

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



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

---

**“El ambiente de control y su influencia en la gestión comercial  
de la empresa Representaciones Clorinda S.A.C, Piura, 2020”**

---

**Área de Investigación:**

Auditoria

**Autor(es):**

Br. Benites Cruz, Adriana Karina  
Br. Bermeo Yovera, Estefany Piarely

**Jurado Evaluador:**

**Presidente:** Mantilla Principe, Karina Jesus

**Secretario:** Céspedes Crisanto, Nelly Yessenia

**Vocal:** Marchan Otero, Javier Alexander

**Asesor:**

Ms. Reyes Contreras, Marco Antonio

**Código Orcid:** <https://orcid.org/0000-0002-8651-9836>

**PIURA – PERÚ**

**2021**

**Fecha de sustentación: 2021/10/21**



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



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

---

**“El ambiente de control y su influencia en la gestión comercial  
de la empresa Representaciones Clorinda S.A.C, Piura, 2020”**

---

**Área de Investigación:**

Auditoria

**Autor(es):**

Br. Benites Cruz, Adriana Karina  
Br. Bermeo Yovera, Estefany Piarely

**Jurado Evaluador:**

**Presidente:** Mantilla Principe, Karina Jesus

**Secretario:** Céspedes Crisanto, Nelly Yessenia

**Vocal:** Marchan Otero, Javier Alexander

**Asesor:**

Ms. Reyes Contreras, Marco Antonio

**Código Orcid:** <https://orcid.org/0000-0002-8651-9836>

**PIURA – PERÚ**

**2021**

**Fecha de sustentación: 2021/10/21**

## PRESENTACIÓN

### Señores Miembros del Jurado:

En cumplimiento con las disposiciones establecidas en el Reglamento de Grados y Títulos de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Privada Antenor Orrego, sometemos a vuestro criterio el presente informe de investigación titulado: **EL AMBIENTE DE CONTROL Y SU INFLUENCIA EN LA GESTIÓN COMERCIAL DE LA EMPRESA REPRESENTACIONES CLORINDA S.A.C, PIURA, 2020**. Con la finalidad de obtener el título profesional de Contador Público.

En él se emplearon teorías y prácticas, que se obtuvieron a lo largo de nuestra carrera universitaria, las cuales se pusieron en práctica en la empresa en investigación.

De esta misma manera confiamos en que la presente tesis servirá para futuros estudios relacionados al tema, logrando así satisfacer las expectativas académicas.

Agradecemos a la escuela por el apoyo brindado.

Atentamente,

Las autoras

## DEDICATORIA

A mis padres y mis hermanos que me apoyaron en todo momento, a mi profesor que nos guio siempre para la elaboración de esta tesis y que nos impulsó siempre para seguir con su elaboración. A mis hermanos porque siempre me comprendieron y me acompañaron. A mi amiga Estefany que siempre estuvo ahí siendo responsable y apoyándome para que logremos terminar nuestra investigación.

Adriana Benites Cruz.

A Dios por siempre guiarme, por darme sabiduría y paciencia para enfrentar cada obstáculo; a mis padres, mi hermana, mi tía y mi abuelita que siempre estuvieron ahí y me apoyaron en cada etapa y momento de mi vida. A Adriana por ser una excelente amiga y compañera en la realización de la tesis. Y en especial a mi primo Diego quien fue un ejemplo para mí y me enseñó que siempre debemos luchar por nuestros sueños y nunca rendirnos.

Estefany Bermeo Yovera.

## **AGRADECIMIENTO**

Agradecemos a dios por habernos permitido lograr llegar hasta donde estamos y ser nuestra guía siempre, les agradecemos a nuestros padres ya que, sin el apoyo de ellos no habiéramos logrado desarrollar nuestra carrera profesional y por inculcarnos valores y principios que nos han permitido lograr nuestras metas, también agradecemos a nuestro asesor por guiarnos en el desarrollo de nuestra tesis.

## RESUMEN

El presente trabajo de investigación tuvo como objetivo principal determinar la influencia del ambiente de control en la gestión comercial de la empresa Representaciones Clorinda S.A.C, Piura, 2020. Para tal efecto se empleó un diseño cuasi experimental, ya que es un diseño pre prueba y post prueba, en el cual se analizó la gestión comercial antes y después de aplicar los lineamientos del ambiente de control. La población estuvo constituida por todas las áreas de la empresa y la muestra se conformó por el área comercial; para la obtención de los datos relacionados a las variables de estudio, se aplicó la técnica de la encuesta y el análisis documental; como instrumentos se utilizó el cuestionario y la guía de análisis documental. Entre los principales resultados obtenidos se pudo observar, que la empresa no tiene un adecuado ambiente de control, puesto que carece de un manual de organización y funciones, donde especifique las actividades designadas a cada empleado, ocasionando que el área comercial no desarrolle correctamente sus actividades y no cumpla con los objetivos trazados, como el alcanzar el nivel de ventas esperado. Llegando a la conclusión que un adecuado ambiente de control influye positivamente en la gestión comercial de la empresa.

**Palabras clave:** Ambiente de control, Gestión Comercial, Empresa, Ventas.

## **ABSTRACT**

The main objective of this research work was to determine the influence of the control environment on the commercial management of the company Representaciones Clorinda S.A.C, Piura, 2020. For this purpose, a quasi-experimental design was used, since it is a pre-test and post-test design. test, in which commercial management was analyzed before and after applying the control environment guidelines. The population was made up of all areas of the company and the sample was made up of the commercial area; To obtain the data related to the study variables, the survey technique and documentary analysis were applied; As instruments, the questionnaire and the document analysis guide were used. Among the main results obtained, it was observed that the company does not have an adequate control environment, since it lacks an organization and functions manual, where it specifies the activities designated for each employee, causing the commercial area to not develop its activities correctly and does not meet the objectives set, such as reaching the expected level of sales. Reaching the conclusion that an adequate control environment positively influences the commercial management of the company.

**Keywords:** Control environment, Commercial Management, Company, Sales.



## ÍNDICE DE CONTENIDO

PRESENTACIÓN .....	iv
DEDICATORIA.....	v
AGRADECIMIENTO.....	vi
RESUMEN .....	vii
ABSTRACT .....	viii
ÍNDICE DE CONTENIDO.....	ix
INDICE DE TABLAS .....	xi
ÍNDICE DE FIGURAS .....	xiii
I. INTRODUCCIÓN .....	1
1.1. Formulación del Problema .....	1
1.1.1. Realidad Problemática.....	1
1.1.2. Enunciado del problema.....	3
1.2. Justificación.....	3
1.3. Objetivos .....	4
1.3.1. Objetivo general.....	4
1.3.2. Objetivos específicos.....	4
II. MARCO DE REFERENCIA.....	5
2.1. Antecedentes .....	5
2.1.1. Internacionales.....	5
2.1.2. Nacionales.....	7
2.1.3. Local.....	9
2.2. Marco Teórico .....	11
2.2.1. Ambiente de control.....	11
2.2.2. Gestión comercial.....	17
2.3. Marco conceptual.....	23
2.4. Hipótesis .....	23

2.5. Variables .....	24
III. MATERIAL Y MÉTODOS .....	25
3.1. Material .....	25
3.1.1. Población.....	25
3.1.2. Marco muestral.....	25
3.1.3. Unidad de análisis. ....	25
3.1.4. Muestra.....	25
3.2. Métodos .....	26
3.2.1. Diseño de contrastación. ....	26
3.2.2. Técnicas e instrumentos de colecta de datos.....	26
3.2.3. Procesamiento y análisis de datos. ....	27
IV. PRESENTACIÓN Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS.....	29
4.1. Presentación de resultados.....	29
4.2. Discusión de resultados .....	49
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....	52
Conclusiones .....	52
Recomendaciones .....	53
REFERENCIAS.....	54
ANEXOS .....	59

## INDICE DE TABLAS

Tabla 1. Técnicas e instrumentos.....	27
Tabla 2. Existe un código de conducta o políticas de ética. ....	29
Tabla 3. Conocimiento de las sanciones por incumplir las normas de conducta. 30	
Tabla 4. Evaluación de las conductas del personal del área comercial. ....	30
Tabla 5. El gerente muestra compromiso con las actividades del área comercial. .....	31
Tabla 6. Existen políticas para la supervisión de las actividades y/o procesos del área. ....	31
Tabla 7. Existe un reglamento de organización y funciones del área comercial. 32	
Tabla 8. Existe un manual de organización y funciones del área comercial. ....	32
Tabla 9. El personal posee las habilidades y competencias para sus puestos designados. ....	33
Tabla 10. Las responsabilidades están establecidas según la jerarquía. ....	33
Tabla 11. Comparación Cartera de clientes 1° y 2° semestre .....	44
Tabla 12. ¿Existe un código de conducta o políticas de ética en el área comercial? .....	61
Tabla 13. ¿La gerencia muestra un interés por la integridad y valores éticos de los empleados del área comercial?.....	61
Tabla 14. ¿Cree usted que el jefe de ventas muestra interés por el cumplimiento de los estándares de conducta del personal del área comercial? .....	61
Tabla 15. ¿Conoce usted las sanciones por el incumplimiento de las normas de conducta del personal del área comercial? .....	62
Tabla 16. ¿Evalúan constantemente las conductas del personal del área comercial? .....	62
Tabla 17. ¿Se aplican amonestaciones de manera inmediata en caso de incumplimiento de las normas de conducta por parte del personal del área comercial?.....	62
Tabla 18. ¿El gerente muestra compromiso en el desarrollo de las actividades del área comercial?.....	63
Tabla 19. ¿Se establecen metas y recompensas para el área comercial? .....	63
Tabla 20. ¿Existen políticas para la supervisión de las actividades y/o procesos del área comercial?.....	63

Tabla 21. ¿Existe un reglamento de organización y funciones del área comercial?	64
Tabla 22. ¿El personal conoce la organización y funciones del personal del área comercial?	64
Tabla 23. ¿Existe un manual de organización y funciones del área comercial? ..	64
Tabla 24. ¿Usted tiene conocimiento de las responsabilidades que tiene en el área comercial?	64
Tabla 25. ¿Cree usted que el personal del área comercial posee las habilidades y competencias para sus puestos designados?	65
Tabla 26. ¿Se realizan evaluaciones de desempeño del personal del área comercial?	65
Tabla 27. ¿Cree usted que reúne las competencias para ser eficiente en el área comercial?	65
Tabla 28. ¿Las responsabilidades en todos los niveles están establecidas según la jerarquía en el área comercial?	66
Tabla 29. ¿Reporta usted sus actividades al jefe directo del área comercial? .....	66
Tabla 30. ¿Cree usted que existe una correcta asignación de la autoridad y responsabilidad para la toma de decisiones?	66
Tabla 31. Ventas del 1° semestre .....	67
Tabla 32. Proyección de ventas 2° semestre .....	68
Tabla 33. Cartera de clientes del 1° semestre .....	68
Tabla 34. Proyección de la cartera de clientes del 2° semestre .....	69
Tabla 35. Margen bruto 1° semestre .....	69
Tabla 36. Proyección del margen bruto 2° semestre.....	70

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Resultado del nivel del ambiente de control.....	34
Figura 2. Ventas mensuales 1° semestre.....	34
Figura 3. Cartera de clientes 1° semestre. ....	35
Figura 4. Crecimiento del margen bruto 1° semestre. ....	36
Figura 5. Resultado del nivel del ambiente de control después de implementar..	41
Figura 6. Ventas proyectadas 2° Semestre.....	42
Figura 7. Comparación ventas 1° y 2° semestre. ....	42
Figura 8. Cartera de clientes proyectada 2° Semestre.....	43
Figura 9. Crecimiento del margen bruto proyectado 2° semestre. ....	44
Figura 10. Datos estadísticos.....	45
Figura 11. Tabla de correlaciones.....	46

## **I. INTRODUCCIÓN**

### **1.1. Formulación del Problema**

#### **1.1.1. Realidad Problemática.**

El mundo de las organizaciones cambia constantemente por lo que las empresas deben adaptarse a las variaciones que surgen en su entorno, amplificando su competitividad, buscando nuevos instrumentos de desarrollo que les permitan sobresalir y ser más eficientes para subsistir y perdurar en el tiempo. Para Camacho, Gil y Paredes (2017), señalan que las empresas que implantan y/o mejoran sus procesos con un adecuado control son las que mejores resultados tienen, puesto que mejora la realización de sus actividades económicas. Además su capacidad para adaptarse dependerá mucho del tipo de gestión que tiene, pues una empresa que mantiene el control en todas sus operaciones, es más organizada y tiene una visión más amplia de los aspectos que debe mejorar.

