

UNIVERSIDAD PRIVADA ANTENOR ORREGO

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

ESCUELA PROFESIONAL DE CONTABILIDAD



TESIS

**“DIAGNÓSTICO DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO ACTUAL EN
EL PROCESO ESPECÍFICO DE LAS VENTAS DE LA EMPRESA DE
TRANSPORTES ITTSABUS”**

Para obtener el Título Profesional de Contador Público

AUTORES:

Br. Leonela Marilia Joaquín Cárdenas

Br. Ana Rosa Céspedes Alayo

ASESOR:

C.P.C. Franklin Flores Bockos

Trujillo, Noviembre del 2013

PRESENTACIÓN

Señores Miembros del Jurado:

En cumplimiento a lo dispuesto por el Reglamento de Grados y Títulos de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Privada Antenor Orrego, con la finalidad de obtener el Título Profesional de Contador Público, nos es honroso someter a vuestra consideración el presente trabajo de investigación titulado:

“DIAGNÓSTICO DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO ACTUAL EN EL PROCESO ESPECÍFICO DE LAS VENTAS, EN LA EMPRESA DE TRANSPORTES ITTSABUS”

EL propósito del presente trabajo es brindar a los interesados en el tema, información valiosa sobre el control interno en el proceso de las ventas para una confiable y oportuna información.

Dejamos constancia que la presente investigación la hemos realizado con la mayor dedicación, entusiasmo y seriedad del caso, por lo que esperamos la aprobación que en justicia nos corresponde.

Trujillo, 20 de Noviembre del 2013

JOAQUÍN CÁRDENAS LEONELA MARILIA

Bachiller en Ciencias Económicas

CÉSPEDES ALAYO ANA ROSA

Bachiller en Ciencias Económicas

DEDICATORIA

*A Jehová Dios, por haberme acompañado
y guiado a lo largo de mi carrera, por ser mi
fortaleza en los momentos de debilidad y por
brindarme una vida llena de aprendizajes.*

*A mis padres Leoncio y Luz,
por apoyarme en todo momento, por
los valores que me han inculcado,
y por haberme dado la oportunidad
de tener una excelente educación.
Son un ejemplo de vida a seguir.*

*A mis hermanas Mary, Luz y Lili, por
apoyarme en aquellos momentos de
necesidad, por ser un ejemplo de estudio
y superación.*

*A mi novio Erick, por ser una parte
muy importante de mi vida, por apoyarme con
sus palabras de aliento a continuar y nunca
renunciar a mis sueños.*

Leonela Marilía Joaquín Cárdenas

DEDICATORIA

*Agradezco a Dios por haberme mostrado
día a día que con perseverancia, humildad,
paciencia y sabiduría todo es posible.*

*A mi mamá Nerida por estar
siempre a mi lado dándome todo su apoyo
y comprensión para poder seguir adelante, y
lograr mis objetivos, por haber hecho de mí
la persona que soy.*

*A mi mamá Rocío por su apoyo incondicional,
Su ejemplo, sus consejos y enseñanzas que
fueron mi inspiración para superarme y me
dieron la luz de esperanza para continuar
con mi camino.*

*A mi familia, quienes siempre tuvieron
una palabra de aliento en los momentos más
difíciles y que ha sido un gran incentivo
para mi vida.*

Ana Rosa Céspedes Alayo

AGRADECIMIENTO

A Jehová Dios quien nos dio la vida y la ha llenado de bendiciones en todo este tiempo, a él que con su infinito amor nos ha dado la sabiduría suficiente para culminar nuestra carrera universitaria.

Nuestra gratitud a las autoridades y docentes que conforman nuestra facultad de Ciencias Económicas, por el apoyo y buenos consejos que recibimos de ellos, tan necesarios para nuestra formación académica y humana.

Un especial reconocimiento a nuestro asesor de tesis Franklin Flores Bockos, por su valiosa asesoría, quién con sus conocimientos y apoyo supo guiar el desarrollo de la presente tesis desde el inicio hasta su culminación.

Leonela Marilia & Ana Rosa

RESUMEN

La Empresa de Transportes ITTSABUS presenta deficiencias en el sistema de control interno, causando un sin número de errores en sus acciones cotidianas, siendo esta la razón para tomar decisiones adecuadas y oportunas dentro de la política interna de la empresa, lo que conlleva un mal funcionamiento de la misma.

La investigación realizada a la Empresa de Transportes ITTSABUS tuvo como objeto principal realizar un diagnóstico del estado actual del proceso específico de las ventas y el control interno en este proceso, a efecto de identificar sus deficiencias y proponer algunas mejoras. Así mismo hacer un análisis de aquellos aspectos que se consideran esenciales para el buen funcionamiento del Control Interno dentro del área de ventas.

Para evaluar las deficiencias se realizó un muestreo, con el apoyo del personal que labora en el área de ventas, así como también, se hizo uso de las técnicas de estudio como: la observación, encuesta y entrevista, respaldándonos en los instrumentos como guía de observación, cuestionario y la guía de entrevista para realizar un análisis de la situación actual de los procesos de venta y el control interno en ellos.

Con la investigación, se detectó que existen deficiencias en el sistema de control interno actual del área de ventas y la necesidad de implementar un adecuado Sistema de Control Interno, que permita brindar información razonable y confiable para las demás áreas.

Con las propuestas que se ha sugerido al área de ventas, luego de hacer un diagnóstico, se contribuye a que los procesos de venta cuenten con un control interno eficiente, es decir, lograr que los procesos de sus operaciones estén bien definidos y organizados, para que alcancen niveles óptimos, disminuyendo así los errores e irregularidades.

ABSTRACT

In common, companies suffer from deficiencies in the internal control system, causing a number of errors in their daily actions, and this is the reason to take appropriate and timely decisions in the internal politics of the company, which carries a poor operation thereof.

Research conducted at the Carrier ITTSABUS main purpose was to diagnose the current state of specific sales process and internal control in this process, in order to identify their shortcomings and propose some improvements. Likewise, an analysis of those aspects that are considered essential for the proper functioning of internal control within the sales area.

To assess gaps were sampled, with the support of the staff working in the area of sales, and also made use of study techniques such as observation, survey and interview, to stand with the tools to guide observation, questionnaire and interview guide to conduct an analysis of the current status of the sales process and internal control them.

During the investigation, it was detected that there are deficiencies in the current system of internal control of the sales and the need to implement adequate internal control system, which allows providing reasonable and reliable information for other areas.

With the proposals that have been suggested to sales after a diagnosis, it helps the sales process have an efficient internal control, is make their operations processes are well defined and organized, for that optimal levels, thus reducing errors and irregularities

ÍNDICE

PRESENTACIÓN	i
DEDICATORIA	ii
AGRADECIMIENTO	iii
RESUMEN	iv
ABSTRACT	v
LISTA DE TABLAS	x
LISTA DE FIGURAS	xii

CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN

1.1. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	2
1.1.1. Realidad Problemática	2
1.1.2. Enunciado del Problema	5
1.1.3. Antecedentes	6
1.1.4. Justificación	7
1.2. HIPÓTESIS	8
1.3. OBJETIVOS.....	8
1.3.1. Objetivo General	8
1.3.2. Objetivos Específicos	8
1.4. MARCO TEÓRICO	9
1.4.1 Sistema del Control Interno	9
1.4.2. Fundamentos del Control Interno	9
1.4.3. El Marco del Control Interno	11
1.4.4. Auditoría en la Empresa Privada	15
1.4.5. Concepto y Objeto de la Auditoría Operacional	16
1.4.6. Evaluación /Valoración	18
1.4.7. Mejoramiento.....	19
1.4.8. Eficiencia	20
1.4.9. Optimización del área de ventas	20
1.4.10. El ambiente o entorno de control.....	21
1.4.11. Venta.....	21

1.4.12. Dirección de Ventas.....	23
1.4.13. Objetivos del Control Interno Para las Ventas y Cuentas por Cobrar	24
1.5. MARCO CONCEPTUAL.....	25
1.5.1. Definiciones Conceptuales	25

CAPÍTULO II: MATERIAL Y PROCEDIMIENTOS

II. MATERIAL Y PROCEDIMIENTOS	29
2.1. Población y Muestra	29
2.1.1. Población	29
2.1.2. Marco Muestral.....	29
2.1.3. Muestra	29
2.2. Técnicas e Instrumentos de Recolección de datos	29
2.3. Procedimientos.....	31
2.3.1. Diseño de Contrastación	31
2.3.2. Análisis de Variables	31
2.3.3. Procesamiento y Análisis de datos.....	32

CAPÍTULO III

III. PRESENTACIÓN Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS	34
3.1. PRESENTACIÓN DE RESULTADOS	34
3.1.1.Resultado de la Observación realizado al Servicio que brindan los Counter de Ventas.....	34
3.1.2.Resultados del Cuestionario de control interno aplicado al personal de ventas.....	36
3.1.3.Resumen de la Entrevista al Jefe de Counters	60
3.2. DISCUSIÓN DE RESULTADOS.....	62
3.3. PROPUESTA DE UN SISTEMA DE CONTROL INTERNO PARA LA MEJORA DE LOS PROCESOS DE LA EMPRESA DE TRANSPORTES ITTSABUS EN EL ÁREA DE VENTAS	64

GENERALIDADES DE LA EMPRESA DE TRANSPORTES	65
MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES DEPARTAMENTO	
CONTROL DE VENTAS	71
MANUAL DE SERVICIO AL CLIENTE.....	89
CONCLUSIONES.....	96
RECOMENDACIONES	98
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	99
ANEXOS.....	102
ANEXO N° 01: GUÍA DE OBSERVACIÓN N° 01 CALIDAD EN EL SERVICIO AL CLIENTE	103
ANEXO N° 02: CUESTIONARIO APLICADO AL PERSONAL DE VENTAS.....	104
ANEXO N° 03: GUÍA DE ENTREVISTA.....	105

LISTA DE TABLAS

Tabla 1: Servicio al cliente	34
Tabla 2: Distribución de colaboradores del área de ventas de la Empresa de Transportes Ittsabus según conocimiento de existencia del Manual de Organización y Funciones.	36
Tabla 3: Distribución de colaboradores del área de ventas de la Empresa de Transportes Ittsabus según conocimiento de la Actualización del MOF.....	37
Tabla 4: Distribución de colaboradores del área de ventas de la Empresa de Transportes Ittsabus según conocimiento de la existencia de un Manual de Servicio al Cliente.	39
Tabla 5: Distribución de colaboradores del área de ventas de la Empresa de Transportes Ittsabus según conocimiento de la existencia del Manual Operativo de Ventas.	40
Tabla 6: Distribución de colaboradores del área de ventas de la Empresa de Transportes Ittsabus según Organigrama, revisado y aprobado por la Gerencia.....	42
Tabla 7: Distribución de colaboradores del área de ventas de la Empresa de Transportes Ittsabus según restricción de personas ajenas al área.	43
Tabla 8: Distribución de colaboradores del área de ventas de la Empresa de Transportes Ittsabus según liquidaciones diarias de las ventas.	45
Tabla 9: Distribución de colaboradores del área de ventas de la Empresa de Transportes Ittsabus según la notificación diaria del dinero entregado y recibido.	46
Tabla 10: Distribución de colaboradores del área de ventas de la Empresa de Transportes Ittsabus según la existencia de personal de seguridad que salvaguarde el dinero.	48
Tabla 11: Distribución de colaboradores del área de ventas de la Empresa de Transportes Ittsabus según conocimiento de la existencia de clave personal para el ingreso al sistema de ventas.	49

Tabla 12: Distribución de colaboradores del área de ventas de la Empresa de Transportes Ittsabus de acuerdo a la seguridad apropiada para los talones de boletos.....	51
Tabla 13: Distribución de colaboradores del área de ventas de la Empresa de Transportes Ittsabus según conocimiento de la existencia del sello de anulación.....	52
Tabla 14: Distribución de colaboradores del área de ventas de la Empresa de Transportes Ittsabus según la existencia de un control correlativo con los boletos de venta.....	54
Tabla 15: Distribución de colaboradores del área de ventas de la Empresa de Transportes Ittsabus según funciones realizadas por el counter.	55
Tabla 16: Distribución de colaboradores del área de ventas de la Empresa de Transportes Ittsabus según la existencia de capacitaciones al personal	57
Tabla 17: Evaluación del Cuestionario de Control Interno Aplicado al personal de ventas	58

LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Niveles de desempeño.....	35
Figura 2. Distribución de colaboradores del área de ventas de la Empresa de Transportes Ittsabus según conocimiento de existencia del Manual de Organización y Funciones.	36
Figura 3. Distribución de colaboradores del área de ventas de la Empresa de Transportes Ittsabus según conocimiento de la Actualización del MOF.....	38
Figura 4. Distribución de colaboradores del área de ventas de la Empresa de Transportes Ittsabus según conocimiento de la existencia de un Manual de Servicio al Cliente.	39
Figura 5. Distribución de colaboradores del área de ventas de la Empresa de Transportes Ittsabus según conocimiento de la existencia del Manual Operativo de Ventas.	41
Figura 6. Distribución de colaboradores del área de ventas de la Empresa de Transportes Ittsabus según Organigrama revisado y aprobado por la Gerencia.	42
Figura 7. Distribución de colaboradores del área de ventas de la Empresa de Transportes Ittsabus según restricción de personas ajenas al área.	44
Figura 8. Distribución de colaboradores del área de ventas de la Empresa de Transportes Ittsabus según liquidaciones diarias de las ventas.	45
Figura 9. Distribución de colaboradores del área de ventas de la Empresa de Transportes Ittsabus según la notificación diaria del dinero entregado y recibido.	47
Figura 10. Distribución de colaboradores del área de ventas de la Empresa de Transportes Ittsabus según la existencia de personal de seguridad que salvaguarde el dinero.....	48
Figura 11. Distribución de colaboradores del área de ventas de la Empresa de Transportes Ittsabus según conocimiento de la existencia de clave personal para el ingreso al sistema de ventas.....	50

Figura 12. Distribución de colaboradores del área de ventas de la Empresa de Transportes Ittsabus de acuerdo a la seguridad apropiada para los talones de boletos.	51
Figura 13. Distribución de colaboradores del área de ventas de la Empresa de Transportes Ittsabus según conocimiento de la existencia del sello de anulación.	53
Figura 14. Distribución de colaboradores del área de ventas de la Empresa de Transportes Ittsabus según la existencia de un control correlativo con los boletos de venta.	54
Figura 15. Distribución de colaboradores del área de ventas de la Empresa de Transportes Ittsabus según funciones realizadas por el counter.	56
Figura 16. Distribución de colaboradores del área de ventas de la Empresa de Transportes Ittsabus según la existencia de capacitaciones al personal.	57
Figura 17 Evaluación del Cuestionario de Control Interno Aplicado al personal de ventas.	59

CAPÍTULO I

INTRODUCCIÓN

I. INTRODUCCIÓN

1.1. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

1.1.1. Realidad Problemática:

Hoy en día el mundo actual exige que todas las empresas, sin importar su giro comercial, estén preparadas para optar por los cambios que le exige la globalización, por ello, en los últimos años se ha incrementado la necesidad de tener un eficiente Sistema de Control Interno en las organizaciones.

En tal sentido, debido al mundo económico integrado que existe, se ha creado la necesidad de integrar metodologías y conceptos en todos los niveles de las diversas áreas administrativas y operativas con el fin de ser competitivos y responder a las nuevas exigencias empresariales, surge así un nuevo concepto de control interno donde se brinda una estructura común, el cual es documentado en el denominado informe COSO I y II.

En setiembre de 1992, el COSO (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission) emitió un informe que proporciona una definición de control interno y estableció un estándar mediante el cual las organizaciones pueden evaluar y mejorar sus controles internos. El Informe COSO I (Internal Control Integrated Framework) contiene la definición de control interno más ampliamente aceptada. (Claros R. y León O. 2012).

El Citado comité estuvo constituido por representantes de diversas organizaciones representativas de la profesión contable y auditoria de los Estados Unidos de América, las cuales detallamos a continuación:

- American Accounting Association (AAA)
- American Institute of Certified Public Accountants (AICPA)

- Financial Executive Institute (FEI)
- Institute of Internal Auditors (IIA)
- Institute of Management Accountants (IMA)

EL Informe COSO define el control interno como un proceso efectuado por la junta directiva, la gerencia y otro personal designado, diseñado para proporcionar seguridad razonable respecto del logro de objetivos en las cuatro categorías siguientes: i) eficacia y eficiencia de las operaciones, ii) confiabilidad de la información financiera, y iii) cumplimiento con leyes y regulaciones iv) control de activos. (Claros R. 2012).

Asimismo, el Informe COSO, para lograr estos objetivos plantea una estructura de cinco componentes: i) ambiente de control, ii) evaluación de riesgos, iii) actividades de control gerencial, iv) información y comunicación, y v) supervisión y monitoreo. (Claros R. 2012).

Por ello, el modelo COSO es un instrumento eficaz en la evaluación del control interno de las compañías, que además de ser ayuda para el ejercicio profesional de la auditoría interna y externa, también es de utilidad a nivel de gerencias para identificar los diferentes riesgos y la mejor práctica para disminuirlos o eliminarlos.

Es bueno resaltar, que la empresa que aplique controles internos en sus operaciones, conducirá a conocer la situación real de las mismas, por eso, resulta importante tener una planificación que sea capaz de verificar que los controles se cumplan para darle una mejor visión sobre su gestión.

En el Perú, el Sector de transporte interprovincial de pasajeros se caracteriza actualmente por el aumento en la demanda de pasajes debido al crecimiento de los sectores productivos de bienes y servicios, al incremento de nuevos mercados y a la creación de nuevas rutas. (Diario el

Comercio del 20 de Junio). Esto origina en las empresas de transporte una lucha por lograr un mejor posicionamiento.

Las nuevas tendencias en cuanto a competitividad se manifiestan en un mejor servicio al cliente orientado a mejores precios, puntualidad en salidas y llegadas, seguridad durante el viaje. Por tanto, aquellas empresas que descuiden estos aspectos importantes, es más que probable que reduzcan sus demandas y generen unos “clientes insatisfechos” difícil de recuperarlos en un futuro. Por ello es importante diagnosticar puntualmente el rol que cumple este sector y los problemas más comunes que aquejan.

Creemos oportuno evaluar el Área de Ventas de la Empresa de Transportes Ittsabus. Es una empresa que se dedica a la prestación de servicios de transporte de pasajeros en la ciudad de Trujillo con rutas como Piura, Talara, Paita, Sullana, Chiclayo, Lima.

Efectuada la evaluación se determinaron las siguientes deficiencias:

- a.** La Empresa de Transportes Ittsabus, no cuenta con políticas y procedimientos establecidos para el área de ventas, generando el desconocimiento de funciones por parte de la fuerza de ventas.
- b.** Los Counter, cometen errores constantes en el sistema de venta de pasajes, anulando boletos sin autorización lo que esto conlleva a una duplicidad en la venta. Vender el mismo “asiento libre” a dos personas distintas.
- c.** La falta de capacitación a los nuevos trabajadores en el área, hace que estos cometan graves errores.

- d. El reporte de liquidaciones de venta entregadas a tesorería, presentan inconsistencias en la documentación. Lo que describe el reporte no coincide con los documentos entregados en físico.
- e. Las copias de los boletos de venta no se archivan correlativamente lo que produce distorsión de los saldos de ventas diarias, generando molestia en el departamento de contabilidad.
- f. No se referenciaron elementos de control por parte del Jefe de área debido a la falta de un manual de funciones que explique en detalle cuales son las funciones según el cargo.

El presente proyecto de investigación, tiene como objetivo: diagnosticar y valorar el sistema de control interno del Departamento ya mencionado siguiendo los pasos que a continuación se describen:

- Realizar diagnóstico del departamento.
- Proponer acciones por cada uno de los componentes que mejoren el sistema de control interno.
- Recomendar un sistema de control interno específico según los resultados.

En resumen, el departamento comercial o área de ventas, constituye el generador de ingresos de la empresa cuyo métodos y procedimientos deben estar definidos, que permitan cautelar la información y el uso adecuado de dichos ingresos.

1.1.2. Enunciado del Problema:

¿De qué manera el diagnóstico del sistema de control interno actual mejora el proceso de las ventas en la empresa de Transportes ITTSABUS?

1.1.3. Antecedentes:

De acuerdo a la investigación realizada se encontraron 4 trabajos de investigación que han tratado contenidos un tanto afines al tema como son:

Ochoa V. (2011), para obtener el título de Licenciado en Contaduría de la Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo “Control Interno” , en su conclusión, podemos decir, que la importancia que está adquiriendo el control interno en los últimos tiempos, a causa de numerosos problemas producidos por su ineficiencia, ha hecho necesario que los miembros de los consejos de administración asumiera, de forma efectiva, unas responsabilidades que hasta ahora se habían dejado en manos de las propias organizaciones de las empresas. Por eso es necesario que la administración tenga claro en qué consiste el control interno para que pueda actuar en el momento de su implantación. El control interno no tiene el mismo significado para todas las personas, lo cual causa confusión entre empresarios y profesionales, legisladores, etc. En consecuencia, se originan problemas de comunicación y diversidad de expectativas, lo cual da origen a problemas dentro de las empresas.

