

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



**TESIS**

**EL SISTEMA DE CONTROL INTERNO Y LA GESTIÓN COMERCIAL EN LA  
FERRETERÍA COMERCIAL ESTRELLA S.R.L.**

**Para obtener el Título Profesional de Contador Público**

**AUTORES:**

**Br. Vargas Paredes Diana Natalí**

**Br. Ramírez Muñoz Roberto Carlos**

**ASESOR:**

**Dr. Zavaleta Pesantes Henry Walter**

**Trujillo, Junio 2014**

## **PRESENTACIÓN**

### **Señores Miembros del Jurado:**

En cumplimiento de las disposiciones establecidas en el Reglamento de Grados y Títulos de la Facultad de Ciencias Económicas, de la Universidad Privada Antenor Orrego, sometemos a vuestra consideración el presente trabajo de investigación titulado: **“EL SISTEMA DE CONTROL INTERNO Y LA GESTIÓN COMERCIAL EN LA FERRETERÍA COMERCIAL ESTRELLA S.R.L.”**, con la finalidad de obtener el Título de Contador Público.

La realización del presente trabajo de investigación se ha ejecutado teniendo como base la formación brindada en nuestras aulas universitarias, de consultas bibliográficas, así como de la experiencia en el campo laboral.

Dejamos a vuestro criterio la evaluación del presente trabajo de investigación, esperando que comprendan las limitaciones y errores involuntarios que se puedan encontrar en el desarrollo de la presente, pues son producto de nuestra escasa experiencia.

Así mismo expresamos el profundo y sincero agradecimiento a todos los profesores de la Facultad por su valioso aporte y conocimientos vertidos, los cuales han contribuido no solo en nuestra formación profesional, sino también en nuestra vida personal.

**Trujillo, Junio del 2014**

---

**Br. Vargas Paredes Diana Natalí**

---

**Br. Ramírez Muñoz Roberto Carlos**

## **DEDICATORIA**

A Dios, por darme la oportunidad de vivir y por guiarme en cada paso, por fortalecer este corazón e iluminar esta mente en la realización de la vida profesional, por ser mi protector a lo largo de estos años y así alcanzar mis objetivos; y por poner en mi camino a aquellas personas que han sido nuestro soporte, compañía y guía.

A mis padres, que día a día se esforzaron por darme lo mejor, por su constante aliento en el trayecto estudiantil y de vida. Por confiar siempre en mí e impulsarme en los momentos más difíciles de la carrera, y porque el orgullo que sienten fue lo que me hizo llegar hasta el final. Va para ustedes, por lo que valen, porque admiro su fortaleza y lo que han hecho de mí.

A mi hermano, abuelos, tíos, primos y amigos; gracias por haberme fomentado el deseo de superación y el anhelo de triunfo en la vida.

A nuestro profesor Dr. Henry Zavaleta Pesantes porque desde un principio confió siempre en nosotros y apostó por nuestro conocimiento. Por ser más que un profesor sino también un amigo.

**Bach. Ramírez Muñoz Roberto Carlos**

## **DEDICATORIA**

A Dios por darme sabiduría e inteligencia, por ser la luz que guía mi camino y haber permitido concluir mis estudios con éxito siendo así el orgullo de mis padres.

A mis padres, los seres maravillosos que me dieron la vida, a Uds. les debo todo lo que soy y les estaré eternamente agradecida, gracias por su amor, apoyo y confianza constante que me ofrecieron a lo largo de mi vida.

Con mucho amor y aprecio a mi hermano, tíos, demás familiares, gracias por los momentos maravillosos que pasamos juntos y sobre todo gracias por formar parte de mi vida.

A nuestro asesor de tesis Dr. Henry Zavaleta Pesantes, por su valiosa asesoría, quien con su conocimiento y experiencia supo apoyar el desarrollo de la presente tesis desde el inicio hasta su culminación.

**Bach. Vargas Paredes Diana Natalí**

## RESUMEN

El presente estudio de investigación tiene como objetivo demostrar que con la implementación del sistema de control interno en el área de ventas mejora significativamente la gestión comercial de la ferretería Comercial Estrella S.R.L. de la ciudad de Trujillo, en el año 2014. Para tal efecto se empleó un diseño pre experimental, de naturaleza descriptiva simple. Se utilizó el método transaccional o transversal, pues se ha tenido que analizar cuál es el nivel o estado de las variables de estudio, su incidencia e interrelación en un momento dado, para luego sustentar en forma sintética las conclusiones y recomendaciones de la investigación. La muestra está constituida por los trabajadores del área de ventas de los meses de abril - mayo del 2014. Para obtener los datos de los dominios de las variables, se aplicó la técnica de la entrevista y encuesta. Los resultados demuestran que el deficiente control interno afecta directamente a la gestión comercial, ya que un buen sistema de control interno basado en el informe COSO implementado contribuirá al logro de los objetivos. Finalmente se hace una propuesta para la implementación del sistema de control interno basado en el informe COSO.

## **ABSTRACT**

This research study aims to demonstrate that the implementation of the internal control system in the area of commercial sales significantly improves hardware management Comercial SRL Star the city of Trujillo in 2014. For this purpose a pre experimental design, simple descriptive was used. Transactional or cross method was used, as it has had to consider what level or status of the study variables, their impact and interaction at a given moment, and then synthetically support the conclusions and recommendations of the research. The sample consists of workers of the sales for the months of April - May 2014 For details of the domains of the variables, the art of the interview and survey was conducted. The results show that poor internal control directly affects business management, and a good system of internal control based on the COSO report implemented will contribute to achieving the objectives. Finally a proposal for the implementation of the system of internal control based on the COSO report is made.

## ÍNDICE

PRESENTACIÓN.....	II
DEDICATORIA.....	III
RESUMEN.....	V
ABSTRACT.....	VI
<b>CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN.....</b>	<b>1</b>
<b>1 INTRODUCCIÓN.....</b>	<b>2</b>
<b>1.1 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.....</b>	<b>2</b>
1.1.1 Realidad Problemática.....	2
1.1.2 Enunciado del Problema.....	4
1.1.3 Antecedentes.....	4
1.1.4 Justificación.....	7
<b>1.2 HIPÓTESIS.....</b>	<b>8</b>
<b>1.3 OBJETIVOS.....</b>	<b>8</b>
1.3.1 Objetivo general.....	8
1.3.2 Objetivos específicos.....	8
<b>1.4 MARCO TEÓRICO.....</b>	<b>9</b>
1.4.1 Control interno.....	9
1.4.2 Tipos de control interno.....	12
1.4.3 Objetivos del control interno.....	12
1.4.4 Elementos del control interno.....	12
1.4.5 Evaluación /valoración del sistema de control interno.....	13
1.4.6 Mejoramiento del sistema de control interno.....	15
1.4.7 Métodos de evaluación de control interno.....	16
1.4.8 COSO I.....	17
1.4.9 COSO II.....	22
1.4.10 Área de ventas.....	23
1.4.11 Gestión comercial.....	24
1.4.12 Control interno y gestión comercial.....	27
<b>1.5 MARCO CONCEPTUAL.....</b>	<b>28</b>
<b>CAPÍTULO II: MATERIAL Y PROCEDIMIENTOS.....</b>	<b>32</b>
<b>2 MATERIAL Y PROCEDIMIENTOS.....</b>	<b>33</b>
<b>2.1 Material.....</b>	<b>33</b>
2.1.1 Población.....	33
2.1.2 Marco de muestreo.....	33
2.1.3 Unidad de análisis.....	33

2.1.4 Muestra.....	33
2.1.5 Técnica e instrumentos de recolección de datos.....	34
<b>2.2 PROCEDIMIENTOS .....</b>	<b>34</b>
2.2.1 Diseño de contrastación .....	34
2.2.2 Análisis de las variables.....	35
2.2.3 Procesamiento de datos y análisis de datos .....	37
<b>CAPÍTULO III: PRESENTACIÓN Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS .....</b>	<b>38</b>
<b>3 PRESENTACIÓN Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS.....</b>	<b>39</b>
<b>3.1 Aspectos generales de Comercial Estrella S.R.L. ....</b>	<b>39</b>
3.1.1 Reseña histórica .....	39
<b>3.2 PRESENTACIÓN DE RESULTADOS .....</b>	<b>41</b>
3.2.1 Resumen de la entrevista al gerente general de la empresa.....	41
3.2.2 Resultado del cuestionario del sistema de control interno basado en el informe COSO aplicado al personal de ventas de Comercial Estrella. .	42
<b>3.3 Implementación de un sistema de control interno basado en el informe COSO.....</b>	<b>66</b>
3.3.1 Organigrama actual .....	67
3.3.2 Programa de auditoría a aplicarse. ....	68
3.3.3 Cuestionario para la evaluación del sistema de control interno del área de ventas .....	70
3.3.4 Diseño de orden de ventas. ....	73
3.3.5 Diseño de orden para matizados: .....	76
3.3.6 Determinación del diagrama de la función de monitoreo.....	78
3.3.7 Manual de procedimientos del área de ventas. ....	79
3.3.8 Diseño de reglamento de ventas.....	80
3.3.9 Procedimientos de venta de materiales de construcción.....	81
3.3.10 Diseño de ficha de cliente a crédito.....	82
3.3.11 Manual de organización y funciones implementado. ....	83
3.3.12 Flujogramas: .....	89
<b>3.4 DISCUSIÓN DE RESULTADOS.....</b>	<b>91</b>
<b>CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....</b>	<b>95</b>
<b>CONCLUSIONES.....</b>	<b>96</b>
<b>RECOMENDACIONES.....</b>	<b>97</b>
<b>REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....</b>	<b>98</b>
<b>ANEXO N° 01 .....</b>	<b>100</b>
<b>ANEXO N° 02.....</b>	<b>101</b>

## LISTA DE TABLAS

<b>Tabla 01:</b> Sistema de control interno del área de ventas de Comercial Estrella, según conocimiento si se realizan estudios por parte de la gerencia para evitar riesgos.....	42
<b>Tabla 02:</b> Sistema de control interno del área de ventas de Comercial Estrella S.R.L. según conocimiento si cuenta con procesos para generar información. .	43
<b>Tabla 03:</b> Sistema de control interno en ventas de Comercial Estrella S.R.L. según conocimiento si se salvaguardan las mercaderías recibidas en almacén y tienda. ....	44
<b>Tabla 04:</b> Sistema de control interno en ventas de Comercial Estrella S.R.L. según conocimiento si existe una persona determinada para controlar los ingresos y salidas del almacén o tienda. ....	45
<b>Tabla 05:</b> Respaldo documentado para verificar las existencias. ....	46
<b>Tabla 06:</b> Manual de procedimientos para manejar las actividades de la empresa. ....	47
<b>Tabla 07:</b> Restricciones de ingreso de personal a la tienda.....	48
<b>Tabla 08:</b> Supervisor en tienda que revise la mercadería despachada por los vendedores.....	49
<b>Tabla 09:</b> Niveles máximos y mínimos de existencias de los productos en tienda. ....	50
<b>Tabla 10:</b> Informes de las existencias y anomalías de las áreas de almacén y tienda, tienen plazo o fecha de entrega.....	51
<b>Tabla 11:</b> Identificación a clientes potenciales y reales y desarrollo de estrategias de marketing para influir en ellos.....	52
<b>Tabla 12:</b> Entrega de los productos a los clientes en forma oportuna. ....	53
<b>Tabla 13:</b> Realización de programas para incentivar las ventas.....	54
<b>Tabla 14:</b> Flujos de información que permita la puntual comunicación mantiene flujos de información que permita la puntual comunicación. ....	55
<b>Tabla 15:</b> Análisis y evolución de las ventas.....	56
<b>Tabla 16:</b> Disposición de los sistemas de información. ....	57
<b>Tabla 17:</b> Información de las actividades realizadas.....	58
<b>Tabla 18:</b> Preparación y presentación de las declaraciones de impuesto. ....	59

<b>Tabla 19:</b> Registración en forma completa y precisa el efecto de todas las transacciones contables y los hechos económicos .....	60
<b>Tabla 20:</b> Confidencialidad de la información financiera.....	61
<b>Tabla 21:</b> Resumen de evaluación del cuestionario de control interno aplicado al personal de ventas del sistema de control interno. ....	62
<b>Tabla 22:</b> Resumen de evaluación del cuestionario de control Interno aplicado al personal de ventas después de la implementación del sistema de control interno. ....	64

## LISTA DE GRÁFICOS

<b>Gráfico 01:</b> ¿Se realiza estudios por parte de la gerencia general para evitar riesgos?.....	42
<b>Gráfico 02:</b> ¿la empresa cuenta con procesos que permitan generar información? .....	43
<b>Gráfico 03:</b> ¿Se salvaguardan las mercaderías recibidas en almacén y tienda? .....	44
<b>Gráfico 04:</b> ¿Existe una persona determinada para controlar los ingresos y salidas de mercaderías del almacén? .....	45
<b>Gráfico 05:</b> ¿Cuenta la empresa con un respaldo documentado y firmado mediante el cual se pueda verificar los inventarios? .....	46
<b>Gráfico 06:</b> ¿Existe un manual de procedimientos que indique como deben manejarse las actividades de la tienda?.....	47
<b>Gráfico 07:</b> ¿Existe restricciones de ingreso de personal a la tienda?.....	48
<b>Gráfico 08:</b> ¿Se cuenta con un supervisor en tienda que revise la mercadería despachada por los vendedores? .....	49
<b>Gráfico 09:</b> ¿Se encuentran establecidos niveles máximos y mínimos de existencias de los productos en tienda?.....	50
<b>Gráfico 10:</b> ¿Se elaboran informes en cuanto a las existencias y anomalías de las áreas de almacén y tienda, tienen plazo o fecha de entrega determinada?.....	51
<b>Gráfico 11:</b> ¿Se identifica a los clientes potenciales y reales, y se desarrolla estrategias de marketing para influir en ellos con el fin de que sigan comprando los productos de la tienda?.....	52
<b>Gráfico 12:</b> ¿Se asegura la entrega de los productos a los clientes de forma oportuna? .....	53
<b>Gráfico 13:</b> ¿Se realiza programas para incentivar las ventas en la unidad económica? .....	54
<b>Gráfico 14:</b> ¿Se mantiene flujos de información que permita la puntual comunicación de la información interna y externa de manera precisa al personal correspondiente?.....	55
<b>Gráfico 15:</b> ¿Se realiza análisis de las ventas o evolución de las mismas? .....	56

<b>Gráfico 16:</b> ¿Se dispone de los sistemas de información según sean necesarios? .....	57
<b>Gráfico 17:</b> ¿Se generan y se distribuyen informes sobre las actividades realizadas? .....	58
<b>Gráfico 18:</b> ¿Se preparan y se presentan con exactitud las declaraciones de impuestos en los plazos legalmente establecidos? .....	59
<b>Gráfico 19:</b> ¿Se registra en forma completa y precisa el efecto de todas las transacciones contables y los hechos económicos? .....	60
<b>Gráfico 20:</b> ¿Se mantiene la confidencialidad de la información financiera? ....	61
<b>Gráfico 21:</b> Evaluación del cuestionario de control interno aplicado al personal de ventas antes de la implementación del sistema de control interno.....	63
<b>Gráfico 22:</b> Evaluación del cuestionario de control interno aplicado al personal de ventas después de la implementación del sistema de control interno.....	65

# **CAPÍTULO I**

# **INTRODUCCIÓN**

# **1 INTRODUCCIÓN**

## **1.1 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA**

### **1.1.1 Realidad Problemática**

La dinámica del mundo globalizado con características de un entorno en acelerado cambio, ha generado escenarios en los que los actores: países, instituciones, empresas, naciones y personas compiten por el derecho de permanecer, desarrollarse, crecer y trascender.

La empresa Comercial Estrella S.R.L., congruente con su responsabilidad de aportar al desarrollo de su región, y al desarrollo del sector de servicios, al éxito empresarial, a la satisfacción de sus clientes y al crecimiento de sus trabajadores, ha definido el presente plan, basado en el análisis de las diferentes perspectivas: económica, social y política, las estrategias dentro de un marco de políticas acertadas, cuya implementación permitirá alcanzar los objetivos rectores, que a su vez determinarán el logro de la misión y visión, planteadas de manera concurrente hacia los grandes planes de desarrollo.

La preocupación que existe entre las empresas ferreteras es el manejo de control interno debido al interés de la propia administración. La entidad no desea ver pérdidas ocasionadas por errores o fraudes o a través de decisiones erróneas basadas en informaciones financieras no confiables frente a estos hechos mencionados, el sistema de control interno es una herramienta útil mediante la cual la administración logra asegurar, la conducción ordenada y eficiente de las actividades de la empresa.

Un sistema de control interno facilita diagnosticar constantemente las dificultades que suelen presentarse durante los procesos de ventas, administrativos y contables en la empresa, según sea su naturaleza. En el Perú un elevado número de empresas que no cuentan con un adecuado

sistema de control interno debido al alto grado de informalidad por el que atraviesa la economía peruana.

La aplicación de sistemas de control en todos sus aspectos es de gran importancia, pues para obtener resultados de eficiencia, eficacia y economía en la gestión empresarial no se puede ignorar la planeación y la aplicación de un sistema de control interno con los requerimientos necesarios para el logro de dichos objetivos.

La empresa Comercial Estrella S.R.L dedicada a la venta minorista de artículos de ferretería, no es una excepción y en sus 13 años en el mercado aún no cuenta con un sistema de control interno y menos con un sistema que haga estas actividades evaluadoras, de verificación y de control. Paralelo a ello ha presentado una serie de irregularidades o problemas asociados a las operaciones de ventas y su respectiva cobranza. Teniendo un impacto en la gestión comercial, administrativa y contable de la empresa.

Cuando uno analiza esta problemática se piensa en la importancia que tiene el control interno a efectos de que pueda permitir que la empresa subsista y desarrolle. Al realizar la investigación sobre las situaciones problemáticas presentes de la empresa Comercial Estrella S.R.L. se llegó a la conclusión de que uno de los problemas más agudos es la ausencia de un sistema de control interno en el área de ventas, donde se observan frecuentemente diversas irregularidades, tales como:

- Carencia de motivación por parte de la gestión a los vendedores.
- Ausencia de programas de capacitación a los vendedores en el producto que ofrecen.
- Las promociones no son debidamente planificadas.
- Insuficiencia en la coordinación entre las áreas de logística y ventas.
- Carencia de segregación de funciones y ejecución de un proceso de supervisión.

### 1.1.2 Enunciado del Problema

¿La implementación del sistema de control interno en el área de ventas, mejora la gestión comercial en la ferretería Comercial Estrella S.R.L. de la ciudad de Trujillo, durante el año 2014?

### 1.1.3 Antecedentes

Existen antecedentes que han diseñado o implantado un sistema de control interno en las diversas empresas locales e internacionales los cuales describiremos a continuación:

- **Reyna, S. & Valles, M. (2007).** Diseño y Propuesta de un sistema de control interno en el área de ventas de la empresa Consorcio Turístico las Américas S.A.C. de la ciudad de Trujillo en el año 2007. Tesis presentada como requisito para optar el Título de Contador Público. Universidad Privada Antenor Orrego.

Objetivo general: Diseñar y proponer un sistema de control interno apropiado al área de ventas de la empresa consorcio turístico las Américas S.A.C.

Metodología: Como técnicas utilizo la observación directa, la entrevista, el cuestionario y el análisis documental. El procedimiento que uso es el diseño de contrastación.