Según el COSO los controles internos en la organización incentivan la eficiencia de las operaciones para mejores resultados, refuerzan el acatamiento de las leyes y brindan confiabilidad en cuanto a la información financiera obtenida. Si bien uno de los objetivos cruciales de las empresas es generar ingresos mediante las ventas también influye mucho el énfasis que se le da al control interno de sus procesos, pues el desinterés en este ocasiona errores tanto en la información como en las decisiones tomadas. Como lo mencionan Mendoza, García, Delgado y Barreiro (2018) el control interno es uno de los instrumentos más favorables que permiten mayor eficacia en cada uno de los procesos operativos, estratégicos o de soporte, lo que es de ayuda para la empresa puesto que podrá alcanzar sus metas y obtener beneficios económicos.

Uno de los elementos del control interno es el ambiente de control, el cual se constituye como el cimiento de todo el sistema puesto que brinda el orden y en base a ello es necesario establecer un buen ambiente de control en las empresas, tal como lo define González (2014) este componente es quien proporciona la estructura, por lo que será considerado como una poderosa herramienta gerencial para la empresa y que permite una

adecuada gestión comercial pues es esta la que contribuye a que la empresa alcance sus objetivos organizacionales.

A nivel internacional Guerrero y Mangones (2016) hacen referencia que el ambiente de control es primordial y la estructura guía de los demás componentes del control interno y que en su mayoría las empresas fracasan no por la alta competencia de su entorno, sino por los problemas internos que surgen y que no se han tratado de la forma adecuada. Además, enfatizan que este componente puede ayudar a reducir las irregularidades pero que a su vez si es débil llegaría a disminuir la efectividad de los otros componentes.

A nivel nacional Castillo (2018) indica que el control interno es beneficioso dado que promueve la adopción de medidas que ayuden a lograr los objetivos planteados por una empresa, además su implementación ayudaría a tener una gestión óptima en todos los niveles, en las actividades y procesos. A su vez señala que un sistema deficiente causa un sin número de fallas en las operaciones que conlleva a tomar malas decisiones que terminaran en pérdidas económicas para la compañía.

En el ámbito local, tenemos a la empresa Representaciones Clorinda S.A.C, la cual pertenece al sector comercial dedicándose a la compra y venta de productos de primera necesidad. Se ha identificado que la empresa en mención tiene un ambiente de control débil en el área comercial, puesto que no existe una estructura bien definida, no cuentan con reglamentos ni manuales de procedimientos, organización y funciones en el área, además no existe una adecuada gestión comercial por el desorden e incumplimiento del desarrollo de las actividades que realizan los empleados, dificultando así la medición de los resultados del área.

Al no tener implementado un buen ambiente de control podría conllevar a que no se cumplan las metas del área comercial, pues al no establecerse procedimientos para el cumplimiento de la funciones y objetivos del área, el personal no entenderá con claridad que funciones y metas deben cumplir, ocasionando que no se realice una buena gestión y por ende no se cumplan con los objetivos trazados y de persistir estas faltas, puede generar

perjuicio económico a la empresa pues sus ganancias disminuirán, lo que le originara falta de liquidez para seguir cumpliendo con sus obligaciones tanto a corto y a largo plazo.

De lo mencionado, con la presente investigación se determinó cómo influye el ambiente de control en la gestión comercial de la empresa Representaciones Clorinda S.A.C.

### **1.1.2. Enunciado del problema.**

¿De qué manera el ambiente de control influye en la gestión comercial de la empresa Representaciones Clorinda S.A.C, Piura, 2020?

## **1.2. Justificación**

### **1.2.1. Teórica.**

Mediante el presente trabajo de investigación se obtendrá una guía como antecedente de estudio y análisis de la influencia del ambiente de control en la gestión comercial en una empresa, por lo tanto, esta tesis se justificó en el sentido que está orientada a aportar y fortalecer los aspectos teóricos y bases de conocimientos ya existentes sobre el ambiente de control y demostró de qué manera el ambiente de control influye en la mejora de la gestión comercial de la empresa.

### **1.2.2. Metodológica.**

El presente trabajo se justifica metodológicamente, pues se elaboró instrumentos para la medición de las variables teniendo en cuenta los lineamientos del método científico, para ello se estableció la conexión causal entre la variable independiente ambiente de control y la variable dependiente gestión comercial, para el uso del método científico se tomó en cuenta la guía de la metodología que tiene como principal fin recolectar datos con la aplicación de los instrumentos, una vez recolectado la información se procedió con su análisis, lo que nos permitió exponer la resolución al problema que se presenta en la empresa.

### **1.2.3. Práctica.**

Por medio de la investigación se analizó el ambiente de control y su influencia en la gestión comercial de la empresa, con el propósito de



proponer mejoras en el ambiente de control el cual faculte optimizar la gestión comercial, de esta manera se garantizó que el directorio tenga la posibilidad de realizar una mejor toma de decisiones, las cuales serán las más óptimas y beneficiosas para empresa.

#### **1.2.4. Social.**

Socialmente, esta investigación es un referente el cual sirve como base para las futuras investigaciones de estudiantes de ciencias empresariales que realicen investigaciones de temas similares al que presentamos, también para todas las demás empresas que puedan presentar las mismas deficiencias y que quieran implementar mejoras en el ambiente de control de su organización, por esta razón la investigación es ejecutada de manera responsable por parte de los autores.

### **1.3. Objetivos**

#### **1.3.1. Objetivo general.**

Determinar la influencia del ambiente de control en la gestión comercial de la empresa Representaciones Clorinda S.A.C, Piura, 2020.

#### **1.3.2. Objetivos específicos.**

- Analizar el ambiente de control mediante sus principios en la empresa Representaciones Clorinda S.A.C, Piura, 2020.
- Evaluar la gestión comercial mediante indicadores comerciales en la empresa Representaciones Clorinda S.A.C, Piura, 2020.
- Diseñar lineamientos para un adecuado ambiente de control en la empresa Representaciones Clorinda S.A.C, Piura, 2020.
- Determinar la influencia de los lineamientos del ambiente de control en la gestión comercial de la empresa Representaciones Clorinda SAC, Piura 2020.

## **II. MARCO DE REFERENCIA**

### **2.1. Antecedentes**

#### **2.1.1. Internacionales.**

Guerrero y Mangones (2016), en su investigación titulada, “El ambiente de control como mecanismo fundamental en algunas organizaciones comerciales de Montería” realizada en Colombia, tuvo como objetivo examinar la situación real del ambiente de control de algunas organizaciones comerciales. Su investigación fue cualitativa y para el recojo de la información se dio por medio del instrumento encuesta, contaron con una muestra de cinco empresas del sector comercial. En sus resultados señalaron que las organizaciones que cuentan con un idóneo ambiente de control, son las que logran obtener el alcance de sus objetivos específicos. Llegaron a la conclusión que el ambiente de control, es importante pues las empresas objeto de estudio que lo implementaron de manera adecuada en sus controles lograron alcanzar sus objetivos estipulados y por ende incrementaron sus ingresos con los procesos desarrollados.

Guevara (2017), en su investigación titulada, “Influencia en el desarrollo organizacional y funcional en la gestión comercial de la importadora Tomebamba S.A. en la ciudad de Machala “, realizada en la Universidad Tecnológica de Machala, presentaron como objetivo comprobar la influencia de la delegación de funciones y procesos dentro de la gestión de comercialización. La investigación que realizó fue analítica, cuantitativa y se basó en una revisión bibliográfica, con la finalidad de conocer los aspectos relacionados al entorno de la empresa, para la recopilación de datos aplicaron un trabajo de campo, basado en una conferencia al gerente de la organización. En su resultado indicaron que el establecimiento de manuales de procedimientos y funciones para el desarrollo de los procesos tiene un efecto en la gestión comercial. Concluyeron que la entidad la cual contaba con un idóneo ambiente organizacional, de funciones y dirección que ejercen los directores si influyo positivamente en el desarrollo comercial.

León y Corozo (2017), realizaron su tesis titulada “Mejora al proceso de gestión comercial en la Empresa Fomentcorp S.A” en la Universidad de

Guayaquil, el objetivo fue optimizar el desarrollo de la gestión comercial y a su vez que permita mejorar los procesos organizacionales. El tipo de investigación fue exploratoria, su muestra estuvo conformada por 20 funcionarios y utilizaron los cuestionarios. Obtuvieron como resultado que la organización mantenía un sistema obsoleto y que debió implementar las normas y estrategias para mantener un control en el entorno y de esta manera evitar inconvenientes en el proceso de gestión comercial. Finalmente concluyeron que para mantener una gestión comercial óptima y con ello obtener liquidez, era necesario que exista un control del entorno, basado en normas organizacionales como es la delegación de funciones y cargos.

López, Castro y Lastra (2019) en su investigación titulada “Diseño del sistema de control interno para los departamentos de cartera y tesorería de la empresa ROOTT+ CO SAS” en la Universidad Cooperativa de Colombia, presentaron como objetivo principal diseñar un sistema de control interno para dos áreas de la empresa. Desarrollaron una investigación cualitativa mediante la técnica de la observación, la entrevista y el checklist; la población se conformó por toda la empresa y la muestra fue el gerente, los jefes y auxiliares de las dos áreas. Tuvieron como resultado que el ambiente de control en las dos áreas carecía de controles, puesto que no contaban con manuales de políticas y procedimientos que les permita cumplir con los objetivos. Concluyeron que era necesario implementar el control interno para garantizar que se cumpla con los objetivos de la empresa, con la correcta administración de las áreas y para que se maximicen los ingresos de la empresa.

Salamanca y Téllez (2018) realizaron su tesis titulada “Diseño de un Sistema de Control Interno: Estudio de caso para la empresa Sobre Ruedas Colombia S.A.S.” en la Universidad de los Llanos, tuvieron como objetivo diseñar un sistema de control interno para la empresa. La investigación que realizaron fue de enfoque cualitativo-cuantitativo y de tipo descriptivo, utilizaron la observación y la encuesta como técnicas. Su población se conformó por toda la empresa y la muestra ascendió a nueve trabajadores de las diferentes áreas. Como resultados tuvieron que en el ambiente de

control no era adecuado, puesto que no se dirigía al personal apropiadamente por lo que mostraban un desinterés al realizar sus funciones, además no tenían sus responsabilidades claramente definidas. Finalmente concluyeron que se debía implementar un apropiado ambiente de control que permita que los trabajadores de la empresa tengan en claro sus responsabilidades y sean competentes en las actividades que realizan, fomentando una conciencia de control dentro de la empresa para que se logren cumplir con todos los objetivos trazados.

### **2.1.2. Nacionales.**

Castillo (2018), realizó la tesis titulada, “Sistema de control interno en ventas para mejorar la gestión comercial de Innovación urbana EIRL, Chiclayo 2018” en la Universidad Señor de Sipán de Chiclayo, tuvo como objetivo demostrar si la propuesta de un sistema de control enfocado en los componentes iba a optimar la gestión comercial de la entidad. Desarrollaron una investigación cuantitativa - descriptiva mediante cuestionarios aplicados al personal de la entidad. Tuvo como resultado que la entidad poseía un deficiente entorno de control en el área comercial el cual influyo desfavorablemente en su gestión comercial trayendo consigo la ineficiencia de las operaciones y generando costos innecesarios a la empresa. Concluyo que al presentar un adecuado entorno de control influirá de manera positiva en la gestión comercial, para ello se debe asignar los procesos y operaciones que cada miembro debe realizar.

Fernández y Lázaro (2016), realizaron su tesis con título, “Sistema de control interno en ventas para la mejora en la gestión comercial de Distribuidora Deportiva del Norte S.A.C., Trujillo, 2016” en la Universidad Privada del Norte de Trujillo, el objetivo fue explicar si el control interno contribuía a mejorar la gestión comercial enfocado en el área comercial de la entidad. Presentaron una investigación ex post facto transversal donde se estableció relaciones de causa - efecto entre las variables .Como resultado obtuvieron que el inadecuado desarrollo del entorno de control influye en el proceso de la dirección comercial perjudicando sus procesos como la realización de las actividades de ventas. Concluyeron que los lineamientos que involucran un MOF, organigrama, y políticas para el área, influyeron en

la optimización de los procedimientos del área potenciando la gestión comercial, permitiendo así que los trabajadores involucrados realicen de modo más óptimo sus tareas y procesos.

Campos (2018), realizó su tesis titulada “Modelo de control interno en el área de ventas para mejorar la gestión comercial en la Cooperativa de Servicios Múltiples Aprocassi, San Ignacio -2017” en la Universidad Cesar Vallejo de Chiclayo, tuvo como objetivo la elaboración de un modelo de control para el área de ventas que permitiría la mejora de la gestión comercial en la cooperativa. La investigación fue de tipo descriptiva – explicativa y con un diseño no experimental, la población fue conformada por 4 jefes de área y 248 productores y la muestra ascendió a 57 productores, se utilizó como técnicas la entrevista y observación; emplearon como instrumentos el cuestionario y la guía de observación. Los resultados encontrados fueron que el ambiente de control no contaba con una estructura específica y manuales de funciones y procedimientos incidiendo de manera negativa en la gestión comercial. El autor concluyó que un deficiente ambiente de control genera desorden y confusión afectando la gestión comercial disminuyendo la rentabilidad de la empresa.