Prado R. (2009), Bachiller de Contabilidad de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos en su tesis “El Control Interno como Herramienta para el Mejoramiento de la Gestión”, se determina que, la identificación de una deficiente gestión en las empresas de transporte urbano de la Provincia de Huamanga, donde las deficiencias se encuentran en las fases o etapas de la gestión empresarial; es decir en la planeación, organización, dirección y control.

Por tanto, se propone la implantación de los componentes e incluso la evaluación de un sistema de control que facilite el mejoramiento de la gestión, es decir coadyuve al logro de las metas y objetivos de dichas empresas.

Rebaza M. y Poma K. (2011), Bachilleres de Contabilidad de UPAO en su tesis “Importancia y Desarrollo de los Procedimientos y Técnicas de Auditoría en la Evaluación de los Egresos de la Empresa de Transportes y Servicios Milagros S.A.C.”, se considera que, con la aplicación de técnicas y procedimientos de auditoría, se puede mejorar la evaluación del sistema de control interno y, específicamente los egresos, evidenciando resultados, causales y emitir las recomendaciones adecuadas tal como se comprueba en los resultados mostrados.

Ulloa P. (2011), Bachiller en su tesis: “Diagnóstico y Propuesta de Organigrama y Manual de Organización y funciones para Optimizar los procesos de la Empresa de Transportes Turismo Días”, se refiere, en sus conclusiones más importantes:

- La Empresa de Transportes Turismo Días presenta un organigrama estructural y distribución de áreas y cargos desfasado a las necesidades de servicio exigidas.
- La Empresa no cuenta con un manual de organización y funciones.
- La Cultura Organizacional no apoya la innovación y cambios estructurales para el desarrollo organizacional.

1.1.4. Justificación:

El presente trabajo de investigación aplicado al Área de Ventas es necesario y útil, ya que se pretende diagnosticar el sistema de control interno actual en el proceso de las ventas de la Empresa de Transportes Ittsabus, permitiendo proponer mecanismos de control y de seguridad para que la empresa alcance en forma ascendente la mejora de los procesos, procedimientos y la sana gestión de los directores de la empresa; así como la mejora de su rentabilidad.

Asimismo, es de importancia para los estudiantes de la Escuela Profesional de Contabilidad de la Universidad Privada Antenor Orrego, porque constituirá una fuente informativa para futuras investigaciones relativas al tema, sirviendo de base bibliográfica y modelo para casos similares.

1.2. HIPÓTESIS

El diagnóstico del sistema de control interno permitirá mejorar significativamente el proceso específico del área de ventas de la Empresa de Transportes Ittsabus.

1.3. OBJETIVOS

1.3.1. Objetivo General

Demostrar que el diagnóstico del sistema de control interno actual mejorará el proceso específico del área de ventas de la Empresa de Transportes Ittsabus.

1.3.2. Objetivos Específicos

- Conocer el proceso específico del área de ventas de la Empresa de Transportes Ittsabus a través de la guía de observación, guía de entrevistas, encuestas.
- Determinar el grado de eficiencia del sistema de control interno actual.
- Desarrollar una propuesta de un sistema de control interno específico según los resultados.

1.4. MARCO TEÓRICO

1.4.1. Sistema del Control Interno:

Claros R. (2012), afirma que, el conjunto de políticas, normas, planes, organización, metodología y registros organizados e instituidos en cada entidad del Estado para la consecución de la misión y objetivos institucionales que le corresponde cumplir.

Esta definición es aplicable para todas las instituciones públicas del país, sean estas pequeñas o grandes, por ejemplo, la implementación de este sistema implicaría que las autoridades y el personal que laboran en la misma se comprometan con su misión y con el logro de sus objetivos institucionales, desarrollando esfuerzos para lograr un manejo eficiente de los recursos, alineando la organización, planes y procedimientos con dichos objetivos.

Entendido así, la Implementación del Sistema de Control Interno (SCI) debe ser considerada y valorada como un factor relevante y necesario para el buen desempeño institucional.

1.4.2. Fundamentos del Control Interno:

Aguirre (2005) sostiene que constituyen las condiciones imprescindibles y básicas que garantizan la efectividad del Control Interno de acuerdo con la naturaleza de las funciones y competencias asignadas por la ley y a las características que le son propias.

La autorregulación

El autocontrol y

La autogestión

Autorregulación:

Es la capacidad institucional para reglamentar, con base en la ley, los asuntos propios de su función y definir aquellas normas, políticas y procedimientos que permitan la coordinación efectiva y transparente de sus acciones. Mediante la autorregulación la empresa adopta los principios, normas y procedimientos necesarios para la operación del Sistema de Control Interno. Favorece el autocontrol al normalizar los patrones de comportamiento requeridos para el cumplimiento de los objetivos, y hace efectivo y transparente el ejercicio de su función. Se lleva a cabo, en otras formas, a través de:

La promulgación de valores, principios y conductas éticas fundantes del servicio público.

Autocontrol:

Es la capacidad de la empresa para evaluar el trabajo, detectar desviaciones, efectuar correctivos, mejorar y solicitar ayuda cuando lo considere necesario de tal manera que la ejecución de los procesos, actividades y tareas bajo su responsabilidad garanticen el ejercicio de una función administrativa transparente y eficaz.

Autogestión:

Es la capacidad empresarial para interpretar, coordinar y aplicar de manera efectiva, eficiente y eficaz la función administrativa. El Control Interno se fundamenta en la autogestión al promover en la entidad, la autonomía organizacional necesaria para establecer sus debilidades de control, definir las acciones de mejoramiento y hacerlas efectivas. Se logra a través de:

- La organización de la función administrativa y de su control de acuerdo con las características propias de cada área de la empresa.
- La capacidad para autorregular su funcionamiento.
- La conformación de la red de conversaciones que articula los procesos, las actividades y las acciones requeridas para la ejecución de los planes, los programas y los proyectos necesarios al logro de los objetivos organizacionales.
- La ejecución de planes de mejoramiento y el seguimiento efecto va a su impacto en la organización.

1.4.3. El Marco del Control Interno:

Vizcarra (2007) nos dice que el COSO es un aspecto importantísimo en el desarrollo de la auditoría financiera, es la evaluación del control interno.

a. ¿Qué es el Control Interno?

El control interno es definido en forma amplia como un proceso, efectuado por la Gerencia de una empresa diseñada para proporcionar una razonable seguridad con miras a la realización de objetivos en las siguientes categorías:

- Efectividad y eficiencia de las operaciones
- Confiabilidad de la información financiera
- Acatamiento de las leyes y regulaciones aplicables
- Adhesión a las políticas de la empresa

La primera categoría apuntada a los objetivos básicos de la empresa, incluyen metas de desempeño, rentabilidad y salvaguarda de recursos.

La segunda está relacionada con la preparación y publicación de estados financieros dignos de confianza, incluyendo estados financieros intermedios y resumidos e información financiera derivada de dichos estados, tales como ganancias por distribuir reportadas públicamente.

La tercera se ocupa del cumplimiento de las leyes y regulaciones a que la empresa está sujeta.

La cuarta categoría está vinculada con el desarrollo de estrategias de las empresas, la comunicación de las mismas y su cumplimiento.

b. La importancia del Control

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

Según el modelo COSO, el control interno consta de cinco componentes interrelacionados y dinámicos entre sí. Éstos se derivan de formas de dirección y manejo de negocios que se integran con los procesos de administración.

Aunque estos componentes se aplican a todas las entidades, las empresas pequeñas y medianas los implementan de manera diferente a las grandes empresas. Sus controles pueden ser menos formales y menos estructurados, y sin embargo tener un control interno efectivo.

c. Los componentes del COSO

Los componentes son los siguientes:

- ✓ **Ambiente de Control:** abarca actitudes, habilidades, percepciones y acciones del personal de una empresa, particularmente de su

administración. La actitud de la dirección y la participación activa de los miembros clave de la administración en los resultados financieros y de operación son ejemplos de factores que pueden contribuir a la calidad del ambiente de control. Es el fundamento de todos los otros componentes del control interno, provee disciplina y estructura. Algunos factores importantes del ambiente de control son:

- Integridad y valores éticos
- Compromiso de competencia
- Rol de directorio y comité de auditoría
- Filosofía de la gerencia y estilo de operación
- Estructura organizacional
- Asignación de autoridad y responsabilidad
- Políticas y prácticas de recursos humanos

El propósito para el auditor es el de determinar si el ambiente conduce al mantenimiento de los otros componentes de control interno y reduce el riesgo de que existan falsas representaciones intencionales en los estados financieros por parte de la gerencia.

- ✓ **Evaluación de Riesgos:** cada entidad afronta una variedad de riesgos de origen interno y externo que deben ser valorados. La condición previa para la evaluación del riesgo es el establecimiento de objetivos, articulados a diferentes niveles e internamente consistentes. La evaluación de riesgos es la identificación y análisis de riesgo relevantes a la ejecución de los objetivos, formando una base para determinar cómo deben ser manejados. Debido a que la economía, la industria, las regulaciones y las condiciones de operación continúan cambiando, son necesarios mecanismos que identifiquen y se ocupen de los riesgos especiales asociados con el cambio.

- ✓ **Actividades de Control:** son las políticas y procedimientos que ayudan a garantizar que se lleve a cabo la efectiva administración. Ello contribuye a garantizar que las acciones necesarias sean tomadas para direccionar el riesgo y ejecución de los objetivos de la entidad. Las actividades de control ocurren por toda la organización, a todos los niveles y en todas las funciones. Ello incluye un rango de actividades tan diversas como aprobaciones, autorizaciones, verificaciones, reconciliaciones, revisiones de desempeño de operaciones, seguridad de activos y segregación de funciones.

Las actividades de control relevantes para la compañía, se relacionan con lo siguiente:

- Revisiones
- Procesamiento de información
- Controles físicos
- Segregación de funciones

- ✓ **Información y Comunicación:** la información pertinente debe ser identificada, capturada y comunicada en forma y estructuras de tiempo que facilite a la gente cumplir con sus responsabilidades. Los sistemas de información operacional financiera y suplementaria que hacen posible controlar y manejar los negocios. El sistema de información incluye el sistema contable. Consiste en los métodos y registros establecidos para registrar, procesar, resumir e informar las operaciones de la compañía. La calidad de la información generada por el sistema afecta la habilidad de la gerencia para tomar decisiones apropiadas, para controlar las actividades y preparar información financiera confiable. La

comunicación involucra proveer un entendimiento de las responsabilidades sobre la información financiera.

- ✓ **Monitoreo o supervisión:** un sistema de control interno necesita ser supervisado, es decir debe comprender un proceso de evaluación de la calidad del desempeño del sistema simultáneo a su actuación. Esto es, actividades de supervisión que se desarrollan adecuadamente con evaluación separada o una combinación de las dos. Los aspectos de supervisión ocurren en el transcurso de las operaciones.

El monitoreo es el proceso que evalúa la calidad del funcionamiento del control interno en el tiempo. Todo el proceso debe ser monitoreado y las modificaciones deben ser realizadas según se necesiten. De esta manera, el sistema puede reaccionar dinámicamente, cambiando según las condiciones lo requieran.

1.4.4. Auditoría en la Empresa Privada:

Franklin (2001), nos dice que, la aplicación de una auditoría administrativa en la empresa privada puede tomar diferentes cursos de acción, dependiendo de la estructura orgánica, el objeto, capital, giro, naturaleza de los productos y servicios, nivel de desarrollo y, en particular, con el grado y forma de delegación de autoridad.

La interacción de estos factores, tomando en cuenta los aspectos normativos y operativos, las relaciones con el entorno y la ubicación territorial de las áreas y mecanismos de control establecidos, determinan el alcance, metodología y resultados esperados.

En forma complementaria, se tiene que precisar si la empresa está orientada estrictamente al cumplimiento de funciones, si lo hace respondiendo a un enfoque de procesos o a una combinación de ambos.

En el primer caso, la aplicación de la auditoría se efectuara por área y función específica, de acuerdo con el flujo de trabajo, los canales de comunicación existen y los sistemas de información instalados. Para éste efecto, resulta útil apoyarse en diagramas de flujo, ya que posibilitan el seguimiento de las operaciones, la precisión de relaciones a nivel actividad, para finalmente traducirlos en funciones.

En el segundo caso, se deben identificar los procesos actuales de la empresa, para después precisar los estratégicos, los que influyen de manera sustancial en los resultados y dan un valor agregado a los productos y servicios. De ser posible, conviene disponer de mapas de los procesos para orientar las acciones.

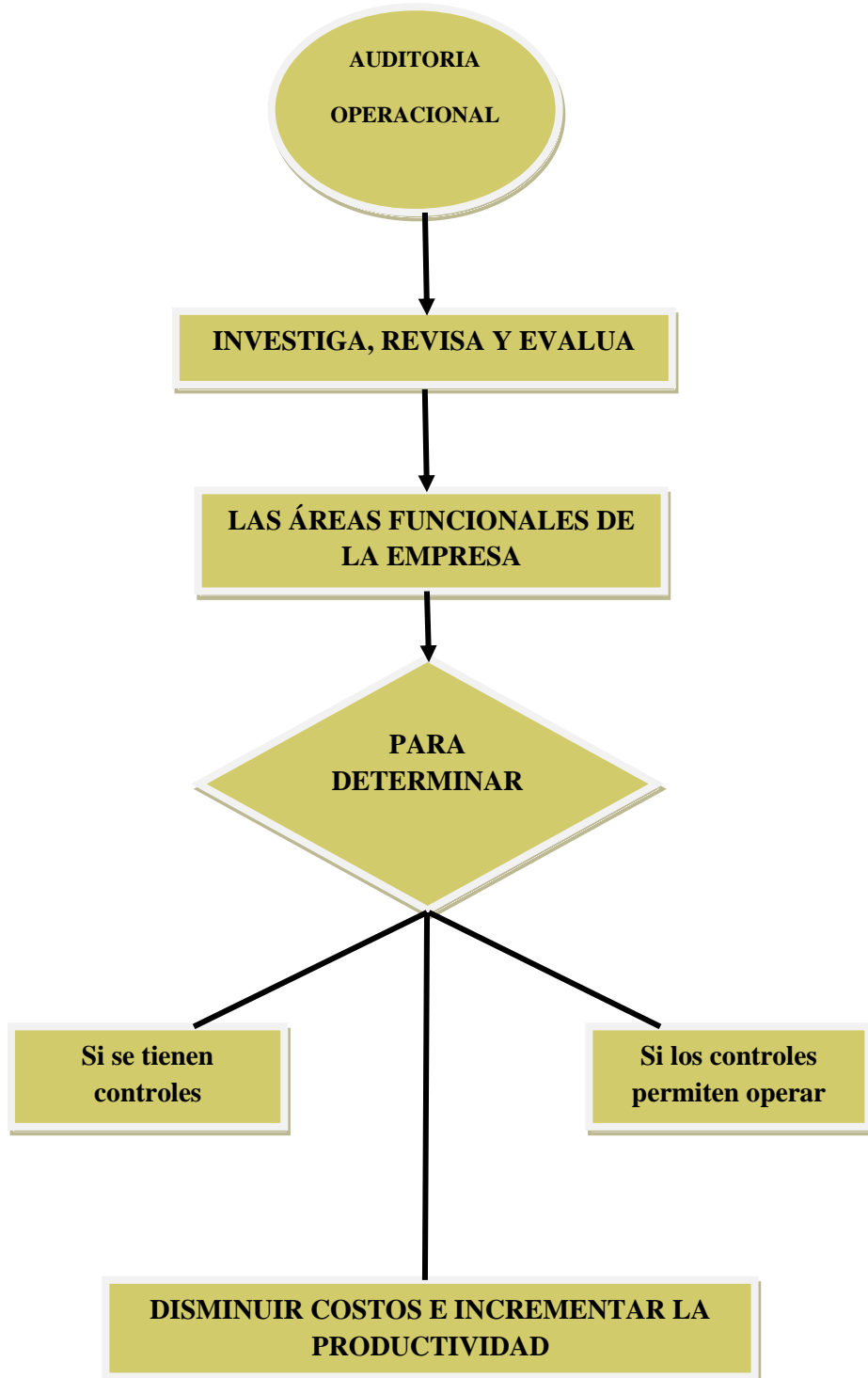
1.4.5. Concepto y Objeto de la Auditoría Operacional:

Bueno (2002) nos dice que la auditoría operacional investiga, revisa y evalúa las áreas funcionales de la empresa con los propósitos de determinar.

1. Si se tienen controles adecuados
2. Si los controles permiten realizar las actividades con eficiencia; y
3. Si se puede lograr una disminución de costos e incremento de la productividad.

Este concepto permite analizar que en la Auditoría Operacional se debe hacer una revisión sistemática de los diferentes programas, procedimientos y controles operativos para detectar fallas en ellos, y

proponer soluciones que conlleven al mejoramiento en la eficiencia de sus operaciones.



1.4.6. Evaluación /Valoración:

Mantilla (2009), afirma, que la evaluación/ Valoración del sistema de control interno, ya se ha dicho, es la etapa que históricamente mayor énfasis ha tenido, si bien no siempre con la eficacia requerida.

Ha sido práctica, tradicional que los sistemas de control interno estén sometidos a evaluaciones, principalmente por parte de los auditores (internos y externos).

Aquí aparecen dos roles diferentes: Los Auditores Internos valoran el control interno para ayudarle a la administración a sus actividades de gestión organizacional. Los Auditores Externos (financieros), generalmente han utilizado esta evaluación para determinar el alcance de las pruebas de auditoría, un asunto que les interesa mucho para ahorrar costos y para salvar sus responsabilidades, generando unas recomendaciones de control a las que no siempre se les hace seguimiento y a las que la administración no siempre atiende.

Los desarrollos recientes en auditoria de estados financieros, a partir de estándares internacionales y dentro del proceso de convergencia hacia ellos (particularmente el de los estándares americanos), en el contexto de nuevo modelo de riesgos de auditoría, han introducido modificaciones importantes tanto en la definición del control interno (insistiendo en tener como referentes a un “Criterio de Control” pero en la práctica incorporando COSO), pero no han eliminado la evaluación del control interno a cargo de los auditores de estados financieros para determinar el alcance de las pruebas de auditoría.

1.4.7. Mejoramiento:

Mantilla (2009), determina que, es una etapa de accionar continuo: la consolidación del sistema de control interno es un asunto que se da con el paso del tiempo. No existe ningún sistema de control interno que sea carente de errores. Por consiguiente, se convierte en un imperativo su mejoramiento continuo.

Algunos refieren darle a esta etapa la denominación de administración estratégica del control interno: el accionar en el día a día por parte de los niveles administrativos más altos, en aras de garantizar el logro de los objetivos del negocio.

La importancia de esta etapa es, posiblemente, una de las razones por las cuales no es suficiente la sola evaluación / valoración de los riesgos, si no que se requiere una administración de los mismos.

Frente a las modas o las obligaciones legales, muchas organizaciones compran diseños de sistema de control interno (una actividad muy rentable para los consultores organizacionales), hacen importantes esfuerzos de implementación inicial (que conlleva invertir buena cantidad de recursos), se inician los planes piloto... pero ahí quedan las cosas. Otra práctica muy común es que la alta gerencia delegue el asunto en un comité o en un funcionario... y ahí se queda todo.

El mejoramiento del sistema de control interno es una etapa clave para garantizar la eficiencia del mismo. Posiblemente esta sea una de las razones por las cuales las metodologías más importantes dan un énfasis creciente al monitoreo, esto es, al análisis del comportamiento de los distintos procesos en el tiempo, mediciones que se realizan a través de indicadores.

1.4.8. Eficiencia:

Mantilla (2009), afirma que control interno depende de los resultados que ofrece. Si no asegura el logro de los objetivos organizacionales, no sirve. De ahí que la evaluación básica del control interno sea siempre una evaluación/valoración de su eficacia.

El entendimiento de este principio es una de las grandes fortalezas de COSO. La eficacia del control interno depende directamente del logro de los objetivos de negocio que tiene el sistema: eficacia y eficiencia de las operaciones, confiabilidad del proceso de presentación de reportes financieros, cumplimiento de normas y obligaciones, salva-guarda de activos, direccionamiento estratégico.

1.4.9. Optimización del área de ventas

Juan Carlos del Olmo en su Blog “Como Eficientar el proceso de ventas”, publicado el 20 de enero del 2012, hace mención los pasos para establecer correcciones e implementar soluciones integrales a medida que permitan establecer procesos de ventas efectivos. Alguno de los objetivos a alcanzar para poder optimizar el proceso de ventas.