Conclusión: Las políticas de ventas, descuentos y cobros, flujo gramas de ventas al contado y al crédito propuesto a la empresa Consorcio Turístico las Américas S.A.C., se ajustan a las necesidades de la empresa en estudio proporcionando así las pautas objetivas a cumplir en el área de ventas, las cuales permitirán controlar las operaciones, obtener información adecuada, confiable y eficiente a la gerencia para la toma de decisiones.

• **Aguirre, L. & Sarmiento, S. (2007).** Diseño y Formulación de un Sistema de Control Interno en el área de ventas de la empresa Distribuidora Agrícola S.A.C. Tesis presentada como requisito para optar el Título de Contador Público. Universidad Nacional de Trujillo.

Objetivo general: diseñar y formular un sistema de control interno en el área de ventas, que permitirá mejorar la situación financiera y económica de la empresa distribuidora agrícola S.A.C. de la ciudad de Trujillo.

Metodología: Usaron como instrumento de análisis la observación directa, la entrevista y análisis documental, como procedimiento usaron el diseño de contrastación lineal prospectivo

Conclusión: La formulación del sistema de control interno y posterior aplicación va permitir mejorar significativamente la situación financiera y económica de la empresa según el análisis respectivo de los indicadores financieros periodo promedio de cobro donde muestra que la liquidez ha mejorado.

• **Ledezma, D. & Merino, K. (2009).** “Diseño de un sistema de control interno en el área de ventas, para la mejora de la gestión comercial de la empresa Fabricaciones Metálicas ABC S.A.C.”. Tesis presentada como requisito para optar el Título de Contador Público. Universidad Privada Antenor Orrego.

Objetivo general: Proponer un diseño de sistema de control interno en el área de ventas, que contribuya a la mejora de la gestión comercial de la empresa Fabricaciones Metálicas ABC. S.A.C.

Metodología: Como técnicas aplicaron la observación, la entrevista y revisión documental; como instrumentos utilizaron cuestionarios, guías de entrevista.

Conclusión: Evaluando la gestión del área de ventas detallada en el numeral 3.3.15 esta abarco cinco actividades específicas, permitiendo conocer el resultado del área de ventas, estableciendo haber errores de gestión, faltantes en los saldos de mercaderías, situación financiera con observaciones, deterioro de mercadería y otros.

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

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

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

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

• **Alvarado, M. & Tuquiñahui, S. (2011)** “Propuesta de Implementación de un Sistema de Control Interno basado en el Modelo COSO, aplicado a la empresa Electro Instalaciones en la ciudad de Cuenca”. Tesis presentada como requisito para obtener el Título de Ingeniería en Contabilidad y Auditoría. Universidad Politécnica Salesiana, Cuenca – Ecuador.

Objetivo: Establecer una definición de control interno que corresponda a las necesidades de las distintas partes, facilitar un modelo en base al cual la empresa y otras entidades, cualquiera sea su tamaño y naturaleza puedan evaluar sus sistema de control interno.

Metodología: Los instrumentos que utilizaron fueron el cuestionario, la observación y análisis documentario.

Conclusión: Aplicar el modelo COSO como herramienta para desarrollar un Sistema de Control Interno o para evaluar el control de Electro Instalaciones permitió realizar un análisis de los riesgos de está, a partir

de la identificación de sus objetivos estratégicos y factores críticos de éxito.

#### **1.1.4 Justificación**

##### **1.1.4.1 Justificación teórica**

El presente trabajo de investigación es necesario, porque la gestión comercial de la empresa Comercial Estrella, al no tener un buen sistema de control interno en el área de ventas no les permite realizar los procedimientos correctos o adecuados así mismo no permite a la gerencia evaluar en forma independiente la eficiencia, eficacia, economía y equidad de las diferentes operaciones. La efectividad y eficacia no es posible, porque no existe un adecuado sistema de control interno. Con esta investigación se busca utilizar la teoría del Informe Coso para fortalecer el Sistema de Control Interno en el Área de Ventas y mejorar la gestión comercial en la empresa Comercial Estrella S.R.L.

##### **1.1.4.2 Justificación metodológica**

La investigación se justifica metodológicamente porque su desarrollo y sistematización se basa en el uso del método científico Deductivo – Inductivo, mediante el cual se aplicó la Teoría del Informe Coso. Para poder lograr el uso de este método científico seguimos la metodología que tiene como actividad principal la recolección de datos para analizar y obtener información que nos llevará a resultados que nos permite demostrar la solución al problema.

##### **1.1.4.3 Justificación práctica**

La investigación busca, mediante la implementación de un sistema de control interno, el desarrollo de la empresa Comercial Estrella S.R.L y así poder solucionar gran parte de sus problemas que afectan a la gestión comercial y va permitir que las actividades del área de ventas estén

segregadas en manos de personal adecuado y así los directivos de la empresa puedan tomar mejores decisiones a priori en la empresa.

El estudio está dirigido a la consolidación de los conocimientos de la contabilidad como ciencia y como soporte de información para la toma de decisiones empresariales.

## **1.2 HIPÓTESIS**

La implementación del sistema de control interno en el área de ventas, mejorará significativamente la gestión comercial en la ferretería Comercial Estrella S.R.L. durante el año 2014.

## **1.3 OBJETIVOS**

### **1.3.1 Objetivo general**

Demostrar que con la implementación del sistema de control interno en el área de ventas mejora significativamente la gestión comercial de la ferretería Comercial Estrella S.R.L., durante el año 2014.

### **1.3.2 Objetivos específicos**

- a) Diagnosticar el sistema de control interno actual en el área de ventas para identificar los puntos críticos de la unidad económica.
  
- b) Implementar el sistema de control interno en el área de ventas, de acuerdo a la teoría del Informe COSO.
  
- c) Evaluar si el sistema de control interno implementado en el área de ventas, mejora la gestión comercial de la ferretería Comercial Estrella S.R.L., durante el año 2014.

## 1.4 MARCO TEÓRICO

### 1.4.1 Control interno.

**Escalante (2008)** afirma que: El informe COSO define al 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 tres categorías siguientes: i) eficiencia y eficacia de las operaciones, ii) confiabilidad de la información financiera, y iii) cumplimiento de leyes y regulaciones.

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.

El autor indica que el control Interno actúa en todas las áreas y en todos los niveles de la entidad. Prácticamente todas las actividades están bajo alguna forma de control o monitoreo. El objetivo fundamental de este control es programar, coordinar e implantar todas las medidas tendientes a lograr un óptimo rendimiento en las unidades producidas, e indicar el modo, tiempo y lugar más idóneos para lograr las metas de producción, cumpliendo así con todas las necesidades del departamento de ventas.

#### **Fundamentos del control interno en MYPES**

**Moreno (2007)** indica que: “Los fundamentos de control interno en MYPES” todas las empresas públicas, privadas, y mixtas ya sean comerciales o industriales o financieras, deben contar con instrumentos de control administrativo, tales como un buen sistema de contabilidad apoyado por un catálogo de cuentas eficientes y prácticas, además un sistema de control interno, para confiar en los conceptos, cifras, informes y reportes de los estados financieros, luego entonces un buen sistema de control interno, es importante desde el punto de vista de la integridad física y numérica de bienes, valores y activos de la empresa tales como el efectivo en caja y

bancos, mercaderías, cuentas y documentos por cobrar, equipos de oficina, maquinarias, etc.

El control interno actúa en todas las áreas y en todos los niveles de la entidad. Prácticamente todas las actividades están bajo alguna forma de control o monitoreo.

El objetivo fundamental de este control es programar, coordinar e implantar todas las medidas tendientes a lograr un óptimo rendimiento en las unidades producidas, e indicar el modo, tiempo y lugar más idóneos para lograr las metas de producción, cumpliendo así con todas las necesidades del departamento de ventas.

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

### **¿Qué es el control interno?**

El control interno es definido en forma amplia como un proceso, efectuado por la gerencia general 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.

### **La importancia del control interno**

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

### **Conceptos modernos del sistema de control interno**

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

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

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

## 1.4.2 Tipos de control interno

**Rusenás (2006)** sostiene que los tipos de control interno son:

- Control de Validez:

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

- Control de Integridad:

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

- Control de Reproceso:

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

## 1.4.3 Objetivos del control interno

Según **Ledezma & Merino (2011)** son:

Obtener información financiera, veraz y oportuna la cual constituye un elemento importante sobre la cual se toman las decisiones en la organización.

Proteger los recursos empresariales y/o institucionales, contando para ello con un adecuado plan de seguros o efectos de salvaguardar los activos y patrimonios de la empresa.

Promover y fomentar la eficiencia de las operaciones.

## 1.4.4 Elementos del control interno

El control interno puede agruparse en:

- a) Organización
- b) Procedimiento
- c) Personal
- d) Supervisión.

### 1.4.4.1 Organización:

Dirección que asume la responsabilidad de la política general de la empresa y de las decisiones tomadas en su desarrollo. División de labores

que defina claramente las independencias de las operaciones de función, custodia y registro. Asignación de responsabilidades que establezcan con claridad los nombramientos dentro de la empresa por jerarquía.

#### **1.4.4.2 Procedimiento:**

El control interno no se demuestra solo con una adecuada organización, es necesario que sus principios se apliquen en la práctica mediante procedimientos que garanticen la solidez de la organización:

Planeación y sistematización

Registros y formas

Informes.

#### **1.4.4.3 Personal:**

Los elementos del personal que intervienen en el control interno son cuatro: entrenamiento, eficiencia, moralidad, retribución.

#### **1.4.4.4 Supervisión:**

La supervisión se ejerce en diferentes niveles, por diferentes funcionarios, empleados y en forma directa e indirecta una buena planeación y sistematización de procedimientos y un buen diseño de registros, formas e informes permiten la supervisión en el automático de los diversos aspectos del control interno.

#### **1.4.5 Evaluación /valoración del sistema de control interno**

**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 auditoría 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.

### **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
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 Mejoramiento del sistema de control interno**

**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.

#### 1.4.7 Métodos de evaluación de control interno

Según **Bravo (2000)**. Debe estudiarse y evaluarse apropiadamente las estructuras de control interno como base para establecer el grado de confianza que merece y consecuentemente, para determinar la naturaleza y alcance de la empresa.

Existen tres métodos que son utilizados para documentar el conocimiento de la estructura del control interno. Estos son los siguientes:

- El método descriptivo: Consiste en una descripción detallada de las características del sistema que se está evaluando tal como funciones, procedimientos, registros y departamentos que intervienen este método llamado también narrativo, es el más adecuado aplicado a empresas pequeñas.

- El método del cuestionario: Consiste en utilizar una lista de preguntas previamente elaboradas sobre aspectos básicos del sistema tales como: La forma como se maneja las operaciones y las personas que intervienen en el proceso. El autor al aplicar el cuestionario no debe conformarse con la contestación a su pregunta, sino que algunas respuestas deben ser confirmadas.

Es recomendable que el auditor y jefe de equipo sea responsable de efectuar el estudio y evaluación del control interno mediante la aplicación del cuestionario.

- El método del flujograma: Es la gráfica o esquematización de las operaciones de una empresa mediante el empleo de dibujos, cuadros, figuras geométricas que representan formatos por cada departamento, área o archivo.

#### 1.4.8 COSO I

##### **Definición de COSO:**

Según **Gómez (2010)**, debido al mundo económico integrado que existe hoy en día se ha creado la necesidad de integrar metodologías y conceptos en todos los niveles de las diversas áreas administrativas y operativas con el fin de ser competitivos y responder a las nuevas exigencias empresariales. Surge así una nueva perspectiva sobre el control interno donde se brinda una estructura común que es documentada en el denominado “Informe C.O.S.O.”.

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

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

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

- Establecer una definición de CI, que fuera aceptada como un marco común que satisfaga las necesidades de todos los sectores interesados en la materia.

- Aportar una estructura de CI que facilitara la evolución de cualquier sistema en todo tipo de organización.

#### **1.4.8.1 El informe COSO se estructura en cuatro partes.**

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

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

#### **1.4.8.2 Definición de CI según el informe COSO.**

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

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

Que el CI sea un proceso significa que:

- Es un medio para alcanzar un fin, no es un fin en si mismo.
- No es un evento o circunstancia, sino una serie de acciones que permean las actividades de una organización.

- Es una cadena de acciones extendida a todas las actividades inherentes a la gestión e integradas a los demás procesos básicos de la misma: planificación, ejecución y supervisión.
- Los controles deben constituirse dentro de la infraestructura de la organización y no sobre ella.

#### **1.4.8.3 Los cinco componentes del CI.**

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

- **Ambiente de control.**

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

- **Evaluación del riesgo.**

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

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

- **Actividad de control**

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

- **Información y comunicación**

La información pertinente debe ser identificada recopilada en una forma y espacio de tiempo tales que permitan cumplir a cada funcionario con sus responsabilidades. Los sistemas de información generan informes que contienen información relacionada con las operaciones, las finanzas y el cumplimiento de compromisos, todo lo cual hace posible la conducción y el control de una empresa. En las organizaciones debe existir una comunicación eficaz en un sentido amplio, que fluya en todas las direcciones a través de todos los ámbitos de la entidad, de arriba hacia abajo y a la inversa. La dirección debe comunicar en forma clara las responsabilidades de cada funcionario dentro del SCI implementado. Los funcionarios tienen que comprender cuál es su papel en el sistema de control interno y como las actividades individuales están relacionadas con el trabajo del resto. Asimismo, las organizaciones deben contar con el medio para comunicar la información significativa a los niveles superiores.

- **Supervisión y monitoreo**

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

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

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

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

Validación de los supuestos asumidos. Se deben validar periódicamente los supuestos que sustentan los objetivos de una organización. A modo de ejemplo, los objetivos de una organización pueden apoyarse en supuestos acerca de las necesidades del grupo meta. Por consiguiente será fundamental la validación de estos supuestos en el transcurso del tiempo. Deficiencias detectadas. Se deben establecer procedimientos que aseguren que toda deficiencia detectada, que afecte al sistema de control interno, pueda oportunamente informada.

#### **1.4.9 COSO II**

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

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

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

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

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

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

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

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

#### **1.4.10 Área de ventas**

Debido a que es una orientación administrativa se supone que los consumidores no comparan normalmente lo suficiente de los productos de la empresa, a menos que llegue hasta ellos mediante un trabajo sustancial de promoción de ventas, es que nace la necesidad de un sistema de ventas supervisado y ejecutado por un área que busca optimizar las capacidades de las empresas, provocar su desarrollo, despertar la demanda mayor posibles del mercado, cubrir la mayor parte posible del mercado entre otros factores, fines y objetivos de la misma.

De tal manera el departamento de ventas es el encargado de persuadir a un mercado de la existencia de un producto, valiéndose de su fuerza de venta o de intermediarios, aplicada las técnicas y políticas de venta acorde con el producto que se desee vender.

##### **1.4.10.1 Área de ventas y control interno:**

Como hemos podido apreciar, el sistema de ventas, requiere de un sistema de control interno para poder valorar la medida en que se cumpla sus funciones y prevenir y minimizar las deficiencias que puedan estar generando pérdidas a las utilidades de la empresa.

### 1.4.11 Gestión comercial

Según **Neira (2002)**, indica los siguientes alcances:

- Hay un refrán en los negocios que afirma que no sucede nada sino hasta que se efectúa una venta. Sin ventas no se necesitan contadores, trabajadores de producción, ni siquiera el presidente de la compañía. Las ventas representan el combustible que hace que funcionen los motores empresariales.
- Por lo tanto, la gestión de ventas es una de las especialidades fundamentales en mercadotecnia. Una gestión efectiva de ventas surge de un personal muy orientado al éxito, que logra cumplir con su misión de manera económica y con eficiencia.
- Así como las ventas son una relación personal, la gestión de ventas también lo es. Aunque el trabajo básico del gerente de ventas sea llevar al máximo las ventas a un costo razonable, al mismo tiempo que se logran las mayores utilidades, también tiene a su cargo muchas otras responsabilidades y decisiones importantes.
- La fuerza de ventas desempeña un papel crucial al decidir el destino de una organización, ya que los ingresos de esta se derivan de las ventas. Por esto la fuerza de ventas se debe administrar con efectividad si va a contribuir al esfuerzo de mercadotecnia general de la organización.

La gestión comercial es una de las tradicionales áreas funcionales de la gestión, que se encuentra en cualquier organización y que se ajustan a la ejecución de tareas de ámbito de ventas, incluyendo:

- El estudio del ambiente externo y de las capacidades de la propia organización con el fin de alcanzar las previsiones de ventas a fin de determinar las principales amenazas y oportunidades que se presentan a la organización y a fin de determinar sus fortalezas y debilidades.
- La organización y control de las actividades comerciales y de marketing, incluyendo la definición de estrategias comerciales y políticas de actuación.

- La relación con el cliente incluyendo la definición de la forma de recaudación de fondos, la definición de servicios complementarios y servicios post-venta y gestión de reclamaciones, obteniendo la fidelidad de éste.
- La gestión de la fuerza de ventas, incluyendo su tamaño y la configuración de la estructuración.

### **Definición**

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

### **Objetivos**

Según **Vega, (2005)** describe que los objetivos son:

- Como con todos los objetivos de mercadotecnia, los objetivos de la fuerza de ventas deberán estar especificados en términos precisos y mensurables y precisarán un periodo temporal para su cumplimiento. Los objetivos se establecen primero para la fuerza de ventas como un todo y luego se dividen en objetivos para cada vendedor en forma individual. Los objetivos generales de la fuerza de ventas suelen establecer en términos del volumen total monetario o unitario, porción de mercado, o ganancia. Los objetivos para los vendedores individuales, por otro lado, por lo general se expresan en términos monetarios o unitarios.
- Algunas empresas tienen objetivos y actividades bien específicas para su fuerza de ventas. Una empresa aconseja a sus vendedores que dediquen 80% de su tiempo a los clientes presentes y 20% a los prospectos, así como un 85% de su tiempo a los productos corrientes y 15% a los nuevos.

- Conforme las empresas se perfilan más hacia los mercados, su fuerza de ventas también tendrá que enfocarse más hacia los mercados y los clientes.
- Antes se pensaba que los vendedores tenían que preocuparse de las ventas y que la empresa tenía que preocuparse de las utilidades. Sin embargo, una posición más moderna afirma que los vendedores se deben interesar en mucha más que sólo producir ventas; también deben saber cómo lograr la satisfacción de los clientes y las utilidades de la empresa.

### **Estructuración**

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

La clave está en equilibrar la estructura organización con el tipo de comunicación que la empresa necesita. Una fuerza de ventas puede estar organizada de acuerdo a:

En la especialización territorial a cada vendedor se le asigna un territorio y vende todos los productos de la empresa a todos los clientes de esa área. Este tipo de especialización es común entre empresas que tiene un número pequeño de productos no técnicos no relacionados. Permite a la empresa evaluar los costos de hacer negocios en cada territorio y asegura la adaptabilidad para cambiar condiciones en cada uno de ellos. Es también de ayuda para los vendedores en el desarrollo de relaciones de trabajo a largo plazo con los clientes, esto incrementa su credibilidad como fuente de nuevas ideas e información para clientes

En la especialización del producto algunos vendedores venden a los clientes de un territorio uno o algunos productos, mientras que otros pueden vender otros productos de la compañía a los mismos clientes. Por lo tanto, los vendedores llegan a conocer muy bien sus productos. Traslapar territorios, no obstante, resulta un problema para las empresas cuyos

productos están muy relacionados. Los clientes pueden confundirse cuando los visitan varios vendedores de la misma empresa. Resulta también costoso para la compañía.