Velásquez, Palacios y Espinoza (2018), realizaron su tesis titulada “El sistema de control interno y la gestión comercial en las empresas ferreteras S.C. R.LTDA de la ciudad de Huánuco” en la Universidad nacional “Hermilio Valdizan”, la cual tuvo como objetivo implementar un sistema de control interno en el área de ventas y así evidenciar que mejoras se daban sobre la gestión comercial. La investigación realizada fue de tipo aplicada y con un diseño en el que se vio la relación causa – efecto. Los resultados que se encontraron después de realizar un análisis, es que la empresa no contaba con un sistema de control que estableciera políticas y normas. Los autores concluyeron que la falta de un control en el área de ventas influiría negativamente en la gestión comercial, ya que al no establecer normas sobre cómo se deben realizar las actividades.

Bermúdez (2019), en su tesis titulada “Control interno y su incidencia en la gestión comercial de Quimpel S.A.C., del distrito La Esperanza, Provincia de Trujillo – 2019” de la Universidad Privada Antenor Orrego, tuvo

como objetivo la determinación de la incidencia del control interno sobre la gestión comercial. Realizo una investigación descriptiva con un diseño no experimental – transversal, donde se recolectarán datos en un tiempo único y se describirán. Se encontró como resultado que no existe orden en la unidad orgánica, donde se da una mala determinación del stock de los bienes, originando la deficiencia en su gestión comercial. Se concluyó que al no existir un control y orden en el área de ventas lo cual trae consigo el retraso e ineficiencia de las ventas trayendo consigo una mala gestión comercial.

### **2.1.3. Local.**

Sánchez (2018), en su tesis titulada “Propuesta de control interno de los stocks en la empresa comercial Punto Blanco S.A.C de la provincia de Piura” de la Universidad Nacional de Piura, planteo como objetivo establecer un sistema de control de los stocks. Realizo una investigación de tipo cuantitativa de diseño descriptivo, su población fue conformada por el personal de la empresa y se consideró una muestra de 20 personas, utilizaron la encuesta y entrevista como técnicas y el cuestionario y guía de entrevista como instrumento. Como resultado se encontró que el ambiente de control de los stocks no contaba con manuales de procedimientos que describan las acciones sobre el manejo de los stocks. Concluyendo que las deficiencias halladas en el ambiente de control de los stocks afectaban negativamente los resultados económicos de la organización.

Torres (2018), en su investigación titulada “El Control Interno y su influencia en la Gestión Contable De La Constructora Cosisel Group, Piura–Perú-2018” de la Universidad Nacional de Piura, tuvo como objetivo comprobar si el control interno influía en la gestión contable. Realizó una investigación de tipo básica - aplicada y con un diseño no experimental, la población fue compuesta por 15 empleados de la constructora y la muestra ascendió a 3 empleados, como técnicas empleo la encuesta y el cuestionario como instrumento. El resultado hallado en el ambiente de control fue la falta de manuales que detallen las funciones y responsabilidades de los trabajadores y llego a la conclusión de que la entidad no contaba con adecuado ambiente de control por lo tanto influía negativamente en la

gestión contable, lo que se veía reflejado en su bajo rendimiento de inversiones y de liquidez.

Rosales (2019), realizó su investigación titulada “Evaluación del sistema de control interno en el área contable de la Empresa Sertzen Solis David - Metro Cuadrado - Piura -2018” en la Universidad Cesar Vallejo, planteo como objetivo principal determinar cómo se encontraba el control interno del área contable. El tipo de investigación fue descriptivo y con un diseño no experimental, la población del estudio se constituyó por los empleados del área contable y la muestra fue la misma que la población, se empleó la entrevista y observación como técnica y la guía de entrevista y observación como instrumentos. El resultado encontrado fue que el ambiente de control contaba con políticas establecidas y un área estructurada y llegó a la conclusión que al tener un adecuado ambiente de control mejorara significativamente la organización del área contable y la empresa tendrá mejores resultados económicos.

Bermúdez y Cabrera (2014), realizaron su investigación titulada “Diseño del sistema de control interno en el área de ventas para mejorar la gestión comercial en la empresa Quimipiel S.A.C., distrito de la esperanza, provincia de Trujillo 2013” en la Universidad Privada Antenor Orrego, plantearon como objetivo principal demostrar que el sistema de control interno contribuye en la mejora significativa de la gestión comercial. El tipo de investigación fue descriptiva simple y emplearon un diseño pre experimental, la población se conformó por 54 personas que tenían relación con la empresa y la muestra se ascendió a 12 trabajadores, se empleó la entrevista, la encuesta y el análisis documental como técnicas; la guía de entrevista, el cuestionario y la guía de análisis documental como instrumentos. El resultado que encontraron fue que el ambiente de control no contaba con manuales de funciones y procedimientos además la falta de un código de ética, llegando a la conclusión que tener un apropiado ambiente de control conllevará a que las operaciones sean más óptimas y eficientes mejorando así la gestión comercial.

Vargas y Ramírez (2014), en su investigación titulada “El sistema de control interno y la gestión comercial en la ferretería comercial estrella

S.R.L.” en la Universidad Privada Antenor Orrego, tuvieron como objetivo demostrar que la implementación del control interno mejora la gestión comercial de la empresa. Realizaron una investigación de tipo descriptiva simple, con un diseño pre experimental, la población se conformó por veinte empleados y la muestra ascendió a 5 empleados, emplearon la entrevista y la encuesta como técnicas y la guía de entrevista y cuestionario como instrumentos. Como resultado encontraron que cuentan con un ambiente de control débil puesto que no existen manuales de funciones y procedimientos que permitan a los empleados cumplir con sus labores. Concluyeron que al implementar los manuales y reglamentos mejoro significativamente la eficiencia y eficacia de las operaciones dentro del área y por ende la gestión comercial.

## **2.2. Marco Teórico**

### **2.2.1. Ambiente de control.**

#### **2.2.1.1. *Teoría del origen.***

Según la Asociación Española para la Calidad (2019), se dio el nacimiento del control interno desde un punto de vista más formal en el año 1985 en USA, se vio promovido debido al consecuente mal procedimiento empresarial y los periodos transcurridos de riesgo, COSO (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway) el cual es un comité voluntario que está constituido por delegados de cinco organizaciones privadas de Estados Unidos, que buscan brindar ser líderes intelectuales frentes a tres temas que están interrelacionados cada uno como son : la inspección, evaluación y monitoreo interno, disolución del engaño y gestión de riesgos empresariales, además de realizar el estudio de todos aquellos factores que pueden influir en la presentación de informes financieros falsificados, y así elaborar escritos o sugerencias para las diferentes empresas y organizaciones que regulan como son el SEC, entre otros.

La comisión del año 1992 realizo la primera publicación del dictamen que tuvo como denominación COSO I, que tiene como objetivo servir de ayuda a las organizaciones a realizar una evaluación y mejora de sus procedimientos de inspección, evaluación y monitoreo interno. El dictamen



coso delimita la vigilancia interna como el desarrollo que es realizado por la dirección y el personal en conjunto que conforma la empresa, con el objetivo de brindar un nivel de certeza justa en relación al desarrollo de las metas contempladas en la siguiente jerarquía tenemos, de acuerdo con lo que expone la Asociación Española para la Calidad (2019):

- Eficiencia y validación de las transacciones realizadas.
- Fiabilidad de la indagación financiera brindada.
- La ejecución de las leyes, normas y reglamentos que se aplican.

La distribución del control interno está conformada por 5 elementos:

- a) Ambiente de control
- b) Evaluación de riesgos
- c) Actividades de control
- d) Información y comunicación
- e) Supervisión

Es aquí donde se menciona por primera vez la palabra ambiente de control la cual está inmersa en el control interno, perteneciendo a uno de los primeros y más importante de los cinco componentes según el COSO I, siendo este el que influye de manera muy significativa en el desenvolvimiento de las intervenciones realizadas por la entidad, estimando los riesgos que surgen y estableciendo objetivos. Además, existe correspondencia directa entre el desarrollo de los procesos de investigación y con el seguimiento a todas las áreas en general.

#### **2.2.1.2. Control interno.**

Existen diferentes conceptos de control interno, entre ellos destaca Herrera (2018), El cual detalla al control interno como aquel en el que se desarrollan las empresas, y el método por el cual se determina el tipo de gestión con el que se tendrá que manejar, además da acceso a ubicar los probables problemas dentro de las actividades organizacionales, tomando la forma de una ayuda en el proceso decisiones, asegurando así, de esta manera la correcta culminación de los objetivos principales.

Otra definición destacada es la del autor Vásquez (2016), el cual lo define como la unión de procesos que deben ser realizados en las empresas para así alcanzar los objetivos determinados por la empresa, en búsqueda de obtener una garantía en sus transacciones, las cuales son administrativas, operativas o financieras reduciendo así el riesgo, siempre velando por el desarrollo de las normas y regulaciones.

Finalmente, según Morales (2016), es un procedimiento desarrollado por los componentes de una empresa y entidad, elaborado con el propósito de asegurar un determinado rango de seguridad razonable en cuanto al cumplimiento de objetivos en los cuales se encuentran la eficacia y eficiencia de las transacciones, la credibilidad los estados financieros y el acertado seguimiento de las normas y leyes que se aplicaran.

Según lo indicado anteriormente el control interno, es una serie de métodos que se aplican con la finalidad de asegurar la efectividad en la realización de procesos, y también para lograr alcanzar de forma asertiva aquellos objetivos o metas principales que han sido determinados por la empresa con el propósito de garantizar mejores resultados económicos y operativos. Además el contar con procesos operativos establecidos permitirá un mejor desarrollo de sus operaciones.

### **2.2.1.3. Definición Ambiente de Control.**

Con el paso de los años el control interno ha tenido diferentes definiciones desde distintos criterios, pero consecuentemente persigue objetivos idénticos donde se señala que el ambiente de control es necesario ya que, es el componente base y así lo indica Sotomayor (2016), quien refiere que un entorno de control débil origina que sin importar el correcto diseño del resto de componentes, estos no puedan ser confiables si su base no es correcta, siendo así este el que establece el grado de disciplina y organización que conforma la entidad.

Otra apreciación destacada es la de los autores Rodríguez, Romero y Romero (2018), donde definen al entorno de control como el grupo de modelos, actividades y organización que conforman la base para la

ejecución del control interno por medio de la organización, es así como se refiere que el primer componente es quien engloba al resto de componentes.

Finalmente los autores Guerrero y Mangones (2016), en su apreciación definen al ambiente de control de toda organización como aquellos comportamientos que tienen los administradores y colaboradores frente al control interno, a través de sus acciones, procedimientos y políticas, aquellas que recalcan las actitudes de los cargos superiores en relación al control interno, esto influye de manera significativa de acuerdo a como se construyen las actividades a realizar en una empresa, estableciéndose objetivos y minimizando riesgos.

De acuerdo a lo expuesto, el ambiente de control, se considera como el soporte de los cuatro elementos restantes del control interno, puesto que este pone en evidencia la dinámica que se lleva a cabo en los procesos de monitoreo, inspección y evaluación, de tal manera que si este presenta ciertas deficiencias todo el control en general será defectuoso y por lo tanto el progreso de las acciones de la organización no llegaran a ser las planteadas, y como consecuencia no se alcanzara el logro de los objetivos.

#### 2.2.1.4. ***Principios del componente Ambiente de control.***

En el marco conceptual de Gonzales (2014), elaborado con el propósito de reintegrar distintas definiciones en el ámbito del control interno, señala que existen cinco principios importantes para la buena ejecución de un correcto ambiente de control:

- Relevancia de la integridad y valores éticos

Este principio está orientado al establecimiento de valores éticos, que contribuyan con el desempeño del recurso humano de la organización en relación al control de las actividades, esto debe ser comunicado y fortalecido por los altos mandos dando ejemplo con sus valores y conductas. De esta manera los integrantes de la organización tendrán un modelo de los adecuados comportamientos que se deben tener.

- Importancia de la filosofía de administración

Este principio es relevante puesto que se demuestra la correcta actitud frente a los sistemas de información que posea la empresa. Aquí presenta gran importancia la estructura organizativa, mandato autoridad y compromisos como también las prácticas del recurso humano.

- Necesidad de estructura organizativa

Las entidades deben poseer una distribución organizativa la cual se encargue del cumplimiento de los objetivos y misiones, la cual será formada mediante un organigrama, donde se designan las funciones que debe realizar cada miembro que conforma la organización con el propósito de desempeñar los procesos correspondientes y que de esta manera lleven un control en su ejecución.

- Adecuada asignación de responsabilidades

Al poseer un organigrama en la empresa, este debe ser complementado con un manual de organizaciones, en el que se asignará el compromiso y los cargos que deberán desarrollar las personas que conforman el organigrama, siendo así como se establecerán las relaciones jerárquicas de cada uno de estos. Para que se tenga una eficaz delegación de autoridad, quien designe los cargos deberá tener un nivel de competencia de la misma manera que un elevado grado de responsabilidad. Además de ello, se debe realizar una supervisión eficiente de las acciones y de los resultados obtenidos.