Implantar una metodología, procesos, cultura y lenguaje comercial común en toda la organización, trabajar conjuntamente los ejecutivos de ventas y el resto de la organización como soporte a ventas aprovechando sinergias interdepartamentales, desarrollar y potenciar el liderazgo de los responsables para que a su vez puedan ser capaces de desarrollar el potencial de sus equipos y dirigirles de la manera más efectiva, reducir los ciclos de ventas e incrementar la productividad y una mejor gestión del tiempo.

1.4.10. El ambiente o entorno de control

Marca la pauta del funcionamiento de una empresa e influye en la concienciación de sus empleados respecto al control, Pérez, P. (2007) en su publicación denominada:

Los cinco componentes del control interno, nos dice que el ambiente de control interno “Es la base de todos los demás componentes del control interno, aportando disciplina y estructura. Los factores incluyen la integridad, los valores éticos y la capacidad de los empleados de la empresa”.

1.4.11. Venta:

Manera (2000) sostiene que es el contrato en el que el vendedor se obliga a transmitir una cosa o un derecho al comprador, a cambio de una determinada cantidad de dinero. También puede considerarse como un proceso personal o impersonal mediante el cual el vendedor pretende influir en el comprador. Alrededor de la acción de vender la empresa, despliega una serie de funciones como la fuerza de ventas, la publicidad, la investigación de marketing, la promoción, etc. todas las actividades de marketing son necesarias para que la acción de vender sea efectiva.

La venta, o la función asimilable a la misma, es la responsable de los ingresos o flujos económicos que retroalimentan el sistema de toda entidad que desarrolla intercambios, de lo que depende el mantenimiento y crecimiento del conjunto.

Características de la venta:

Independientemente de la tangibilidad o no del objeto de intercambio, así como del mercado a que se dirija, la venta personal presenta una serie de características genéricas:

- **Prospección:** Los vendedores buscan nuevos "prospect" o clientes potenciales, así como nuevas oportunidades de negocio en clientes atendidos.
- **Selección:** Tanto la experiencia del vendedor, como su conocimiento del cliente y del sector que atiende, le permiten cualificar el potencial del cliente en cantidad y rentabilidad, pudiendo seleccionar a los de mayor interés para la empresa.
- **Venta:** Supone llevar el proceso de comunicación hasta su fin último –la venta-, mediante el conocimiento y dominio del "arte de vender": aproximación, presentación, investigación, propuesta, tratamiento de objeciones y cierre de la venta.
- **Flexibilidad:** El carácter personal e interactivo de la comunicación permite adecuar el mensaje al cliente y sus circunstancias, así como adecuar la oferta o propuesta de solución (producto y/o servicio, o combinación de ambos) a las necesidades y deseos del cliente en perspectiva. Tanto el mensaje como la oferta se personalizan.
- **Racionalidad:** La disposición hacia la compra puede hacerse más racional mediante presentaciones y demostraciones de los beneficios que aporta la oferta al cliente.
- **Comunicación:** El vendedor o agente de ventas es un medio de comunicación empresa-cliente. Transmite a la empresa la problemática y sugerencias de los clientes, así como información del mercado y la competencia, y a los clientes les transmite la información y mensajes que la empresa les dirige.

- **Relaciones sociales:** El contacto personal permite la creación de relaciones sociales con el cliente que favorecen su fidelidad a la empresa, 30 sus pedidos y pagos reducen la importancia de las posibles objeciones en la relación empresa-cliente.
- **Persuasión:** Al tratarse de una comunicación más personalizada que la masiva, su cualidad persuasiva es superior, provocando la realización de compras en mayor proporción por contacto útil que la comunicación masiva.
- **Servicio:** La fuerza de ventas puede proporcionar diversos servicios a los clientes: consultoría, asistencia técnica, acuerdos sobre condiciones económicas, entregas, intercambios de interés mutuo.

1.4.12. Dirección de Ventas:

Manera (2000) indica que la Dirección de ventas puede definirse como la planificación, organización, ejecución y control de las políticas y estrategias de ventas de una organización.

Funciones y tareas específicas de la dirección de ventas

Desde el punto de vista organizativo, la función de ventas se integra en el departamento o sub departamentos de ventas, al frente del cual se encontraría un director de ventas ("Sales Manager"), entre cuyas funciones destacan las siguientes:

- Fijación de territorios de venta y cuotas de venta por territorio.
- Propuesta de los objetivos de la fuerza de ventas.
- Propuesta de los criterios y programas de reclutamiento y formación de vendedores.

- Propuesta de los sistemas de remuneración e incentivo de los vendedores.
- Colaboración con el departamento de marketing y otros departamentos para canalizar la acción de la empresa dentro del área de ventas.
- Propuesta del tamaño idóneo de la fuerza de ventas, así como las proporciones entre vendedores fijos y colaboradores.
- Propuesta de homologación de productos y servicios externos complementarios acuerdos de relación con socios y colaboradores.
- Contacto periódico con clientes.
- Análisis y revisiones sistemáticas de resultados.
- Relaciones con terceros implicados en la consecución de los objetivos de ventas.
- Autorización de excepciones a normas, procedimientos, procesos y políticas establecidas.
- Resolución de conflictos que pudieran surgir entre y extra organizacionales.

1.4.13. Objetivos del Control Interno Para las Ventas y Cuentas por Cobrar:

Vergara (2002), en el cual, enfocan los objetivos de un sólido sistema de control interno para Ventas y Cuentas por Cobrar son los siguientes:

- Los Bienes remitidos y los servicios prestados a clientes deben ser facturados y registrados contablemente. Asimismo, los débitos a clientes correspondan a bienes remitidos y servicios prestados.
- Las notas de crédito a favor de clientes por concepto de devoluciones, descuentos y bonificaciones deben ser elaborados y

registrados contablemente. De igual manera, los abonos a clientes deben corresponder a conceptos válidos.

- Las ventas realizadas (incluyendo, en su caso, cantidades, precio, condiciones de pago, plazo de entrega de los bienes, etc.). deben ser autorizadas de acuerdo a las políticas de la empresa al respecto.
- Todas las ventas deben ser aplicadas a cuentas por cobrar (excepto las de contado) y registradas adecuadamente en el período correspondiente. Los créditos a clientes deben registrarse en el momento que se reciben los bienes devueltos.
- Todas las ventas, créditos por devoluciones y débitos por intereses y otros cargos, deben ser oportunamente registrados en mayores auxiliares y pasados al libro mayor.

1.5. MARCO CONCEPTUAL

1.5.1. Definiciones Conceptuales

- ✓ **Auditoría Contable:** es el examen crítico y sistemático que realiza una persona o grupo de personas independientes del sistema auditado. Es una serie de métodos de investigación y análisis con el objetivo de producir la revisión y evaluación profunda de la gestión efectuada.
- ✓ **Gestión:** este término hace la referencia a la administración de recursos, sea dentro de una institución estatal o privada, para alcanzar los objetivos propuestos por la misma. Para ello uno o más individuos dirigen los proyectos laborales de otras personas para poder mejorar los resultados, que de otra manera no podrían ser obtenidos.

- ✓ **Control Interno:** es un conjunto de áreas funcionales en una empresa y de acciones especializadas en la comunicación y control al interior de la empresa.

- ✓ **Diagnóstico:** análisis que se realiza para determinar cualquier situación y cuáles son las tendencias. Esta determinación se realiza sobre la base de datos y hechos recogidos y ordenados sistemáticamente, que permiten juzgar mejor qué es lo que está pasando.

- ✓ **Transporte:** traslado de un lugar a otro de algún elemento, en general personas o bienes. El transporte es una actividad fundamental dentro de la sociedad.

- ✓ **Ventas:** las ventas son el corazón de cualquier negocio, es la actividad fundamental de cualquier aventura comercial. Se trata de reunir a compradores y vendedores, y el trabajo de toda la organización es hacer lo necesario para que esta reunión sea exitosa.

- ✓ **Control Interno Contable:** Comprende el plan de organización y los procedimientos y registros que se refieren a la protección de los activos y a la confiabilidad de los registros financieros.

- ✓ **Control Interno Operacional:** Los controles operacionales comprenden la estructura de la organización, la elección de las medidas tecnológicas, la selección de los empleados, la fijación de metas y políticas y además todos los métodos y medidas coordinados adoptados dentro de un negocio para promover la eficiencia operacional y estimular el cumplimiento de las políticas administrativas establecidas.

- ✓ **Control Interno Administrativo:** Comprende el plan de organización y los procedimientos y registros que conciernen a los procesos de decisión, que llevan a la autorización de las transacciones y actividades por parte de la gerencia, de manera que fomente la eficiencia de las operaciones, la observancia de la política y el logro de las metas y objetivos programados.

- ✓ **Investigación:** es considerada una actividad humana orientada a la obtención de nuevos conocimientos y su aplicación para la solución a problemas o interrogantes de carácter científico.

- ✓ **Muestra:** la muestra estadística también llamada muestra aleatoria o simplemente muestra es un subconjunto de casos o individuos de una población estadística.

- ✓ **Empresa:** organización, institución o industria, dedicada a actividades o persecución de fines económicos o comerciales, para satisfacer las necesidades de bienes o servicios de los demandantes.

- ✓ **Planeación:** Implica evaluar el futuro y tomar previsiones en función de él, unidad, flexibilidad y valoración son los aspectos principales de un bien.

CAPÍTULO II
MATERIAL Y
PROCEDIMIENTOS

II. MATERIAL Y PROCEDIMIENTOS

2.1. Población y Muestra

2.1.1. Población

La población motivo de estudio estuvo constituido por el conjunto de procesos internos de las operaciones de ventas en la Empresa de Transportes Ittsabus.

2.1.2. Marco Muestral

Estuvo constituido por la base de datos del proceso de ventas, guías, boletas de venta, liquidaciones, de la Empresa de Transportes Ittsabus.

2.1.3. Muestra

La muestra estuvo conformada por todos los procesos que representan la gestión de ventas de la Empresa de Transportes Ittsabus.

2.2. Técnicas e Instrumentos de Recolección de datos

TÉCNICAS	INSTRUMENTOS
<ul style="list-style-type: none">• Encuesta	✓ Cuestionario aplicado al personal de ventas
<ul style="list-style-type: none">• Entrevista	✓ Guía de Entrevista aplicada al Jefe de ventas.
<ul style="list-style-type: none">• Observación	✓ Guía de Observación

✓ **Encuesta**

Para esta técnica se desarrolló como instrumento un cuestionario con preguntas estructuradas dirigidas directamente al personal de ventas en sus distintos turnos de trabajo.

✓ **Cuestionario**

Instrumento que se utilizó para analizar sistemáticamente el control interno, a través de una lista de preguntas cerradas orientadas a obtener una comprensión clara del sistema de control interno en el proceso específico de las ventas y el resultado de la validación de nuestra hipótesis.

✓ **Entrevista**

Para esta técnica se desarrolló una guía de entrevista, instrumento que sirvió para recabar información relacionado al tema por ellos fue conveniente entrevistar a la Jefe de Counters, permitiéndonos obtener información mediante el diálogo mantenido en un encuentro formal y planeado utilizando preguntas abiertas.

✓ **Guía de Entrevista**

Instrumento que nos permitió evaluar el manejo del sistema de control interno en el proceso específico de las ventas realizada en la empresa.

✓ **Observación**

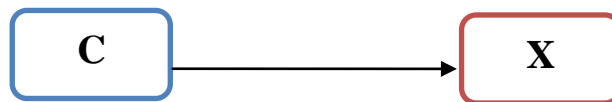
Para esta técnica se desarrolló una guía de observación, como instrumento para recoger información sobre la conducta o comportamiento que los trabajadores del área manifiestan espontáneamente.

2.3. Procedimientos

2.3.1. Diseño de Contrastación

La investigación es de carácter no experimental pues las variables fueron observadas pero no manipuladas dado que la observación se desarrolla en un periodo de tiempo y explicativa pues se busca desarrollar la relación entre la variable explicativa y la variable explicada.

La representación gráfica del diseño



C: Observación del objeto que investigamos

X: Estímulo (Control Interno)

2.3.2. Análisis de Variables

a) Variable Independiente

Control Interno

b) Variable Dependiente

Proceso específico de las ventas.

VARIABLES A INVESTIGAR	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DEFINICIONES OPERACIONALES (INDICADORES)	TIPO DE VARIABLE	ESCALA DE MEDICIÓN
VARIABLES INDEPENDIENTE CAUSA Control Interno	Es un conjunto de áreas funcionales en una empresa y de acciones especializadas en la comunicación y control al interior de la empresa	Eficiencia del Servicio	Cualitativa	Nominal
VARIABLE DEPENDIENTE EFECTO Proceso Específico de las Ventas	Actividad de verificar las ventas porque es la actividad fundamental de la gestión comercial	Desarrollo de estrategias Fidelidad del Cliente Señalización de Actividades Contacto con el Cliente	Cuantitativa	Nominal

2.3.3. Procesamiento y Análisis de datos

- Los datos son registrados en la guía de entrevista y el cuestionario fue elaborado y procesado utilizando el programa Excel.
- Los resultados fueron presentados en tablas y gráficos estadísticos debidamente codificados e interpretados para facilitar la comprensión. Resultados que nos permitieron sugerir una propuesta adecuada sobre el diagnóstico.
- Para el análisis de los datos se realizó el uso de la estadística descriptiva.

CAPÍTULO III

PRESENTACIÓN Y DISCUSIÓN DE

RESULTADOS

III. PRESENTACIÓN Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS

En este capítulo, exponemos un resumen de la entrevista, las tablas y cuadros gráficos del cuestionario aplicado e interpretación de las respuestas ofrecidas por los trabajadores del área de ventas de la Empresas de Transportes Ittsabus.

Este trabajo fue realizado después de haber sido aplicados los instrumentos, los cuales arrojaron los insumos necesarios que permitieron la presentación del presente capítulo, es de esta manera como se ordenaron los ítem en atención a los indicadores de los estudios, dando lugar a 15 Tablas con sus respectivas frecuencias absolutas y porcentuales para que de esta manera sea más fácil de entender.

3.1. PRESENTACIÓN DE RESULTADOS

Se conoció el proceso específico del área de ventas a través de tres herramientas consideradas en el Capítulo II y son:

3.1.1. Resultado de la Observación realizado al Servicio que brindan los Counter de Ventas

Tabla 01

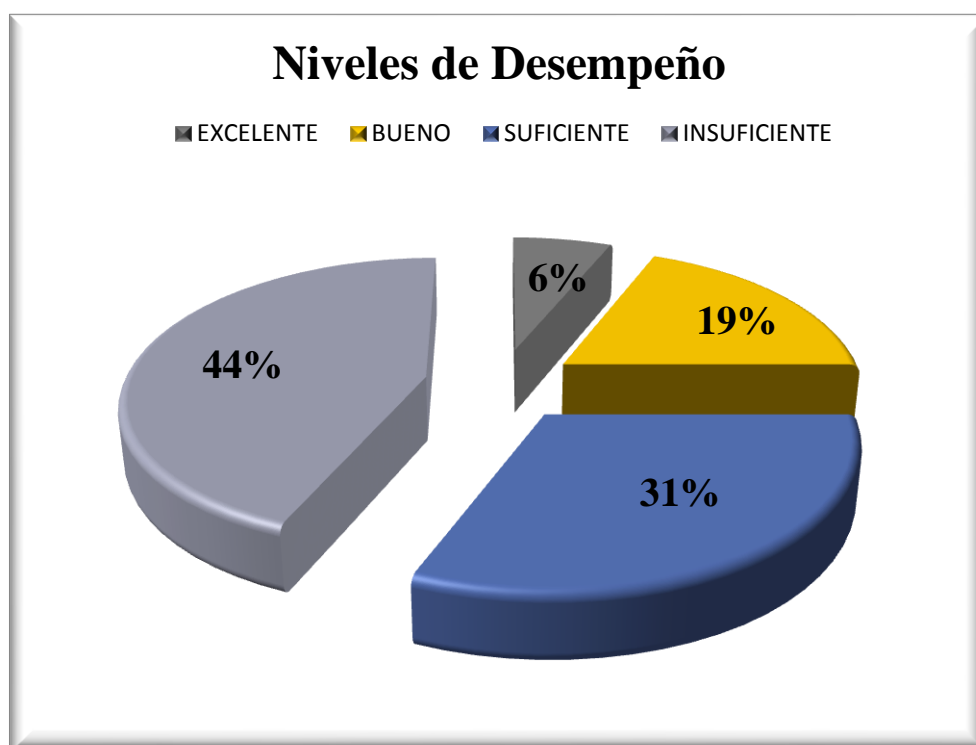
SERVICIO AL CLIENTE		
NIVELES DE DESEMPEÑO	N°	PORCENTAJE
EXCELENTE	1	6%
BUENO	3	19%
SUFICIENTE	5	31%
INSUFICIENTE	7	44%
TOTAL	16	100%

Fuente: Guía de Observación
Elaborado: Por las autoras

De acuerdo con la Guía de Observación (Anexo N° 01) Calidad de Servicio al Cliente, se pudo identificar mediante la observación, los niveles de desempeño asumidos como parámetros de evaluación que se determinaron sobre el 100% predominando el nivel denominado Insuficiente en 44% y lo restante en 31%, 19% y 6% para los niveles Excelente, Bueno y Suficiente, respectivamente.

Se concluye que la atención a los clientes es insuficiente, porque no responde positivamente al desempeño esperado. Siendo lo restante correspondiente a otros niveles de desempeño.

Figura 1. Niveles de desempeño



Fuente: Guía de Observación

Elaborado: Por las autoras

3.1.2. Resultados del Cuestionario de control interno aplicado al personal de ventas

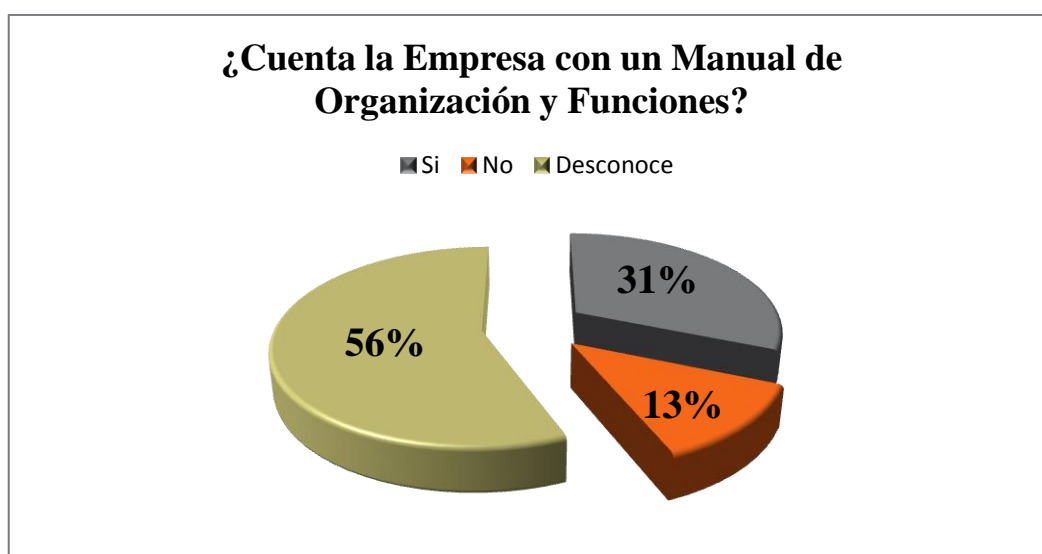
Tabla 2: Distribución de colaboradores del área de ventas de la Empresa de Transportes Ittsabus según conocimiento de existencia del Manual de Organización y Funciones.

Alternativas	Muestra	%
Si	5	31%
No	2	13%
Desconoce	9	56%
Total	16	100%

Fuente: Cuestionario

Elaboración: Autoras de la Investigación

Figura 2. Distribución de colaboradores del área de ventas de la Empresa de Transportes Ittsabus según conocimiento de existencia del Manual de Organización y Funciones.



Fuente: Cuestionario

Elaboración: Autoras de la Investigación

Interpretación:

Como se observa en la Tabla 2 y Figura 2, el 31% de los colaboradores del área de ventas, tienen conocimiento de la existencia de un Manual de Organización y Funciones, mientras el 13% afirma que no existe dicho Manual, y el 56% desconoce si es que existen.

La existencia de una Manual de Organización y Funciones es de vital importancia porque su uso interno y diario, minimiza los conflictos de áreas, divide el trabajo, marca responsabilidades y fomenta el orden. En el área de ventas de la Empresa de Transportes Ittsabus, vemos un alto grado de desconocimiento del mismo, sobre todo, en los que recién ingresan, pasan dos o tres días adivinando cuáles son sus roles debido a la falta de organización.