La especialización de tareas se encuentra por lo general en grandes empresas. Algunos vendedores pueden servir a clientes establecidos de sus territorios, mientras que un grupo más pequeño desarrolla nuevas cuentas. Las cuentas recién establecidas se transfieren al vendedor en cuyo territorio se localiza la nueva cuenta. Aquí la ventaja es que las habilidades de comunicación que se necesitan para establecer nuevas cuentas difieren de aquéllas que se requieren para mantener las cuentas existentes.

Con la especialización en un mercado meta, la fuerza de ventas se divide en base a mercados meta y cada vendedor atiende a sólo un grupo seleccionado. Este planteamiento se utiliza a menudo para productos complejos y técnicos cuyos usos varían de acuerdo al mercado meta.

#### **1.4.12 Control interno y gestión comercial.**

**Jaller (2004)**, indica que el control interno más que una herramienta de seguimiento de gestión es una herramienta facilitadora de la comunicación entre las áreas de la organización involucradas, en cuanto la mayor ventaja del control de indicadores es la capacidad de contar el desarrollo de la estrategia en relación a todos los procesos que allí se miden y lograr integrar la información de cada área en una fuente de retroalimentación continua y confiable para el resto de la organización.

El control interno obliga a las empresas a ser más ágiles en los procesos de toma de decisiones, más creativos en la generación de nuevos negocios, mayor agudeza en la comprensión de los nuevos clientes a fin de satisfacer sus necesidades. La rapidez con que se concretan los negocios no permite a las empresas darse el lujo de mantener una actitud

pasiva ya que las oportunidades que ofrecen los nuevos mercados serán aprovechados por otros que están preparados para asumir los nuevos retos. Es por ello, que los esfuerzos y recursos de las empresas se priorizan hacia aquellas actividades dirigidas a penetrar nuevos mercados, fidelizar a la cartera de clientes y captar a aquellos no atendidos, desarrollar soluciones atractivas que cubran necesidades del mercado. Sin embargo, se puede cometer un grave error al no considerar en su real dimensión la importancia que tiene el sistema de control interno dentro del esquema organizacional y en la preparación del planeamiento de la empresa, considerando que su efectividad y valor agregado no se refleja directamente en el incremento de los resultados económicos de la empresa como si lo podría hacer una nueva estrategia de marketing o el desarrollo de mejoras en el producto. El sistema de control interno actúa silenciosamente en la organización y su éxito radica en asegurar una estructura base sólida que permita al área comercial y de negocios desarrollarse dentro de una banda de actuación razonablemente segura para la empresa.

## **1.5 MARCO CONCEPTUAL**

- **Control interno**

El control interno se define como el conjunto de principios, fundamentos reglas, acciones, mecanismos, instrumentos y procedimientos que relacionados entre sí y unidos a las personas que conforman una organización, se constituye en un medio para lograr el cumplimiento de su función administrativa, sus objetivos y la finalidad que persigue. Sistema de control

Sistema de control, como un conjunto de acciones, funciones, medios y responsables que garanticen, mediante su interacción, conocer la situación de un aspecto o función de la organización en un momento determinado y tomar decisión es para reaccionar ante ella.

- **Informe COSO**

Debido al mundo económico integrado que existe hoy en día se ha creado la necesidad de integrar metodologías y conceptos en todos los niveles de las diversas áreas administrativas y operativas con el fin de ser competitivos y responder a las nuevas exigencias empresariales. Surge así una nueva perspectiva sobre el control interno donde se brinda una estructura común que es documentada en el denominado “Informe COSO”.

- **Control previo**

Conjunto de procedimientos y acciones que adoptan los niveles de dirección y gerencia en las entidades para cautelar la correcta administración de los recursos financieros, materiales, físicos y humanos.

- **Control posterior**

Planifica las auditorías a realizar en la institución en el periodo establecido, teniendo en cuenta las áreas críticas detectadas en auditorías anteriores y las solicitudes efectuadas por las autoridades de la institución. Elabora los programas de trabajo, estableciendo objetivos y procedimientos a seguir e indicando los recursos humanos y materiales necesarios y estimando el tiempo de ejecución.

- **Cuestionario de control interno**

Es el medio que permite que el auditor recopile información referente a los controles internos básicos de forma que pueda utilizarse para evaluar la eficacia de los mismos en el momento en que se registran las respuestas.

- **Sistema**

Es un conjunto de partes o componentes que se caracterizan por ciertos atributos identificables, los sistemas reciben (entrada) datos, energía o materia del ambiente y proveen (salida) información, energía o materia.

- **Empresa**

Organismo social integrado por elementos humanos, técnicos y materiales cuyo objetivo natural y principal es la obtención de utilidades, o bien, la prestación de servicios a la comunidad coordinados por un administrador que toma decisiones en forma oportuna para el logro de los objetivos para lo que fue creada.

- **Evaluación**

Es el proceso por el cual se discierne el valor de las acciones, identifica problemas para comprenderlos en su contexto, es de carácter constructivo, participativo, y consensuado, permite detectar los nudos problemáticos y los aspectos positivos, de manera cuantitativa y cualitativa.

- **Estrategia**

En un proceso regulable, es el conjunto de las reglas que aseguran una decisión óptima en cada momento. Una estrategia por lo general abarca los objetivos, las metas, los fines, la política y la programación de acciones de un todo organizacional, individual.

- **Gestión comercial**

La calidad de la fuerza de ventas, la racionalidad de los objetivos propuestos y de una buena dirección comercial, que aplique los controles adecuados y sepa motivar convenientemente a su equipo, es alguno de los factores básicos para el éxito en las ventas.

- **Política comercial**

Cumplimiento de los objetivos, facturación, comisiones, incentivos, condiciones y formas de pago. Todo debe estar recogido para evitar la libre interpretación que a veces se hace.

- **Ventas**

Las ventas es una de las actividades más pretendidas por empresas, organizaciones o número de personas que ofrecen algún producto, debido a que su éxito depende de la cantidad de veces que realicen esta actividad, de lo bien que lo hagan y de lo cuan rentable les resulte hacerlo.

- **Análisis del mercado y la competencia**

No solo es importante conocer nuestra competencia, si no saber que nos diferencia de ella, cuáles son nuestros principales valores añadidos, nuestros puntos fuertes.

**CAPÍTULO II**  
**MATERIAL Y**  
**PROCEDIMIENTOS**

## 2 MATERIAL Y PROCEDIMIENTOS

### 2.1 Material

#### 2.1.1 Población

La población estuvo constituida por los 20 (veinte) trabajadores de la unidad económica Comercial Estrella S.R.L. en la ciudad de Trujillo de abril - mayo del 2014.

#### 2.1.2 Marco de muestreo

Estuvo constituido por los trabajadores del área de ventas de la unidad económica Comercial Estrella S.R.L. en la ciudad de Trujillo, abril - mayo del 2014.

#### 2.1.3 Unidad de análisis

El objeto de estudio es la Empresa de Comercial Estrella S.R.L. de la ciudad de Trujillo, abril – mayo 2014.

#### 2.1.4 Muestra

La muestra estuvo constituida por los 5 (cinco) trabajadores del área de ventas de la unidad económica Comercial Estrella S.R.L. en la ciudad de Trujillo, abril - mayo del 2014.

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

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

Donde:

N = Total de la población

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

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

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

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

### 2.1.5 Técnica e instrumentos de recolección de datos

TÉCNICAS	INSTRUMENTOS
Entrevista: Para obtener datos o testimonios verbales por medio de la intervención directa del investigador y persona entrevistada.	Guía de entrevista: se recopiló la información directamente de la variable de estudio. Estuvo dirigida a los 5 (cinco) trabajadores del área de ventas. (ver anexo N° 01)
Encuesta: Para recopilar la información, directamente de la variable de estudio.	Cuestionario: Documento formado por un conjunto de preguntas que son redactados de forma coherente, organizadas, secuenciadas y estructuradas con el fin de que sus respuestas puedan ofrecer toda la información que se necesita. (Ver anexo N° 02)

**Fuente:** Estado y evaluación de control interno

**Elaborado por:** Roberto Ramírez y Diana Vargas

## 2.2 PROCEDIMIENTOS

### 2.2.1 Diseño de contrastación

El diseño que vamos a utilizar es el: Diseño pre experimental: grupo único pre test - post test:

Consiste en observar los efectos de la aplicación de sistema de control interno, medir sus efectos y relacionarlos con la situación anterior.

Dónde:

Aplicación del pre test o medición inicial      Aplicación del estímulo o tratamiento      Aplicación del post test o medición final



O1: La gestión comercial antes de aplicar el sistema de control interno

X: Implementación del sistema de control interno de acuerdo al informe COSO.

O2: La gestión comercial después de aplicar el sistema de control interno.

### **2.2.2 Análisis de las variables**

a. Variable independiente

X= Implementación del sistema de control interno

b. Variable dependiente

Y= La gestión comercial de la unidad económica.

## OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

ANÁLISIS DE LAS VARIABLES	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DIMENSIONES DE LA VARIABLE	INDICADORES	ESCALA DE MEDICIÓN
<p>VARIABLE INDEPENDIENTE: Implementación de un sistema de control interno</p> <p><b>Causa</b></p>	<p>Es una actividad, Conjunto de procedimientos y acciones que adoptan los niveles de dirección y gerencia en las entidades para cautelar la correcta administración de los recursos financieros, materiales, físicos y humanos.</p>	<p>Implementación integral en el área de ventas.</p>	<p>Tiempo promedio de implementación del sistema.</p>	<p>Ordinal.</p>
<p>VARIABLE DEPENDIENTE: Mejora de la gestión comercial</p> <p><b>Efecto</b></p>	<p>El incremento razonable del logro de los objetivos en tres categorías: Eficiencia y eficacia de las operaciones. Confiabilidad de la información financiera, y cumplimiento de leyes y reglamentos.</p>	<p>Eficacia y eficiencia. Confiabilidad. Cumplimiento de leyes. Calidad de información y toma de decisiones. Fuerza de venta Racionalidad de los objetivos propuestos Buena dirección comercial.</p>	<p>Tasa de eficacia. Tasa de eficiencia Rotación de la fuerza de ventas. Metas programadas y alcanzadas.</p>	<p>Razón y Nominal.</p>

### **2.2.3 Procesamiento de datos y análisis de datos**

Para el procesamiento de datos utilizamos el programa Microsoft Excel 2013 de los resultados recopilados.

Una vez tabulado los datos registrados en los instrumentos aplicados a la población seleccionada se procedió a realizar un análisis de la frecuencia de opciones sobre las preguntas que midieron las variables en estudio.

Como instrumento de investigación utilizamos guía de entrevista y cuestionario derivando los gráficos para la representación de la distribución de frecuencia. En tal sentido, se puede decir que esta investigación no es más que representar los datos de manera gráfica para que de esta manera sea más fácil de entender.

Los distribución absoluta (frecuencia) y porcentual en relación a los objetivos dirigidos a establecer acciones tendentes a solventar el problema investigado.

Las técnicas que utilizamos para el procesamiento de datos son:

- Trabajo de campo.
- Ordenamiento de datos.
- Tabulación.
- Gráficos.
- Análisis e interpretación.
- Conclusiones.

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

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

#### **3.1 Aspectos generales de Comercial Estrella S.R.L.**

##### **3.1.1 Reseña histórica**

Comercial Estrella inicia sus actividades el 01 de mayo de 1991 en la Av. Los Incas 242.

El 06 noviembre del 1995 forman una sociedad de responsabilidad limitada los señores Cesar Javier Velásquez Córdova, Alberto Velásquez Córdova y Amelia Velásquez Córdova para dedicarse a la comercialización de productos de ferretería y de artículos de construcción en general y afines, bajo la representación de la señora Amelia Velásquez Córdova, quien actualmente es la Gerente General de la empresa. Inicio con un capital social de 78,000.00 intis dividido en 7,800 participaciones, con un valor nominal de S/. 10.00 intis cada una.

El 30 de junio de 1997 cambia de domicilio fiscal trasladándose a la calle Gonzales Prada 625 Urb. Santa María siendo su actual establecimiento, después de varias acuerdos quedan dos participantes en la sociedad, como presidente el Sr. José Luis Lujan Velásquez con un total de S/. 62,315.76 con una participación del 23.08% y como gerente general y representante la Sr. Amelia Dolores Velásquez Córdova con un total de 207,684.24 con una participación del 76.92%, quedando como nuevo capital social la suma de S/. 270,000.00 nuevos soles.

Razón Social: Comercial Estrella S.R.LTDA.

RUC: 20131977761

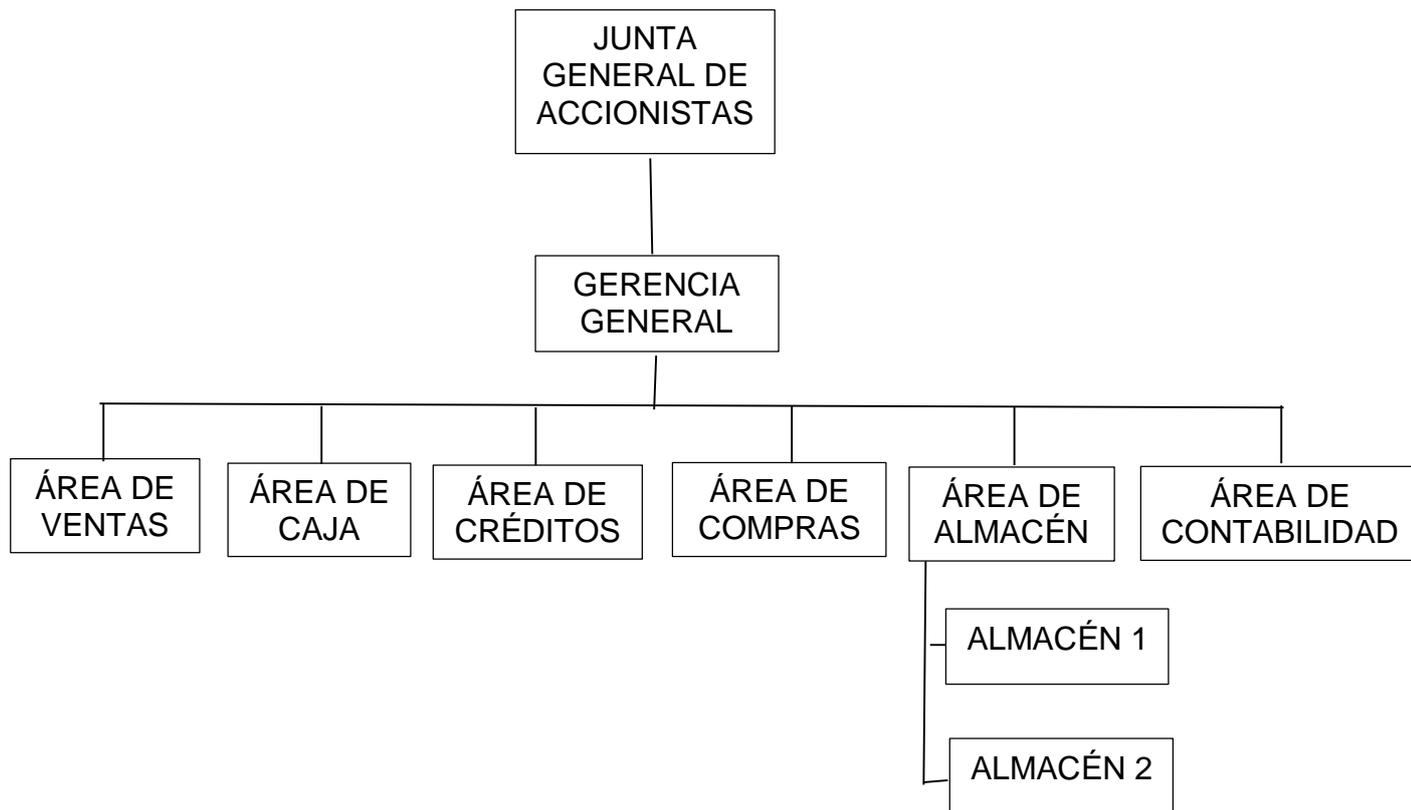
Actividad Económica: 52348 – venta minorista de artículos de ferretería.

Domicilio fiscal de la empresa: Cal. Gonzales Prada # 625 Urb. Santa María -Trujillo – La Libertad

Misión: Ofrecer a nuestros clientes la mejor alternativa en calidad y precio brindándole un buen servicio de venta de pinturas decorativas, automotrices e industriales, matizado de colores de las mejores marcas (Tekno, CPPQ, Vencedor, Anypsa, Paracas); aditivos Sika, y ferretería en general.

Visión: Consolidarnos como la empresa comercializadora de materiales de construcción líder en el mercado norteño, sobre la base de confianza y satisfacción de nuestros clientes.

### ORGANIGRAMA



## **3.2 PRESENTACIÓN DE RESULTADOS**

### **3.2.1 Resumen de la entrevista al gerente general de la empresa:**

#### **Análisis de la entrevista**

De acuerdo a la entrevista realizada al gerente general y según las respuestas obtenidas en la entrevista, se concluye que no cuenta con un sistema de control interno implementado y esto repercute en el personal que no cuenta con una correcta guía de procedimiento.

También concluimos que la empresa no cuenta con un manual de organización y funciones para el área de ventas, no existe un adecuado proceso de ventas y no cuenta con un plan de capacitación al personal por consecuencia los trabajadores realizan sus labores pero sin conocer la labor que deben realizar dentro de la empresa sin contar con el material necesario para el pedido del cliente.

De acuerdo al informe COSO (1992); en el componente “Evaluación de Riesgos”, establece que el riesgo es la probabilidad de ocurrencia de un evento no deseado que podría perjudicar o afectar a la entidad o su entorno. La máxima autoridad, el nivel directivo y todo el personal de la entidad serán responsables de efectuar el proceso de administración de riesgos, que implica la metodología, estrategias, normas, técnicas y procedimientos, a través de los cuales las unidades administrativas identificarán, analizarán y tratarán los potenciales eventos que pudieran afectar la ejecución de sus procesos y el logro de sus objetivos.

### 3.2.2 Resultado del cuestionario del sistema de control interno basado en el informe COSO aplicado al personal de ventas de Comercial Estrella.

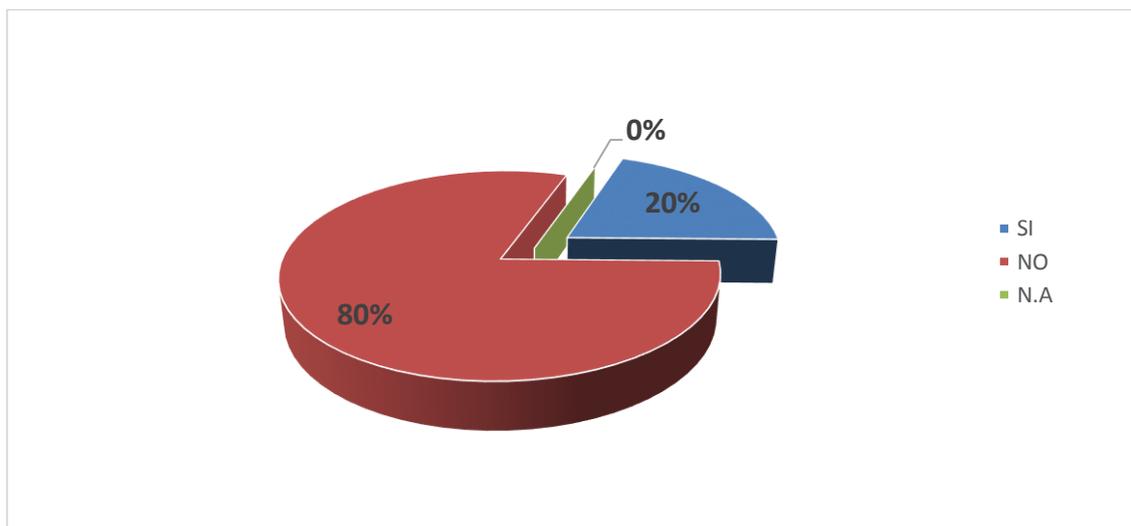
**Tabla 01:** Sistema de control interno del área de ventas de Comercial Estrella, según conocimiento si se realizan estudios por parte de la gerencia para evitar riesgos.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	1	20%
NO	4	80%
N.A	0	0%
TOTAL	5	100%

**Fuente:** Comercial Estrella S.R.L, Encuesta, Mayo 2014

**Elaborado por:** Roberto Ramírez y Diana Vargas

**Gráfico 01:** ¿Se realiza estudios por parte de la gerencia general para evitar riesgos?



**Fuente:** Comercial Estrella S.R.L, Encuesta, Mayo 2014

**Elaborado por:** Roberto Ramírez y Diana Vargas

**Interpretación:** Los resultados mostrados en la tabla y gráfico N°01, justifican que el 20% de los trabajadores tienen conocimiento que si se realizan estudios por parte de la gerencia general para evitar riesgos, mientras el 80% afirma que no lo realizan.