- Importancia de las políticas de recursos humanos

El recurso humano es considerado como un factor muy valioso e importante, es por ello que se debe buscar la satisfacción del personal para así lograr un mejor desempeño, siguiendo así con la consolidación del personal respecto a su persona y su enriquecimiento humano y técnico. Por esta razón, es que la dirección tiene responsabilidad desde el momento en que se da la selección del personal al establecer lineamientos adecuados para su incorporación a la entidad, desarrollar una inducción a los nuevos miembros, llevar acabo capacitaciones, como también las respectivas sanciones cuando corresponda.

#### **2.2.1.5. Condiciones para establecer un ambiente de control.**

Existen autores como Guerrero y Mangones (2016), que señalan las condiciones que se deben tener en cuenta dentro de una organización para lograr el desarrollo adecuado del componente:

- La existencia de una estructura organizativa efectiva: Donde se debe reseñar y describir los elementos que son necesarios dentro de una organización, la cual debe contar con dos elementos importantes los cuales son la eficacia y eficiencia, que permitirán el diseño, modelo y el crecimiento de una empresa.
- Establecer políticas sanas de administración: las cuales son de gran importancia al estar relacionadas con aquellos beneficios que obtendrá una organización al establecerlas.
- Tener conocimiento y aplicación de leyes y políticas que se han establecido: las cuales deben ser analizadas y discutidas por aquellos que las elaboran y así una vez que hayan sido definidas, deben ser expuestas y plasmadas con la finalidad de mantener informadas a las personas de manera constante, sin dificultades.
- Mantener una adecuada retroalimentación que dé a conocer lo antes mencionado de manera clara, oportuna y efectiva con la finalidad de que todas aquellas políticas sean aceptadas y comprendidas, para ello es pertinente realizar el diseño de un mecanismo de comunicación y para evitar dudas e interpretaciones inadecuadas en la aplicación, es necesario definir aquellos procedimientos que se implementaran, ya que, estos fijan las pautas de cómo llevar una adecuada política.

Desde otro punto de vista Gonzales (2014), indica que los contextos necesarios para el correcto desarrollo de un ambiente de control son los siguientes:

- Los miembros de la organización deben presentar una posición que vaya acorde a la integridad y ética establecida por los principios de la empresa.

- La empresa debe proporcionar una serie de pruebas y establecer las conductas adecuadas para así determinar si las actitudes de los integrantes de la organización van acorde a sus lineamientos.
- Los encargados del manejo de la empresa deben poseer una idea clara de la estructura, y de las magnitudes de cada miembro de la empresa para así lograr un desarrollo más adecuado de las responsabilidades asignados a cada uno de ellos.
- Cada uno de los miembros de la empresa debe ser constantemente evaluado y observado para así garantizar que sus capacidades son las necesarias para desarrollar el cargo que se le ha asignado y además de esto que se desempeñe en este cargo con un elevado rango de responsabilidad que permita un avance eficaz del logro de los objetivos de la entidad.

#### **2.2.1.6. *Importancia del ambiente de control.***

Según la escuela bancaria y comercial de México (2017), la importancia del ambiente de control está implícita en que permite a las empresas cerciorarse de que poseen el personal correcto en el lugar correcto, lo cual les permite un mejor inicio en su camino hacia el éxito, ya que este les garantiza en una medida razonable los resultados que esperan de sus trabajadores.

#### **2.2.2. Gestión comercial.**

##### **2.2.2.1. *Teoría del origen.***

Según Guerrero y Pérez (2009), desde que inicio la era del avance económico ocasionada por la revuelta industrial, las prácticas de realizar transacciones se han modificado y se crearon nuevas formas de empresas, lo que ha generado que estas se adapten a distintos contextos y que puedan funcionar de forma más eficiente. A partir de ello surgió la necesidad de establecer procesos que estuvieran orientados a organizar y controlar las operaciones de las empresas, dentro de ellos está la gestión comercial en la cual consideran que es una cadena de procesos que se relacionan con las actividades operativas de la entidad con el fin de conseguir beneficios económicos y satisfacer a los consumidores. Se puede inferir también que la

gestión comercial siempre estuvo implícita a lo largo del tiempo, solo que antes no existía algún marco o criterio que especificara que comprendía o sobre que trataba como lo hay actualmente.

#### **2.2.2.2. Definición.**

La gestión comercial a lo largo del tiempo ha tenido diversas definiciones, pero siempre haciendo entrever que es parte importante para que la empresa pueda funcionar y obtener beneficios económicos, así lo señala Herrero (citado por Ponce, 2017), quien menciona que es la encargada de ejecutar el intercambio en la relación establecida entre la empresa y el mercado, considerada así el último paso del proceso productivo pues a través de ella se distribuyen los productos de la empresa hacia el mercado obteniendo así recursos económicos.

Otra definición destacada es la de las autoras Clarke, Cisneros y Paneca (2018), quienes mencionan que es la aplicación de una serie de acciones y herramientas dirigidas a que sus productos lleguen al mercado y puedan satisfacer a los clientes, y que a su vez contribuye al aumento de la competitividad, cumplimiento de objetivos y a la mejora de los resultados económicos en cuestión de ingresos y utilidades.

Posteriormente González (2019), menciona también que la gestión comercial se entiende como la etapa por la cual el producto o servicio brindado por la organización debe llegar a su público objetivo, con un precio apropiado, utilizando canales de venta y medios de comunicación que sean necesarios y que todo el proceso sea en las mejores condiciones posibles para que el usuario quede satisfecho con la atención y la empresa pueda obtener mayores ingresos económicos.

De acuerdo a lo expuesto, se puede entender que la gestión comercial son todos aquellos procesos realizados con el objetivo de satisfacer las necesidades del mercado, mediante el intercambio de bienes o servicios, además uno de los roles que tiene es cumplir con los objetivos y metas organizacionales y así obtener mejores resultados económicos que le permitan a la empresa generar más ingresos.

#### **2.2.2.3. Objetivos de la gestión comercial.**

Según Ponce (2017), para toda empresa su meta principal es obtener mayores ingresos económicos y la gestión comercial permite mediante estrategias apropiadas, aumentar el nivel de sus ventas al máximo y los objetivos como crecimiento, sostenibilidad y supervisión van a depender de cuan rentables son las ventas.

Desde la perspectiva de Pachón (2016), indica que dentro de los objetivos de la gestión comercial están el cumplir con las metas asignadas; mejorando su competitividad, fortaleciendo el lazo creado con los clientes, captando más ventas y obteniendo mejores resultados económicos.

#### **2.2.2.4. Medición de la gestión comercial.**

Según Guerrero (2017), hace mención que medir la gestión comercial es importante puesto que permite evaluar y analizar su desempeño en la consecución de las metas, además la empresa podrá tomar mejores decisiones y aplicar medidas correctivas en los puntos donde se esté fallando y así obtener mejores resultados e incrementar sus ingresos.

Para efecto de la presente investigación se ha tomado en cuenta las siguientes dimensiones:

##### **2.2.2.4.1. Cartera de clientes.**

Según Fernández (2017), define la cartera de clientes como la relación en la que se encuentra el historial de los actuales y posibles clientes de la empresa. Su adecuada gestión permite que la empresa sea rentable, y esto se debe a la cobertura de necesidades de los clientes, lo que faculta la creación de una buena relación entre la organización y los clientes.

Respecto a lo antes mencionado la cartera de cliente, se entiende como el conjunto de personas concurrentes a la empresa, para fidelizarlos se debe de cubrir sus necesidades, previo a ello se debe de conocer sus preferencias. El satisfacer las necesidades de los clientes de manera oportuna genera satisfacción y por ende la empresa logra fidelizarlos y que formen parte de su cartera de clientes. Una adecuada gestión permite potenciar e incrementar la cartera, la misma que se verá reflejada en los resultados económicos de la empresa.



a) Importancia de la cartera de clientes

Para Arenal (2018), la cartera de clientes es importante, ya que por medio de esta la organización puede llegar a lograr alcanzar los resultados deseados frente a un mercado competitivo, siendo esto posible ya que, nos permite saber cuáles son los clientes que frecuentan la empresa, como también aquellos clientes que están inactivos y se han ido convirtiendo en pasivos; por lo que es necesario realizar análisis frecuentemente para lograr mantener un control continuo.

b) Beneficios de la cartera de clientes

El autor Alcaide (2016), considera los siguientes beneficios al efectuar una dirección competente sobre la cartera de clientes:

1. Mantener información reciente de todos los clientes potenciales y actuales.
2. El desarrollo del proceso de ventas es perfeccionado, ya que, a través de la cartera de clientes se logra facilitar el desarrollo de una venta, además de mejorar la comunicación con probables clientes y así estimularlos a realizar compras.
3. Mantener una ventaja competitiva que se desarrolla por medio de la cartera de clientes al obtener la fidelización de estos.

**2.2.2.4.2. Ventas realizadas por vendedor.**

Según Castells (2016), define a la venta como una serie de actividades y tácticas utilizadas que conducen a satisfacer las necesidades de un cliente y este a cambio le genera beneficios económicos a la empresa, es decir la empresa le entrega un bien o servicio al comprador a cambio de dinero.

Por lo expuesto se puede entender que las ventas son el pilar de la entidad pues se encargan de ofrecer y comercializar los productos generando ingresos y rentabilidad además de establecer una relación con el cliente.

a) Tipos de venta

Según Escudero (2016), existen diversas formas en las que se puede realizar una venta como:

- Venta personal: Se refiere a que el proceso de la venta se realiza directamente, es decir existe un contacto entre el vendedor y comprador
- Venta indirecta: Se realiza cuando el cliente compra un producto sin la necesidad de un vendedor.
- Venta a distancia: Se refiere a las ventas realizadas a través de medios digitales.
- Venta multinivel: Se refiere a una venta en donde el vendedor es independiente y este adquiere productos directamente de la empresa, luego se encarga de crear una red de vendedores para que los ofrezcan.

b) Importancia de las ventas

Según Gamboa, Ortega y Armijio (2019), las ventas son importantes puesto que la empresa depende de ellas para obtener ingresos y beneficios económicos, y sin ventas la empresa se vería afectada económicamente, por lo que es necesario que estas sean realizadas por personal capacitado que asegure un incremento en las ventas y por ende asegure la rentabilidad de la organización.

**2.2.2.4.3. Crecimiento del margen bruto.**

Toda empresa busca la maximización de beneficios, por lo que uno de sus objetivos es mantener y/o incrementar la rentabilidad, para lograrlo debe gestionar adecuadamente sus ingresos y costos. En cuanto a sus ingresos, lo logra mediante una adecuada gestión comercial y con respecto a sus costos debe de controlarlos de manera eficiente, con la finalidad de mantener y/o incrementar su margen bruto, que viene a ser la diferencia de sus ingresos y sus costos.

Para García y Triviño (2020), el margen bruto es la resta entre el precio al que se vende un producto o servicio y el valor por el que se adquirió, conocido también como el margen de beneficio, el cual es utilizado para

comprender el beneficio directo o ganancia neta que genera el producto o servicio para la organización. De esta manera se podrá establecer la rentabilidad que se ha obtenido de las ventas realizadas luego de haber descontado el costo de estas.

Según lo mencionado anteriormente el margen bruto se entiende como la diferencia entre el ingreso obtenido por la venta de un producto y el precio que nos costó, este valor obtenido es conocido como el margen bruto o la ganancia por la venta del producto ofrecido. Mientras mayor sea el margen bruto, mayor es la capacidad de la organización para obtener rentabilidad.

#### **2.2.2.5. *Importancia de la gestión comercial.***

Según Clarke et al. (2018), mencionan que la importancia de la gestión comercial es necesaria puesto que a través de ella se llega al mercado y se puede captar más clientes, los cuales generaran una mayor cantidad de ventas y a través de ellas se obtienen mayores ventajas económicas como es el incremento de la rentabilidad.

Para González (2019), es importante por ser la actividad que pone en contacto a la empresa y al consumidor por lo que resulta ser muy influyente al momento de cumplir con los objetivos trazados dentro de la empresa y llegar a captar mayores recursos económicos.

Por lo mencionado se puede entender que su importancia se centra en que establece la relación con los consumidores, logrando aumentar las ventas y obtener mejores ingresos, por lo que al no realizarse una buena gestión se verá reflejado en sus resultados.

#### **2.2.2.6. *El ambiente de control y la gestión comercial.***

Para Enríquez (citado por Guerrero y Mangones, 2015) considera que el ambiente de control juega un papel fundamental puesto que en la organización para garantizar que todo lo planificado pueda lograrse en gran medida, se debe de implementar de manera adecuada y afirma que se complementan mutuamente con la planificación, por lo que se puede decir que una vez se estructure y se establezcan controles efectivos, los resultados estarán asegurados en un gran porcentaje.

Por lo expuesto, la gestión comercial está basada en alcanzar los objetivos organizacionales, por lo que se debe realizar una adecuada planificación, y que al implementar los controles respectivos, los resultados serán satisfactorios puestos que se materializan los objetivos trazados por una adecuada gestión.