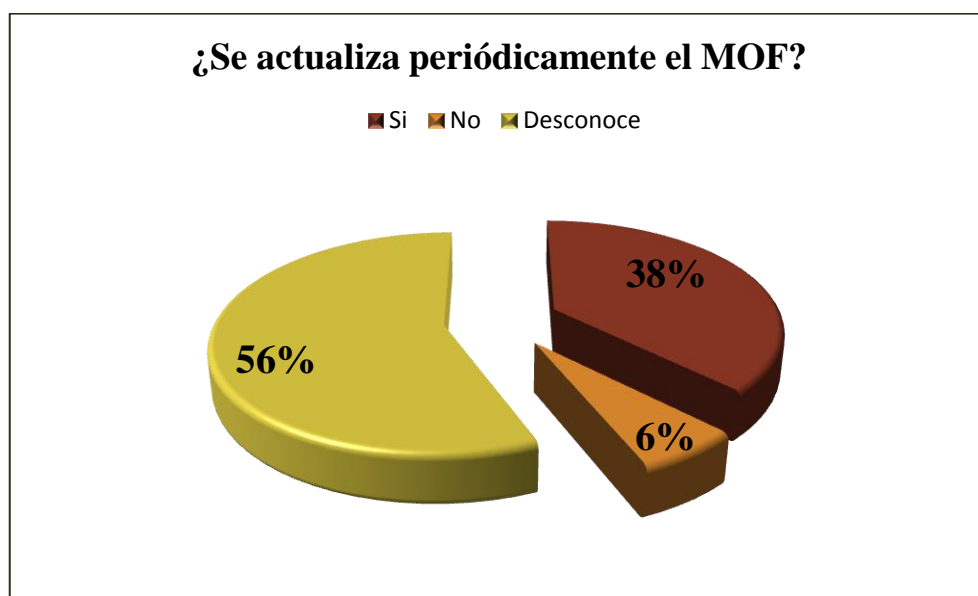
Tabla 3: Distribución de colaboradores del área de ventas de la Empresa de Transportes Ittsabus según conocimiento de la Actualización del MOF

Alternativas	Muestra	%
Si	6	38%
No	1	6%
Desconoce	9	56%
Total	16	100%

Fuente: Cuestionario

Elaboración: Autoras de la Investigación

Figura 3. Distribución de colaboradores del área de ventas de la Empresa de Transportes Ittsabus según conocimiento de la Actualización del MOF.



Fuente: Cuestionario

Elaboración: Autoras de la Investigación

Interpretación:

Los resultados mostrados en la Tabla 3 y Figura 3, evidencian que el 38% de colaboradores del área tienen conocimiento de que si se actualiza el Manual de Organización y Funciones, mientras que el 6% afirma que no se hacen actualizaciones a dicho Manual y el 56% lo desconoce, lo cual demuestra que existe un incumplimiento por parte

La Actualización periódica del MOF, juega un papel importante en el desarrollo de todos los procesos que se llevan a cabo dentro de cada área, pues además de cumplir funciones específicas, orientan al personal en todas las actividades que se deben realizar.

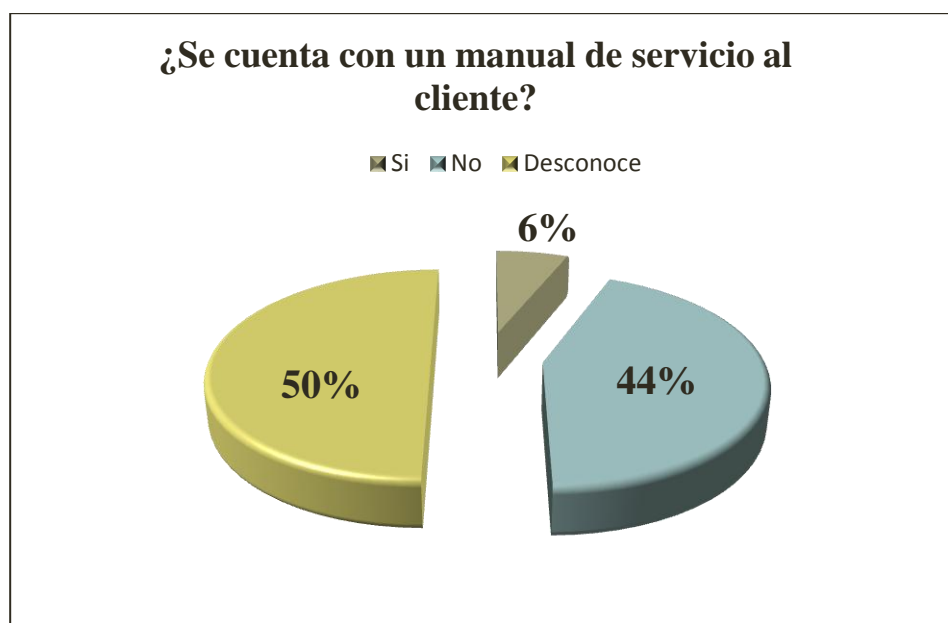
Tabla 4: Distribución de colaboradores del área de ventas de la Empresa de Transportes Ittsabus según conocimiento de la existencia de un Manual de Servicio al Cliente.

Alternativas	Muestra	%
Si	1	6%
No	7	44%
Desconoce	8	50%
Total	16	100%

Fuente: Cuestionario

Elaboración: Autoras de la Investigación

Figura 4. Distribución de colaboradores del área de ventas de la Empresa de Transportes Ittsabus según conocimiento de la existencia de un Manual de Servicio al Cliente.



Fuente: Cuestionario

Elaboración: Autoras de la Investigación

Interpretación:

De acuerdo a lo mostrado en la Tabla 4 y Figura 4, evidencian que el 6% de los colaboradores del área tienen conocimiento de que si se cuenta con un manual de servicio al cliente, mientras que el 44% niega la existencia de dicho manual, y el otro 50% desconoce.

La existencia de dicho Manual, es importante para los colaboradores, ya que se orienta al buen trato de los clientes, pues además de establecer funciones específicas, orientan al personal a poder interactuar con los clientes.

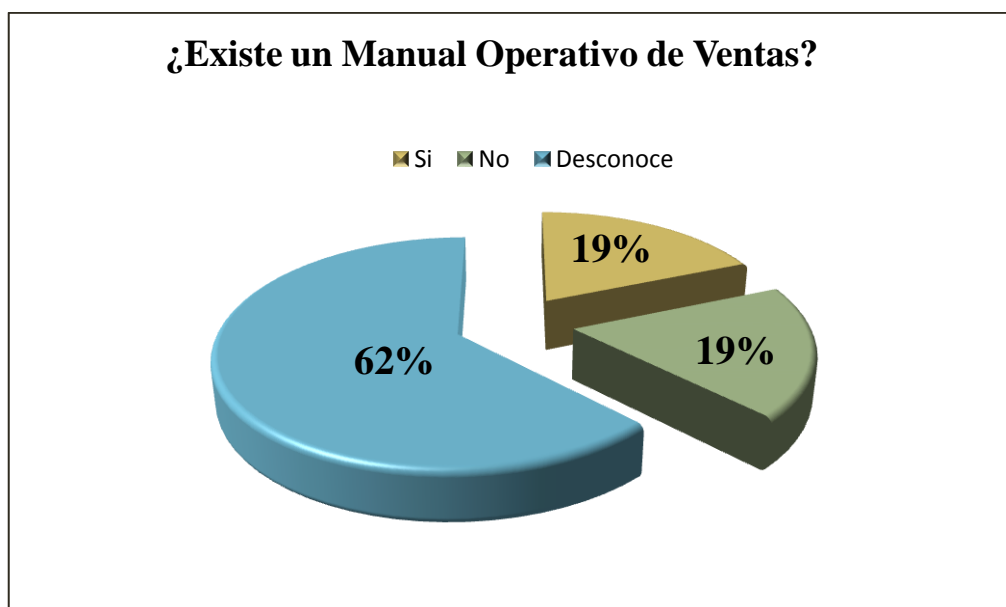
Tabla 5: Distribución de colaboradores del área de ventas de la Empresa de Transportes Ittsabus según conocimiento de la existencia del Manual Operativo de Ventas.

Alternativas	Muestra	%
Si	3	19%
No	3	19%
Desconoce	10	63%
Total	16	100%

Fuente: Cuestionario

Elaboración: Autoras de la Investigación

Figura 5. Distribución de colaboradores del área de ventas de la Empresa de Transportes Ittsabus según conocimiento de la existencia del Manual Operativo de Ventas.



Fuente: Cuestionario

Elaboración: Autoras de la Investigación

Interpretación:

Como podemos observar en la Tabla 5 y Figura 5, el 19% de los trabajadores tienen conocimiento sobre el Manual Operativo de Ventas, mientras que el otro 19% afirma que no existe dicho manual, y el 62% restante desconoce su existencia.

La mayoría de los trabajadores, no tienen conocimiento sobre la existencia del Manual Operativo de Ventas, lo que muestra una falta de gestión de información por parte de la Gerencia, de tal manera que los planes y políticas no llegan hasta el nivel más bajo.

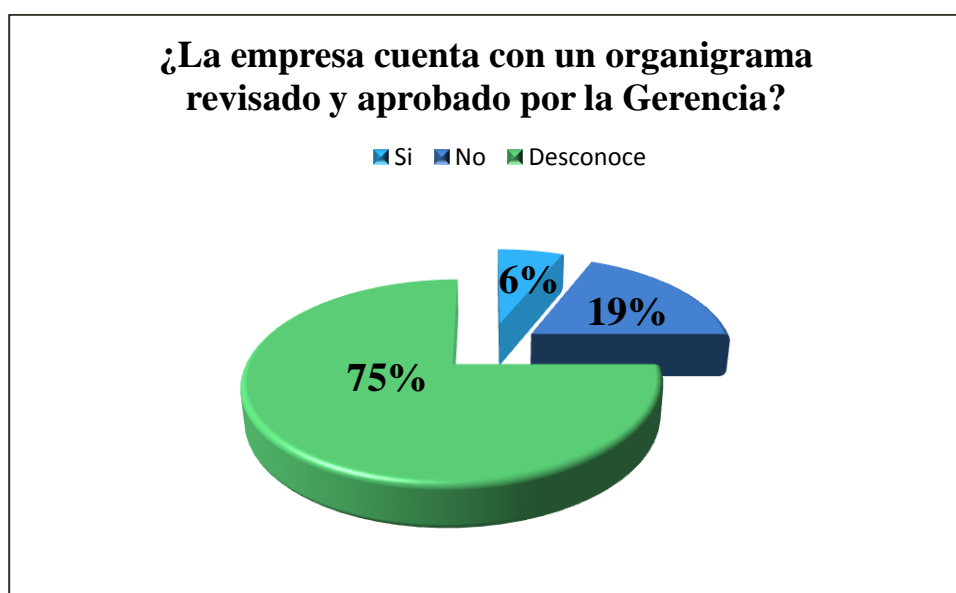
Tabla 6: Distribución de colaboradores del área de ventas de la Empresa de Transportes Ittsabus según Organigrama, revisado y aprobado por la Gerencia.

Alternativas	Muestra	%
Si	1	6%
No	3	19%
Desconoce	12	75%
Total	16	100%

Fuente: Cuestionario

Elaboración: Autoras de la Investigación

Figura 6. Distribución de colaboradores del área de ventas de la Empresa de Transportes Ittsabus según Organigrama revisado y aprobado por la Gerencia.



Fuente: Cuestionario

Elaboración: Autoras de la Investigación

Interpretación:

Como se aprecia en la Tabla 6 y Figura 6, el 6% de los trabajadores tienen conocimiento que la empresa cuenta con un organigrama revisado y aprobado por la gerencia, mientras un 19% afirma que no existe dicho organigrama, y el 75% desconoce si realmente existe.

La existencia de un organigrama es importante dentro de una empresa, porque de ahí se derivan las funciones de los trabajadores. Según los resultados la mayoría de los trabajadores no tienen conocimiento sobre la existencia de dicho organigrama, lo que dificulta el control interno de la misma al desconocer los canales de comunicación de la organización.

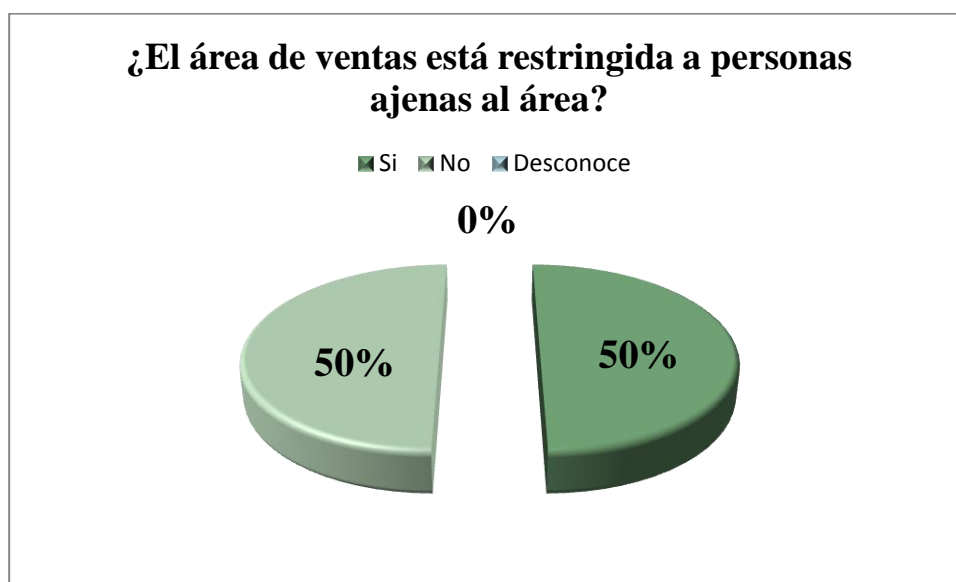
Tabla 7: Distribución de colaboradores del área de ventas de la Empresa de Transportes Ittsabus según restricción de personas ajenas al área.

Alternativas	Muestra	%
Si	8	50%
No	8	50%
Desconoce	0	0%
Total	16	100%

Fuente: Cuestionario

Elaboración: Autoras de la Investigación

Figura 7. Distribución de colaboradores del área de ventas de la Empresa de Transportes Ittsabus según restricción de personas ajenas al área.



Fuente: Cuestionario

Elaboración: Autoras de la Investigación

Interpretación:

En la siguiente pregunta, se puede observar en la Tabla 7 y Figura 7, que el 50% de los colaboradores tienen conocimiento de que el área de ventas está restringida a personas ajenas al área, mientras que el otro 50% afirma que no existe dicha restricción.

La mitad de los colaboradores no tienen conocimiento de dicha restricción, debido a que recién se integran al equipo de ventas, y como se sabe, estos no son capacitados. Asimismo, no cuentan con manuales que les permitan conocer las políticas de la empresa.

Tabla 8: Distribución de colaboradores del área de ventas de la Empresa de Transportes Ittsabus según liquidaciones diarias de las ventas.

Alternativas	Muestra	%
Si	16	100%
No	0	0%
Desconoce	0	0%
Total	16	100%

Fuente: Cuestionario

Elaboración: Autoras de la Investigación

Figura 8. Distribución de colaboradores del área de ventas de la Empresa de Transportes Ittsabus según liquidaciones diarias de las ventas.



Fuente: Cuestionario

Elaboración: Autoras de la Investigación

Interpretación:

Según la pregunta planteada, se observa en la Tabla 8 y Figura 8, el 100% de los trabajadores confirmaron que si se realizan las liquidaciones diarias de las ventas.

En su totalidad, se observó que las liquidaciones, es uno de los procedimientos más comunes ya que son realizados por ellos, al cierre de cada turno.

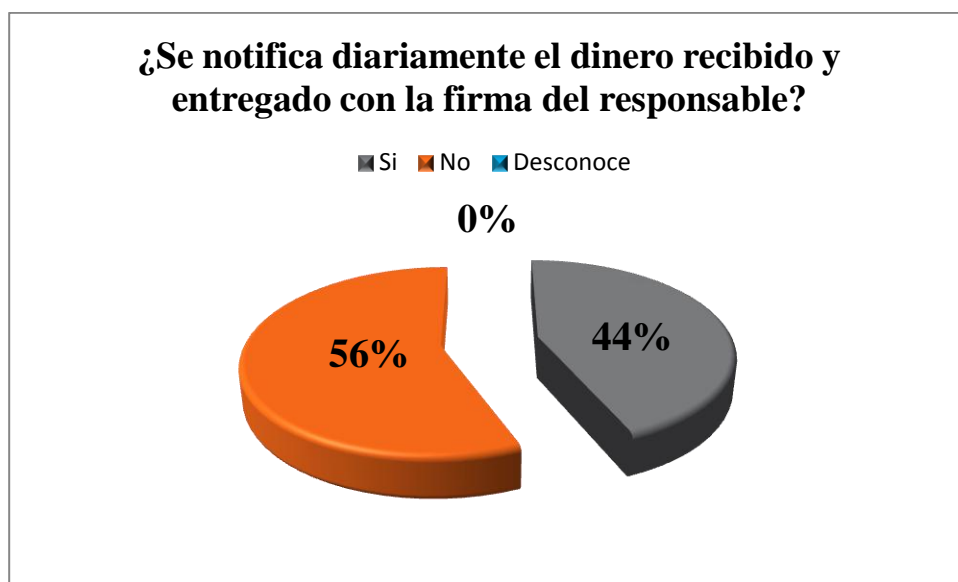
Tabla 9: Distribución de colaboradores del área de ventas de la Empresa de Transportes Ittsabus según la notificación diaria del dinero entregado y recibido.

Alternativas	Muestra	%
Si	7	44%
No	9	56%
Desconoce	0	0%
Total	16	100%

Fuente: Cuestionario

Elaboración: Autoras de la Investigación

Figura 9. Distribución de colaboradores del área de ventas de la Empresa de Transportes Ittsabus según la notificación diaria del dinero entregado y recibido.



Fuente: Cuestionario

Elaboración: Autoras de la Investigación

Interpretación:

Como podemos observar en la Tabla 9 y Figura 9, el 44% de los trabajadores notifican diariamente el dinero recibido y entregado con la firma del responsable.

Gran parte de los trabajadores, desconoce que se debe notificar diariamente la liquidación de ventas con la firma del responsable a fin de mantener un control en el efectivo que se deja al Counter del siguiente turno, evitando pérdidas de dinero.

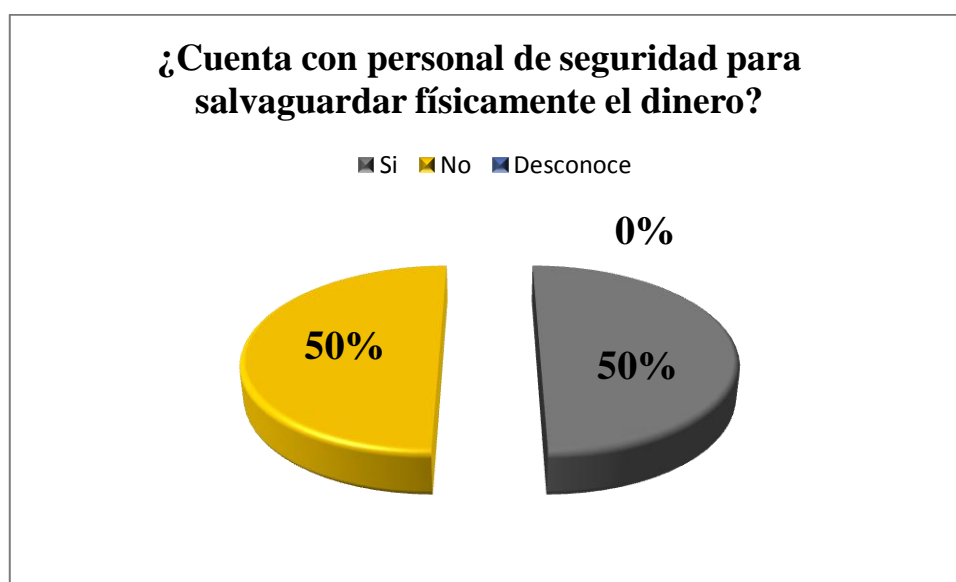
Tabla 10: Distribución de colaboradores del área de ventas de la Empresa de Transportes Ittsabus según la existencia de personal de seguridad que salvaguarde el dinero.

Alternativas	Muestra	%
Si	8	50%
No	8	50%
Desconoce	0	0%
Total	16	100%

Fuente: Cuestionario

Elaboración: Autoras de la Investigación

Figura 10. Distribución de colaboradores del área de ventas de la Empresa de Transportes Ittsabus según la existencia de personal de seguridad que salvaguarde el dinero.