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

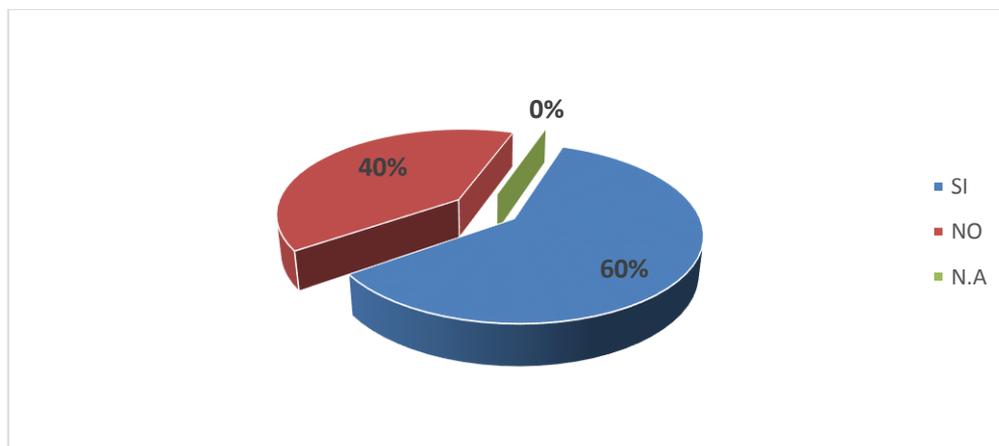
**Tabla 02:** Sistema de control interno del área de ventas de Comercial Estrella S.R.L. según conocimiento si cuenta con procesos para generar información.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	3	60%
NO	2	40%
N.A	0	0%
TOTAL	5	100%

**Fuente:** Comercial Estrella S.R.L, Encuesta, Mayo 2014

**Elaborado por:** Roberto Ramírez y Diana Vargas

**Gráfico 02:** ¿la empresa cuenta con procesos que permitan generar información?



**Fuente:** Comercial Estrella S.R.L, Encuesta, Mayo 2014

**Elaborado por:** Roberto Ramírez y Diana Vargas

**Interpretación:** Según la pregunta planteada, se observa en la tabla y gráfico 02, el 60% confirmaron que cuentan con procesos, mientras el 40% dijo no contar con los procesos adecuados que generen la información correcta.

**Análisis:** La empresa cuenta con procesos que generan información y datos reales, emitidos en informes para dar a conocer a gerencia y a colaboradores las

actividades y los reportes de ventas realizadas, con el fin de tomar las decisiones correctas.

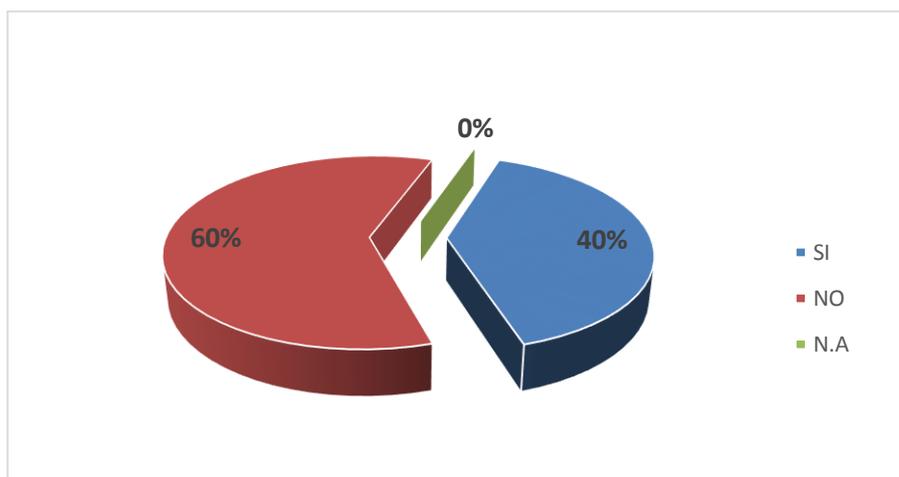
**Tabla 03:** Sistema de control interno en ventas de Comercial Estrella S.R.L. según conocimiento si se salvaguardan las mercaderías recibidas en almacén y tienda.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	2	40%
NO	3	60%
N.A	0	0%
TOTAL	5	100%

**Fuente:** Comercial Estrella S.R.L, Encuesta, Mayo 2014

**Elaborado por:** Roberto Ramírez y Diana Vargas

**Gráfico 03:** ¿Se salvaguardan las mercaderías recibidas en almacén y tienda?



**Fuente:** Comercial Estrella S.R.L, Encuesta, Mayo 2014

**Elaborado por:** Roberto Ramírez y Diana Vargas

**Interpretación:** Los resultados mostrados en la tabla y gráfico 03, justifican que el 40% de los trabajadores tienen conocimiento que existe un registro en el despacho de los productos de almacén de la empresa, mientras el 60% afirma que no existe dichos control entregados de almacén.

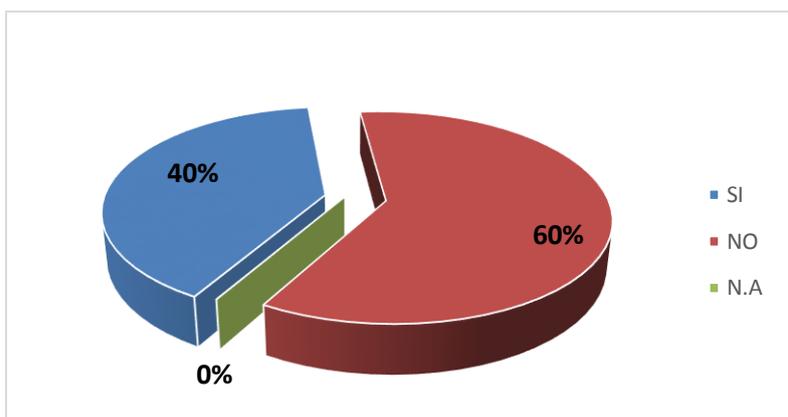
**Análisis:** La menor parte de trabajadores, tiene conocimiento sobre la existencia del control que existe en la salida de productos de almacén, lo que muestra una deficiente gestión de información por parte de la gerencia.

**Tabla 04:** Sistema de control interno en ventas de Comercial Estrella S.R.L. según conocimiento si existe una persona determinada para controlar los ingresos y salidas del almacén o tienda.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	2	40%
NO	3	60%
N.A	0	0%
TOTAL	5	100%

**Fuente:** Comercial Estrella S.R.L, Encuesta, Mayo 2014  
**Elaborado por:** Roberto Ramírez y Diana Vargas

**Gráfico 04:** ¿Existe una persona determinada para controlar los ingresos y salidas de mercaderías del almacén?



**Fuente:** Comercial Estrella S.R.L, Encuesta, Mayo 2014  
**Elaborado por:** Roberto Ramírez y Diana Vargas

**Interpretación:** Como se observa en la tabla y gráfico 04, el 40% de trabajadores, creen que existe una correcta supervisión de la información de inventarios, mientras un 60% piensa que no existe una correcta supervisión en el área de almacén.

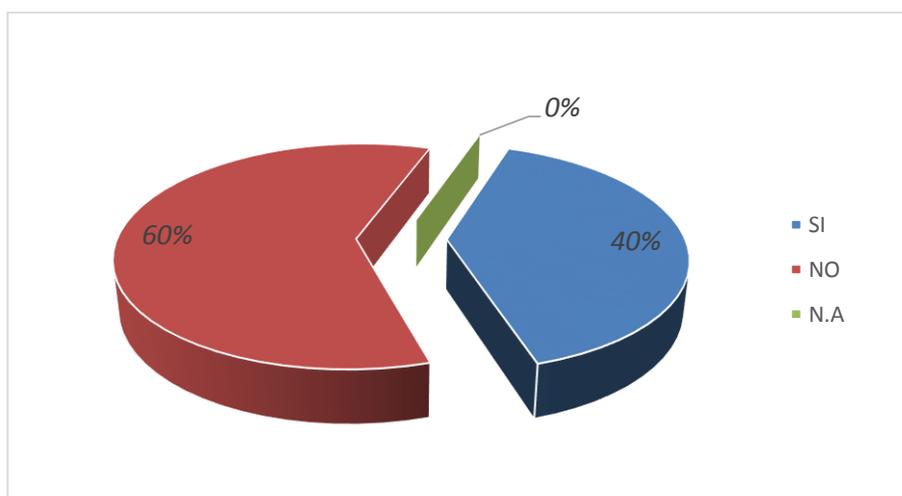
**Análisis:** El informe COSO (1992) supone que la supervisión como uno de los apoyos para un sistema de control interno lo que incluye la supervisión, la realización de evaluaciones puntuales así como la comunicación de las deficiencias del control interno. Esto explica la existencia de un control de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

**Tabla 05:** Respaldo documentado para verificar las existencias.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	2	40%
NO	3	60%
N.A	0	0%
TOTAL	5	100%

**Fuente:** Comercial Estrella S.R.L, Encuesta, Mayo 2014  
**Elaborado por:** Roberto Ramírez y Diana Vargas

**Gráfico 05:** ¿Cuenta la empresa con un respaldo documentado y firmado mediante el cual se pueda verificar los inventarios?



**Fuente:** Comercial Estrella S.R.L, Encuesta, Mayo 2014  
**Elaborado por:** Roberto Ramírez y Diana Vargas

**Interpretación:** Los resultados mostrados en la tabla y gráfico 05, justifican que la empresa no cuenta con un respaldo documentado y firmado mediante el cual se pueda verificar los inventarios.

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

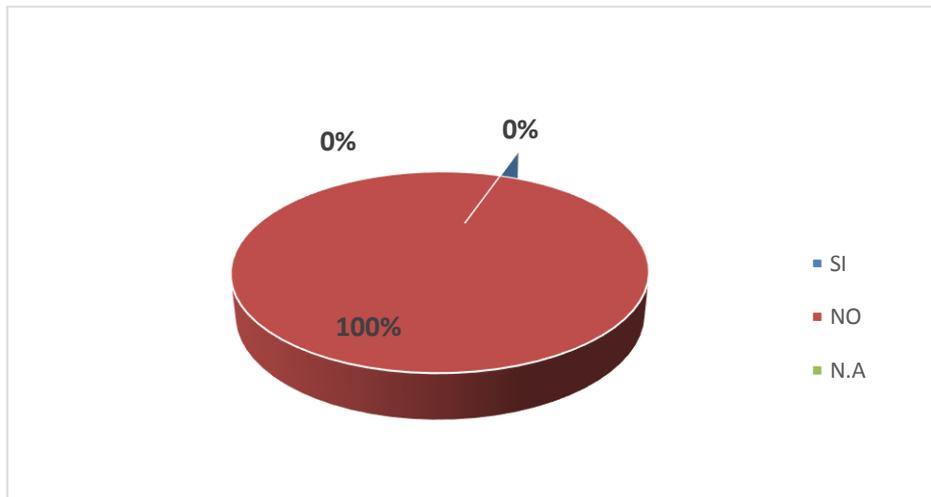
**Tabla 06:** Manual de procedimientos para manejar las actividades de la empresa.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	0	0%
NO	5	100%
N.A	0	0%
TOTAL	5	100%

**Fuente:** Comercial Estrella S.R.L, Encuesta, Mayo 2014

**Elaborado por:** Roberto Ramírez y Diana Vargas

**Gráfico 06:** ¿Existe un manual de procedimientos que indique como deben manejarse las actividades de la tienda?



**Fuente:** Comercial Estrella S.R.L, Encuesta, Mayo 2014

**Elaborado por:** Roberto Ramírez y Diana Vargas

**Interpretación:** Como se observa en la tabla y gráfico 06, el 100% de los trabajadores afirman que la empresa no cuenta con una manual de procedimientos de ventas donde indique cómo manejar las actividades.

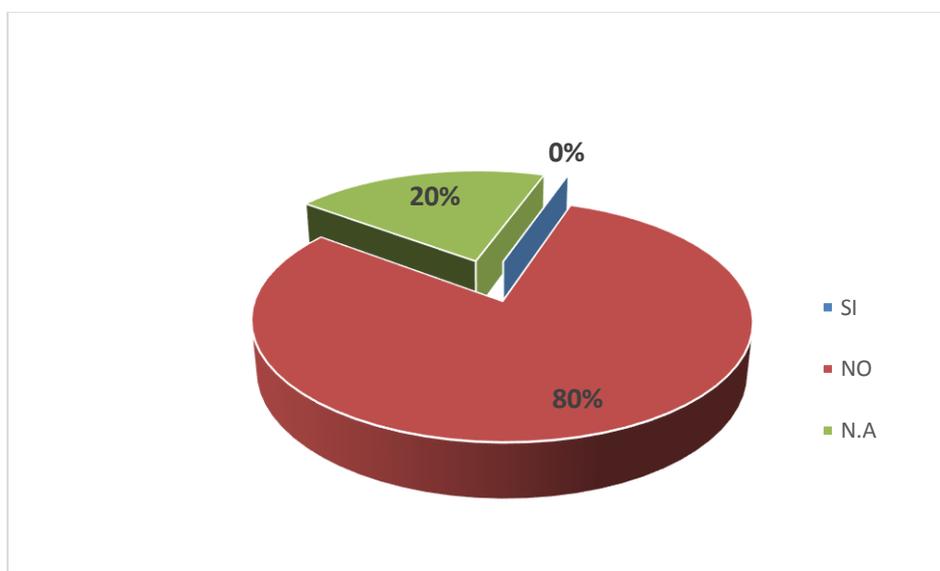
**Análisis:** Por lo tanto debería existir un proceso de ventas que indique como deben manejarse las actividades de la empresa, de tal manera de no perjudicar al cliente.

**Tabla 07:** Restricciones de ingreso de personal a la tienda.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	0	0%
NO	4	80%
N.A	1	20%
TOTAL	5	100%

**Fuente:** Comercial Estrella S.R.L, Encuesta, Mayo 2014  
**Elaborado por:** Roberto Ramírez y Diana Vargas

**Gráfico 07:** ¿Existe restricciones de ingreso de personal a la tienda?



**Fuente:** Comercial Estrella S.R.L, Encuesta, Mayo 2014  
**Elaborado por:** Roberto Ramírez y Diana Vargas

**Interpretación:** Como se observa en la tabla y gráfico 07, el 80% del personal tiene conocimiento que no existe restricción en el área de ventas.

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

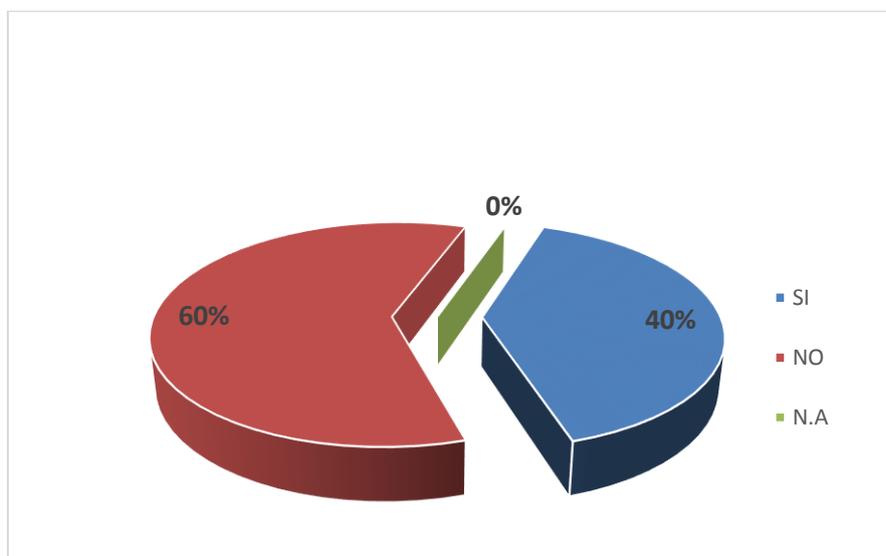
**Tabla 08:** Supervisor en tienda que revise la mercadería despachada por los vendedores.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	2	40%
NO	3	60%
N.A	0	0%
TOTAL	5	100%

**Fuente:** Comercial Estrella S.R.L, Encuesta, Mayo 2014

**Elaborado por:** Roberto Ramírez y Diana Vargas

**Gráfico 08:** ¿Se cuenta con un supervisor en tienda que revise la mercadería despachada por los vendedores?



**Fuente:** Comercial Estrella S.R.L, Encuesta, Mayo 2014

**Elaborado por:** Roberto Ramírez y Diana Vargas

**Interpretación:** Como se observa en la tabla y gráfico 8, el 60% de los colaboradores tienen conocimiento que en el área de ventas no se realiza la supervisión de los productos que están saliendo teniendo menor confiabilidad para con los clientes y/o proveedores.

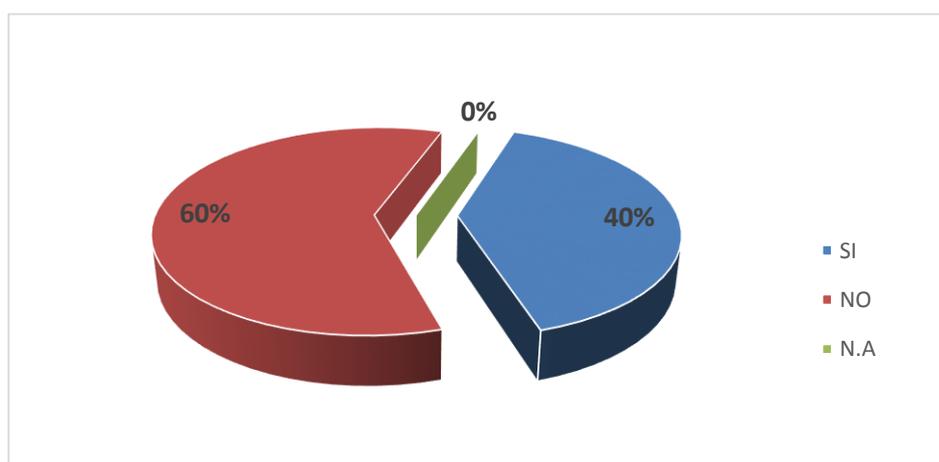
**Análisis:** La mercadería despachada no tiene un control exhaustivo por parte de un supervisor para constatar su correcta entrega

**Tabla 09:** Niveles máximos y mínimos de existencias de los productos en tienda.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	2	40%
NO	3	60%
N.A	0	0%
TOTAL	5	100%

**Fuente:** Comercial Estrella S.R.L, Encuesta, Mayo 2014  
**Elaborado por:** Roberto Ramírez y Diana Vargas

**Gráfico 09:** ¿Se encuentran establecidos niveles máximos y mínimos de existencias de los productos en tienda?



**Fuente:** Comercial Estrella S.R.L, Encuesta, Mayo 2014  
**Elaborado por:** Roberto Ramírez y Diana Vargas

**Interpretación:** Como se observa en la tabla y gráfico 9, el 60% de los colaboradores nos manifiesta que la empresa no tiene establecidos niveles máximos ni mínimos de existencia de los productos de la tienda mientras que el 40% manifiesta que sí.