### **2.3. Marco conceptual**

**Políticas de empresa:** Son aquellos principios que una determinada empresa se compromete a cumplir, en otras palabras, son las reglas sobre el comportamiento adecuado que se espera obtener de los empleados (Raffino, 2020).

**Procedimientos:** Secuencia realizada cronológicamente de las acciones que se requieren, también conocidos como planes, que a través de ellos se plantea una técnica para el mejor manejo de las actividades que se realizarán en el futuro (Guerrero & Pérez, 2009).

**Procesos administrativos:** Son una serie de acciones realizadas dentro de una entidad con el propósito de que sus recursos sean aprovechados y se orienten al cumplimiento de sus objetivos (Obregon & Ponce, 2018).

**Objetivos organizacionales:** Son aquellos escenarios esperados y que las empresas procuran alcanzar y una vez logrados se pueden trazar más, por lo que no son fijos y pueden cambiar dependiendo las circunstancias (Gamboa, Ortega, & Armijo, 2019).

**Procesos estratégicos:** Son un conjunto y serie de acciones ejecutadas por la empresa en relación al establecimiento y control de las metas, estrategias y políticas para lograr cumplir con su visión establecida (Larios, 2016).

### **2.4. Hipótesis**

El ambiente de control influye de manera positiva en la gestión comercial de la empresa Representaciones Clorinda S.A.C, Piura, 2020.

## 2.5. Variables

**CUADRO DE OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES**

Variables	Definición conceptual	Definición operacional	Dimensiones	Indicadores	Escala
Ambiente de control	El ambiente de control es definido como aquellos comportamientos que tienen los administradores y colaboradores frente al control interno, a través de sus acciones, procedimientos y políticas, aquellas que recalcan las actitudes de los cargos superiores en relación al control interno, esto influye de manera significativa de acuerdo a como se construyen las actividades a realizar en una empresa, estableciéndose objetivos y minimizando riesgos (Guerrero y Mangones, 2016).	Principios del ambiente de control presentes en la empresa	Relevancia de la integridad y los valores éticos	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Estándares de conducta.</li> <li>- Cumplimiento de las normas de conducta.</li> <li>- Evalúa los errores de forma oportuna.</li> </ul>	Nominal
			Importancia de la filosofía de administración	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Compromiso de los directivos.</li> <li>- Políticas de supervisión.</li> </ul>	
			Necesidad de estructura organizativa	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ROF.</li> <li>- MOF.</li> </ul>	
			Asignación de responsabilidades	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Nivel de conocimientos y habilidades del personal.</li> <li>- Evaluación de competencia</li> </ul>	
			Importancia de las políticas de recursos humanos	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Establecer niveles de jerarquía de decisión y responsabilidades</li> </ul>	
Gestión comercial	Es la encargada de ejecutar el intercambio en la relación establecida entre la empresa y el mercado, considerada así el último paso del proceso productivo pues a través de ella se distribuyen los productos de la empresa hacia el mercado obteniendo así recursos económicos (Herrero citado por Ponce, 2017)	Indicadores de gestión comercial medibles en la empresa	Cartera de clientes por vendedor	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Número de clientes de cada vendedor</li> <li>- Porcentaje de clientes por vendedor</li> </ul>	Razón
			Ventas realizadas por vendedor	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Número de ventas realizadas por vendedor</li> <li>- Cantidad vendida por vendedor</li> </ul>	
			Crecimiento del margen bruto	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Porcentaje del margen bruto que creció de un año a otro.</li> </ul>	

Elaboración propia

### **III. MATERIAL Y MÉTODOS**

En la presente investigación se emplearon métodos y técnicas los cuales permitieron determinar la influencia del ambiente de control en la gestión comercial de la empresa Representaciones Clorinda S.A.C, Piura, 2020.

#### **3.1. Material**

##### **3.1.1. Población.**

Población 1: Estuvo constituida por todas las áreas de la empresa Representaciones Clorinda S.A.C, Piura, 2020

Población 2: Estuvo constituida por 10 trabajadores quienes integran todas las áreas de la empresa Representaciones Clorinda S.A.C, Piura, 2020

##### **3.1.2. Marco muestral.**

Marco Muestral 1: Es la relación de las áreas; comercial, contable y de almacén, de la empresa Representaciones Clorinda S.A.C.

Marco Muestral 2: Es la relación de los 10 trabajadores que integran todas las áreas de la empresa Representaciones Clorinda S.A.C.

##### **3.1.3. Unidad de análisis.**

Unidad de análisis 1: Los documentos que acreditan la cartera de clientes, volumen de ventas del área comercial de la empresa Representaciones Clorinda S.A.C.

Unidad de análisis 2: Preguntas y respuestas del cuestionario aplicado a los trabajadores del área comercial de la empresa Representaciones Clorinda S.A.C.

##### **3.1.4. Muestra.**

Muestra 1: Constituida por el área comercial, de la empresa Representaciones Clorinda S.A.C, Piura, 2020.

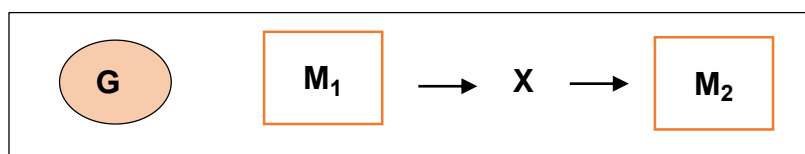
Muestra 2: Constituida por 4 trabajadores que integran el área comercial, de la empresa Representaciones Clorinda S.A.C, Piura, 2020.

## 3.2. Métodos

### 3.2.1. Diseño de contrastación.

El diseño que se aplicó en la investigación fue cuasi-experimental, ya que es un diseño de pre prueba y post prueba.

Teniendo la siguiente representación gráfica:



**Dónde:**

**G** = Muestra.

**M<sub>1</sub>** = Gestión comercial antes de aplicar los lineamientos para el ambiente de control.

**X** = Lineamientos para el ambiente de control.

**M<sub>2</sub>** = Gestión comercial después de aplicar los lineamientos para el ambiente de control.

### 3.2.2. Técnicas e instrumentos de colecta de datos.

#### 3.2.2.1. *Técnicas.*

Para la recopilación de la información relacionada a las variables se ha utilizado como técnica, la encuesta, para su elaboración se diseñaron preguntas formuladas por medio de un cuestionario a los miembros del área comercial de la empresa Representaciones Clorinda SAC, en el año 2020.

Para la variable gestión comercial la recopilación de la información se realizó mediante la técnica del análisis documental, para ello se tuvo en cuenta los indicadores de gestión del área.

#### 3.2.2.2. *Instrumentos.*

En la investigación, se utilizó como instrumento un cuestionario, el cual estuvo conformado por diecinueve (19) ítems, que hacen mención de la variable ambiente de control y sus dimensiones.

Para la variable gestión comercial, la recopilación de la información se realizó por medio de la guía de análisis documental, la misma que se enfocó en la medición de los indicadores de la gestión comercial.

**Tabla 1**

*Técnicas e instrumentos*

<b>TÉCNICA</b>	<b>INSTRUMENTO</b>
<b>Encuesta:</b> Al personal que labora en el área comercial de la empresa.	<b>Cuestionario:</b> Consta de 19 preguntas.
<b>Análisis documental:</b> De los documentos del área comercial de la empresa.	<b>Guía de análisis documental:</b> Indicadores de gestión comercial.

Tal como se aprecia en la Tabla 1, se muestran las técnicas e instrumentos utilizados en la investigación.

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

Para una adecuada comprensión e interpretación de los datos en la presente investigación, lo primero que se realizó es la validación de los instrumentos y posterior a ello se aplicó a la muestra que se ha seleccionado en la empresa Representaciones Clorinda S.A.C.

Como instrumento de investigación y recopilación de información relacionada a las variables en estudio, se utilizó la guía de análisis documental y el cuestionario. Para el procesamiento de datos, se utilizó el programa SPSS V23.0.0., y después para un mejor análisis e interpretación se tabularon los datos registrados en los instrumentos aplicados al área comercial. La tabulación se realizó empleando el programa Microsoft Excel 2013 que permitió graficar los resultados obtenidos y el comportamiento de las variables en estudio.

#### Estadística descriptiva

El análisis de datos, se realizó por medio de gráficos con la finalidad de que sea fácil su comprensión e interpretación. Las técnicas que se usaron para procesar la información es ordenar la información, tabular los datos del cuestionario, graficar y por ultimo interpretar. Las conclusiones se formularon



en base a los objetivos propuestos y los resultados obtenidos, lo que llevo a que se demuestre la hipótesis planteada.

#### Estadística Inferencial

Para la presente investigación, en la selección de la muestra se utilizó la técnica del muestreo no probabilístico por conveniencia, y se usó la prueba estadística, Correlación de Pearson, a fin de demostrar la hipótesis planteada.

#### IV. PRESENTACIÓN Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS

##### 4.1. Presentación de resultados

En el presente capítulo se presenta un resumen de los resultados obtenidos luego de haber aplicado el cuestionario y el análisis documental de la empresa Representaciones Clorinda S.A.C.

##### 4.1.1. Objetivo 1: Análisis del ambiente de control mediante sus principios en la empresa Representaciones Clorinda S.A.C, Piura, 2020.

Para el desarrollo del presente objetivo, se aplicó un cuestionario de 19 preguntas (ver anexo 01) en base a los 5 principios del ambiente de control y a su vez estos divididos en sus subcomponentes, seleccionando para la presentación de los resultados las 9 preguntas más relevantes del cuestionario y posteriormente se muestra el nivel del ambiente de control de la empresa.

##### Principio 1: Integridad y valores éticos

**Tabla 2**

*Existe un código de conducta o políticas de ética.*

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	0	0%
NO	4	100%
<b>TOTAL</b>	<b>4</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Representaciones Clorinda S.A.C, Encuesta, Septiembre 2020.

**Elaborado por:** Adriana Benites y Estefany Bermeo

Tal como se aprecia en la Tabla 2, el total de la muestra no tiene conocimiento de la existencia de un código de conducta o de políticas de ética, por lo que esto afecta significativamente al ambiente de control ya que el personal no tendrá en cuenta la conducta que debe seguir dentro de la empresa.

**Tabla 3***Conocimiento de las sanciones por incumplir las normas de conducta*

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	1	25%
NO	3	75%
<b>TOTAL</b>	<b>4</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Representaciones Clorinda S.A.C, Encuesta, Septiembre 2020.**Elaborado por:** Adriana Benites y Estefany Bermeo

Tal como se aprecia en la Tabla 3, del total de la muestra, el 75% no tiene conocimiento sobre las sanciones por incumplir las normas de conducta, y el 25% si tiene conocimiento, por lo que no están claras las sanciones para los trabajadores, lo que significa que no tienen en cuenta el grado de repercusión de sus actos.

**Tabla 4***Evaluación de las conductas del personal del área comercial.*

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	3	75%
NO	1	25%
<b>TOTAL</b>	<b>4</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Representaciones Clorinda S.A.C, Encuesta, Septiembre 2020.**Elaborado por:** Adriana Benites y Estefany Bermeo

Tal como se aprecia en la tabla 4, el 75% de los trabajadores afirma que se realizan evaluaciones constantemente de las conductas del personal del área comercial. Lo que significa que la empresa tiene un seguimiento constante de la actitud que tienen sus trabajadores con la empresa.

## Principio 2: Filosofía de la administración

**Tabla 5**

*El gerente muestra compromiso con las actividades del área comercial.*

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	4	100%
NO	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>4</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Representaciones Clorinda S.A.C, Encuesta, Septiembre 2020.

**Elaborado por:** Adriana Benites y Estefany Bermeo

Tal como se aprecia en la tabla 5, el total de los trabajadores afirman que el gerente muestra compromiso en el desarrollo de las actividades del área comercial. Por lo que el área comercial al contar con el compromiso de sus directivos, podrá desarrollarse de la mejor manera y optimizar las operaciones en la empresa.

**Tabla 6**

*Existen políticas para la supervisión de las actividades y/o procesos del área.*

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	1	25%
NO	3	75%
<b>TOTAL</b>	<b>4</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Representaciones Clorinda S.A.C, Encuesta, Septiembre 2020.

**Elaborado por:** Adriana Benites y Estefany Bermeo

Tal como se aprecia en la tabla 5, un 75% de los trabajadores ha negado la existencia de políticas para la supervisión de las actividades y/o procesos del área comercial, y el 25% si tiene conocimiento de las políticas, lo que significa que gran parte de los trabajadores no tienen conocimiento sobre las políticas establecidas para evaluar el desarrollo de sus actividades, lo que debilita el ambiente de control de la empresa y por ende su gestión comercial.