Fuente: Cuestionario

Elaboración: Autoras de la Investigación

Interpretación:

Tal como se observa en la Tabla 10 y Figura 10, el 50% de los trabajadores respondió que si cuenta con personal de seguridad para salvaguardar físicamente el dinero, mientras el otro 50% afirma que no cuenta con personal de seguridad.

La mitad de los colaboradores, no tienen conocimiento sobre la existencia de dicha restricción debido a que trabajan en el turno de la mañana y no cuentan con personal de seguridad en el área debido a que a esa hora es menos probable que ocurra un asalto, sin embargo, la otra mitad restante que trabaja en el turno de la tarde si cuenta con personal de seguridad.

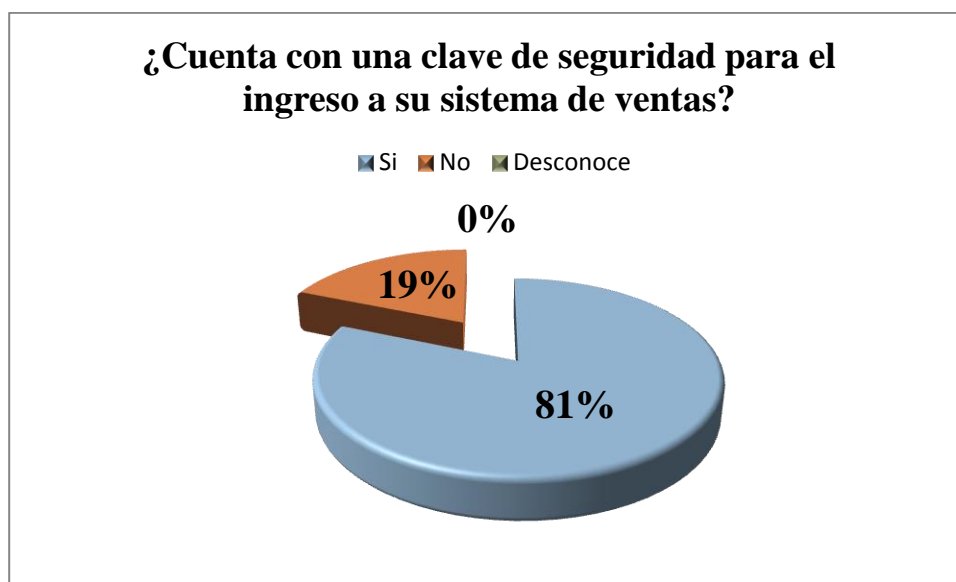
Tabla 11: Distribución de colaboradores del área de ventas de la Empresa de Transportes Ittsabus según conocimiento de la existencia de clave personal para el ingreso al sistema de ventas.

Alternativas	Muestra	%
Si	13	81%
No	3	19%
Desconoce	0	0%
Total	16	100%

Fuente: Cuestionario

Elaboración: Autoras de la Investigación

Figura 11. Distribución de colaboradores del área de ventas de la Empresa de Transportes Ittsabus según conocimiento de la existencia de clave personal para el ingreso al sistema de ventas.



Fuente: Cuestionario

Elaboración: Autoras de la Investigación

Interpretación:

Podemos observar en la Tabla 11 y Figura 11, que el 81% de los trabajadores tiene clave de ingreso al sistema de venta de pasajes, mientras que el 19% no cuenta con ella.

Gran parte del personal de ventas, tiene una clave de seguridad para hacer uso del sistema, donde cada venta u operación que registre dicho sistema, será procesada bajo su nombre y código, siendo de entera responsabilidad cada error que se registre en la venta. A excepción del resto de colaboradores que son nuevos y están bajo supervisión del jefe de ventas con un código que es de libre acceso.

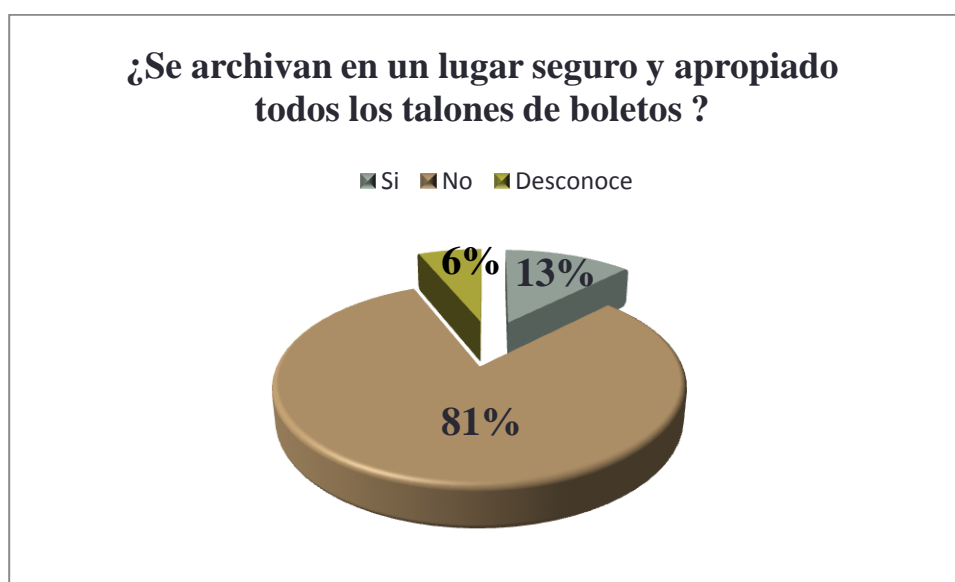
Tabla 12: Distribución de colaboradores del área de ventas de la Empresa de Transportes Ittsabus de acuerdo a la seguridad apropiada para los talones de boletos.

Alternativas	Muestra	%
Si	2	13%
No	13	81%
Desconoce	1	6%
Total	16	100%

Fuente: Cuestionario

Elaboración: Autoras de la Investigación

Figura 12. Distribución de colaboradores del área de ventas de la Empresa de Transportes Ittsabus de acuerdo a la seguridad apropiada para los talones de boletos.



Fuente: Cuestionario

Elaboración: Autoras de la Investigación

Interpretación:

Como podemos observar en la Tabla 12 y Figura 12, el 13% de los encuestados aseguran que se archivan en un lugar seguro y apropiado todos los talones de boletos, mientras el 81%, afirma que no se encuentran en un lugar seguro, y el 6% desconoce dicho lugar.

Podemos observar que en su mayoría respondieron que no se archivan en un lugar seguro y apropiado, esto podría ser perjudicial para la empresa, ya se que correría el riesgo de que estos sean dañados.

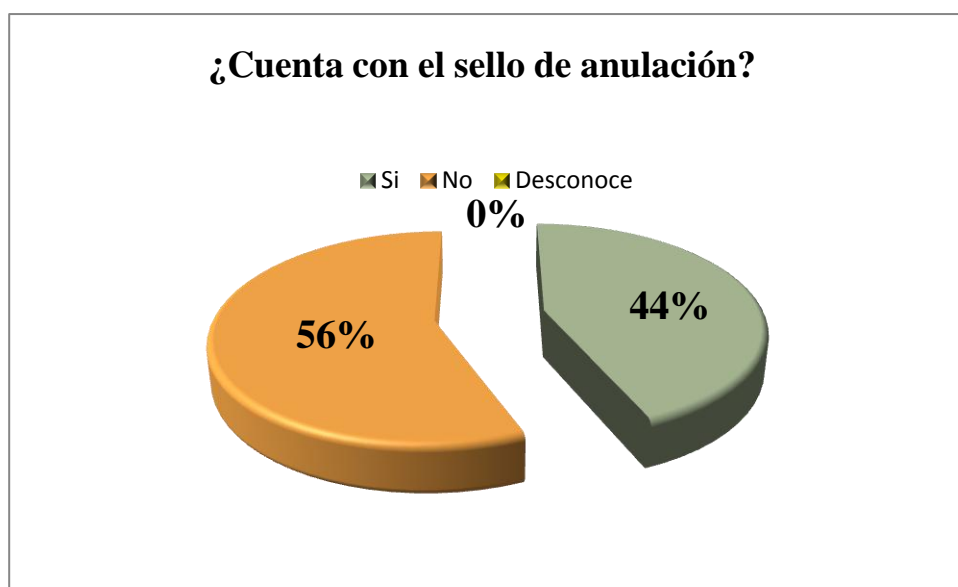
Tabla 13: Distribución de colaboradores del área de ventas de la Empresa de Transportes Ittsabus según conocimiento de la existencia del sello de anulación.

Alternativas	Muestra	%
Si	7	44%
No	9	56%
Desconoce	0	0%
Total	16	100%

Fuente: Cuestionario

Elaboración: Autoras de la Investigación

Figura 13. Distribución de colaboradores del área de ventas de la Empresa de Transportes Ittsabus según conocimiento de la existencia del sello de anulación.



Fuente: Cuestionario

Elaboración: Autoras de la Investigación

Interpretación:

Según la pregunta planteada, se observa en la Tabla 13 y Figura 13, el 44% confirmaron que si cuentan con el sello de anulación, mientras el 56% dijo que no cuentan con este.

Se observó que en una mayor cantidad respondieron que no cuentan con un sello de anulación, debido a

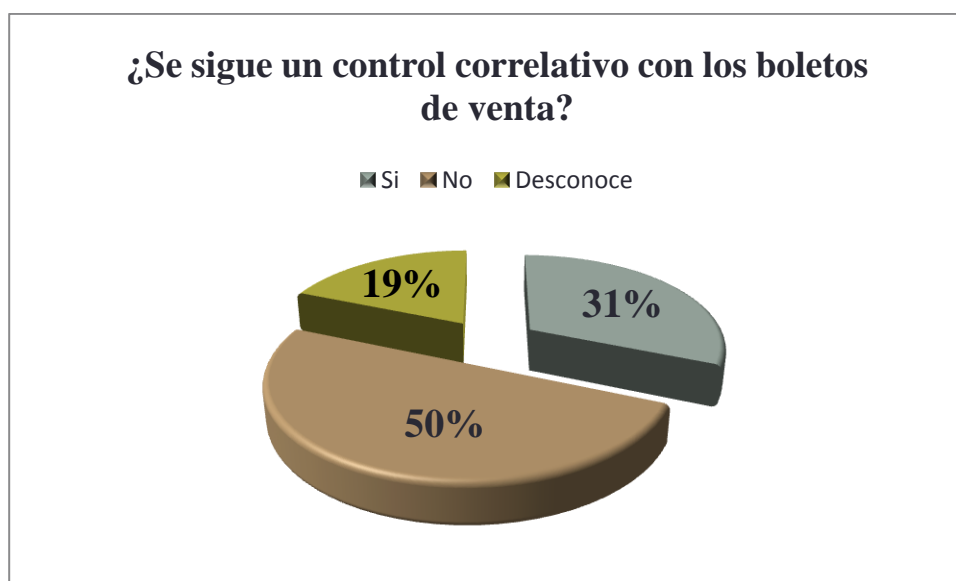
Tabla 14: Distribución de colaboradores del área de ventas de la Empresa de Transportes Ittsabus según la existencia de un control correlativo con los boletos de venta.

Alternativas	Muestra	%
Si	5	31%
No	8	50%
Desconoce	3	19%
Total	16	100%

Fuente: Cuestionario

Elaboración: Autoras de la Investigación

Figura 14. Distribución de colaboradores del área de ventas de la Empresa de Transportes Ittsabus según la existencia de un control correlativo con los boletos de venta.



Fuente: Cuestionario

Elaboración: Autoras de la Investigación

Interpretación:

Como se aprecia en la Tabla 14 y Figura 14, evidencian que el 31% de los colaboradores, afirma que cumple con dicho control, mientras que el 50% no lo hace, y el otro 19% desconoce.

En esta pregunta observamos, que existe un mayor porcentaje de trabajadores que suelen cometer errores al momento de ingresar el número de correlativo en el sistema de ventas.

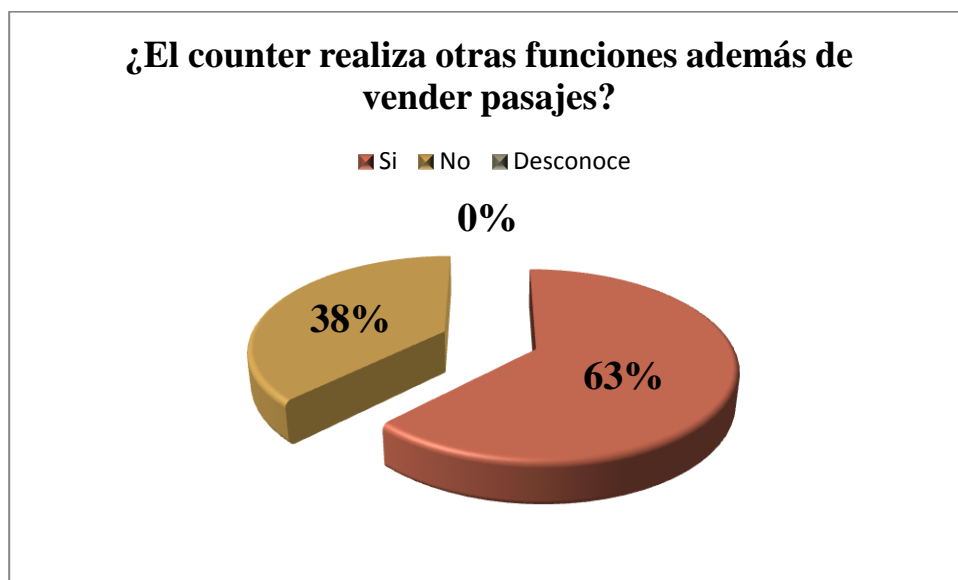
Tabla 15: Distribución de colaboradores del área de ventas de la Empresa de Transportes Ittsabus según funciones realizadas por el counter.

Alternativas	Muestra	%
Si	10	63%
No	6	38%
Desconoce	0	0%
Total	16	100%

Fuente: Cuestionario

Elaboración: Autoras de la Investigación

Figura 15. Distribución de colaboradores del área de ventas de la Empresa de Transportes Ittsabus según funciones realizadas por el counter.



Fuente: Cuestionario

Elaboración: Autoras de la Investigación

Interpretación:

Los resultados mostrados en la Tabla 15 y Figura 15, evidencian que el 63% de trabajadores afirma que realiza otras funciones, el 38% afirma que no realizan otras funciones.

Se demuestra que los trabajadores del área realizan en su mayoría otras funciones, y esto puede ser perjudicial para la empresa ya que descuida sus funciones

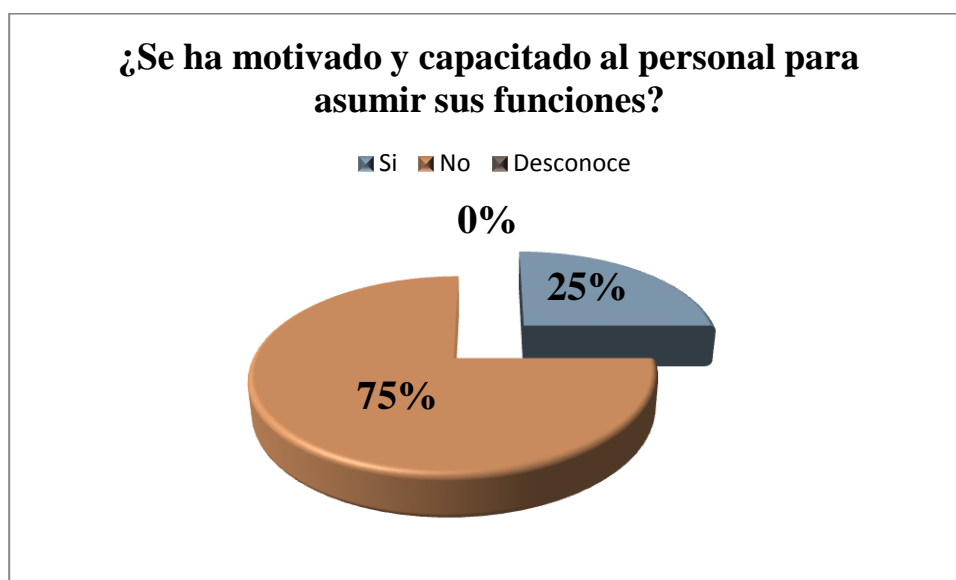
Tabla 16: Distribución de colaboradores del área de ventas de la Empresa de Transportes Ittsabus según la existencia de capacitaciones al personal.

Alternativas	Muestra	%
Si	4	25%
No	12	75%
Desconoce	0	0%
Total	16	100%

Fuente: Cuestionario

Elaboración: Autoras de la Investigación

Figura 16. Distribución de colaboradores del área de ventas de la Empresa de Transportes Ittsabus según la existencia de capacitaciones al personal.



Fuente: Cuestionario

Elaboración: Autoras de la Investigación

Interpretación:

En la siguiente pregunta podemos observar, en la Tabla 16 y Figura 16, el 25% afirma que fue motivado y capacitado para asumir sus funciones, mientras que el 75% muestra un descontento porque niega haber recibido capacitación previa.

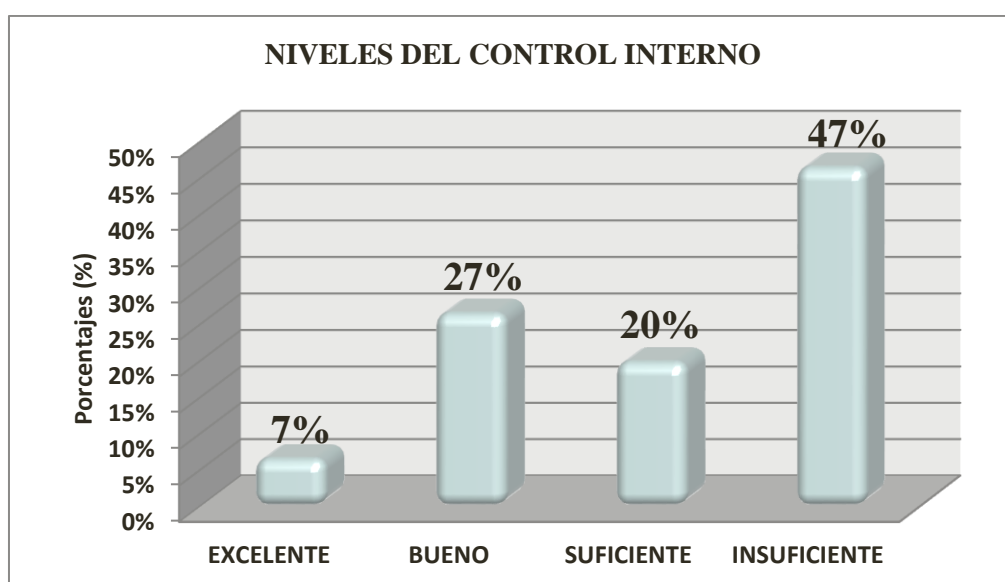
Podemos observar en los resultados, que la mayor cantidad de trabajadores, muestra un descontento por la falta de motivación por parte de la Empresa.

Tabla 17: Evaluación del Cuestionario de Control Interno Aplicado al personal de ventas

EVALUACIÓN DEL CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO APLICADO AL PERSONAL DE VENTAS				
Nº PREGUNTA	NIVEL DE CONTROL INTERNO			
	EXCELENTE	BUENO	SUFICIENTE	INSUFICIENTE
1				X
2		X		
3				X
4				X
5			X	
6		X		
7		X		
8			X	
9				X
10				X
11				X
12	X			
13		X		
14				X
15			X	
TOTAL	1	4	3	7
PORCENTAJE	7%	27%	20%	47%

Teniendo en cuenta los resultados antes expuestos por cada trabajador del área, 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.

Figura 17: Evaluación del Cuestionario de Control Interno Aplicado al personal de ventas.



Fuente: Cuestionario

Elaboración: Autoras de la Investigación

Interpretación:

Según la gráfica mostrada, podemos medir el Nivel de Control Actual en el Área de ventas de la siguiente manera. Para el 7% de los trabajadores encuestados el nivel de control interno es excelente, mientras que el 27% manifiestan que el nivel es bueno, el otro 20% considera que es suficiente, mientras que el 47% restante de trabajadores considera que el nivel de control es insuficiente.

3.1.3. Resumen de la Entrevista al Jefe de Counters

❖ Instrumentos Normativos:

El jefe de Counters respondió que el área a su cargo se encarga de dirigir, motivar y controlar las actividades de la fuerza de ventas, la cual tiene como objetivo agilizar y optimizar los procesos. El entrevistado indica que tiene conocimiento de la existencia del Manual de Organización y Funciones, pero éste no es distribuido para conocimiento del personal que labora en la empresa.

Para estos procesos del área de ventas, no se cuentan con los instrumentos normativos necesarios (Manual de procedimientos, Manual de funciones) y que se trabaja en base a las instrucciones que considere sean las mejores tomadas en reuniones de trabajo.