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

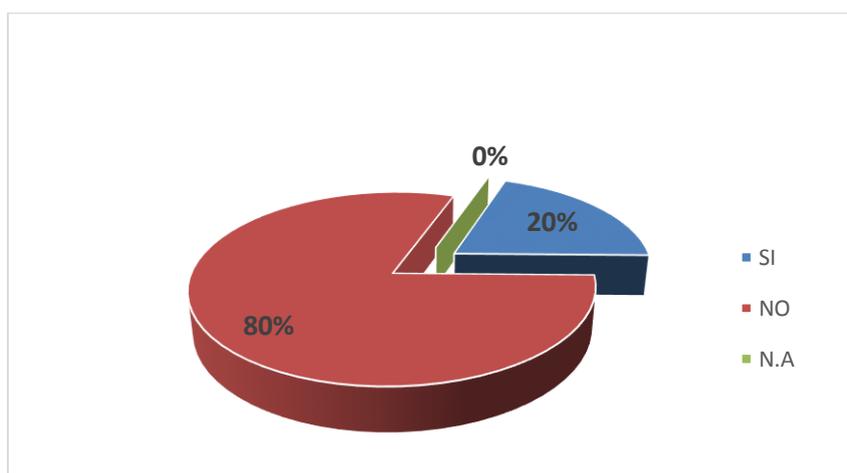
**Tabla 10:** Informes de las existencias y anomalías de las áreas de almacén y tienda, tienen plazo o fecha de entrega.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	1	20%
NO	4	80%
N.A	0	0%
TOTAL	5	100%

**Fuente:** Comercial Estrella S.R.L, Encuesta, Mayo 2014

**Elaborado por:** Roberto Ramírez y Diana Vargas

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



**Fuente:** Comercial Estrella S.R.L, Encuesta, Mayo 2014

**Elaborado por:** Roberto Ramírez y Diana Vargas

**Interpretación:** Como se observa en la tabla y gráfico 10, el 20% de los trabajadores en el área de ventas reporta las incidencias anomalías que se presentan mientras el 80% desconoce o no reporta las incidencias anomalías que se presentan en dichas áreas.

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

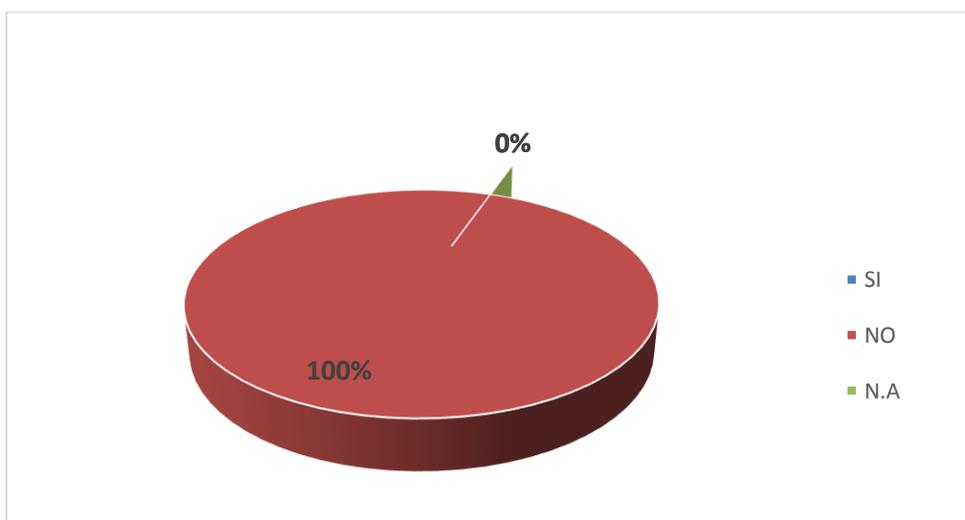
**Tabla 11:** Identificación a clientes potenciales y reales y desarrollo de estrategias de marketing para influir en ellos.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	0	0%
NO	5	100%
N.A	0	0%
TOTAL	5	100%

**Fuente:** Comercial Estrella S.R.L, Encuesta, Mayo 2014

**Elaborado por:** Roberto Ramírez y Diana Vargas

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



**Fuente:** Comercial Estrella S.R.L, Encuesta, Mayo 2014

**Elaborado por:** Roberto Ramírez y Diana Vargas

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

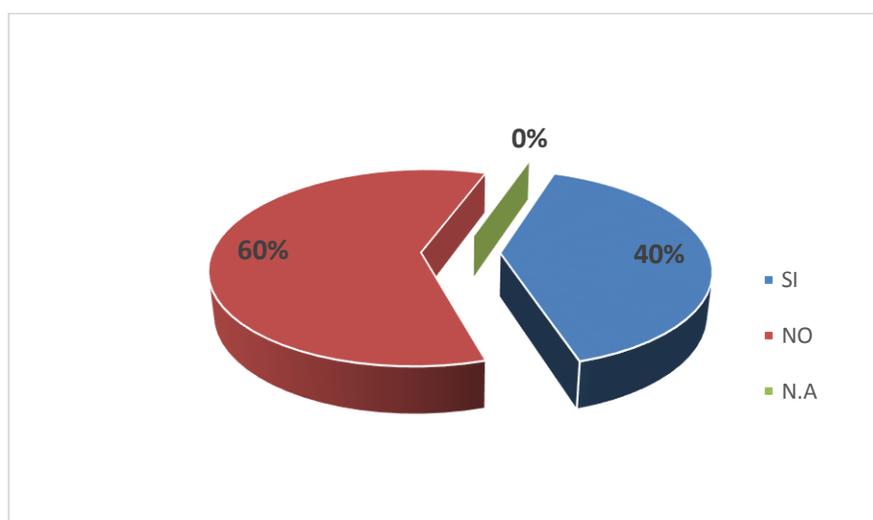
**Análisis:** La empresa debe llevar un control de sus clientes potenciales y desarrollar estrategias para una mejor gestión comercial.

**Tabla 12:** Entrega de los productos a los clientes en forma oportuna.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	2	40%
NO	3	60%
N.A	0	0%
TOTAL	5	100%

**Fuente:** Comercial Estrella S.R.L, Encuesta, Mayo 2014  
**Elaborado por:** Roberto Ramírez y Diana Vargas

**Gráfico 12:** ¿Se asegura la entrega de los productos a los clientes de forma oportuna?



**Fuente:** Comercial Estrella S.R.L, Encuesta, Mayo 2014  
**Elaborado por:** Roberto Ramírez y Diana Vargas

**Interpretación** Los resultados mostrados en la tabla y gráfico 12, el 60% de los trabajadores justifican que no se entrega oportunamente los productos a los clientes, y solo el 40% nos dice que sí.

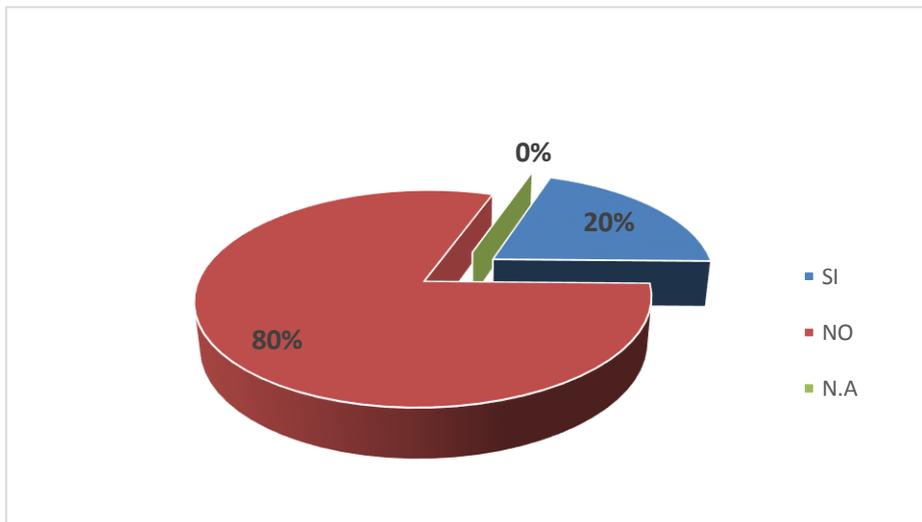
**Análisis:** No existe un registro en el despacho de los productos de almacén de la empresa, por lo tanto los productos no son entregados a los clientes a tiempo ocasionando malestar al cliente.

**Tabla 13:** Realización de programas para incentivar las ventas

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	1	20%
NO	4	80%
N.A	0	0%
TOTAL	5	100%

**Fuente:** Comercial Estrella S.R.L, Encuesta, Mayo 2014  
**Elaborado por:** Roberto Ramírez y Diana Vargas

**Gráfico 13:** ¿Se realiza programas para incentivar las ventas en la unidad económica?



**Fuente:** Comercial Estrella S.R.L, Encuesta, Mayo 2014  
**Elaborado por:** Roberto Ramírez y Diana Vargas

**Interpretación:** Los resultados mostrados en la tabla y gráfico 13, el 80% de los trabajadores respondieron que por parte de la gerencia no se realiza programas para incentivar a las ventas y solo un 20% respondieron que si hay programas.

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

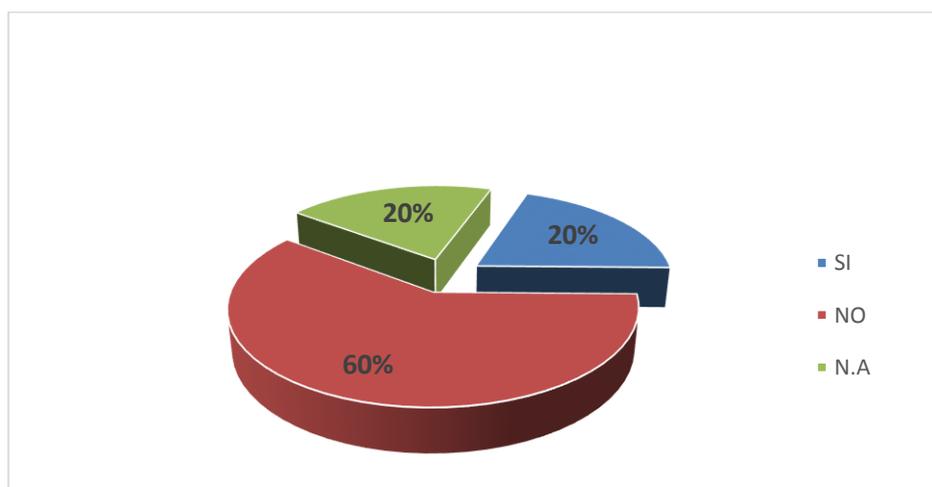
**Tabla 14:** Flujos de información que permita la puntual comunicación mantiene flujos de información que permita la puntual comunicación.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	1	20%
NO	3	60%
N.A	1	20%
TOTAL	5	100%

**Fuente:** Comercial Estrella S.R.L, Encuesta, Mayo 2014

**Elaborado por:** Roberto Ramírez y Diana Vargas

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



**Fuente:** Comercial Estrella S.R.L, Encuesta, Mayo 2014

**Elaborado por:** Roberto Ramírez y Diana Vargas

**Interpretación:** Los resultados mostrados en la tabla y gráfico 14, el 60% de los trabajadores respondieron que no existen flujos de información, 20% que si existen y otro 20% marco ninguna de las anteriores

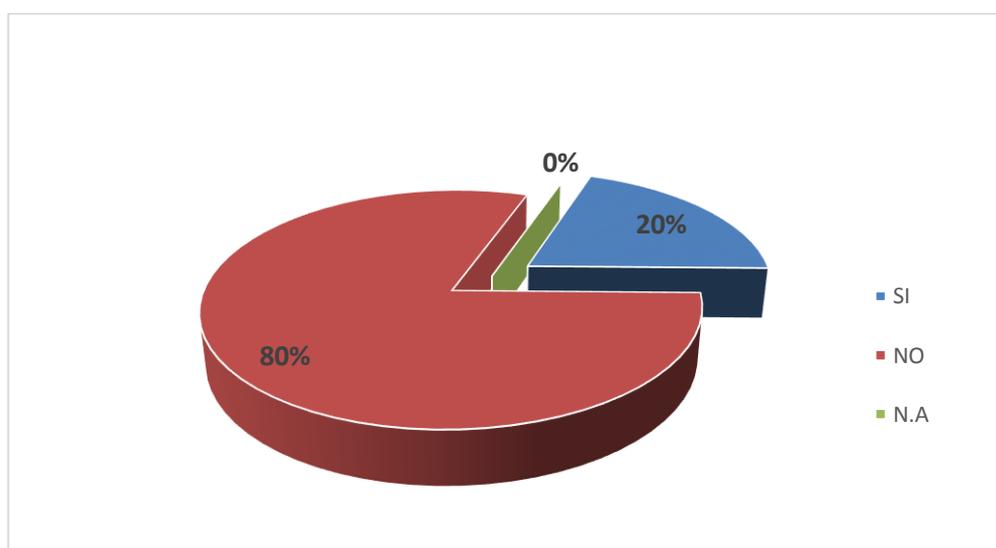
**Análisis:** La falta o poco flujo de información tanto a personal interno como externo es perjudicial para la empresa ya que retrasa la información que debería ser oportuna.

**Tabla 15:** Análisis y evolución de las ventas.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	1	20%
NO	4	80%
N.A	0	0%
TOTAL	5	100%

**Fuente:** Comercial Estrella S.R.L, Encuesta, Mayo 2014  
**Elaborado por:** Roberto Ramírez y Diana Vargas

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



**Fuente:** Comercial Estrella S.R.L, Encuesta, Mayo 2014  
**Elaborado por:** Roberto Ramírez y Diana Vargas

**Interpretación:** Los resultados mostrados en la tabla y gráfico 15, justifican que el 20% de los trabajadores realiza un análisis de las ventas por turno y 80% afirma que no realiza un análisis de las ventas por turno.

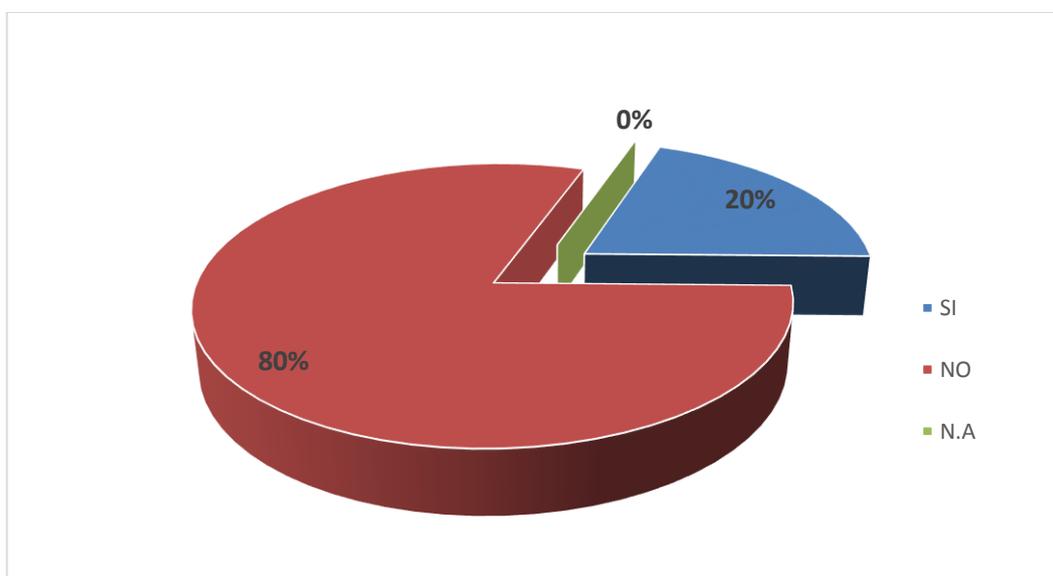
**Análisis:** Debe haber un control y análisis de las ventas y evolución de las mismas.

**Tabla 16:** Disposición de los sistemas de información.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	1	20%
NO	4	80%
N.A	0	0%
TOTAL	5	100%

**Fuente:** Comercial Estrella S.R.L, Encuesta, Mayo 2014  
**Elaborado por:** Roberto Ramírez y Diana Vargas

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



**Fuente:** Comercial Estrella S.R.L, Encuesta, Mayo 2014  
**Elaborado por:** Roberto Ramírez y Diana Vargas

**Interpretación:** Los resultados mostrados en la tabla y gráfico 16, justifican que el 20% de los trabajadores asegura contar con un sistema de información necesario y 40 de los trabajadores piensa que no cuenta con un sistema de información.

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

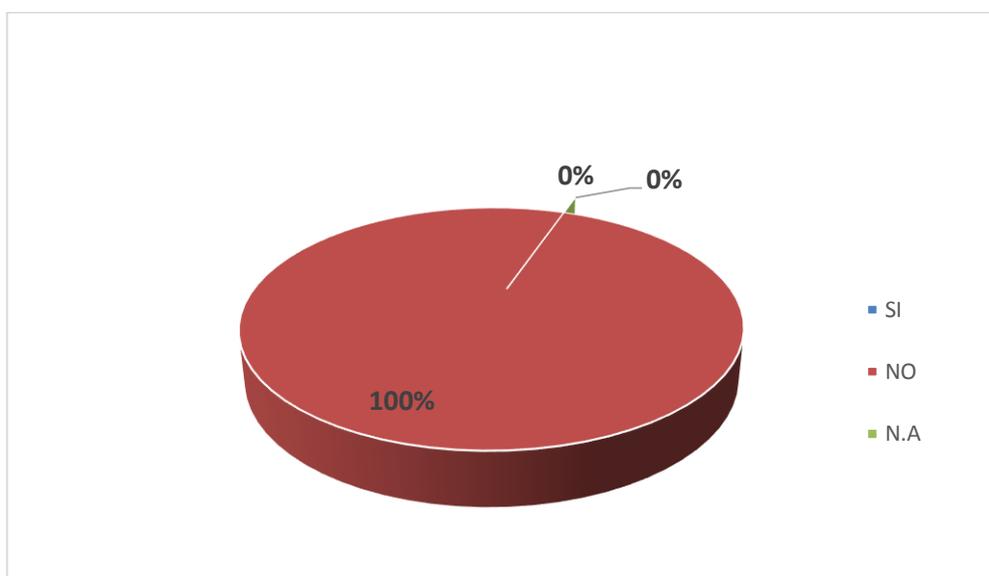
**Tabla 17:** Información de las actividades realizadas

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	0	0%
NO	5	100%
N.A	0	0%
TOTAL	5	100%

**Fuente:** Comercial Estrella S.R.L, Encuesta, Mayo 2014

**Elaborado por:** Roberto Ramírez y Diana Vargas

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



**Fuente:** Comercial Estrella S.R.L, Encuesta, Mayo 2014

**Elaborado por:** Roberto Ramírez y Diana Vargas

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

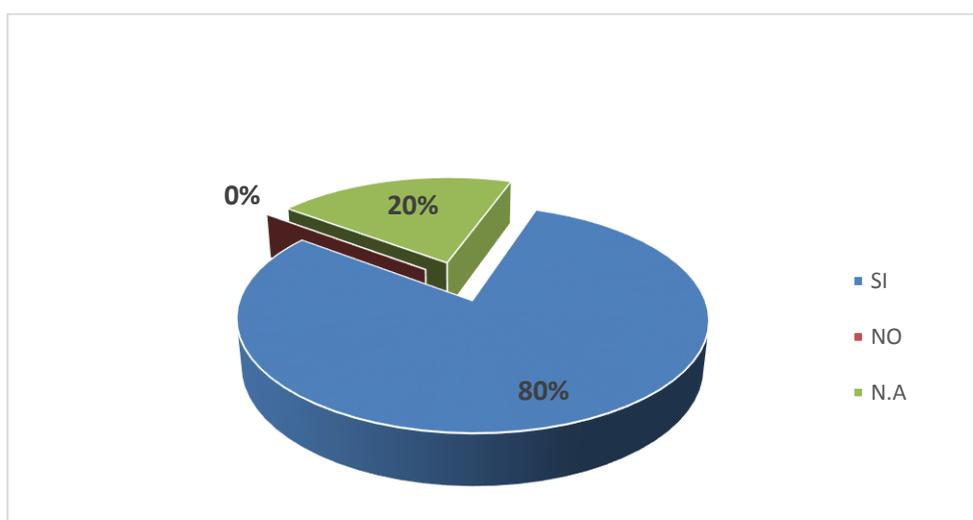
**Análisis:** Los trabajadores deben generar e informar las diferentes actividades que realizan.