### Principio 3: Estructura organizativa

**Tabla 7**

*Existe un reglamento de organización y funciones del área comercial.*

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	0	0%
NO	4	100%
<b>TOTAL</b>	<b>4</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Representaciones Clorinda S.A.C, Encuesta, Septiembre 2020.  
**Elaborado por:** Adriana Benites y Estefany Bermeo

Tal como se aprecia en la tabla 7, la totalidad de los trabajadores ha negado la existencia de un reglamento de organización y funciones del área comercial, lo que significa que los trabajadores no saben cuáles son las reglas que deben seguir según las funciones que desempeñan, debilitando la gestión comercial de la empresa.

**Tabla 8**

*Existe un manual de organización y funciones del área comercial.*

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	0	0%
NO	4	100%
<b>TOTAL</b>	<b>4</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Representaciones Clorinda S.A.C, Encuesta, Septiembre 2020.  
**Elaborado por:** Adriana Benites y Estefany Bermeo

Tal como se aprecia en la tabla 8, la totalidad de los trabajadores ha negado tener conocimiento de un manual de organización y funciones del área comercial, por lo que ellos no tienen el conocimiento exacto de que cargo ocupan en la empresa y por consiguiente que funciones deben realizar. Al no tener claras las funciones que cada trabajador debe cumplir, el ambiente de control estará debilitado y traería como consecuencia que se realice una mala gestión comercial.

#### Principio 4: Asignación de responsabilidades

**Tabla 9**

*El personal posee las habilidades y competencias para sus puestos designados.*

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	4	100%
NO	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>4</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Representaciones Clorinda S.A.C, Encuesta, Septiembre 2020.

**Elaborado por:** Adriana Benites y Estefany Bermeo

Tal como se aprecia en la tabla 9, la totalidad del personal del área comercial posee las habilidades y competencias para sus puestos designados. Lo que significa que los trabajadores desempeñan correctamente las actividades que se les designa.

#### Principio 5: Recursos humanos

**Tabla 10**

*Las responsabilidades están establecidas según la jerarquía.*

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	3	75%
NO	1	25%
<b>TOTAL</b>	<b>4</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Representaciones Clorinda S.A.C, Encuesta, Septiembre 2020.

**Elaborado por:** Adriana Benites y Estefany Bermeo

Tal como se aprecia en la tabla 10, el 75% de los trabajadores señalan que las responsabilidades si están establecidas en todos los niveles según la jerarquía del área comercial. Por lo que la mayoría de los trabajadores se estarían desempeñando de la manera que se requiere según su cargo designado y estarían cumpliendo con las metas establecidas en el área.

RESPUESTAS	SI	9	47%	CONFIANZA
	NO	10	53%	RIESGO
	TOTAL	19	100%	

**Figura 1.** Resultado del nivel del ambiente de control.

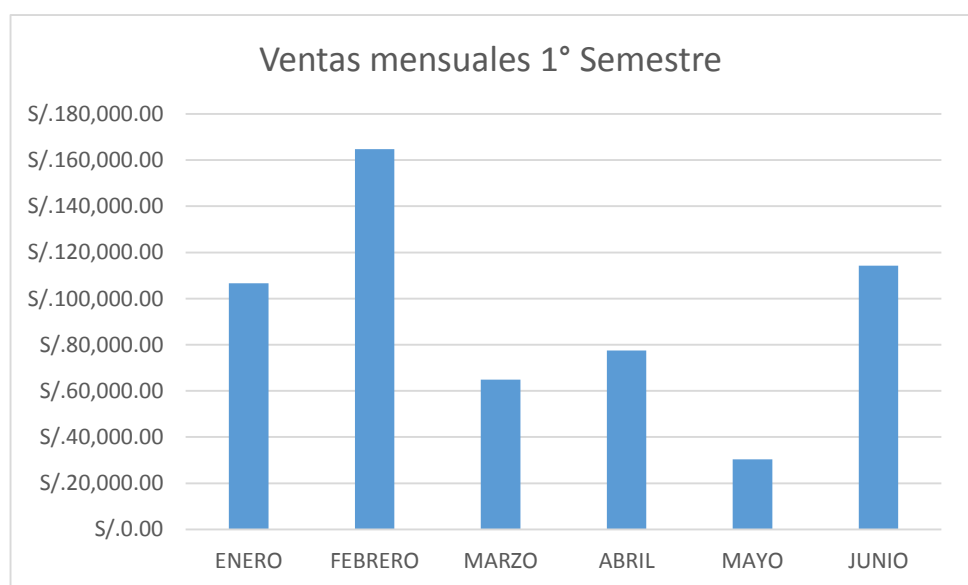
**Fuente:** Representaciones Clorinda S.A.C

**Elaborado por:** Adriana Benites y Estefany Bermeo

Tal como se aprecia en la figura 1, como resultado de la aplicación del cuestionario se observa el nivel del ambiente de control, mostrando un nivel de confianza del 47% y un nivel de riesgo del 53%. En base al nivel de confianza que existe en la empresa, nos podemos dar cuenta que no tiene un adecuado ambiente de control.

#### **4.1.2. Objetivo 2: Evaluación de la gestión comercial mediante indicadores comerciales en la empresa Representaciones Clorinda S.A.C, Piura, 2020.**

Para el desarrollo del presente objetivo, se aplicó una guía de análisis documental (ver anexo 02) para recolectar información referente a la gestión comercial de la empresa, los aspectos que se analizaron estuvieron relacionados a las ventas, la cartera de clientes y el margen bruto, escogiendo los datos más relevantes para la presentación de resultados.

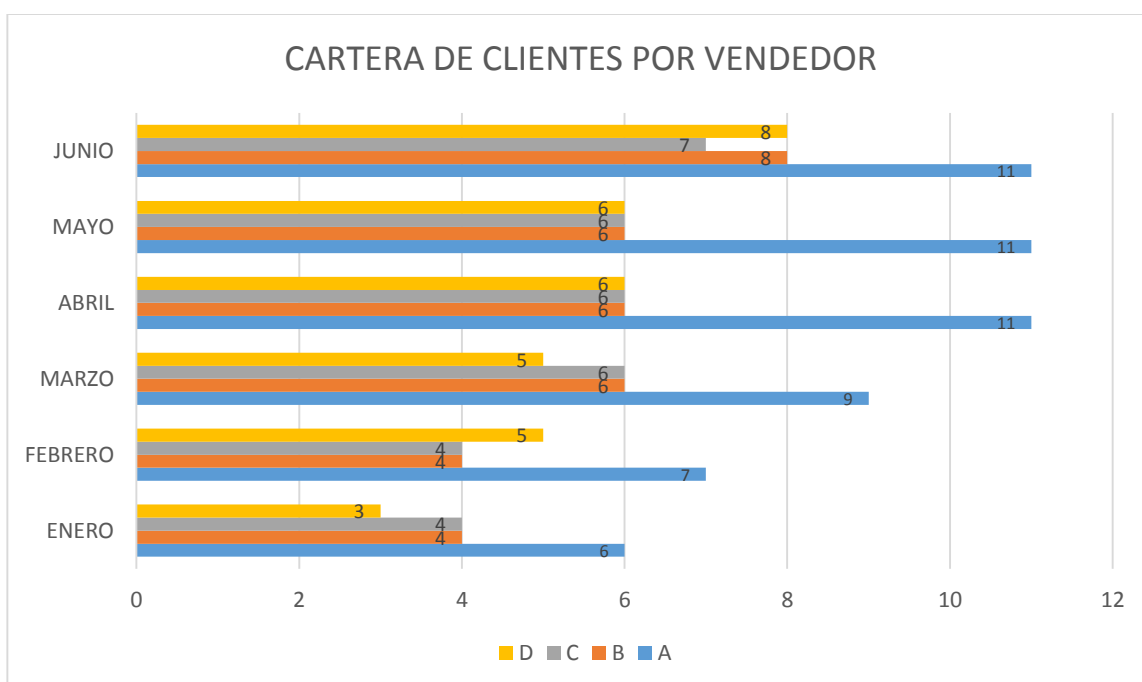


**Figura 2.** Ventas mensuales 1° semestre.

**Fuente:** Representaciones Clorinda S.A.C

**Elaborado por:** Adriana Benites y Estefany Bermeo

Tal como se aprecia en la figura 2, el mes de febrero mostro un incremento notorio en el nivel de ventas con relación al resto de los meses generando así que la empresa obtenga mejores resultados económicos, cumpliendo con los objetivos planteados, a diferencia de los meses de marzo, abril y mayo en los que se observó una disminución significativa a causa de la falta de organización y controles para que los empleados puedan realizar sus funciones correctamente. Finalmente se pudo apreciar que en el primer semestre los objetivos y metas planteadas no se pudieron lograr, lo que significa que la empresa no alcanzo a generar mayores ingresos.



**Figura 3.** Cartera de clientes 1° semestre.

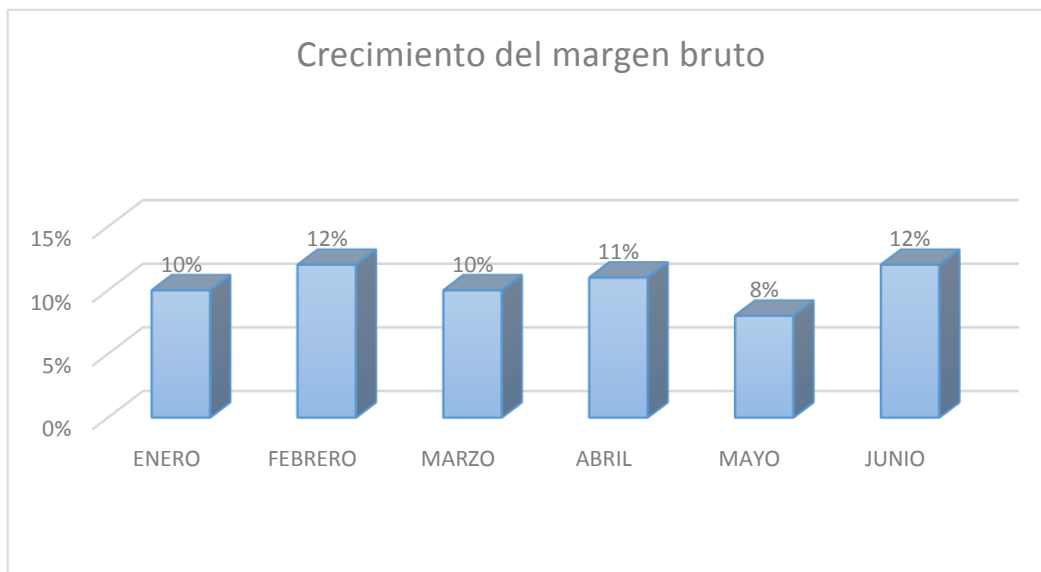
**Fuente:** Representaciones Clorinda S.A.C

**Elaborado por:** Adriana Benites y Estefany Bermeo

Tal como se aprecia en la figura 3, en el mes de junio se pudo ver un incremento en la cartera de clientes, siendo el vendedor A el que tiene un mayor número de clientes, puesto que empleo mejores técnicas para captar y fidelizar a los clientes, a diferencia del vendedor C quien tiene un menor número debido a que no aplica técnicas que mejoren su habilidad para captar clientes, además se observa que el mes de enero y febrero presentan un menor número en la cartera de clientes, lo que indica que en el primer semestre no se lograron alcanzar los resultados planteados por la empresa,



debido a que el personal no cuenta con la capacitación suficiente para desempeñar el cargo que se le designo.



**Figura 4.** Crecimiento del margen bruto 1° semestre.

**Fuente:** Representaciones Clorinda S.A.C

**Elaborado por:** Adriana Benites y Estefany Bermeo

Tal como se aprecia en la figura 4, en el mes de febrero y junio se observó un aumento del margen bruto con un 12% lo que significa que por cada sol vendido se tiene una ganancia de doce céntimos reflejando así que la empresa obtiene ingresos a pesar de los costos generados, y en el mes de mayo se ve un menor crecimiento en el margen bruto a causa de un incremento en los costos con relación a los ingresos generados por las ventas llegando a ser la ganancia del 8% lo que quiere decir que por cada sol vendido se obtuvo ocho céntimos de ganancia. Finalmente se pudo observar que en el primer semestre la empresa no logro cumplir con los objetivos planteados puesto que al no contar con un adecuado control las ventas disminuyeron afectando así que los costos sean mayores y el porcentaje del margen bruto se reduzca.

#### **4.1.3. Objetivo 3: Diseño de lineamientos para un adecuado ambiente de control en la empresa Representaciones Clorinda S.A.C, Piura, 2020.**

Considerando el diagnóstico del ambiente de control realizado anteriormente, presentamos nuestra propuesta sobre lineamientos para el

ambiente de control y fortalecer aquellos elementos o situaciones que debilitan el área comercial, con el fin de lograr un mejoramiento significativo en la gestión comercial de la empresa. Nuestra propuesta está conformada por 3 elementos desarrollados a continuación:

**a) Código de ética y conducta**

**Código de ética y conducta de la empresa  
Representaciones Clorinda S.A.C**

**Propósito:**

Este código detalla las normas de comportamiento que se deben fomentar dentro de la empresa, las cuales serán una guía para crear un adecuado ambiente organizacional.