❖ Capacitación de la Fuerza de Ventas:

Se indica que no se realizan capacitaciones a los counter que recién se incorporan al equipo de trabajo, por ahorro de tiempo, haciendo que estos ingresen al computador y hagan las ventas sin previa experiencia y solo siendo dirigidos por el Jefe de Ventas.

❖ Calidad de Servicio al Cliente:

Debido a la falta de capacitación y un previo manejo del sistema de ventas, la frustración de los vendedores aumenta cuando se trata de hacerle frente a los clientes cuando estos están apresurados o desean la solución inmediata de algún problema que se suscita al momento del embarque. Esto genera un conflicto entre vendedor – cliente; debido a la frustración, los vendedores suelen perder los papeles dando una lamentable imagen a la empresa.

❖ **Anulación de los Boletos y Errores en la Liquidación:**

Con respecto a la anulación de los boletos de venta; la Jefe de Counters nos indica que estos deberán tener una causa justificable, el cual se realizará en el mismo día de la emisión debiendo así adjuntarse el original y copia, además en el original del comprobante anulado deberá consignarse la palabra: ANULADO para contrastar periódicamente los comprobantes anulados con el reporte de boletos de venta anulados que arroja el sistema. El problema se da al término del turno, cuando se entrega toda la documentación (liquidación de ventas del día). Al llegar estas a tesorería, son revisadas por la encargada de recepcionar el dinero y revisar también la documentación ingresada (boletos anulados, excesos, reporte de liquidación). Al cotejar los documentos, se encuentran faltantes como son los boletos anulados generando errores en la liquidación.

❖ **Duplicidad en la Venta de Boletos:**

El entrevistado nos indica que existen errores en la duplicidad de la venta de boletos de viaje a la misma persona, por razones de confusión o anulación de otros boletos (justificados), ocasionando el descontento al momento del embarque, porque los pasajeros se dan con la sorpresa de que su boleto está ocupado por otra persona.

❖ **Errores en el Correlativo de los Boletos de Viaje:**

Se presentaron quejas por parte del Departamento de contabilidad, al momento de generar los reportes de ventas mensuales, informando directamente al Jefe de ventas por errores que cometen los trabajadores de su área al ingresar un correlativo en el sistema de venta de pasajes y tener otro correlativo en los boletos en físico, causando graves errores en el registro de ventas.

3.2. DISCUSIÓN DE RESULTADOS

Según el autor Vizcarra (2007), la importancia de un eficiente sistema de control radica en su principal propósito, detectar con oportunidad, cualquier desviación significativa en el cumplimiento de las metas y objetivos establecidos; asimismo es importante porque el control interno promueve la eficiencia de las operaciones, en tal sentido estamos de acuerdo con el autor, en que depende de detectar con oportunidad cualquier desviación que la empresa desarrolle, para lograr el éxito o fracaso de esta misma; si en la empresa existe un control interno que no está funcionando óptimamente, los resultados de la organización en base a sus objetivos no van a ser los más favorables para ésta.

Mantilla (2009), señala que la consolidación del sistema de control interno es un asunto que se da con el paso del tiempo. No existe ningún sistema de control interno que sea carente de errores. Por consiguiente, se convierte en un imperativo su mejoramiento continuo. Con la cual, estamos de acuerdo, pues con el paso del tiempo, si la empresa en estudio mejora el sistema de control interno, la actividad de control que se desarrolle será de manera eficiente, logrando así que sus operaciones en el proceso de ventas funcionen correctamente para cumplir con los objetivos establecidos.

Según el informe COSO (1992), los componentes interrelacionados sirven como criterios para determinar si el sistema de control interno es eficaz, ayudando así a que la empresa dirija de mejor forma sus objetivos y ayuden a integrar a todo el personal en el proceso, pues al aplicar eficazmente los componentes de control interno la empresa dirigirá de mejor forma sus objetivos; según los resultados obtenidos. En la Empresa de Transportes Ittsabus podemos observar que la empresa presenta deficiencias en su proceso de ventas, debido a la falta de conocimiento de los procesos por parte de los vendedores.

Según Prado R., la identificación de una deficiente gestión en las empresas, se encuentran en las fases o etapas de la gestión empresarial; es decir en la

planeación, organización, dirección y control, propone la evaluación de un sistema de control que facilite el mejoramiento de la gestión, es decir coadyuve al logro de las metas y objetivos de dichas empresas.

Podemos observar que los resultados obtenidos en las diferentes entrevistas y encuestas realizadas en la Empresa de Transportes Ittsabus, tienen deficiencias en los procedimientos y en el personal que labora en la misma, debido a que existe un alto grado de desconocimiento de las políticas de la organización y las funciones que tienen que cumplir diariamente; los procesos internos del área no están debidamente registradas, y parte del personal del área, no ha participado de capacitaciones.

Por ello, concluimos que las operaciones pueden ser fortalecidas si se aplican propuestas en la mejora del sistema de control interno, en el proceso específico de las ventas de la empresa en estudio, lo que contribuye la eficiencia en las operaciones del proceso de ventas y la organización de las funciones.

Según el objetivo determinar el grado de eficiencia del sistema de control interno actual. Podemos diagnosticar en base a los resultados obtenidos, que la empresa en estudio no tiene un sistema de control interno satisfactorio; es decir, que el control interno no funciona eficientemente, ya que las operaciones del proceso de ventas están reportando constantes errores e irregularidades.

Bueno (2002), nos dice: que la auditoría operacional investiga, revisa y evalúa las áreas funcionales de la empresa con los propósitos de determinar si se tienen controles adecuados, si los controles permiten realizar las actividades con eficiencia; y si se puede lograr una disminución de costos e incremento de la productividad. Este concepto permite analizar que en la Auditoría Operacional se debe hacer una revisión sistemática de los diferentes programas, procedimientos y controles operativos para detectar fallas en ellos, y proponer soluciones que conlleven al mejoramiento en la eficiencia de sus operaciones.

De acuerdo a esto, podemos instar a la dirección de la empresa a implementar un sistema de control interno, donde los beneficiados serían la misma empresa, sus clientes y sus colaboradores al reducir errores; haciéndola más rentable al evitar conflictos con los pasajeros y ayudar a la rápida adaptación de los colaboradores.

3.3. PROPUESTA DE UN SISTEMA DE CONTROL INTERNO PARA LA MEJORA DE LOS PROCESOS DE LA EMPRESA DE TRANSPORTES ITTSABUS EN EL ÁREA DE VENTAS

Considerando el diagnóstico del área de ventas efectuado, respecto a su operatividad y control interno, presentamos nuestra propuesta para fortalecer aquellos elementos y/o situaciones que debilitan el sistema de control interno del área de ventas, con el fin de lograr un mejoramiento significativo de los procesos.

Nuestra Propuesta abarca siete recomendaciones específicas, constituidas por:

4. Cambio en el Organigrama Actual, incrementándose el Departamento de Control de Ventas.
5. Desarrollo del Manual de Organización y Funciones para el Departamento Control de Ventas.
6. Desarrollo del Manual Operativo de Ventas, constituido por cuatro capítulos, tres títulos.
7. Desarrollo del Manual de Servicio al Cliente.
8. Desarrollo del Flujograma para facilitar la comprensión del proceso de la Venta .
9. Disposiciones Administrativas complementarias de la Gerencia para fortalecer el monitoreo del control de ellas.
10. Determinación de Control de la Información contable para fortalecer el monitoreo del mismo.

GENERALIDADES DE LA EMPRESA DE TRANSPORTES

❖ Descripción de la Organización

ITTSABUS nace en la década de los 90's como una empresa de transporte terrestre de pasajeros, de transferencia de dinero y de servicio de carga y encomiendas.

Actualmente opera en las rutas de Lima a Chimbote, a Trujillo, a Chiclayo, a Piura y viceversa; de Chimbote a Piura, a Paita y viceversa; de Trujillo a Piura, a Sullana, a Paita, a Talara y viceversa. Se cuenta también con las concesiones de Lima – Tumbes, Trujillo – Chiclayo y Trujillo – Cajamarca.

Para cumplir con los servicios se cuenta con una flota de 79 ómnibuses: 07 de un nivel y 72 doble pisos, y para el servicio de carga se cuenta con 06 camiones cargueros, además de 02 camiones Hyundai para reparto local (Trujillo, Piura) y 02 Peugeot para servicio de Delivery (Lima, Trujillo).

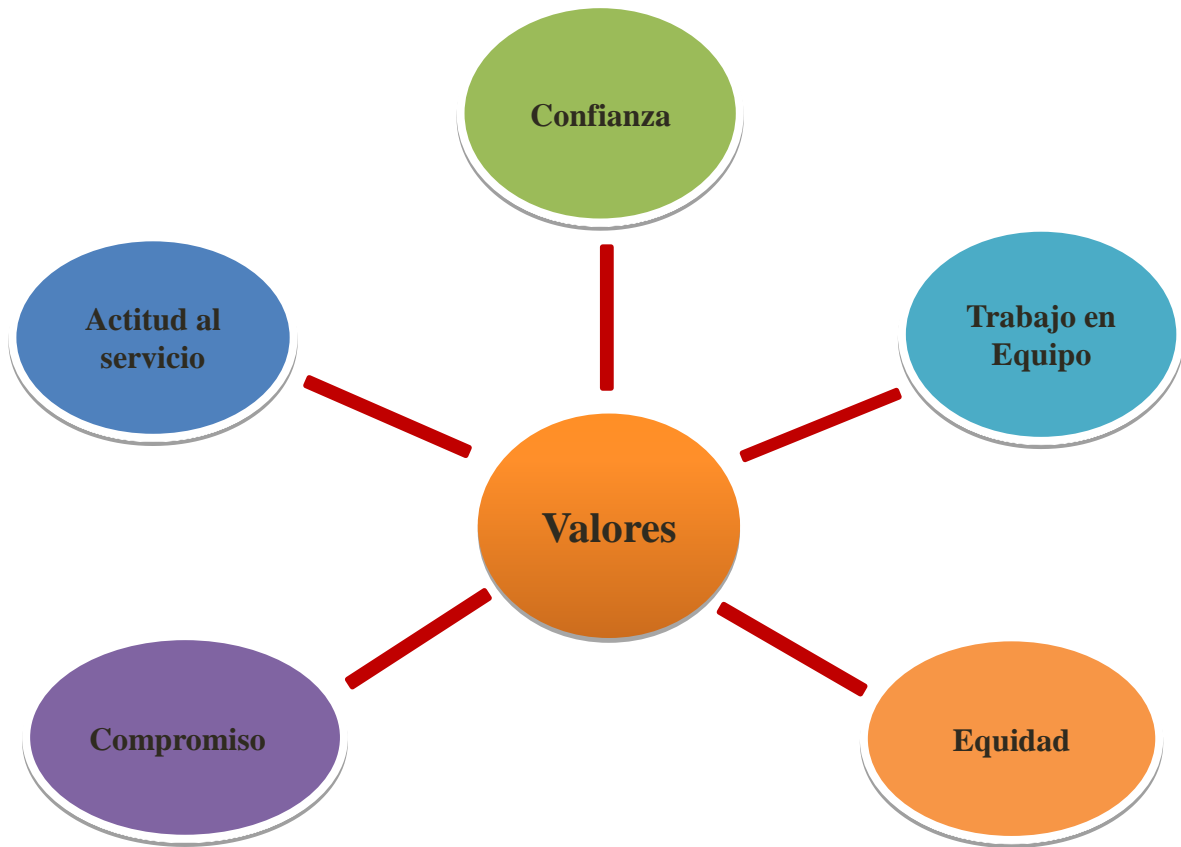
❖ Misión

“Brindar calidad, eficiencia y seguridad en el servicio de transporte terrestre de pasajero, así como en el traslado de encomiendas, giros y valores, a través de una atención personalizada que garantice la satisfacción de nuestros clientes”

❖ Visión

Ser la empresa líder de transporte terrestre de pasajeros y carga, gozando de la mayor preferencia entre el público usuario a nivel nacional por su imagen de confianza, respeto y seguridad.

❖ Valores



1. ORGANIGRAMA ACTUALIZADO

En base a los conocimientos adquiridos durante la carrera se puede determinar que la solución más funcional para este tipo de empresa sería la apertura de un departamento de CONTROL DE VENTAS. Gracias a esto se podrán desempeñar las funciones específicas de cada una eficientemente y dando mejores resultados a la dirección administrativa.

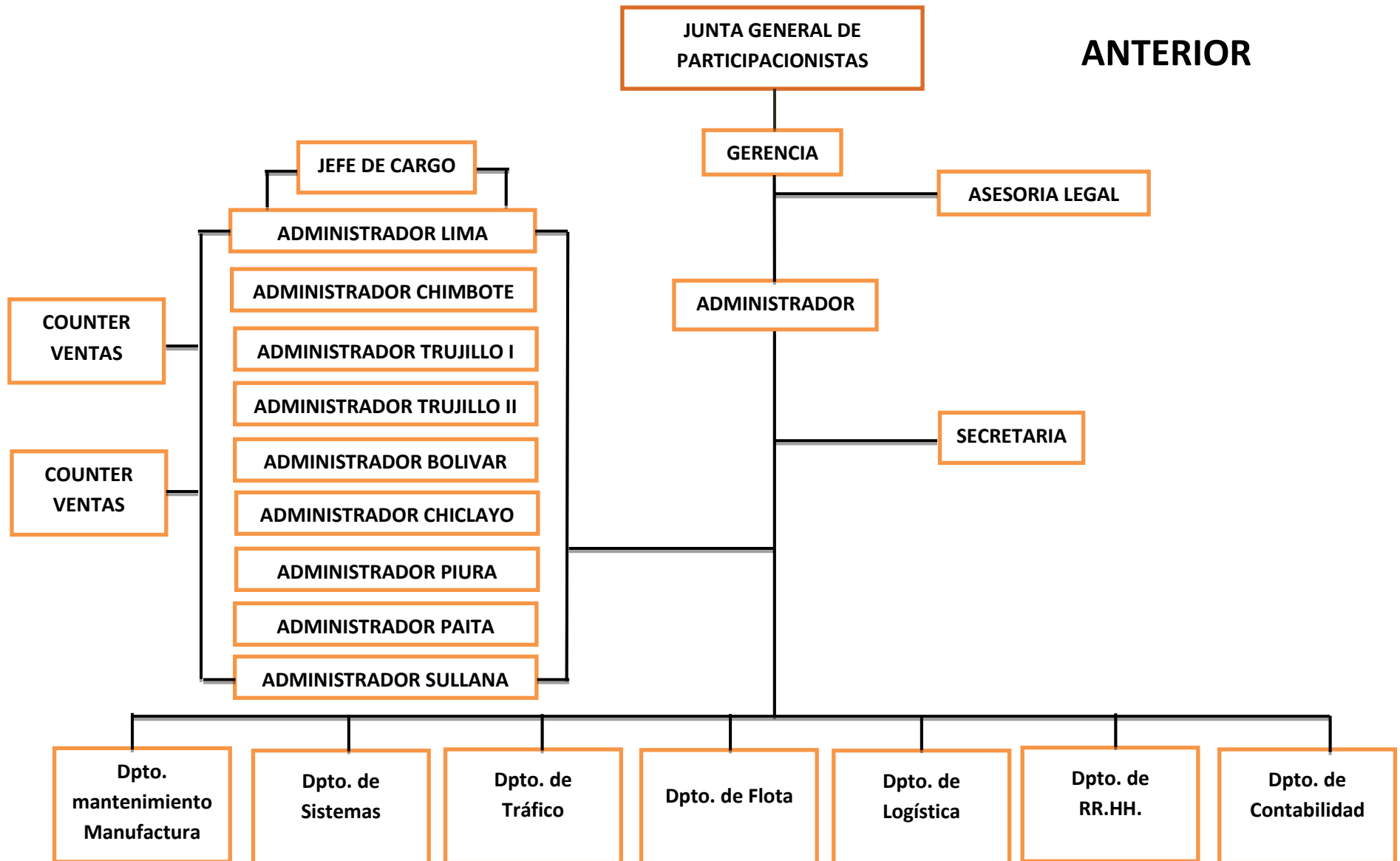
Con la apertura de un departamento de Control de Ventas, se busca la concentración de todas las actividades correspondientes a dicha área en un solo lugar. Gracias a esta delegación de actividades se podrá tener un mejor control del personal con el fin de crear un mejor ambiente de trabajo y desempeño.

Otro beneficio de esta apertura es el de crear un mejor ambiente laboral, ya que el departamento de CONTROL DE VENTAS funciona como mediador entre los jefes y los empleados lo que da como resultado un mejor trabajo por parte de ambos lados ya que existirá una reciprocidad de motivación.

A continuación se presenta el organigrama propuesto para la empresa en donde se ubica el departamento de Control de Ventas en la estructura organizacional de la Empresa de Transportes Ittsabus.

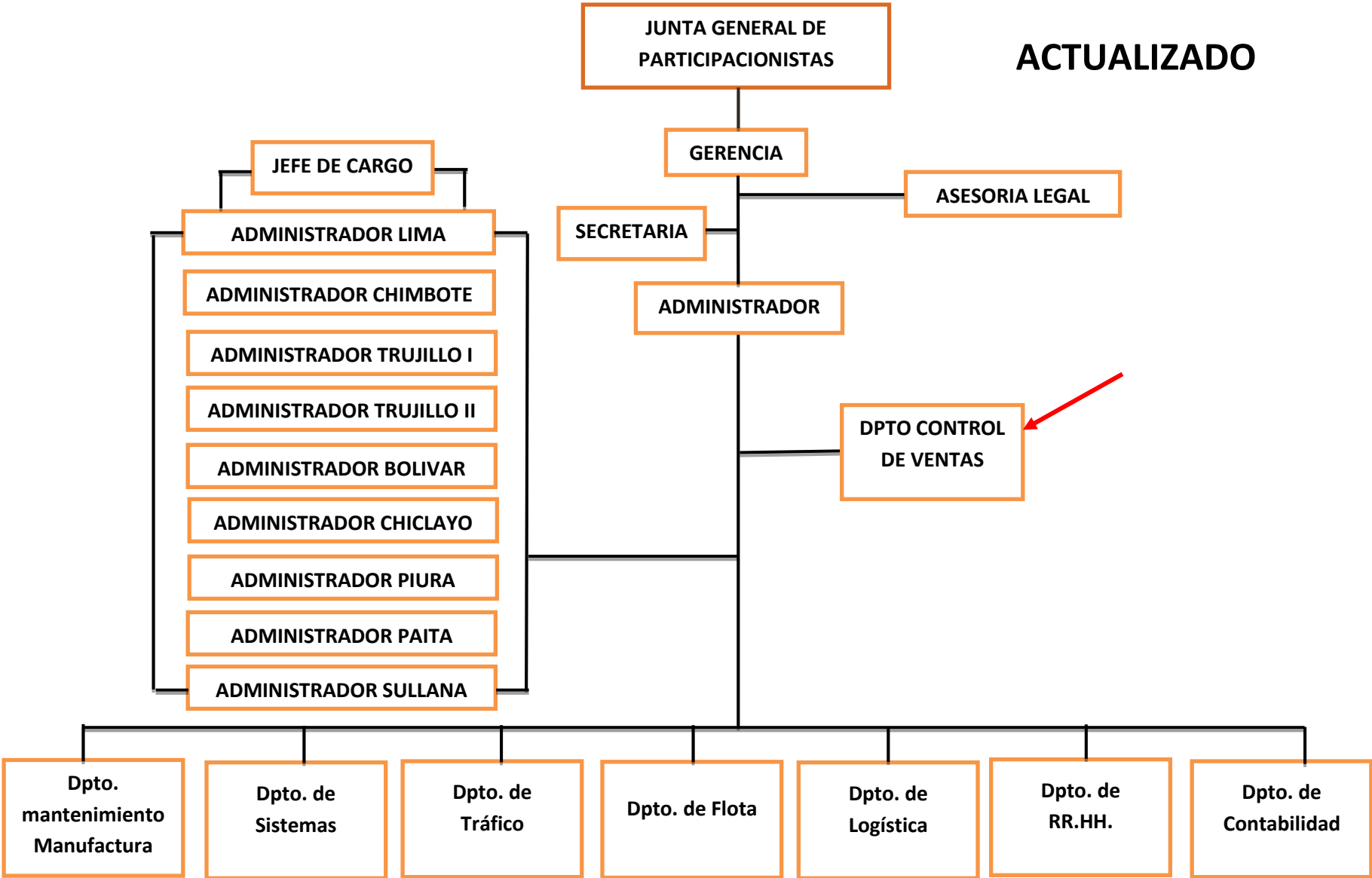
ORGANIGRAMA ITTSABUS

ANTERIOR



ORGANIGRAMA ITTSABUS

ACTUALIZADO



Elaborado: Por las autoras

2. DESARROLLO DEL MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES PARA EL DEPARTAMENTO CONTROL DE VENTAS

Con la finalidad de proporcionar un panorama amplio y explicativo de la estructura que existe en el Departamento Control de Ventas y las funciones que se realizan, se da a conocer el presente Manual de Organización y Funciones para:

- ✓ Facilitar el proceso de inducción del personal y permite el perfeccionamiento y orientación de las funciones y responsabilidades del cargo al que han sido asignados, así como aplicar programas de capacitación.
- ✓ Determinar las funciones específicas del área, responsabilidades y autoridad de los cargos dentro de la estructura orgánica.
- ✓ Proporciona información sobre su dependencia jerárquica y coordinación para el cumplimiento de sus funciones.