**Tabla 18:** Preparación y presentación de las declaraciones de impuesto.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	4	80%
NO	0	0%
N.A	1	20%
TOTAL	5	100%

**Fuente:** Comercial Estrella S.R.L, Encuesta, Mayo 2014  
**Elaborado por:** Roberto Ramírez y Diana Vargas

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



**Fuente:** Comercial Estrella S.R.L, Encuesta, Mayo 2014  
**Elaborado por:** Roberto Ramírez y Diana Vargas

**Interpretación:** Los resultados mostrados en la tabla y gráfico 18, justifican que el 80% de los trabajadores está preparado en temas tributarios y 20% de los trabajadores no sabe o no está preparado en temas tributarios.

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

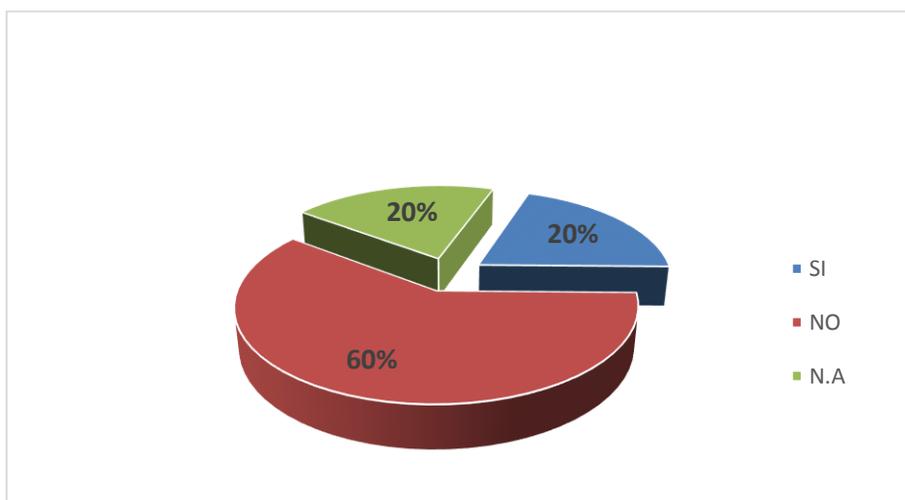
**Tabla 19:** Registración en forma completa y precisa el efecto de todas las transacciones contables y los hechos económicos

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	1	20%
NO	3	60%
N.A	1	20%
TOTAL	5	100%

**Fuente:** Comercial Estrella S.R.L, Encuesta, Mayo 2014

**Elaborado por:** Roberto Ramírez y Diana Vargas

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



**Fuente:** Comercial Estrella S.R.L, Encuesta, Mayo 2014

**Elaborado por:** Roberto Ramírez y Diana Vargas

**Interpretación** Como se observa en la tabla y gráfico 19, el 20% de los trabajadores registra en forma completa y precisa el efecto de todas las transacciones contables y los hechos económicos, el 60% no registra estas transacciones y el 20% respondió que desconocía el tema.

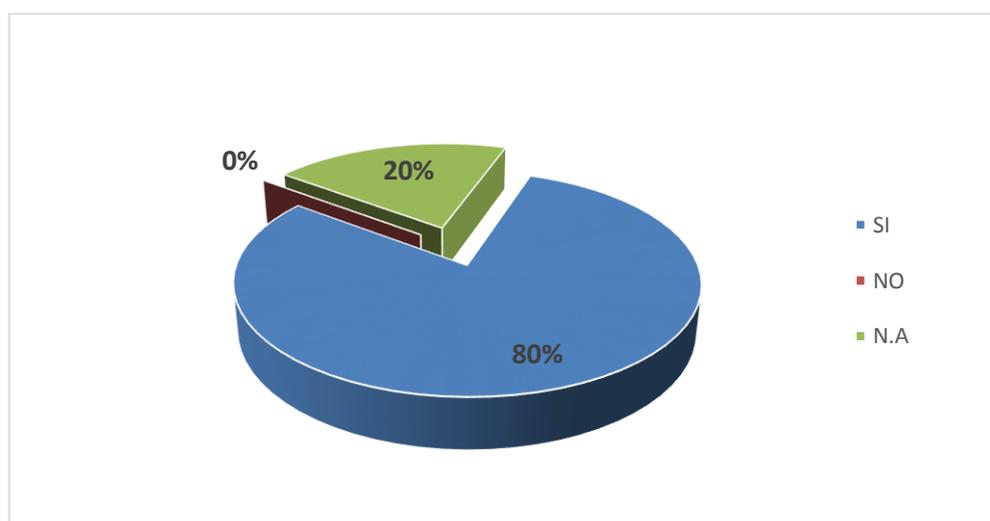
**Análisis:** La empresa no registra en forma completa y precisa las transacciones contables esto genera inconvenientes al momento de tomar decisiones.

**Tabla 20:** Confidencialidad de la información financiera.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	4	80%
NO	0	0%
N.A	1	20%
TOTAL	5	100%

**Fuente:** Comercial Estrella S.R.L, Encuesta, Mayo 2014  
**Elaborado por:** Roberto Ramírez y Diana Vargas

**Gráfico 20:** ¿Se mantiene la confidencialidad de la información financiera?



**Fuente:** Comercial Estrella S.R.L, Encuesta, Mayo 2014  
**Elaborado por:** Roberto Ramírez y Diana Vargas

**Interpretación:** Como se observa en la tabla y gráfico 20, el 80% de los trabajadores afirman que en la empresa se mantiene la confidencialidad de la información financiera y 20% respondió que desconocía el tema.

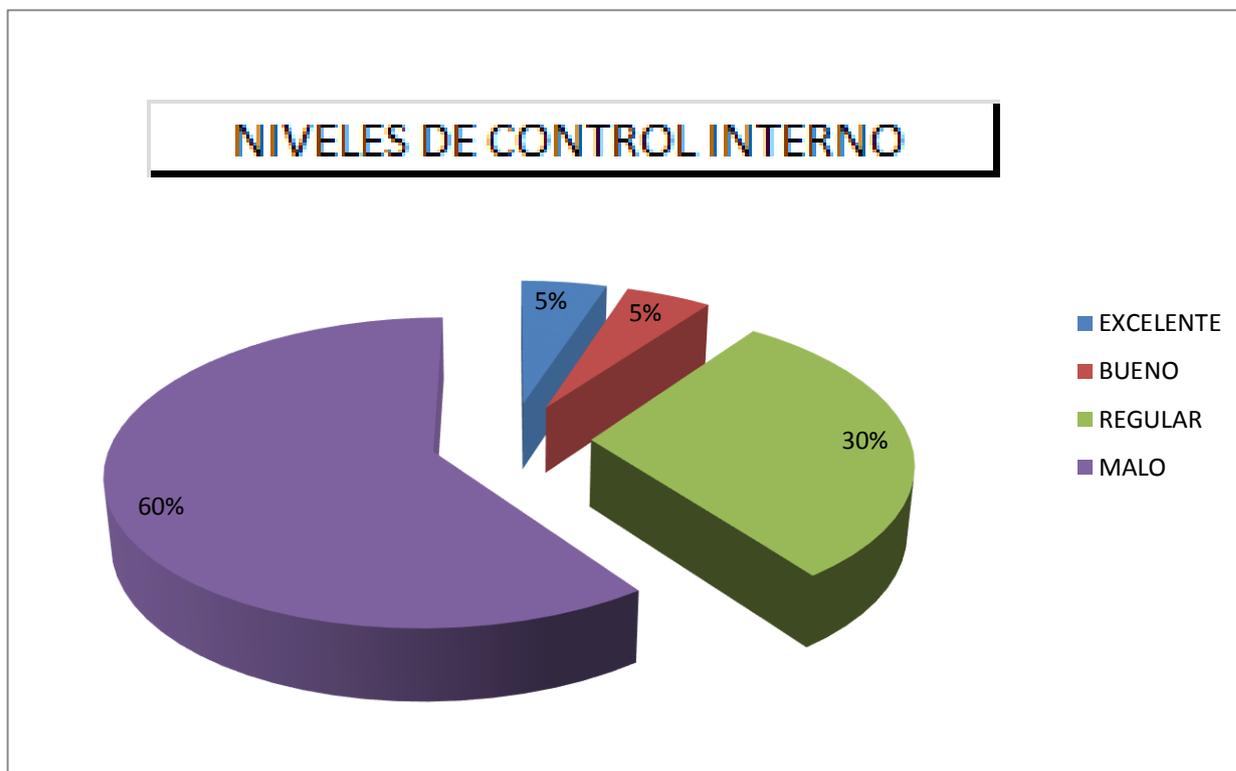
**Análisis:** Esto beneficia a que la información interna manejada por el personal sea exclusiva de cada trabajador ayudando a manejar mejor su desempeño laboral.

**Tabla 21:** Resumen de evaluación del cuestionario de control interno aplicado al personal de ventas del sistema de control interno.

EVALUACIÓN DEL CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO APLICADO AL PERSONAL DEL ÁREA DE VENTAS				
N° PREGUNTA	NIVELES ANTES DE LA IMPLEMENTACIÓN DEL CONTROL INTERNO			
	EXCELENTE	BUENO	REGULAR	MALO
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
16				X
17				X
18				X
19				X
20	X			
TOTAL	1	1	6	12
PORCENTAJE ANTES	5%	5%	30%	60%

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, regular, malo) 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 deficiente.

**Gráfico 21:** Evaluación del cuestionario de control interno aplicado al personal de ventas antes de la implementación del sistema de control interno.



**Fuente:** Comercial Estrella S.R.L, Resumen de cuestionario

**Elaborado por:** Roberto Ramírez y Diana Vargas

### **Interpretación:**

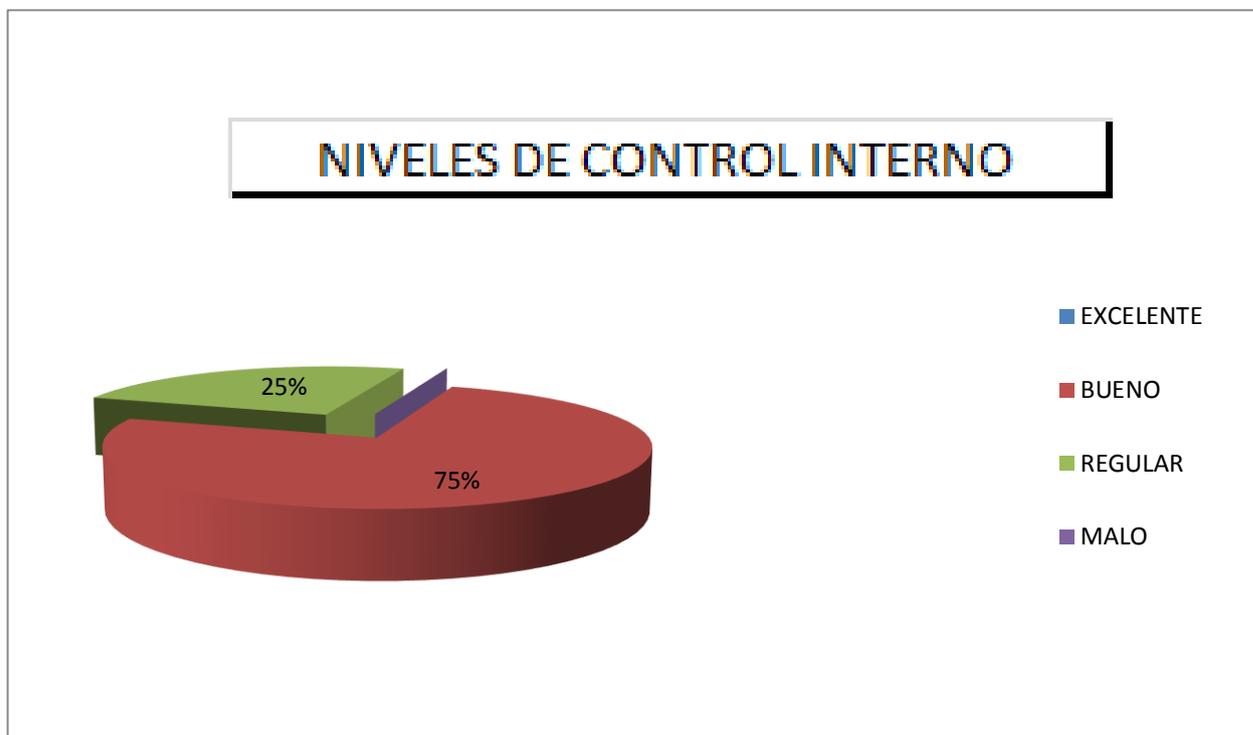
Según la gráfica mostrada, podemos medir el nivel de control actual en el área de ventas de la siguiente manera. Para el 5% de los trabajadores encuestados el nivel de control interno es excelente, mientras que el 5% manifiestan que el nivel es bueno, el otro 30% considera que es bueno, mientras que el 60% restante de trabajadores considera que el nivel de control es malo.

**Tabla 22:** Resumen de evaluación del cuestionario de control Interno aplicado al personal de ventas después de la implementación del sistema de control interno.

EVALUACIÓN DEL CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO APLICADO AL PERSONAL DEL AREA DE VENTAS				
N° PREGUNTA	NIVELES DÉSPUES DEL CONTROL INTERNO			
	EXCELENTE	BUENO	REGULAR	MALO
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		
16		x		
17			x	
18			x	
19		x		
20		x		
TOTAL	0	15	5	0
PORCENTAJE DÉSPUES	0%	75%	25%	0%

Teniendo en cuenta los resultados expuestos por cada trabajador del área de ventas, se procedió a realizar el resumen del cuestionario aplicado al personal después de implementado el sistema de control interno, en donde se ingresaron distintos niveles (excelente, bueno, regular, malo) 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 ha mejorado significativamente.

**Gráfico 22:** Evaluación del cuestionario de control interno aplicado al personal de ventas después de la implementación del sistema de control interno.



**Fuente:** Comercial Estrella S.R.L, Resumen de cuestionario

**Elaborado por:** Roberto Ramírez y Diana Vargas

### **Interpretación:**

Según la gráfica mostrada, podemos medir el Nivel de Control Actual en el Área de ventas de la siguiente manera. Para el 0% de los trabajadores encuestados el nivel de control interno es excelente, mientras que el 75% manifiestan que el nivel es bueno, el otro 25% considera que es regular, mientras que el 0% restante de trabajadores considera que el nivel de control es malo.

### **3.3 Implementación de un sistema de control interno basado en el informe COSO.**

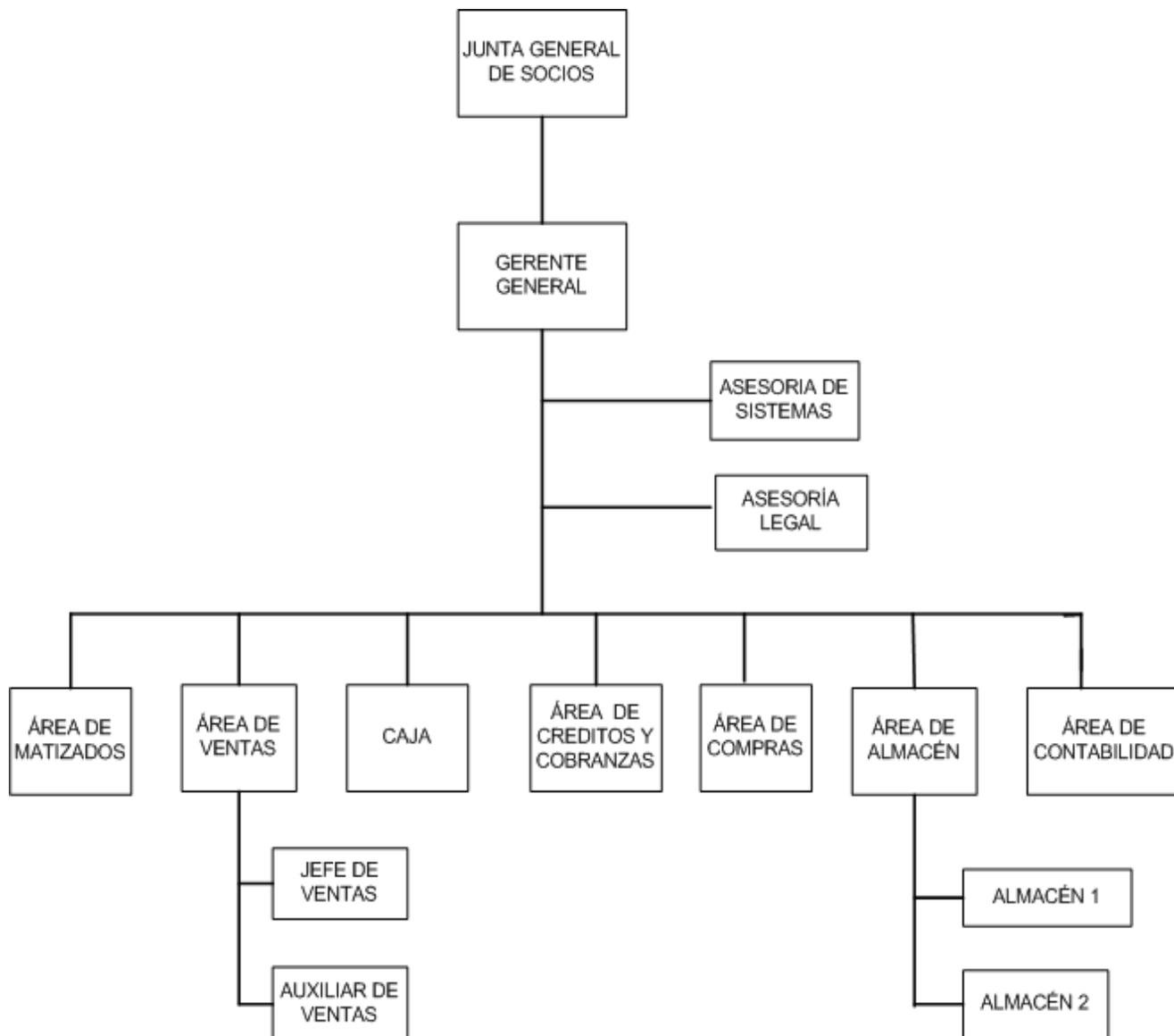
Considerando el diagnóstico del área de ventas efectuado, respecto a su operatividad y control interno, presentamos nuestra propuesta para la implementación y así fortalecer aquellos elementos y/o situaciones que debilitan el sistema de control interno del área de ventas, con el fin de lograr un mejoramiento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

Para poder cumplir con la implementación del sistema de control interno en la ferretería Comercial Estrella S.R.L., es necesario que el personal que se le encargue dicha función debe ser capacitado, entrenado y evaluado para ver su identificación en el logro del éxito empresarial, pues el sustento vital responde a la súper vivencia de la empresa; para cumplir con los objetivos institucionales.

