económicos disponibles.

## VI. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alvin, R. y Marks, B. (2007). *Auditoria un enfoque integral* (11a. ed.). México: Pearson Education.
- Coopers & Lybrand (2002). *Los nuevos conceptos de control interno- informe coso*. España.
- Gómez, F. (1969). *Principios y fundamentos de gestión de empresa* (2a. ed.). Madrid: Editorial Pirámide- Grupo Anaya S.A.
- Mantilla, O. (2000). *Instalación del sistema de control interno en una empresa comercializadora de repuestos para vehículos automotrices, Universidad Nacional de Trujillo – Trujillo*
- Maximixe. *Calzado, Cuero & Pielés; y Manufacturas de Cuero*. 10 de octubre de 2010 <<http://www.maximixe.com/alertaeconomica/fichas/Calzado,%20Cueros%20y%20Piles%20-%20marzo.pdf>>
- Neira, P. (2002). *Gestionando una mediana y pequeña empresa* (1a. ed.). Lima: Editorial Corporación Gráfica Navarrete S.A.
- Nieto, J. (2012). *Diseño de un Sistema de Control Interno Administrativo Contable para las empresas comercializadoras de Gas: Caso Comercializadora Mayorista Digas*.
- Porter, M. (2001). *Ventaja competitiva creando y sustentando un desempeño superior*. Río de Janeiro: Editora Campus.
- Robbins, S. (1999). *Comportamiento Organizacional* (8a. ed.). México, D.F.: Prentice Hall.
- Rusenás, R. (2006). *Control interno* (1a. ed.). México.
- Santillana, J. (2000). *Establecimiento del sistema de control interno – la función contraloría* (1a. ed.). México.
- Terry & Franklin. (1999). *Principios de la Administración*. México: Editorial Cecsá. *Tesis (Ingeniero en Contabilidad y Auditoría)*. Quito, Ecuador: Universidad Politécnica Salesiana, Facultad de Contabilidad y Auditoría. 2012. 236 p.

# **ANEXOS**

**CUESTIONARIO DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO  
BASADO EN EL INFORME COSO I - II**

**Instrucciones para responder el cuestionario:**

Lee las preguntas atentamente, revisa todas las opciones y elige la respuesta que consideras. Piensa antes de contestar y procura no equivocarte porque no puedes borrar ni tachar.

1. ¿Se realiza estudios por parte de la administración para evitar riesgos?

Sí                       No                       N/A

2. ¿La empresa cuenta con procesos que permitan generar información?

Sí                       No                       N/A

3. ¿Se salvaguardan las mercaderías manufacturadas recibidas en almacén y tienda?

Sí                       No                       N/A

4. ¿Existe una persona determinada para controlar los ingresos y salidas de mercaderías manufacturadas del almacén o tienda?

Sí                       No                       N/A

5. ¿Cuenta la empresa con un respaldo documentado y firmado mediante el cual se pueda verificar los inventarios de la mercadería manufacturada?

Sí                       No                       N/A

6. ¿Existe un manual de procedimientos que indique como deben manejarse las actividades de la tienda?

Sí

No

N/A

7. ¿Existe restricciones de ingreso del personal a la tienda?

Sí

No

N/A

8. ¿Se cuenta con un supervisor en tienda que revise la mercadería manufacturada despachada por los vendedores?

Sí

No

N/A

9. ¿Se encuentran establecidos niveles máximos y mínimos de los inventarios de las mercaderías manufacturadas en tienda?

Sí

No

N/A

10. ¿Se elaboran informes en cuanto a las existencias y anomalías de las áreas de almacén y tienda, tienen plazo o fecha de entrega determinada?

Sí

No

N/A

11. ¿Se identifica a los clientes potenciales y reales, y se desarrolla estrategias de marketing para influir en ellos con el fin de que sigan comprando los productos de la tienda?

Sí

No

N/A

12. ¿Se asegura la entrega de los productos a los clientes de forma oportuna?

Sí

No

N/A

**13.** ¿Se realiza programas para incentivar las ventas en la empresa?

Sí

No

N/A

**14.** ¿Se mantiene flujos de información que permita la puntual comunicación de la información interna y externa de manera precisa al personal correspondiente?

Sí

No

N/A

**15.** ¿Se realiza análisis de las ventas o evolución de las mismas?

Sí

No

N/A

**16.** ¿Se dispone de los sistemas de información según sean necesarios?

Sí

No

N/A

**17.** ¿Se generan y se distribuyen informes sobre las actividades realizadas?

Sí

No

N/A

**18.** ¿Se preparan y se presentan con exactitud las declaraciones de impuestos en los plazos legalmente establecidos?

Sí

No

N/A

**19.** ¿Se registra en forma completa y precisa el efecto de todas las transacciones contables y los hechos económicos?

Sí

No

N/A

**20.** ¿Se mantiene la confidencialidad de la información financiera?

Sí

No

N/A