**Reglas generales:**

Todos los empleados de la empresa deben aceptar su responsabilidad por cumplir el presente código, que en síntesis significa que:

- Deben actuar con integridad, honestidad, imparcialidad y respeto con los demás empleados.
- Deben evitar los conflictos entre empleados.
- Deben fomentar el cumplimiento del presente código.
- Deben reportar cualquier violación o falta a este código.

**Políticas, reglas y prácticas:**

Los empleados que están sujetos al cumplimiento de este código deben seguir con las reglas de conducta que se detallan a continuación:

- Tener un comportamiento en base al respeto mutuo que promueva un buen ambiente de trabajo, basado en la cooperación, trabajo en equipo y confianza.
- Mantener la igualdad de oportunidades por lo que no se acepta ningún tipo de discriminación o acoso hacia los demás trabajadores.

- Prohibido el consumo de sustancias ilícitas o bebidas alcohólicas dentro de la empresa y durante el horario de trabajo.
- Evitar realizar acciones que puedan comprometer o influenciar su juicio durante el desarrollo de sus labores.
- Dar un buen uso y salvaguardar los activos de la empresa, ya sean bienes tangibles o intangibles. Cualquier empleado que sea encontrado intentando
- Tienen el deber de cumplir con sus labores, dando su mejor esfuerzo, en el horario correspondiente y con honestidad.

**Sanciones:**

El incumplimiento de las reglas de este código es objeto de sanciones, cuya severidad se basa en función a la falta cometida. Las sanciones serán aplicadas por el gerente general o el jefe del área.

**b) Manual de organización y funciones**

**Manual de organización y funciones de la empresa  
Representaciones Clorinda S.A.C**

**Objetivo:**

El presente manual tiene como propósito presentar las funciones que debe realizar cada miembro perteneciente al área comercial de la empresa Representaciones Clorinda S.A.C.

**CARGO: JEFE DE VENTAS**

**Funciones:**

1. Supervisar y coordinar las actividades realizadas de la empresa.
2. Validar y reportar las actividades realizadas por cada vendedor.
3. Acordar y cerrar ventas al por mayor con los clientes.
4. Ejecutar la organización y realizar informes a dirección general, detallando las actividades y ventas realizadas.
5. Verificar y velar por la ejecución del reglamento interno y los objetivos trazados por la empresa.

6. Garantizar la adecuada presentación de los productos que se ofrece en el punto de comercialización.
7. Examinar y realizar un rastreo a los precios que se ofrecen, además de validar las promociones.
8. Llevar y supervisar el control de los inventarios de manera semanal.
9. Fijar, fiscalizar e informar el inventario optimo, para su posterior reposición.
10. Organizar capacitaciones, donde se establezcan procesos que mejoren el desempeño de los vendedores.

### **CARGO: VENDEDORES**

#### **Funciones:**

1. Brindar atención a los clientes de manera eficiente y con la mayor rapidez posible.
2. Ofrecer los productos a los clientes, especificando características, convenciendo al cliente de adquirirlo.
3. Realizar la revisión del producto antes de entregarlo, de esta misma manera verificar que el cliente revise su producto cuando sea entregado.
4. Al momento de realizar la venta de un producto ir registrando las salidas de la mercadería.
5. Al realizarse cobro del producto se debe emitir siempre el comprobante de pago junto con el producto.
6. Una vez entregado el comprobante verificar con el producto que ha sido entregado.
7. Realizar el inventario de los productos mientras se está supervisado por el jefe de ventas.
8. Mantener el centro de trabajo en orden para realizar de manera correcta el proceso de la venta.

9. Cumplir con el reglamento, códigos y objetivos establecidos por la empresa.

**c) Manual de procedimientos**

**Manual de procedimientos para el área comercial de la empresa  
Representaciones Clorinda S.A.C**

**Propósito:**

El manual de procedimientos pretende mejorar el sistema de ventas que se realiza en la empresa, buscando que los procesos sean más eficientes y contribuyan con la mejora de la gestión comercial.

**Nombre del procedimiento:** PROCESO DE VENTA

**Objetivo:** Definir actividades para realizar la venta.

**Cargo: Gerente de Ventas**

1. En caso exista un reclamo por parte del cliente el gerente deberá analizar el caso y resolverlo.
2. Finalizada la venta, el gerente deberá revisar la correcta ejecución de la venta.

**Cargo: Vendedor**

1. Realizar contacto con el cliente, dándole la bienvenida.
2. Averiguar la necesidad del cliente, consultándole que es lo que necesita.
3. Identificada la necesidad, brindar las posibles opciones de los productos que busca el cliente.
4. Entregar voucher a pagar por el importe de los productos elegidos y derivar al cliente a caja.
5. En caja se recepciona el voucher del cliente y se realiza el cobro, se emite el voucher sellado en representación de que ha realizado el pago.
6. El cliente recoge su pedido, pero antes verifica que todo este conforme.
7. Se despide al cliente, indicando que se espera su pronto retorno.

Después que se realizó un análisis a los resultados obtenidos en los objetivos 1 y 2, se identificó la necesidad de establecer un código de ética, un manual de organización y funciones y un manual de procedimientos basados en los 5 principios del ambiente de control, pues ello permite que haya una mejor designación de funciones, un mayor orden en el área y el desarrollo eficiente de los procesos, originando así un mejor control de las operaciones y el cumplimiento de los objetivos trazados por la empresa.

**4.1.4. Objetivo 4: Determinación de la influencia de los lineamientos del ambiente de control en la gestión comercial de la empresa Representaciones Clorinda SAC, Piura 2020.**

Para el desarrollo del presente objetivo, se aplicó el cuestionario para conocer el nivel del ambiente de control y se realizó una proyección de los resultados sobre la gestión comercial (ver anexo 04); después de haber implementado los lineamientos del ambiente de control anteriormente propuestos. La proyección se hizo en base a los datos entregados por la empresa y en los objetivos trazados por el área comercial.

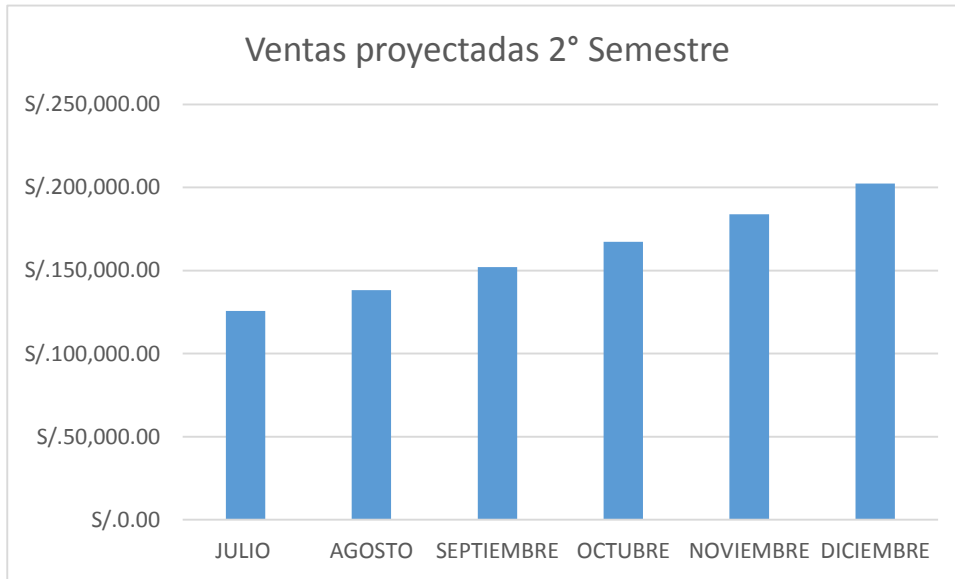
RESPUESTAS	SI	17	88%	CONFIANZA
	NO	2	12%	RIESGO
	TOTAL	19	100%	

**Figura 5.** Resultado del nivel del ambiente de control después de implementar.

**Fuente:** Representaciones Clorinda S.A.C

**Elaborado por:** Adriana Benites y Estefany Bermeo

Tal como se aprecia en la figura 5, como resultado de la aplicación del cuestionario se observa el nivel del ambiente de control, mostrando un nivel de confianza del 88% y un nivel de riesgo del 12%. En base al nivel de confianza que existe en la empresa, nos podemos dar cuenta que el implementar los lineamientos propuestos ha mejorado el ambiente de control de la empresa.

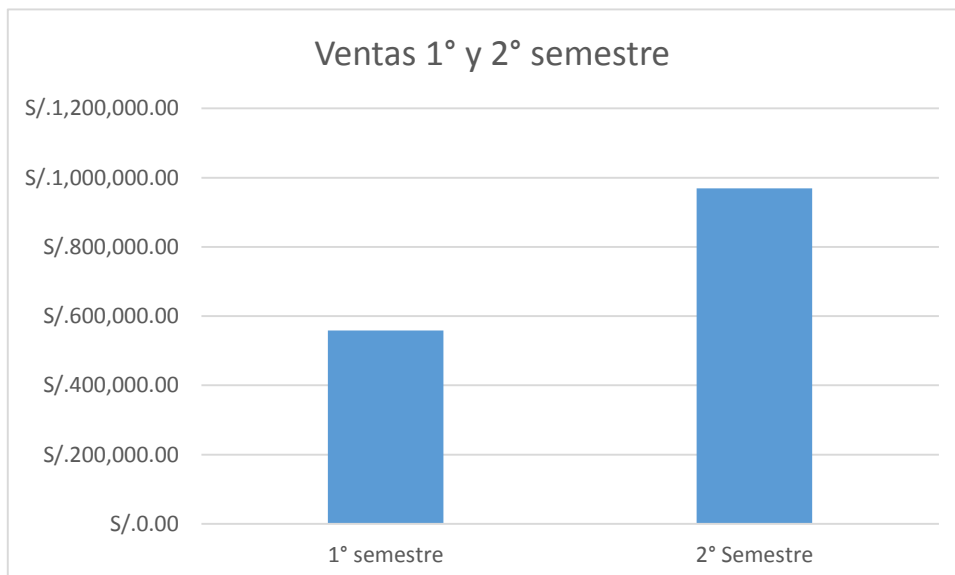


**Figura 6.** Ventas proyectadas 2° Semestre.

**Fuente:** Representaciones Clorinda S.A.C

**Elaborado por:** Adriana Benites y Estefany Bermeo

Tal como se aprecia en la Figura 6, se ve un aumento de las ventas del segundo semestre luego de implementar los lineamientos propuestos, lo que significa que un buen ambiente de control trae mejores resultados en las operaciones de la empresa y en este caso influye de manera positiva en la gestión comercial.

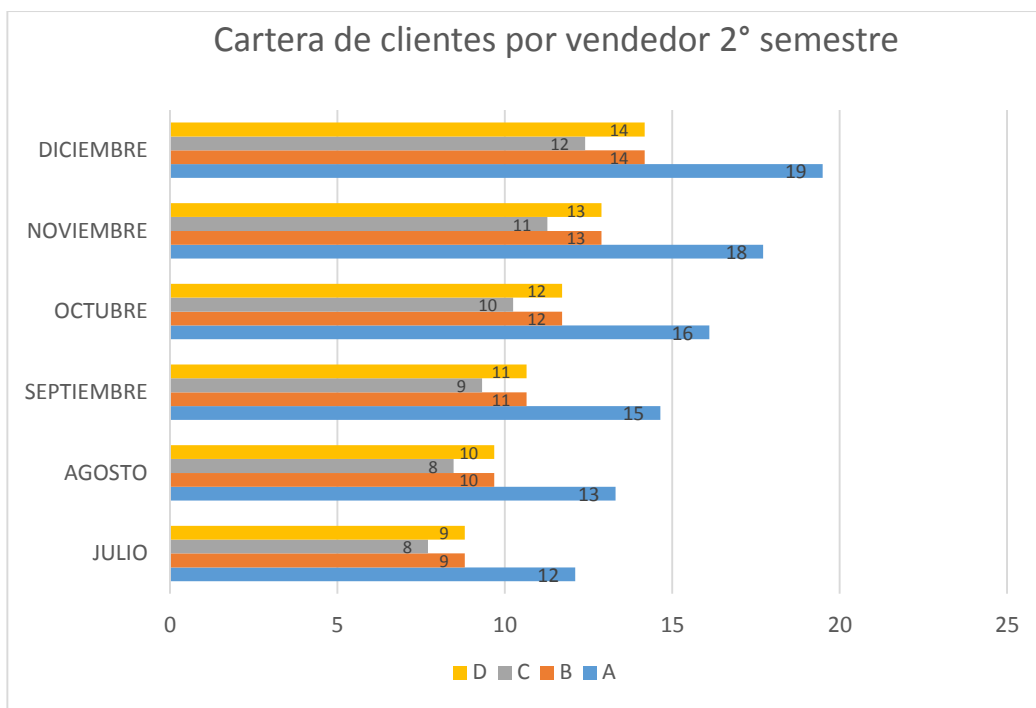


**Figura 7.** Comparación ventas 1° y 2° semestre.

**Fuente:** Representaciones Clorinda S.A.C

**Elaborado por:** Adriana Benites y Estefany Bermeo

Tal como se aprecia en la figura 7, se ve un aumento significativo en las ventas del segundo semestre por un monto de S/.411,068.40 en relación al primer semestre luego de haber implementado los lineamientos para el ambiente de control.