Este Manual, es el resultado de la evaluación a la “Empresa de Transportes Ittsabus”, la cual se llevó a cabo a través de un análisis del área de ventas, para conocer los problemas que impiden su eficiencia administrativa.

Con el presente Manual de Organización y Funciones, se pretende evitar la duplicidad de funciones y de mando, ya que por medio de él se definen las funciones, jerarquías y líneas de autoridad concernientes a cada puesto.

MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES

DEPARTAMENTO CONTROL DE VENTAS

ITTSA BUS



TÍTULO I

GENERALIDADES

A.- FINALIDAD DEL MANUAL

El presente manual tiene por finalidad de describir la organización de la Empresa de Transportes Ittsabus, en los términos de su estructura organizativa, estructura funcional, cuadro orgánico de cargos, organigrama estructural. Esta organización se ha diseñado de manera que le permita a la empresa alcanzar sus metas y objetivos, y en general cumplir y lograr lo establecido en los planes estratégicos, tácticos y operativos.

Es finalidad de la empresa en sus actividades a desarrollar sean el producto del planeamiento, dirección continua y permanente.

B.- ALCANCE

Las descripciones y disposiciones contenidas en el presente manual son para el uso y cumplimiento del personal de la Empresa de Transportes Ittsabus.

C.- CONTENIDO

El presente manual de organización y funciones, establece la estructura orgánica y funcional del departamento de control de ventas, así mismo se precisan los objetivos, funciones, cuadro de personal, línea de autoridad, responsabilidad y coordinación a los que deben ajustarse.

D.- BASE LEGAL

El presente manual se sustenta en las siguientes normas societarias y legales:

- ✓ Pacto Social y Estatutos de la empresa Internacional de Transporte Turístico y Servicios S.R.L. – ITTSABUS, debidamente inscrita por ante los Registros Públicos de La Libertad.
- ✓ Ley General de Transporte y Tránsito Terrestre (Ley N° 27181).
- ✓ Reglamento Nacional de Administración de Transportes (D.S. N° 017-2009-MTC).



TÍTULO II

DEL DISEÑO ORGÁNICO

La Empresa de Transportes Ittsabus, es una persona jurídica de derecho privado, que rige sus actividades al objeto social establecido en sus Estatutos, dedicándose especialmente al transporte terrestre de pasajeros a nivel nacional.

A.- FUNCIONES GENERALES

Son funciones generales de la Empresa de Transportes Ittsabus, los siguientes:

- Optimizar el servicio de transporte terrestre nacional de personas de ámbito nacional y regional, que se tiene autorizada en las distintas rutas del país, con seguridad, calidad y puntualidad del servicio, cumpliendo de esta manera con las condiciones esenciales del servicio.


- Acceder a otros servicios relacionados con el transporte, como son: el servicio de transporte turístico en sus diferentes modalidades.

- Acceder al servicio de transporte de personal o de trabajadores.

- Acceder al servicio de transporte de mercaderías conforme al reglamento nacional de administración de transporte.

B.- ESTRUCTURA ORGÁNICA DEL DEPARTAMENTO DE CONTROL DE VENTAS

La estructura orgánica del Departamento de Control de Ventas de la Empresa de Transportes Ittsabus, es la siguiente:

	ÓRGANOS DE LÍNEA
N°	ESTRUCTURA ORGÁNICA DEL DEPARTAMENTO DE CONTROL DE VENTAS
1	CONTROL DE VENTAS
2	JEFE DE COUNTER
3	COUNTER DE ATENCIÓN AL CLIENTE
4	COUNTER DE GARGO

TÍTULO III

ÓRGANOS DE LÍNEA

1. CONTROL DE VENTAS

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

Funciones

- a. Controla, analiza las ventas diarias efectuados en los diferentes Terminales y/u Oficinas, así mismo sus respectivos depósitos bancarios, control efectuado a través de las Liquidaciones Diarias reportadas por los responsables de cada Terminal y/u Oficina.
- b. Control de giros y pagos contra entrega.
- c. Control de créditos y cobranza de las ventas al crédito.
- d. Control de Manifiestos de Pasajeros
- e. Elaborar reportes históricos y comparativos de ingresos por concepto de venta de pasajes, giros y encomiendas.
- f. Control y análisis de gastos efectuado en los diferentes Terminales y/u Oficinas.
- g. Control de stock y abastecimiento de comprobantes de pago: boletos de viaje, boletas de venta y facturas.
- h. Es responsable del almacenamientos de las encomiendas rezagas.
- i. Responsable de acciones de control de efectivo, mediante arqueo de caja a los responsables de Terminales y/u Oficinas.

2. JEFE DE COUNTER

Es el Jefe y único responsable, encargado de la ejecución de Los sistemas de planificación, control y procedimientos establecidos por la Junta General de Participacionistas y de la Gerencia.

Funciones

- a)** Presentarse puntualmente a su centro de trabajo correctamente uniformado y portando su respectivo fotocheck.
- b)** Mantener informado a su administrador, en forma permanente de todas las ocurrencias e informaciones que sucedan durante su turno, así como el avance de las ventas de los diferentes servicios de modo que su Administrador coordine con la Jefatura de Tráfico programación de nuevos servicios, de ser el caso.
- c)** Reemplaza al Administrador del Terminal y/u Oficina durante su ausencia, asumiendo las funciones principalmente: orden del personal, limpieza y cualquier tema relacionado a las ventas, exclusivamente.
- d)** Supervisa al personal del terminal y/u oficina en general.

3. COUNTER DE ATENCIÓN AL CLIENTE

Es el personal de Agencia encargado de la venta de pasajes y servicios de la empresa.

Funciones

- a.** Presentarse puntualmente a su centro de trabajo correctamente uniformado y portando su respectivo fotocheck.
- b.** Brindar en todo momento trato amable e información clara y precisa a los clientes sobre la calidad de los servicios y programación de las rutas ofertadas que brinda nuestra empresa.
- c.** Evitar por todos los medios entrar en conflicto (discusión de hecho y/ palabra) con los clientes, como consecuencia de algún reclamo y en todo caso solicitar el apoyo del administrador para solucionar cualquier inconveniente que pueda presentarse durante su horario de atención.
- d.** Mantener en buen estado de conservación y funcionamiento los equipos e implementos asignados a su cargo, así como reportar a sus superiores cualquier falla en el funcionamiento de los mismos para poder tomar las medidas correctivas lo más pronto posible.
- e.** Permanecer en todo momento en la ubicación asignada en el horario de trabajo establecido, evitando fomentar el desorden y en lo posible salvo situaciones de fuerza mayor no abandonar su puesto de trabajo
- f.** Al terminar su turno, realizar su liquidación de ventas adjuntando la documentación y el dinero correspondiente.
- g.** Velar por la calidad en la prestación del servicio que brinda la Empresa dentro de los parámetros y políticas establecidos por este.
- h.** Mantener cuando este a su cargo, en forma permanente la comunicación con la oficina matriz en general.

- i.** Mantener informado a su administrador, de todas las ocurrencias e informaciones que sucedan durante su turno, así como el avance de las ventas de los diferentes servicios de modo que su Administrador coordine con la Jefatura de Tráfico programación de nuevos servicios, de ser el caso.
- j.** Atender las llamadas telefónicas y/o de radioteléfono en forma oportuna, efectiva y en el menos tiempo posible.
- k.** Guardar la confidencialidad y secreto de la información y/o conocimiento desarrollada por la Empresa, en sus operaciones, procedimientos y herramientas usadas en el manejo de sus servicios, sin perjuicio de las acciones legales penales y por daños y perjuicios a tomarse en caso de infidencia y/o circulación de dicha información.

4. COUNTER DE CARGO

Es el personal encargado de las ventas de servicios, recepcionar las encomiendas de los clientes para su posterior despacho, como así mismo entregar a los clientes sus encomiendas, que son los servicios que oferta la empresa.

Funciones

- a.** Presentarse puntualmente a su centro de trabajo correctamente uniformado y portando su respectivo fotocheck.
- b.** Brindar en todo momento trato amable e información clara y precisa a nuestros clientes sobre los servicios de giros, carga y encomiendas brinda nuestra empresa.
- c.** Evitar por todos los medios entrar en conflicto (discusión de hecho y/ palabra) con los clientes, como consecuencia de algún reclamo y en todo caso solicitar el apoyo del administrador para solucionar cualquier inconveniente que pueda presentarse durante su horario de atención


- d.** De ser el caso. recepcionar los equipajes de los usuarios en los servicios de transporte terrestre que brinda la empresa.
- e.** Encargado de recepcionar las mercaderías entregadas por parte de los usuarios a la empresa.
La entrega de mercadería, está bajo su responsabilidad y debe solicitar autorización para la misma.
- f.** Mantener en buen estado de conservación y funcionamiento los equipos e implementos asignados a su cargo, así como reportar a sus superiores cualquier falla en el funcionamiento de los mismos para poder tomar las medidas correctivas del caso en forma oportuna.
- g.** Realizar la correcta identificación de los datos correspondientes a los clientes: consignados o remitentes.
- h.** Permanecer en todo momento en la ubicación asignada en el horario de trabajo establecido, evitando fomentar el desorden y en lo posible salvo situaciones de fuerza mayor no abandonar su puesto de trabajo
- i.** Realizar su liquidación de ventas al momento de terminar su turno, adjuntando la documentación y dineros correspondientes.
- j.** Emitir los reportes necesarios y establecidos por las normas vigentes (MTC, SUNAT) para el traslado de las encomiendas hacia su destino.
- k.** Mantener actualizado el estado y condición de las encomiendas por entregar, almacenándolo en forma adecuada y llevar un registro de los mismos en forma correcta.
- l.** Realizar en coordinación con el auxiliar de carga los despachos de la carga recepcionada.
- m.** Mantener informado a su administrador, en forma permanente de todas las ocurrencias e informaciones que sucedan durante su turno.
- n.** Velar por la calidad en la prestación del servicio que brinda la Empresa dentro de los parámetros y políticas establecidos por este.

3. DESARROLLO DEL MANUAL OPERATIVO DE VENTAS

El equipo de ventas es el encargado de marcar las diferencias dentro de este complicado escenario y garantizar la rentabilidad de la empresa. Y para ello, es muy importante que exista un Manual Operativo de Ventas, que recoja un estilo de trabajo y que se convierta en el sello de la empresa.

Todos los vendedores de la empresa, tienen que tener el mismo discurso, tanto de la compañía como del producto que venden, adaptado a su capacidad de argumentación. Es necesario fijar patrones de actuación.

El Manual Operativo de Ventas, constituido por cuatro capítulos, es una herramienta fácilmente actualizable para un mercado tan cambiante y dinámico, y permite asegurarse en todo momento de que realmente se está haciendo lo que estaba previsto.

	MANUAL OPERATIVO DE VENTAS
CAPÍTULO	CONTENIDO
I	INFORMACIÓN AL CLIENTE
II	CONDICIONES PARA EFECTUAR LA VENTA
III	CASOS DE SOLUCIÓN AL CLIENTE
IV	DEFINICIONES LEGALES

MANUAL OPERATIVO DE VENTAS

I. INFORMACIÓN AL CLIENTE

El trato al cliente en forma directa o por teléfono, debe ser oportuna, amable, personalizada y rápida referente a:

- Cuando el cliente se encuentre en el mostrador, se le debe preguntar si conoce el servicio que va utilizar o si desea que le informemos de los tipos de servicio que ofrecemos, a fin de que nuestros clientes que ya conocen no pierdan tiempo en el proceso de venta y si es cliente nuevo, brindarle la información que tenga la mejor alternativa de elección.
- Horario de salidas y llegadas, indicando la puntualidad de los itinerarios.
- Tipo de servicios que brinda nuestra empresa con todas sus bondades: atención a bordo, bus con aire acondicionado, baño, música ambiental y sistema de televisión y video.
- Precio de ambos niveles, indicando la promoción por descuento de ida y retorno, y retorno con fecha fija o abierta.
- Ofrecer nuestro servicio Delivery, como una forma rápida y oportuna para el cliente; así mismo la venta por la modalidad de pre pagado.

II. CONDICIONES PARA EFECTUAR LA VENTA

- En lo posible no mostrar el croquis al cliente al momento de la venta, preguntarle en que ubicación prefiere su asiento, primer nivel o segundo nivel, derecha o izquierda, pasillo o ventana, de modo que no ocupen los asientos en forma desordenada, es decir no copar los asientos dobles con un solo pasajero y no limitar así la venta a pasajeros que viajan juntos.
- Es indispensable al momento de efectuar la venta, solicitar al igual que se solicitan los nombres y número de DNI, el número de teléfono consultar al cliente si tiene número de RUC para incluirse en el boleto y en la base de datos.
- De acuerdo a lo normado en el Reglamento Nacional de Administración de transportes, D.S.No. 009-2004-MTC, es indispensable pedir al cliente nos muestre su DNI, al momento de adquirir su pasaje. Si por alguna circunstancia el cliente no portara su DNI, se le debe solicitar el número del mismo y se le recordará que para el embarque es obligatorio la presentación de dicho documento, caso contrario estará impedido de abordar el bus.
- En el caso que usted tenga alguna duda sobre los datos que proporciona el pasajero, aun entregando el DNI, debe coordinar con el administrador de su oficina, para que efectúe la consulta en línea a RENIEC y poder esclarecer cualquier duda que se tenga.
- Bajo ninguna circunstancia se deberá efectuar la venta de pasajes cuando se conozca que el usuario esté impedido físicamente de desplazarse, ya sea por problemas de salud o por una avanzada edad. Y que requieran de cuidados adicionales.
- La venta de pasajes a los discapacitados estará supeditado a su aparente buen estado de salud, y solo se les ofertará en el primer nivel.

- La venta de los boletos de viaje para menores de edad, debe efectuarse directamente a los padres o apoderados, previa autorización firmada notarialmente; de no tenerlo la empresa proporciona un Formato de Autorización, con lo que el cliente adquiriente asume la responsabilidad del menor que viaja; con esta autorización el menor viajará y con lo que el cliente adquiriente asume la responsabilidad del menor que viaja; con esta autorización el menor viajará y con lo que el cliente adquiriente asume la responsabilidad del menor que viaja; así mismo bajo ninguna circunstancia el menor viajará si no es con la autorización del padre o apoderado cuyo nombre y firma debe constar en dicho documento.

- Los niños hasta de 3 años que viajen en brazos estarán exonerados del pago, y para los niños mayores de 3 años obligatoriamente pagará su pasaje completo y tendrá derecho a ocupar su asiento.

- Indicar a los pasajeros de las primeras filas que por razones de seguridad, los niños menores de edad no podrán viajar en esta ubicación, en ningún tipo de bus, por lo que se cuenta solamente con cinturón de seguridad para el pasajero que va cómodamente sentado y no con cinturón de seguridad adicional para niños que viajan en brazos, por lo que estarían expuestos a golpearse contra el parabrisas.

- Una vez emitido el boleto es necesario mostrárselo al pasajero y dar lectura al mismo en voz alta señalando tanto el nombre del usuario así como el número de RUC si tuviese. También la ruta, horario y fecha de viaje, para evitar algún error que se haya producido por un mal entendido.

- El boleto de viaje vendido o postergado con fecha abierta caduca a los 6 meses de su expedición.

- Indicar al pasajero que las condiciones de viaje o de uso del boleto se encuentran al reverso para que en caso tenga alguna duda la pueda despejar.

III. CASOS DE SOLUCIÓN AL CLIENTE

- La titularidad (nombre del pasajero) y la ruta (origen, destino) son puntuales, sin embargo a solicitud del Usuario se puede modificar el nombre del pasajero y/o ruta únicamente cuando sea dentro del mes de emisión del Boleto de Viaje; el Usuario cancelará el importe de S/. 1.00 por derecho de habilitación, emitiéndose un nuevo Boleto de Viaje con los nuevos datos y con el precio incrementado en un nuevo sol y el Usuario devolverá en Boleto anterior, para liquidarlo bajo la modalidad de devolución.
- En el caso de pérdida de boleto de Viaje, la autorización del mismo se hará mediante la cancelación de una Boleta de Venta por el importe de S/. 1.00, indicando los datos del boleto extraviado.
- Las postergaciones, se efectuará con 06 horas de anticipación a la salida del bus y se hará por (01) vez; en todo caso el administrador tiene la potestad de postergarlo en el momento que crea conveniente cuando se trate de un cliente frecuente. La nueva fecha del Boleto postergado debe orientarse a que este se efectúe a los días de menor demanda y sin recargo alguno.
- Para pasajeros que soliciten postergación de último minuto por teléfono y se considere aceptar su postergación, por ser un pasajero frecuente, se le debe indicar que tiene un plazo máximo de 24 horas para acercarse a la oficina con su boleto para ser habilitado, sin ningún costo y recuperar su validez para una nueva fecha, la misma que debe tenerse en cuenta no sea para los días de mayor demanda. De no aceptársele su postergación se considerará pasajero quedado con lo cual pierde todo su derecho de viaje.
- En los casos que se trate de pasajeros quedados, para la habilitación del boleto debería considerarse un cobro del 50% de la tarifa del pasaje siempre y cuando califique como pasajero frecuente.

- Si después de la postergación, hubiese variación de precio, el usuario deberá reintegrar la diferencia del mismo, para lo cual se emitirá la Boleta de Venta respectiva, haciendo referencia al No. De Boleto de Viaje. Los boletos con fecha abierta tendrán el mismo tratamiento.
- La confirmación de viaje para los pasajes indicados con fecha abierta pueden ser efectuados por teléfono, para ellos la empresa cuenta con el programa de confirmación de pasajes.
- Para efectuar reservas es indispensable solicitar el teléfono del pasajero, y preguntar la hora en que se hará efectiva la compra, la cual no debería ser menor de 8 horas previas a la hora de servicio (salida del bus). El tiempo de espera para la ejecución de una reserva no debe exceder a 48 horas. Para los días de poca demanda, se puede ser un poco más flexible con el tiempo establecido para el momento de pago.
- En ningún caso podrá efectuarse el canje de Boletos de Viaje por Facturas.

IV. DEFINICIONES LEGALES

A continuación presentamos definiciones normadas en la Resolución de Superintendencia No. 156 – 2003/SUNAT:

- **Boleto de Viaje:** Comprobante de pago que sustenta la prestación de servicio de transporte público nacional de pasajeros, el mismo que debe ser emitido independientemente del monto cobrado así se trate de la prestación de un servicio a título gratuito.
- **Pasaje:** Importe total que se encuentra obligado a pagar el usuario o pasajero al transportista, según corresponda, como retribución por la prestación de servicio.
- **Usuario:** Contribuyente que asume el valor de pasaje, para sustentar costo o gasto, ejercer el derecho al crédito fiscal o crédito deducible para efectos tributarios.
- **Pasajero:** Sujeto que realizará el viaje y será trasladado, pudiendo ser el que asume el valor del pasaje.

4. DESARROLLO DEL MANUAL DE SERVICIO AL CLIENTE

Las empresas se deben caracterizar por el altísimo nivel en la calidad de los servicios que entrega a los clientes que nos compran o contratan. La calidad de los servicios depende de las actitudes de todo el personal de la empresa. El servicio es la solución de un problema o la satisfacción de una necesidad.

El servicio es la solución de un problema o satisfacción de una necesidad. El personal en todos los niveles y áreas debe ser consciente de que el éxito de las relaciones entre la empresa y cada uno de los clientes depende de las actitudes y conductas que observen en la atención de las demandas de las personas que son o representan al cliente.

Actualmente la clave para prestar un servicio excelente al cliente, está en entender que el éxito no viene dado por el producto, sino por el servicio que dicho producto lleva consigo

Por todo esto, es conveniente desarrollar un Manual de Servicio al Cliente, con el fin de proponer un mejor servicio acorde con la misión y visión de la Empresa de Transportes Ittsabus.



MANUAL DE SERVICIO AL CLIENTE



TÍTULO I

GENERALIDADES

El Manual tiene como fundamento dar un soporte y apoyo de servicio al cliente para cada una de las áreas de la empresa.

Objetivos

Conocer las políticas de servicio al cliente de la empresa y algunos conceptos claves para mejorar las habilidades de atención a clientes, estableciendo relaciones amables y estimulantes con los mismos, proyectando una excelente imagen de servicio.