#### **Nuestra propuesta se encuentra constituido por trece elementos y son:**

- 3.3.1. Organigrama propuesta
- 3.3.2. Programa de auditoría a aplicarse.
- 3.3.3. Cuestionario para la evaluación del sistema de control interno; del área de ventas.
- 3.3.4. Diseño de órdenes de compra.
  - a) Al contado
  - b) Al crédito
- 3.3.5. Diseño para orden de matizados.
- 3.3.6. Determinación del diagrama de la función de monitoreo.
- 3.3.7. Manual de procedimientos del área de ventas.
- 3.3.8. Diseño de reglamento de ventas.
- 3.3.9. Procedimientos de venta de materiales de construcción.
- 3.3.10. Diseño de ficha de cliente a crédito.
- 3.3.11. Manual de organización y funciones.
- 3.3.12. Flujogramas para el área de ventas
  - a) En tienda
  - b) Pedido – crédito.

### 3.3.1 Organigrama actual



Elaborado por: Roberto Ramírez y Diana Vargas

### 3.3.2 Programa de auditoría a aplicarse.

EL programa de auditoría propuesto contiene la selección de las técnicas y procedimientos que deben ser aplicados para averiguar sobre la confiabilidad y racionalidad de las actividades y operaciones desarrolladas por los trabajadores del área de ventas de la ferretería Comercial Estrella S.R.L.

En consecuencia, el modelo propuesto no debe tomarse como un programa estándar de auditoría, dado que no todos los procedimientos son aplicables en las mismas condiciones a todos los sujetos de control, aunque, por supuesto, siempre deben existir unos procedimientos mínimos que, en igualdad de condiciones se puedan aplicar a varios sujetos de control.

**Comercial Estrella S.R.L.**  
**PROGRAMA DE AUDITORÍA**

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

**OBJETIVO:**

Evaluar la eficiencia del sistema de control interno del área de ventas.

N°	PROCEDIMIENTOS/ACTIVIDADES	RR HH	FEC HA	H/H
1	Aplicar prueba analítica, de vender, de incremento o decremento de la rotación del inventario (ratios), para determinar la eficiencia de su manejo.			
2	Realice las pruebas de cumplimiento y determine la extensión y oportunidad de los			

	procedimientos de auditorías aplicables de acuerdo con las circunstancias.			
3	<p>Analizar e interpretar los resultados obtenidos en la documentación de ventas, en base a:</p> <p>a) Firmas de responsabilidad.</p> <p>b) Documentos secuenciales y corroborados.</p> <p>c) Autorización.</p> <p>d) Archivo y custodia.</p> <p>e) Ventas según Plan Presupuestado.</p> <p>f) Facturas cobradas sustentadas con copia de cheques o voucher.</p> <p>Fecha de cobro previsto en cronograma.</p>			
4	<p>Aplicar pruebas sustantivas que permitan establecer datos respecto a:</p> <p>a) Saldo de la cuenta ventas.</p> <p>b) Montos de ingresos y salidas.</p> <p>c) Control numérico de cada ítem de las ventas.</p> <p>d) Cantidad de unidades vendidas.</p> <p>e) Cantidad de unidades dañadas.</p> <p>Cantidad de unidades devueltas.</p>			
5	Cruzar datos de las ventas efectuadas según registro ventas vs saldo en el libro mayor.			
6	Verificar el movimiento de cuentas por cobrar y comparar vs el saldo del departamento de Contabilidad.			
7	Evaluar la situación periódica del Sistema de Control Interno del área de ventas, mediante los siguientes procedimientos:			

	Tabla N°01 Órdenes de venta vs facturas. Tabla N°02 Relación de personal planificado vs personal aplicado. Tabla N°03 Recolección de información vs evaluación de la misma. Tabla N°04 Cuantificación de lo alcanzado vs lo proyectado.			
8	Prepara un memorándum con el resultado del trabajo, las conclusiones alcanzadas y los comentarios acerca del grado de eficacia y debilidades de control interno habidas.			
Hecho por:		Fecha:	Revisado por:	
Leyenda: <b>RR.HH.:</b> Recursos Humanos <b>H/H:</b> Horas hombre				

Elaborado por: Roberto Ramírez y Diana Vargas

### 3.3.3 Cuestionario para la evaluación del sistema de control interno del área de ventas

El cuestionario de control interno, se sustenta en los siguientes puntos:

- Establecer una estructura estándar de control interno que soporte los procesos de Implementación, unifique los criterios de control y garantice un control corporativo a la ferretería que le permita el cumplimiento de sus objetivos.
- Motivar la construcción de un entorno ético alrededor de la función administrativa de la ferretería.
- Mantener una orientación permanente a controlar los riesgos que pueden inhibir el logro de los propósitos de la ferretería.

- Establecer la comunicación como un proceso de control a la transparencia y la divulgación de información a los diferentes grupos de interés.
- Otorgar un valor preponderante a la evaluación ya sea este del orden administrativo, financiero u operativo realizado en el área de ventas.

**Comercial Estrella S.R.L.**  
**CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO**

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

**OBJETIVO:**

Evaluar el sistema de control interno del área de ventas

N°	DETALLE	SI	NO	N/A
<b>1</b>	<p><b>VENTAS</b></p> <p>0.1 Las funciones del encargado de ventas se encuentran separadas de los departamentos de:</p> <p>1. ¿Contabilidad?</p> <p>2. ¿Almacén?</p> <p>3. ¿Despacho?</p> <p>0.2 ¿La atención de pedidos de venta deben hacerse siempre mediante la recepción de las órdenes de compra y con base en cotizaciones?</p> <p>0.3 ¿Hay personas que autorizan las ventas a crédito?</p> <p>0.4 Compara el departamento de contabilidad:</p>			

	<p>1. ¿Los precios y condiciones de la factura contra los costos?</p> <p>2. ¿Las cantidades facturadas contra las cotizaciones?</p> <p>3. ¿Se revisan los cálculos en las facturas?</p> <p>0.5 ¿El departamento de contabilidad registra y controla las entregas parciales?</p> <p>0.6 ¿Se revisan periódicamente los precios de ventas por un empleado que no tenga conexión alguna con ventas, para cerciorarse de que tales precios son los más convenientes para la empresa?</p> <p><b>2</b> 0.1 ¿Los documentos que las respaldan estén completos?</p> <p>0.2 ¿Las facturas o documentos de soportes se suministran completos al encargado de firmar cheques y este los revisa antes de firmar?</p> <p>0.3 ¿Si se otorga crédito a un cliente con quien no se haya trabajado anteriormente, se toman las medidas para asegurarse que tal cliente no es moroso?</p> <p>0.4 ¿Se cobrar satisfactoriamente las facturas y demás documentos antes o al tiempo de fecha de vencimiento, se firma la recepción del efectivo o cheque en presencia de quien cancela la deuda?</p> <p>0.5 ¿Se entregan los cheques firmados directamente a una persona distinta de quien los haya solicitado, preparado o registrado?</p>			
--	--	--	--	--

Elaborado por: Roberto Ramírez y Diana Vargas.

#### **3.3.4 Diseño de orden de ventas.**

De acuerdo a la respuesta que recibimos del gerente general sobre los materiales necesarios del personal para realizar una venta, concluimos que el personal solo trabajaba con una única orden de pedido tanto para contado como para crédito y no se detallaban puntos importantes para que la venta se realice con éxito, por lo tanto diseñamos las órdenes para venta al contado y para venta al crédito, como propuesta.

a) Diseño de orden de ventas al contado.

**COMERCIAL ESTRELLA S.R.L.**

**RUC N° 2013197761**

**ORDEN DE VENTA CONTADO**

**N°001**

**Comprador:** .....

**Fecha del pedido:**..... **Fecha de pago:** .....

**Términos de entrega:**.....

**Listado de artículos:**

<b>CÓD.</b>	<b>CANTIDAD</b>	<b>UNID. MEDIDA</b>	<b>ARTÍCULO</b>	<b>COSTO UNITARIO</b>	<b>IMPORTE</b>
				<b>COSTO TOTAL</b>	

**Autorizado**

**Elaborado por:**.....

**por:**.....

**Recibido por:**.....

Elaborado por: Roberto Ramírez y Diana Vargas

b) Diseño de orden de ventas al crédito.

**COMERCIAL ESTRELLA S.R.L.**  
**RUC N° 2013197761**

**ORDEN DE VENTA CRÉDITO**

**N°001**

**Comprador:** .....

**Cliente Responsable:**.....

**Fecha del pedido:**..... **Fecha de pago:**

**Días de crédito:**.....

**Términos de entrega:**.....

**Listado de artículos de ventas:**

<b>CÓD.</b>	<b>CANTIDAD</b>	<b>UNID. MEDIDA</b>	<b>ARTÍCULO</b>	<b>COSTO UNITARIO</b>	<b>IMPORTE</b>
				<b>COSTO TOTAL</b>	

**Autorizado**

**Elaborado por:**.....

**por:**.....

**Recibido por:**.....

Elaborado por: Roberto Ramírez y Diana Vargas

### **3.3.5 Diseño de orden para matizados:**

De acuerdo a los resultados del cuestionario realizado a los trabajadores del área de ventas se concluyó no existe una persona determinada para controlar los ingresos y salidas de almacén por tal motivo diseñamos una orden para matizados ya que el matizador al pedir la mercadería que necesitaba solo lo realizaba verbalmente, con esta orden para matizados se va a controlar la mercadería que ingresa o que sale para el mejor control de inventarios, como propuesta.

Diseño de orden para matizado.

**COMERCIAL ESTRELLA S.R.L.**

**RUC N° 20131977761**

**ORDEN PARA MATIZADO**

**N°001**

**Matizador:** .....

**Almacenero:**..... **Fecha de Entrega:** .....

**Términos de entrega:**.....

**Listado de artículos:**

CÓD.	CANTIDAD	UNID. MEDIDA	ARTÍCULO/COLOR	COSTO UNITARIO	IMPORTE
				<b>COSTO TOTAL</b>	

-----  
**FIRMA DE MATIZADOR**

-----  
**FIRMA DE ALMACENERO**

Elaborado por: Roberto Ramírez y Diana Vargas

### 3.3.6 Determinación del diagrama de la función de monitoreo.

DIAGRAMA DE LA FUNCIÓN DEL MONITOREO				
VENTAS	TIPO DOCTO.	INVENTARIOS	CLIENTES	CONTABILIDAD
Inicio				
Orden de Venta				
Autorizar Orden de venta	CO Original	No Afecta	No Afecta	No Afecta
Salidas de ventas	CO Autorizada	No Afecta	No Afecta	No Afecta
Facturas de ventas	CE	Entrada	No Afecta	No Afecta
Cuentas por cobrar	CF	Factura Directa: Entrada	Aumenta Cuentas por Cobrar	Registro de ventas

Elaborado por: Roberto Ramírez y Diana Vargas

### 3.3.7 Manual de procedimientos del área de ventas.

De acuerdo al resultado del cuestionario, la empresa no cuenta con un manual de procedimientos donde indique como deben manejarse las actividades en la empresa. De acuerdo al informe COSO en uno de sus componentes de actividades de control nos dicen que son las políticas y procedimientos que ayudan a garantizar que se lleve a cabo la efectiva administración por lo tanto es necesario que la empresa establezca un adecuado manual de procedimientos al área de ventas, como propuesta.

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DEL ÁREA DE VENTAS	
COMERCIAL ESTRELLA	PROCEDIMIENTOS
JEFE DE VENTAS	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El gerente general es el único encargado de autorizar las ventas y descuentos que se pueden otorgar a clientes</li> <li>• El jefe de ventas es el encargado de supervisar a los vendedores y también es responsable de verificar las ventas realizadas al final del día.</li> <li>• El área de ventas debe llevar un adecuado control y análisis de las ventas.</li> <li>• El área de ventas debe mantener una relación directa con el almacén a fin de contar con suficiente inventario para cubrir la demanda.</li> <li>• Mantener la información del stock con el almacén actualizada.</li> </ul>
AUXILIAR DE VENTAS	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Este es el encargado de atender y ofrecer a los clientes información sobre los productos.</li> <li>• Mantener un sistema de archivo preciso y fácil de usar para almacenar los documentos de ventas.</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Responder a los pedidos que se reciben por teléfono, por escrito verificando stock de los productos solicitados.</li> <li>• Deberá tener actualizada la lista de precios en un archivo, y tener el material necesario.</li> </ul>
--	--

Elaborado por: Roberto Ramírez y Diana Vargas

### **3.3.8 Diseño de reglamento de ventas.**

El servicio de calidad que se presta a los clientes debe ser de alto nivel, basado en el trato que se les brinda y dentro de la investigación hecha a la empresa, encontramos la necesidad de un reglamento de ventas que guie y facilite el desempeño del personal.

## **COMERCIAL ESTRELLA S.R.L.**

### **REGLAMENTO DE VENTAS**

El presente Reglamento de Ventas tiene como finalidad regular las ventas de los artículos, necesarias para el funcionamiento de la ferretería Comercial Estrella S.R.L. La normativa contenida en este documento será de cumplimiento obligatorio, a efecto que las necesidades de la organización empresarial se atiendan oportunamente y en las mejores condiciones económicas y de calidad.

- El vendedor siempre deberá tomar como prioridad al cliente y sus necesidades, trabajando con la mejor actitud.
- El auxiliar de ventas, solicita al jefe de ventas de la empresa; por medio de una solicitud, la venta a crédito.
- El jefe de ventas autoriza por medio de su firma y sello; dicha venta a crédito.
- El auxiliar de ventas, prepara y firma las cotizaciones solicitadas por los clientes.
- El jefe de ventas deberá presentar a los vendedores una gráfica de metas a lograr por mes y los vendedores cumplirla.
- El colaborador que cumpla con las metas asignadas obtendrá un bono extra de su sueldo.

- El vendedor no podrá manejar promociones o descuentos sin consultar al jefe de ventas.
- El jefe de ventas siempre deberá estar atento y dar recorridos junto con los vendedores al cerrar su venta del día, con fines de calidad.
- Por último, el gerente autoriza al jefe de ventas la venta de crédito; con las firmas respectivas.

**NOTA.-** Ninguna persona está autorizada a realizar gestiones de ventas. Todo proceso deberá realizarse a través de la vía correspondiente. Cumpliendo para todo caso, el procedimiento establecido.

### **3.3.9 Procedimientos de venta de materiales de construcción**

- Determinación del máximo y mínimo de cantidades existentes en inventarios y materiales de oficina.
- El encargado de ventas debe mantenerse en coordinación con el encargado de almacén, el máximo y mínimo de cantidades existentes de cada artículo y/o producto, identificado en la tarjeta de kárdex.
- El encargado de almacén deberá informar diariamente al encargado de ventas, y al gerente de la empresa, sobre el mínimo de existencias de los artículos bajo su responsabilidad y estos supervisar lo informado.

### 3.3.10 Diseño de ficha de cliente a crédito.

FICHA DE CLIENTE					
GIRO DE NEGOCIO:		LÍMITE CRÉDITO :			
DATOS DEL CLIENTE RESPONSABLE					
NOMBRE DEL CLIENTE					
DIRECCIÓN				DNI	
TELEFONO		CELULAR		NEXTEL	
E-MAIL					
DATOS DE LA EMPRESA					
RAZON SOCIAL					
DIRECCIÓN					
RUC					
TELEFONO		FAX		NEXTEL/CEL	
E-MAIL					
CONTACTOS		Teléf. / Celular / Nextel	Horario Atención	E-mail	
Gerente General					
Encargado de Administración					
Encargado de Recepción					
Encargado de Facturación					
Encargado de Pagos					
Encargado de Logística					
Encargado de Almacén					
Personas Autorizadas Recoger Mercadería					
DATOS DE COBRANZA					
Forma de Pago (Efectivo, Depósito, CH/.)		Días de Pago			
Frecuencia de Pago (Mensual, Quincenal)		Horario Pago Proveed.			
REFERENCIAS COMERCIALES					
Nombre o Razón Social	Teléfono / Celular	Persona Informante	Límite de Crédito	Comentario	
<b>DATOS ADICIONALES :</b>					
<b>FIRMA AUTORIZADA - CLIENTE</b>		<b>COMERCIAL ESTRELLA S.R.L.</b>			

Elaborado por: Roberto Ramírez y Diana Vargas

### **3.3.11 Manual de organización y funciones implementado.**

Hemos llegado a proponer este manual de organización y funciones dado que en los resultados de la entrevista al gerente general manifestó que no contaban con un manual de organización y funciones.

Con el presente manual se pretende evitar la doble función, que cada personal de la empresa conozca bien la actividad que debe realizar ya que por medio de él se define las funciones, jerarquías y líneas de autoridad adjuntas a cada puesto.

## **COMERCIAL ESTRELLA S.R.L. MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES.**

### **Junta General de Socios**

#### Objetivo

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

#### Funciones

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

## **Gerente general**

### Objetivo

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

### Funciones

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

## **Asesoría de sistemas**

### **Función**

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

## **Área de ventas**

### **Jefe de ventas**

#### **Objetivo**

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

#### **Funciones**

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

## **Vendedor auxiliar**

### Objetivo

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

### Funciones

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

### **Área de caja:**

#### Funciones:

- La cajera es la encargada de cobrar al cliente, verificar sus datos e imprimir el comprobante o comprobantes que necesite el mismo. Después de impreso entregara la copia usuario o, destinatario y SUNAT entregara al cliente y la copia emisor y remitente la archivará para luego enviar al área de contabilidad.

- Es la responsable de controlar el efectivo de caja, dándole protección en un lugar seguro para que nadie tenga acceso a ella. Así como los cheques recibidos de cobranzas de ventas al crédito.
- La encargada de caja hará uso de recibos de egresos e ingresos de caja para el adecuado control de efectivo. Estos recibos deben estar previamente enumerados y su uso debe ser cronológico.
- Al mismo tiempo, la encargada deberá llevar un control de todas las entradas y salidas de efectivo del fondo, en un auxiliar; el cual facilitara el saldo.
- Diariamente debe realizar los cierres de los POS, conciliar caja y enviar los documentos a contabilidad, junto con el reporte de caja diario.

#### **Área de créditos y cobranzas.**

Funciones:

- Para la venta a crédito, el área de créditos solicitara el llenado de una ficha de crédito al cliente respectivo.
- El área de créditos recibirá dicha ficha siempre y cuando esté completamente llenado.
- El área de créditos llamará a las respectivas referencias comerciales del cliente y evaluando la ficha aprobará el crédito.
- Llevar un control documental y electrónico de las cuentas por cobrar.
- Llevar un control de las facturas vencidas para su respectivo cobro.
- Controlar y custodiar los documentos que correspondan al área.

#### **Área de almacén:**

Funciones:

- Se encarga de verificar los stocks de cada uno de nuestros productos y proporcionar información al área de compras para la adquisición necesaria.
- Se encarga de recibir y al mismo tiempo verificar que esté completa la mercadería que ingresa coincido con la documentación respectiva.

- El encargado debe registrar los productos que ingresaron en el Kárdex, tomando en cuenta los datos de la orden.
- Encargado de hacer la solicitudes al auxiliar de compras para que gestione las compras necesarias
- Realizar diariamente los consolidados de los artículos que se han movido, comunicando a contabilidad en caso reporte faltante o sobrante.

### **Área de contabilidad**

#### Funciones

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

### **Área de matizados (mezcla de pinturas)**

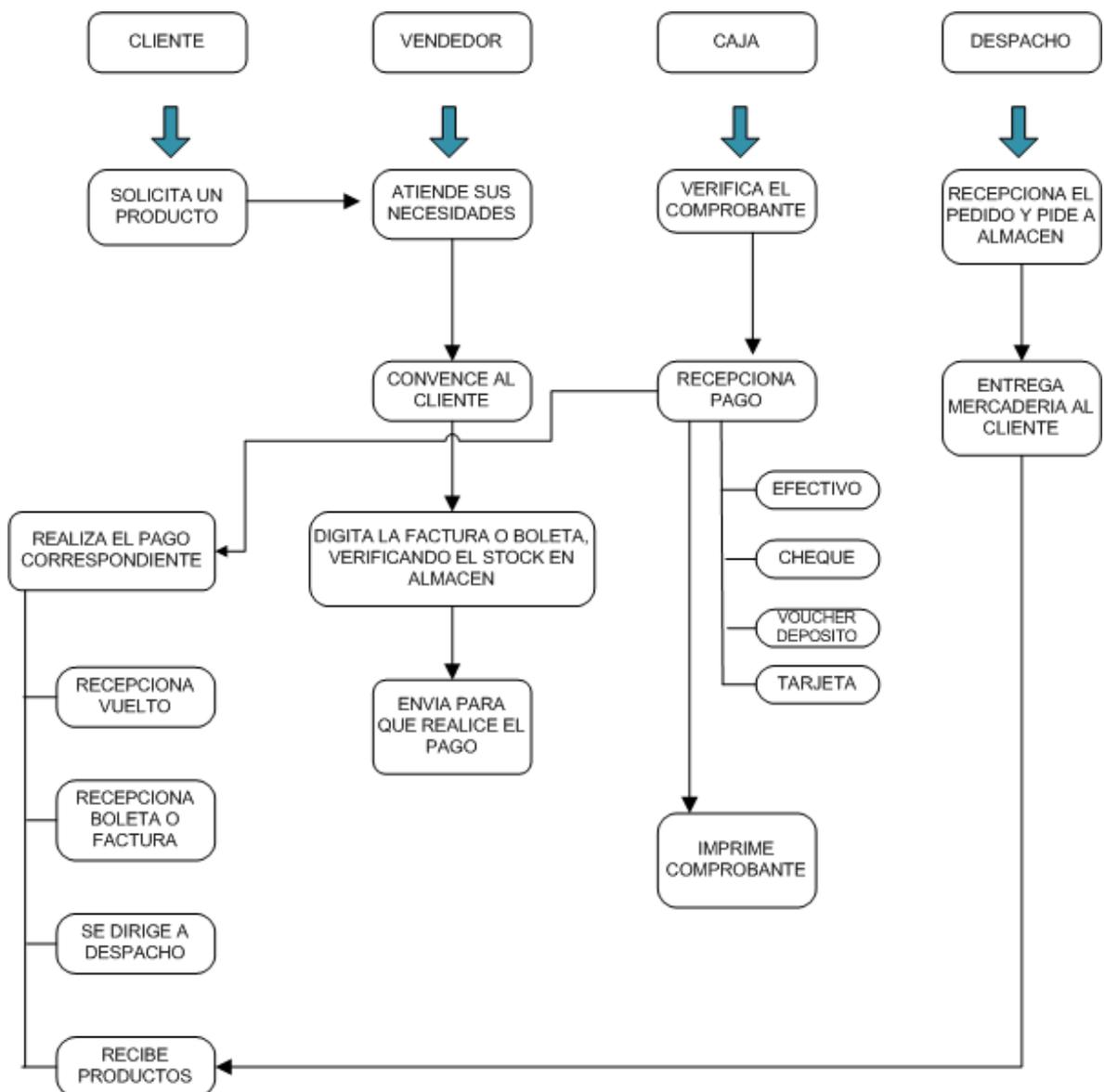
#### Funciones

- Los matizadores cuando necesiten un color básico solicitara al almacenero con su respectiva guía de matizado donde figurara el color marca y cantidad de los artículos que necesite entregando una copia al almacenero y la otra copia lo archivara.
- Recibirá del despachador la muestra del color a matizar y tiene la obligación de avisar al despachador y entregar el respectivo matizado del cliente.
- Diariamente verificara stock de envases, y proporcionar al área de compras para la adquisición necesaria.

- Diariamente al terminar el día entregará al encargado de descargar la lista de los productos que solicito a almacén.

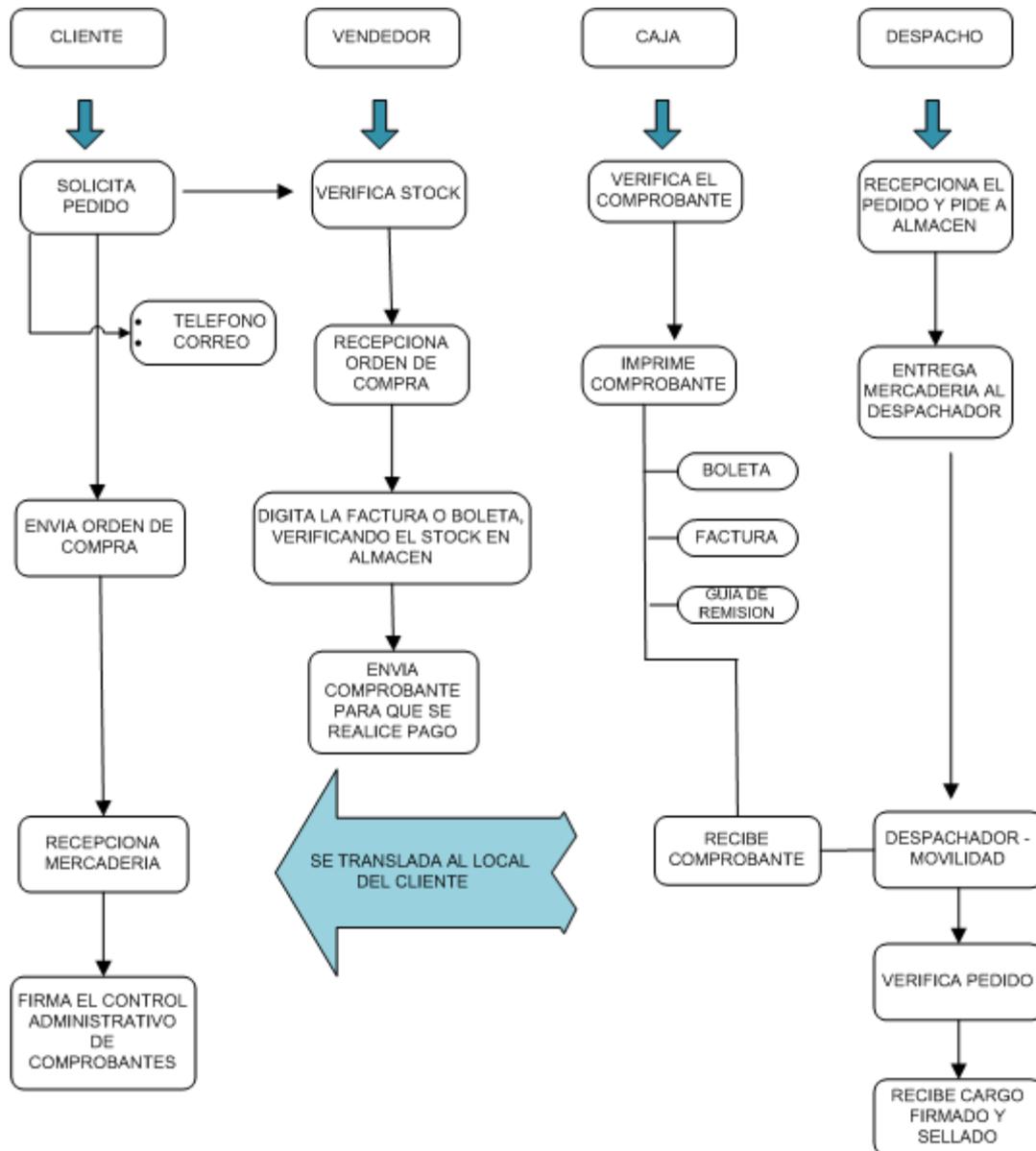
### 3.3.12 Flujogramas:

a) Flujo grama del área de ventas: En tienda



Elaborado por: Roberto Ramírez y Diana Vargas

b) Flujograma del área de ventas: Pedido- crédito



Elaborado por: Roberto Ramírez y Diana Vargas

### 3.4 DISCUSIÓN DE RESULTADOS

Analizado los datos obtenidos de la entrevista y cuestionarios realizados en la unidad económica, se diagnosticó que presenta deficiencias en las actividades y procedimientos en el área de ventas de la ferretería Comercial Estrella S.R.L.

Se observa que en la ferretería, existe un control interno débil, toda vez que las distintas áreas no cuentan con un reglamento o manual de organización y funciones que les permita conocer las líneas de autoridad y responsabilidad, así como, las labores que desarrollarán y con qué áreas deberán coordinar.

De acuerdo a la investigación, los hallazgos en el área de ventas, son:

- a) La falta de estudios por parte de gerencia para evitar los diversos riesgos que puedan existir en cualquier momento en la empresa.
- b) Que no existe un sistema de control en los inventarios además de no tener un respaldo documentado y firmado mediante el cual se pueda verificar los inventarios.
- c) Falta de control en el despacho de mercadería, además de no salvaguardar correctamente la mercadería.
- d) La empresa no cuenta con un manual de organización y funciones, el cual ayude a que cada trabajador conozca correctamente sus funciones y pueda desempeñarse, al igual que no existe un manual de procedimientos.
- e) No cuenta con restricciones de ingreso de personal al área de ventas esto origina un desorden.
- f) No identifican a sus clientes potenciales ni desarrollan estrategias de marketing.
- g) No existe una política de capacitación para el personal de esta área para un mejor desempeño de sus funciones.
- h) No existe un control en la evolución de las ventas por parte de gerencia o de una persona encargada.

Según 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, detectar con oportunidad cualquier desviación que la unidad económica desarrolle, depende el logro o fracaso de ésta; si en la compañía 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.

Por ello, afirmamos 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 a la eficiencia en las operaciones del proceso de ventas y la organización de las funciones.

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

básico que la organización obtenga, genere y use información de calidad, para que pueda respaldar el funcionamiento de los componentes del control interno.

Estamos de acuerdo con el informe COSO, en que las buenas prácticas acerca del control interno en una organización, se ve reflejada en la eficiencia de las mismas. Es decir, aplicar mecanismos formales y preestablecidos de control permite evitar o reducir los fraudes, riesgos y conductas inadecuadas que puedan surgir, tanto por parte del personal, como de clientes y proveedores. Porque, se implementó el sistema de control interno en el área de ventas basado en el informe COSO, constituido por doce elementos: organigrama, programa de auditoría, cuestionario para la evaluación del sistema de control interno; del área de ventas, diseño de órdenes de ventas al contado y al crédito, diseño para guía de matizados, manual de procedimientos del área de ventas, reglamento de ventas, diseño de ficha de cliente a crédito, manual de organización y funciones, flujogramas para el área de ventas tienda y pedido, los mismos que conllevarán a que los procesos sean más eficientes y óptimos, mejorando así la gestión comercial de la unidad económica.

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

Estamos de acuerdo con el autor, la aplicación de un sistema de control interno es el objetivo fundamental en la organización, porque mejora los procesos y existe una excelente organización de funciones entre las áreas. Toda empresa debe desarrollar el control interno para que pueda lograr sus

objetivos; si en la organización no existe este control, entonces no habrá resultados favorables para la empresa.

Bueno (2002), dice que la auditoría operacional investiga, revisa y evalúa las áreas funcionales de la empresa con el propósito de determinar si se tienen controles adecuados, y 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 con Bueno (2002), la gerencia general de la empresa debe 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 clientes y ayudar a la rápida adaptación de los colaboradores.

# **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

## CONCLUSIONES

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

1. Realizado el diagnóstico al sistema de control interno en el área de ventas de la ferretería Comercial Estrella S.R.L., se encontró deficiencias en las actividades y procedimientos para la atención y despacho de los productos a los clientes, no cuentan con un reglamento, falta de un manual de organizaciones y funciones que permita conocer a los trabajadores las labores que desarrollan, falta de capacitación y motivación al personal. Para luego proponer mejoras en el sistema de control interno y gestión comercial, y aplicar medidas correctivas, de manera que las operaciones comerciales se desarrollen de acuerdo a normas, procedimientos y políticas.
2. Implementado el sistema de control interno en el área de ventas basado en el informe COSO, constituido por doce elementos: organigrama, programa de auditoría, cuestionario para la evaluación del sistema de control interno; del área de ventas, diseño de órdenes de compra al contado y al crédito, diseño para guía de matizados, manual de procedimientos del área de ventas, reglamento de ventas, diseño de ficha de cliente a crédito, manual de organización y funciones, flujogramas para el área de ventas en tienda y pedido. Se evaluó el sistema de control interno implementado y según los resultados obtenidos se observa que contribuye al incremento razonable del logro de los objetivos como la eficiencia y la eficacia de las operaciones, al cumplimiento de leyes y reglamentos y sobre todo a que los procesos sean más eficientes y óptimos mejorando significativamente la gestión comercial de la unidad económica.
3. Con la contrastación de la hipótesis y los hallazgos, la aplicación de un adecuado sistema de control interno mejora la gestión comercial de la ferretería Comercial Estrella S.R.L, lo cual se puede inferir con cualquier empresa del sector.

## RECOMENDACIONES

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

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

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

### Libros

- Escalante, M. (2008). *El control interno: Estudio y Evaluación del Control Interno*. Michoacán, México.
- Moreno, A. (2007). *Fundamentos del control interno en Mypes*. Michoacán, México.
- Vizcarra, J. (2007) “*Auditoría Financiera*”, Perú, 1° Edición Editorial Pacifico Editores S.A.C.
- Rusenar, R. (2006). *Control interno* (1a. ed.). México.
- Mantilla S. (2009). “*Auditoría del Control Interno*”, Bogotá – Colombia, 2° Edición. Editorial Ecoe Ediciones.
- Bravo, M. (2000). *Control Interno*. (1a. ed.). Lima, Perú.
- Claros, R. & León, O. (2012). *El control interno como herramienta de gestión y evaluación* (1a. ed.). Lima, Perú: Pacifico Editores S.A.C.
- Neira, P. (2002) *Gestionando una Mediana y Pequeña Empresa*. Lima, Perú: Corporación Gráfica Navarrete S.A. p. 78.
- Vega, D. (2005). Tesis: *Gestión estratégica del dpto. de ventas en una empresa comercial farmacéutica*. Lima, Perú: UNMSM p. 37.

### Tesis

- Reyna, S. & Valles, M. (2007). *Diseño y Propuesta de un sistema de control interno en el área de ventas de la empresa Consorcio Turístico las Américas S.A.C. de la ciudad de Trujillo en el año 2007*. Tesis presentada como requisito para optar el Título de Contador Público. Universidad Privada Antenor Orrego.
- Aguirre, L. & Sarmiento, S. (2008). *Diseño y Formulación de un Sistema de Control Interno en el área de ventas de la empresa Distribuidora Agrícola S.A.C.* Tesis presentada como requisito para optar el Título de Contador Público. Universidad Nacional de Trujillo.

- Ledezma, D. & Merino, K (2011). *Diseño de un sistema de control interno en el área de ventas, para la mejora de la gestión comercial de la empresa Fabricaciones Metálicas ABC S.A.C.* Trujillo, Perú: (Tesis de Titulación), Universidad Privada Antenor Orrego.
- Murillo, P. & Palacios, T. (2013) “*Diseño de un Sistema de Control Interno en el área de ventas de la Botica Farma Cartavio en el periodo 2013*”. Tesis presentada como requisito para optar el Título de Contador Público. Universidad Privada Antenor Orrego.

### **Página Web**

- Bueno (2000). *Los Principios de la Auditoría Operativa*. Revista Contaduría. Universidad de Antioquia. Recuperado el 08 de abril del 2014 en [http://drupal.puj.edu.co/files/OI042\\_Ivan%20Puerres\\_0.pdf](http://drupal.puj.edu.co/files/OI042_Ivan%20Puerres_0.pdf)
- Alvarado, M. & Tuquiñahui, S. (2011). *Propuesta de Implementación de un Sistema de Control Interno basado en el Modelo COSO, aplicado a la empresa Electro Instalaciones en la ciudad de Cuenca*. Recuperado el 06 de abril del 2014 en <http://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/1312/13/UPSC002180.pdf>.
- Gómez, R. (2010). *Informe COSO- Control Interno en organizaciones*. Recuperado el 28 de marzo del 2014 en <http://www.taringa.net/posts/economia-negocios/5884893/Informe-COSO---Control-Interno-en-Organizaciones.html>.
- Jaller, Z. (2004). *Diseño de un sistema de control interno para la gestión comercial con los clientes preferenciales*. Recuperado el 18 de junio del 2014 en <http://javeriana.edu.co/biblos/tesis/ingenieria/tesis162.pdf>

## **ANEXO N° 01**

### **COMERCIAL ESTRELLA S.R.L ENTREVISTA AL GERENTE GENERAL DE LA EMPRESA**

1. ¿Los trabajadores conocen la misión y visión de la empresa?
2. ¿Cuenta con un organigrama?
3. ¿La empresa posee un Manual de Organización y Funciones?
4. ¿Conoce algún manual de procedimientos y políticas?
5. ¿Cuáles son las políticas de ventas que se aplica en la empresa?
6. ¿Cuáles son las estrategias de ventas?
7. ¿Existe un plan de capacitación al personal?
8. ¿Cuenta su personal con material necesario para realizar una venta como una orden o guía de pedido?

## ANEXO N° 02

### CUESTIONARIO DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO BASADO EN EL INFORME COSO

#### Instrucciones para responder el cuestionario:

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

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

Sí  No  N/A

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

Sí  No  N/A

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

Sí  No  N/A

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

Sí  No  N/A

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

Sí  No  N/A

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

Sí  No  N/A

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

Sí  No  N/A

8. ¿Se cuenta con un jefe de ventas en tienda que revise la mercadería despachada por los vendedores?

Sí  No  N/A

9. ¿Se encuentran establecidos niveles máximos y mínimos de existencias de los productos en tienda?

Sí  No  N/A

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

Sí  No  N/A

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

Sí  No  N/A

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

Sí  No  N/A

13. ¿Se realiza programas para incentivar las ventas en la unidad económica?

Sí  No  N/A

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

Sí  No  N/A

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

Sí  No  N/A

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

Sí  No  N/A

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

Sí  No  N/A

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

Sí  No  N/A

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

Sí  No  N/A

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

Sí  No  N/A