Objetivos Específicos

- Establecer mecanismos que permitan identificar requerimiento y expectativas de los clientes actuales y potenciales.
- Definir y mantener base de datos totalmente actualizados.
- Diseñar mecanismos para identificar y medir la satisfacción de los clientes.
- Fortalecer las relaciones entre el cliente y la empresa para crear fidelidad a la marca (ITTSABUS).

SERVICIO AL CLIENTE

El servicio al cliente de ITTSABUS es compromiso, actitud de todos y cada uno de los colaboradores de la empresa orientado hacia la satisfacción de las necesidades y expectativas de todos nuestros clientes, ya que son ellos la razón de la empresa.

PRINCIPIOS DE SERVICIOS AL CLIENTE

- ✓ Los Colaboradores de ITTSABUS son el factor fundamental del éxito en el servicio a todos nuestros clientes.
- ✓ Todos los esfuerzos de la empresa están dirigidos hacia la satisfacción de nuestros clientes.
- ✓ Nuestro Cliente es el elemento principal de la existencia de nuestra empresa.

POLÍTICAS DE SERVICIO AL CLIENTE

- ✓ Tener información constante acerca de las necesidades y expectativas de nuestros clientes.
- ✓ Establecer relaciones directas permanente y de mutuo beneficio con nuestros clientes.
- ✓ Estimular confianza al cliente.
- ✓ Brindar información de manera rápida y específica a nuestros clientes.
- ✓ Prestar un buen servicio a nuestros clientes.

PROCESO DE VENTA DEL PRODUCTO EN EL PUNTO DE VENTA

- ✓ **Bienvenida:**
Se recibe al cliente con un cordial saludo dándole la bienvenida al punto de venta.
- ✓ **Ofrecer Ayuda:**
El counter estará a disposición del cliente atendiendo sus requerimientos por los servicios solicitados.
- ✓ **Ofrecer el producto (Servicio):**
El counter explicará al cliente los diferentes servicios que ofrece la empresa, con la finalidad que elija el servicio deseado.
- ✓ **Dialogar con el cliente:**
El counter resolverá dudas e inquietudes respecto al servicio.
- ✓ **Despedida:**
Por último el counter se despedirá cordialmente del cliente, creando la motivación de volver a visitar el punto de venta.

5. DESARROLLO DE FLUJOGRAMAS

Un flujograma es un diagrama gráfico de la definición, análisis o solución de un problema en el cual se utilizan símbolos para representar operaciones, flujos de datos, etc.

Favorecen la comprensión del proceso al mostrarlo como un dibujo. Esto es por cuanto el cerebro humano reconoce más fácilmente los dibujos que la escritura en prosa. También son una excelente herramienta para capacitar a los nuevos empleados.

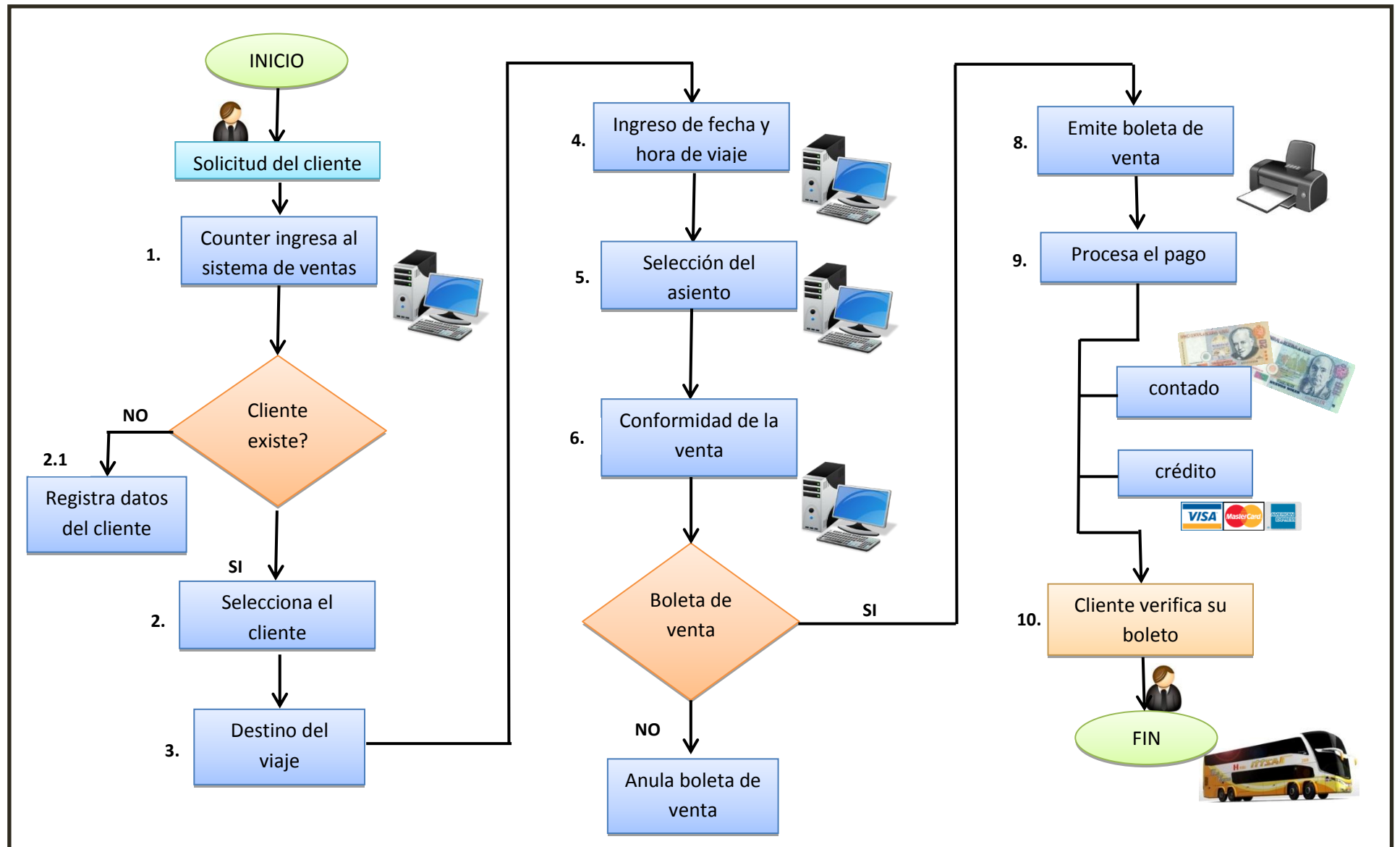
Según su forma:

- ✓ **Formato Horizontal:** En él, el flujo o la secuencia de las operaciones va de izquierda a derecha.

- ✓ **Formato Vertical:** En él, el flujo y la secuencia de las operaciones, va de arriba hacia abajo. Es una lista ordenada de las operaciones de un proceso con toda la información que se considere necesaria, según su propósito.

Se considera que para facilitar la comprensión de los procesos, proponer un flujograma del proceso de las ventas, ya que es una excelente herramienta para capacitar a los nuevos empleados.

FLUJOGRAMA DEL PROCESO VENTA DE PASAJES



6. DISPOSICIONES ADMINISTRATIVAS COMPLEMENTARIAS DE LA GERENCIA

- Crear un comité consultivo de Gerencia
- Desarrollo de un Reglamento Interno de Trabajo (R.I.T.)
- Capacitación del personal del área operativa de ventas

7. DETERMINACIÓN DE CONTROL DE LA INFORMACIÓN CONTABLE

- Diseño y creación de un Manual Operativo Contable
- Desarrollo de un Manual de Manejo de Fondos
- Minimizar la utilización de cuentas corrientes

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

CONCLUSIONES

1. Se determinó, a partir del estudio del proceso del área de ventas, tal como se detalla en sus 3 parámetros evaluados (3.1.1, 3.1.2, 3.1.3.), la presencia de debilidades relacionadas con:

- La falta de políticas y procedimientos establecidos para el área de ventas que explique en detalle las funciones según el cargo.
- Los errores constantes en el ingreso de información al sistema de venta de pasajes (liquidaciones, correlativos, anulaciones) generando inconsistencias en la información presentada.
- La falta de capacitación a los nuevos trabajadores en el área.

Todas estas falencias establecen una calificación general que determina un nivel de cumplimiento ineficiente.

2. La evaluación del sistema de control interno efectuada a través del cuestionario, detectó que existen debilidades, tal como se muestra en las tablas y figuras, calificándolo como insuficiente, cuyo detalle de la evaluación se encuentra en la Tabla 17.

3. Con el diagnóstico se establece la existencia de fallas en la comunicación interna, es decir, la Gerencia manifiesta que existen mecanismo de control interno, pero los demás niveles (técnico y operativo) no perciben estos mecanismos, lo que da cuenta de un problema en la comunicación de las actividades de control.

4. Se ha realizado una propuesta conformada por siete recomendaciones específicas que fortalecerán las actividades de control y supervisión del área de ventas de la Empresa de Transportes Ittsabus.

- Cambio en el Organigrama Actual, incrementándose el Departamento de Control de Ventas.
- Desarrollo del Manual de Organización y Funciones para el Departamento Control de Ventas.
- Desarrollo del Manual Operativo de Ventas, constituido por cuatro capítulos, tres títulos.
- Desarrollo del Manual de Servicio al Cliente
- Desarrollo del Flujograma para facilitar la comprensión del proceso de la Venta
- Disposiciones Administrativas complementarias de la Gerencia para fortalecer el monitoreo del control de ellas.
- Determinación de Control de la Información contable para fortalecer el monitoreo del mismo.

RECOMENDACIONES

1. Los procesos internos que pertenecen al área de ventas pueden ser mejorados, para lo cual, es importante desarrollar un equipo de capacitación e inducción a fin de que los nuevos vendedores, tengan claras sus responsabilidades en las actividades que realizan dentro de la empresa. Se debe emitir una disposición interna, que abarque la exposición semanal y mensual de las situaciones del área que merezcan atención. De esta manera se tendrá un soporte de conducta que debe ser cumplido por los empleados de dicha área.

Para mejorar el nivel de atención al cliente, que es insuficiente, es necesario elaborar el código de conducta y valores en el cual se establezca compromisos y protocolos éticos para mejorar el nivel de atención que redunde en la fidelidad del cliente.

2. Es necesario establecer comunicación clara tanto verbal como escrita con los empleados de la empresa, pues la gerencia asume la existencia de mecanismos de control, que los empleados expresan no conocer, por lo que es necesario informar y dejar evidencia de los mismos, ya que es indispensable que todo el personal de la empresa y del área diagnosticada conozca las funciones y procedimientos para que el control interno sea positivo.

En vista del notable crecimiento de la empresa tanto en sus ingresos como en su tamaño, es de vital importancia realizar una auditoría periódica (mínimo una vez al año), para evaluar los diferentes aspectos de control interno, al fin de detectar y corregir falencias. De lo contrario la empresa está expuesta a riesgos en cuanto a pérdidas económicas, de imagen o de mercado.

3. Corresponde a Gerencia diseñar un proceso de implementación de la Propuesta presentada con el numeral 3.3. a corto plazo. Esto redundará en beneficio de la Empresa con incidencia positiva en la fidelidad del cliente.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

LIBROS:

- Aguirre, J. (2005). Auditoría “*Auditoría y Control Interno*”, México. 1º Edición. Alfaomega Editores.
- Claros R. (2012) “*El Control Interno como Herramienta de Gestión y Evaluación*”, Perú – 1º Edición - Editorial Pacífico Editores S.A.C.
- Franklin E. (2001) “*Auditoría Administrativa*”, México, 1º Edición. Editorial McGRAW – HILL INTERAMERICANA EDITORES, S.A.
- González A. (2002) “*Auditoría Administrativa: Generalidades, Auditoría en Recursos Humanos y Gerencia Alternativa*”, México, 1º Edición. Editorial Trillas
- Maldonado E. (2001) “*Auditoría de Gestión*”, Quito – Ecuador, 2º Edición. Editoriales Digitales Abya Ayala.
- Mantilla S. (2009). “*Auditoría del Control Interno*”, Bogotá – Colombia, 2º Edición. Editorial Ecoe Ediciones.
- Manera G. (2000) “*Contabilidad de Gestión Marketing y Ventas*”. Barcelona – España. 1º Edición. Editorial Cultural Ediciones S.A.
- Perdomo, A. (2004) “*Fundamentos de control interno*”. 9na Edición. Editorial International Thomson Editores, S.A. México. P.4,5, 236.
- Pérez, P. (2007) *Los cinco componentes del control interno*.
- Slosse C. (2001) “*Auditoría un Nuevo Enfoque Empresarial*”, Argentina – 2º Edición. Editorial Macchi Grupo Editor S.A.

- Torres C. (1997) “*El Proyecto de Investigación Científica*”, Lima – Perú 1° Edición. Editorial San Marcos.
- Valdivia E. (2010) “*Manual del Sistema Nacional de Control y Auditoría Gubernamental*”, Perú, 1° edición. Editorial Pacífico Editores S.A.C.
- Vergara M. (2002) “*200 Temas de Auditoría Moderna*”, Lima – Perú, 1° Edición. Editorial Santa Rosa S.A.
- Vizcarra, J. (2007) “*Auditoría Financiera*”, Perú, 1° Edición Editorial Pacifico Editores S.A.C.

TESIS:

- Prado R. (2009), “*El Control Interno como Herramienta para el Mejoramiento de la Gestión*”. Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Lima.
- Rebaza M. y Poma K. (2011), “*Importancia y Desarrollo de los Procedimientos y Técnicas de Auditoría en la Evaluación de los Egresos de la Empresa de Transportes y Servicios Milagros S.A.C.*” Bachilleres de Contabilidad de Universidad Privada Antenor Orrego. Trujillo - Perú
- Ulloa P. (2011), “*Diagnóstico y Propuesta de Organigrama y Manual de Organización y funciones para Optimizar los procesos de la Empresa de Transportes Turismo Días*”, Universidad Privada Antenor Orrego. Trujillo - Perú.

INTERNET

- Cárdenas K. et al. (2010) *Efectos del control interno de inventarios en la rentabilidad de la empresa de reparación y fabricaciones metálicas*. Disponible en: “*Inversiones y Servicios Generales JORLUC S.A.C*”. Universidad Privada del Norte. Trujillo – Perú. Disponible en: <http://upncontabilidad.files.wordpress.com/2011/01/efectos-del-control-interno-de-inventarios-en-la-rentabilidad-de-la-empresa-de-reparacion-y-fabricaciones-metc3a1licas-inversiones-y-servicios-generales-jorluc-s-a-c.pdf>
- Ochoa V. (2011), “*Control Interno*” para obtener el título de Licenciado en Contaduría de la Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo. México. Disponible en: <http://www.sisman.utm.edu.ec/libros/FACULTAD%20DE%20CIENCIAS%20ADMINISTRATIVAS%20Y%20ECON%20MICAS/CARRERA%20DE%20ECONOM%20C3%8DA/09/Control%20interno/CONTROLINTERNO.pdf>
- Poch, R. (1992). *Manual de Control Interno*. Editorial Gestión 2000. Segunda Edición. Barcelona España. Disponible en <http://www.slideshare.net/efce/control-interno-1267481>
- Bueno, E. (2000) “*Los Principios de la Auditoría Operativa*”. Revista Contaduría de la Universidad de Antioquia. Disponible en http://drupal.puj.edu.co/files../OI042_Ivan%20Puerres_0.pdf
- Del Olmo J. <http://www.jcdelolmoplaza.es/> *Como Eficientar el proceso de ventas*

ANEXOS

GUIA DE OBSERVACIÓN N° 01 CALIDAD EN EL SERVICIO AL CLIENTE				
Nombre del Observador/a:	Leonela Joaquín Cárdenas	Área Observada:	Ventas	
Nombre de la Empresa:	Empresa de transportes ITTSABUS	Hora de Inicio de Observación:	10:15 a.m.	
Fecha de Observación:	03/10/2013	Hora de Término de Observación:	10:50 a.m.	
SERVICIO AL CLIENTE	NIVELES DE DESEMPEÑO			
	EXCELENTE	BUENO	SUFICIENTE	INSUFICIENTE
1. Se saluda al cliente cuando está en el counter de ventas				
2. Se le pregunta con cortesía en qué se le puede ayudar				
3. Se explica en el computador cuales son los asientos disponibles				
4. Se le da a escoger el asiento de su preferencia				
5. Se le vuelve a leer al pasajero, la hora y fecha de viaje para su conformidad				
6. Se le indica al pasajero que documentos portar a la hora de embarque				
7. El counter resuelve dudas e inquietudes respecto al servicio				
8. El counter se despide amablemente, creando la motivación de volver a visitar el punto de venta				
9. Soluciona quejas y reclamos de los clientes				
10. Reduce los tiempos de espera en el proceso de ventas, evitando largas colas				

Elaborado: Por las autoras

CUESTIONARIO APLICADO AL PERSONAL DE VENTAS

CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO					
Área:		Fecha:			
Nombre del Responsable:		Hora de Inicio:			
Cargo:		Hora de Término:			
EVALUACIÓN DE PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS					
Manuales					
N°	CRITERIO DE EVALUACIÓN	SI	NO	DESCONOZCO	OBSERVACIÓN
1	¿Cuenta la Empresa con un Manual de Organización y Funciones?				
2	¿Se actualiza periódicamente el MOF?				
3	¿Se cuenta con un Manual de Servicio al Cliente?				
4	¿Existe un manual operativo de ventas?				
5	¿La Empresa cuenta con un organigrama revisado y aprobado por la Gerencia?				
Ventas					
6	¿El área de ventas está restringida a personas ajenas a la organización?				
7	¿Realiza liquidaciones diarias de las ventas?				
8	¿Se notifica diariamente el dinero recibido y entregado con la firma del responsable?				
9	¿Cuenta con personal de seguridad para salvaguardar físicamente el dinero?				
10	¿Cuánta con una clave personal para el ingreso a su sistema de ventas?				
11	¿Se archivan en un lugar seguro y apropiado todos los talones de boletos de venta?				
12	¿Cuenta con el sello de anulación?				
13	¿Se sigue un control correlativo con los boletos de venta?				
14	¿El counter realiza otras funciones, además de vender pasajes?				
15	¿Se ha motivado y capacitado al personal para asumir sus funciones?				

Elaborado: Por las autoras

GUÍA DE ENTREVISTA

Aplicado al Jefe de Ventas para evaluar el cumplimiento de las funciones del personal a su cargo.

Fecha de la Observación	30/09/2013
Área a Observar	Área de Pasajes ITTSABUS
Cargo	Jefe de Ventas
Nombre del Encuestado	María Jimena Castillo Palma

1. ¿Los Counter de venta, brindan en todo momento trato amable e información clara y precisa a los clientes sobre la calidad de los servicios y programación de las rutas ofertadas que brinda la empresa?

2. ¿Evitan por todos los medios entrar en conflicto (discusión de hecho y/ palabra) con los clientes, como consecuencia de algún reclamo y en todo caso solicitar el apoyo del administrador para solucionar cualquier inconveniente que pueda presentarse durante su horario de atención?

3. ¿Los vendedores, mantienen en buen estado de conservación y funcionamiento de los equipos e implementos asignados a su cargo?

4. En caso de un desperfecto, ¿reportan a sus superiores cualquier falla en el funcionamiento de los mismos para poder tomar las medidas correctivas lo más pronto posible?

5. ¿Permanecen en todo momento en la ubicación asignada en el horario de trabajo establecido, evitando fomentar el desorden, salvo en situaciones de fuerza mayor no abandonar su puesto de trabajo?

6. ¿Al terminar su turno, realizan su liquidación de ventas adjuntando la documentación y el dinero correspondiente?

7. Mantienen informado a su Jefe de ventas, de todas las ocurrencias e informaciones que sucedan durante su turno?

8. ¿Atienden las llamadas telefónicas en forma oportuna, efectiva y en el menos tiempo posible?

9. ¿Se presentan problemas con los clientes en el proceso de ventas que realizan los counter?

10. ¿Se han registrado problemas con la duplicidad en la venta de boletos a la misma persona?

11. ¿Los talones de boletos en el área son ordenados en manera ordenada para evitar errores?

12. ¿Guarda la confidencialidad y secreto de la información y/o conocimiento desarrollada por la Empresa, en sus operaciones, procedimientos y herramientas usadas en el manejo de sus servicios, sin perjuicio de las acciones legales penales y por daños y perjuicios a tomarse en caso de infidencia y/o circulación de dicha información?

13. ¿Vela por la calidad en la prestación del servicio que brinda la Empresa dentro de los parámetros y políticas establecidos por éste?

OFICINAS



OFICINA TRUJILLO – SALIDAS AL NORTE



OFICINA LIMA



OFICINA TRUJILLO - SALIDA AL SUR