**Figura 8.** Cartera de clientes proyectada 2° Semestre.

**Fuente:** Representaciones Clorinda S.A.C

**Elaborado por:** Adriana Benites y Estefany Bermeo

Tal como se aprecia en la figura 8, se ve un incremento en la cartera de clientes por vendedor en el segundo semestre después de implementar los lineamientos, lo que indica que un adecuado ambiente de control permite que los trabajadores sean más eficientes en sus actividades y que con una mejor asignación de responsabilidades puedan captar más clientes.



Tabla 11

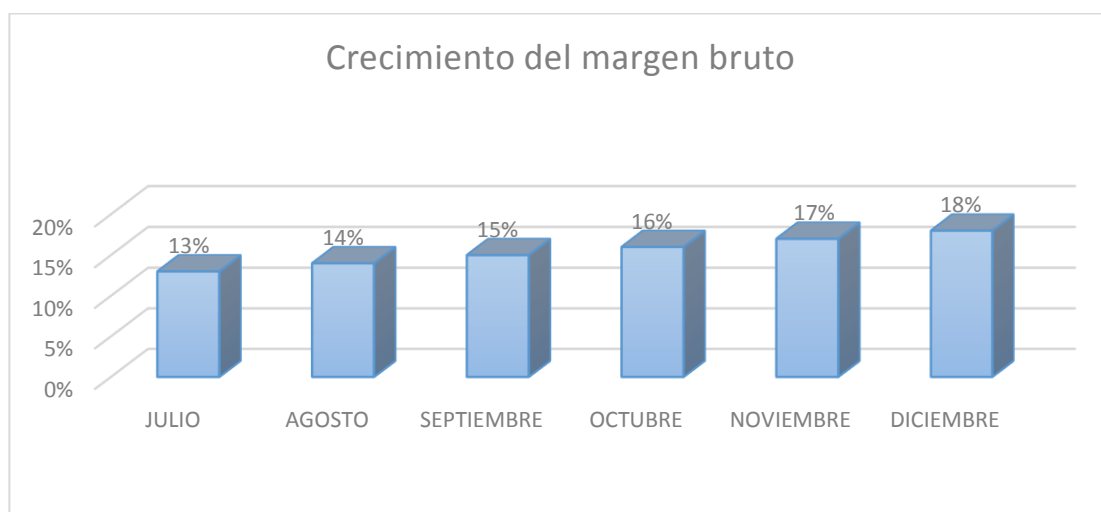
*Comparación Cartera de clientes 1° y 2° semestre*

Vendedor	1° semestre	2° Semestre	Diferencia
A	11	19	8
B	8	14	6
C	7	12	5
D	8	14	6
<b>Total</b>	<b>34</b>	<b>60</b>	<b>26</b>

**Fuente:** Representaciones Clorinda S.A.C

**Elaborado por:** Adriana Benites y Estefany Bermeo

Tal como se aprecia en la Tabla 12, se ve una diferencia significativa que asciende a 26 personas más en la cartera de clientes del segundo semestre en relación al primer semestre luego de haber implementado los lineamientos para el ambiente de control.



**Figura 9.** Crecimiento del margen bruto proyectado 2° semestre.

**Fuente:** Representaciones Clorinda S.A.C

**Elaborado por:** Adriana Benites y Estefany Bermeo

Tal como se aprecia en la figura 9, se ve un incremento progresivo del margen bruto llegando al final del segundo semestre con un 18%, lo que significa que por cada sol vendido se tiene una ganancia de dieciocho céntimos, esto implica que al mantener un adecuado ambiente de control la empresa mejora su gestión comercial, y a la vez trae consigo mayores ingresos económicos.

## Contrastación de hipótesis

Con la finalidad de determinar si el ambiente de control influye de manera positiva en la gestión de la empresa y teniendo en cuenta que la gestión comercial de la empresa es evaluada mediante 3 variables: Ventas, Clientes y Margen Bruto, se aplicó la prueba estadística de Correlación de Pearson, para determinar si existe una correlación positiva entre el Nivel de Confianza del Ambiente de Control, evaluado antes y después de la implementación y los resultados de las Ventas, los Clientes Promedio por Vendedor y el Margen Bruto.

Se realizó 3 pruebas estadísticas y se usó un nivel de significancia de 5%, el tipo de relación es determinado por el signo del coeficiente de correlación, es decir:

- Si  $r > 0$ , entonces la relación es positiva o directa.
- Si  $r = 0$ , No existe relación.
- Si  $r < 0$ , relación inversa o negativa.

Además, la fuerza de la relación se determina según cuan cerca de 1 o -1 se encuentre el valor de  $r$ , Si el valor de  $r$  es igual a 1 o -1, se dice que la relación es perfecta (positiva o negativa, directa o inversa), en la medida que se aleja de los extremos y se acerca a 0 la relación pierde fuerza.

### Estadísticos descriptivos

	Media	Desv. Desviación	N
Confianza	.675000	.2141155	12
Ventas	127,312.23	51,301.023	12
Clientes Promedio por Vendedor	9.17	3.407	12
Margen Bruto	.130000	.0307482	12

**Figura 10.** Datos estadísticos.

**Fuente:** Representaciones Clorinda S.A.C

Tal como se aprecia en la figura 10, se muestran los datos estadísticos utilizados para realizar la prueba de hipótesis en el sistema SPSS.

### Correlaciones

		Confianza	Ventas	Cientes Promedio por Vendedor	Margen Bruto
Confianza	Correlación de Pearson	1	,697*	,818**	,849**
	Sig. (bilateral)		,012	,001	,000
	N	12	12	12	12
Ventas	Correlación de Pearson	,697*	1	,669*	,917**
	Sig. (bilateral)	,012		,017	,000
	N	12	12	12	12
Clientes Promedio por Vendedor	Correlación de Pearson	,818**	,669*	1	,894**
	Sig. (bilateral)	,001	,017		,000
	N	12	12	12	12
Margen Bruto	Correlación de Pearson	,849**	,917**	,894**	1
	Sig. (bilateral)	,000	,000	,000	
	N	12	12	12	12

\*. La correlación es significativa en el nivel 0,05 (bilateral).

\*\*. La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

**Figura 11.** Tabla de correlaciones.

**Fuente:** Representaciones Clorinda S.A.C

Tal como se aprecia en la figura 11, se muestra la tabla de correlaciones que arroja como resultado el programa SPSS luego de introducir los datos.

#### Prueba estadística N° 01.

Esta prueba se aplicó para determinar si existe relación entre el Nivel de Confianza y las Ventas de la empresa teniendo dos hipótesis:

- H0: No existe relación entre el Nivel de Confianza y las Ventas de la empresa ( $r = 0$ )
- H1: Existe relación entre el Nivel de Confianza y las Ventas de la Empresa ( $r \neq 0$ )

- Confianza vs Ventas:  $r = 0.697$ ,  $p$ -valor = 0.012 el cual es menor a 0.05, por tanto se rechaza

H0: No existe relación entre el Nivel de Confianza y las Ventas de la empresa ( $r = 0$ )

Es decir, se puede concluir que existe una relación positiva alta entre la confianza generada por el ambiente de control y las ventas de la empresa.

**Prueba estadística N° 02:**

Esta prueba se aplicó para determinar si existe relación entre el Nivel de Confianza y el Número de Clientes Promedio por Vendedor teniendo dos hipótesis:

- H0: No existe relación entre el Nivel de Confianza y el Número de Clientes Promedio por Vendedor ( $r = 0$ )
- H1: Existe relación entre el Nivel de Confianza y el Número de Clientes Promedio por Vendedor ( $r <> 0$ )

- Confianza vs Clientes Promedio por Vendedor,  $r = 0.818$ ,  $p\text{-valor} = 0.001$  el cual es menor a 0.05, por tanto se rechaza

H0: No existe relación entre el Nivel de Confianza y el Número de Clientes Promedio por Vendedor ( $r = 0$ )

Es decir, se puede concluir que existe una relación positiva muy alta entre la confianza generada por el ambiente de control y el número de clientes promedio por vendedor.

**Prueba estadística N° 03:**

Esta prueba se aplicó para determinar si existe relación entre el Nivel de Confianza y el Margen Bruto teniendo dos hipótesis:

- H0: No existe relación entre el Nivel de Confianza y el Margen Bruto ( $r = 0$ )
- H1: Existe relación entre el Nivel de Confianza y el Margen Bruto ( $r <> 0$ )

- Confianza vs Margen Bruto,  $r = 0.849$ ,  $p\text{-valor} = 0.000$ , por tanto se rechaza

H0: No existe relación entre el Nivel de Confianza y el Margen Bruto ( $r = 0$ )

Es decir, se puede concluir que existe una relación positiva muy alta entre la confianza generada por el ambiente de control y el Margen Bruto.

Luego de haber realizado las 3 pruebas estadísticas para demostrar la hipótesis planteada y ver los resultados generados por el programa SPSS se puede concluir y afirmar que el ambiente de control si influye de manera positiva en la gestión comercial de la empresa.

## **4.2. Discusión de resultados**

En la presente investigación, se ha planteado como objetivos analizar, evaluar, diseñar y determinar la influencia del ambiente de control en la gestión comercial de la empresa en estudio, lo que se pretendió en la investigación es demostrar que un adecuado ambiente de control permite mejorar la gestión comercial de una empresa, así como la eficacia y eficiencia en sus operaciones diarias. Por lo que se empleó un diseño cuasi-experimental en donde se observó el antes y después del ambiente de control y la gestión comercial, utilizando como técnicas la encuesta y el análisis documental.

Del mismo modo, en los resultados obtenidos en la investigación, se presentaron algunas limitaciones en relación a la recopilación de la información, puesto que debido a la situación generada por la pandemia, como el aislamiento social, se tuvo la dificultad para aplicar la encuesta y obtener la información requerida en la guía de análisis documental, por lo que se utilizó herramientas tecnológicas que permitieron aplicar la encuesta y obtener datos confiables para la investigación. Los resultados obtenidos en el trabajo pueden ser una referencia para otras empresas comerciales que presenten dificultades y no tengan implementado un adecuado ambiente de control, que le permita operar de manera eficiente y con organización.

Según los autores Guerrero y Mangones (2016) hacen referencia que para lograr el adecuado ambiente de control que permita un buen desarrollo dentro de la organización es fundamental establecer condiciones como: la integridad y valores éticos con los que debe contar cada miembro de la empresa y una estructura organizativa en la que se designe funciones, reglamentos y políticas que permitan la correcta operatividad en la entidad. Con respecto a lo antes expuesto, se concuerda con los autores, en tal sentido, como se muestra en las Tablas N° 2, 7 y 8 la empresa no cuenta con un código de ética y conducta, así como manuales que les permita establecer la jerarquía y las funciones que debe cumplir cada miembro de la empresa, por lo que no se cuenta con un adecuado ambiente de control que les permita optimizar sus operaciones.

Según el autor Ponce (2017), menciona que la meta planteada por toda empresa es generar mayores ingresos, por medio de la gestión comercial con la

aplicación de procedimientos y estrategias que contribuyan con el incremento del nivel de ventas que tiene una empresa. En tal sentido se coincide con el autor, puesto que en la evaluación realizada a la gestión comercial de la empresa se obtuvo que está no logra cumplir las metas planteadas, ya que no llega a optimizar sus resultados y por ende no alcanzan el nivel de ventas y el porcentaje de margen bruto esperado, según como lo muestra la Figura N° 2 y 3 donde ciertos periodos se tiene un alto nivel de ventas y en otros no, reflejando que no se realiza una correcta gestión en la empresa originada por una mala designación de funciones.

Según el autor Gonzales (2014), indica que los lineamientos que se deben seguir para establecer un adecuado ambiente de control, deben estar en función a los principios que forman parte del ambiente de control. Teniendo en primer lugar, el principio de los valores éticos que está orientado a infundir la buena práctica de valores que contribuyan con el buen desenvolvimiento actitudinal de los recursos humanos; seguido de la estructura organizativa donde cada entidad debe realizar una correcta organización y designación de las funciones que debe desempeñar cada miembro que forme parte de ella, otro principio considerado es la asignación de responsabilidades, en el que se asignara el compromiso que debe tener cada miembro además de establecer las relaciones jerárquicas entre ellos y de esta manera se deleguen autoridades y lograr un seguimiento de las acciones y los resultados que se obtienen. En relación a lo antes expuesto se concuerda con el autor, ya que para diseñar los lineamientos se ha tenido de cuenta los principios fundamentales que considera el autor y así poder establecer un ambiente de control que mejore la eficiencia de las operaciones realizadas en el área y contribuya a alcanzar las metas propuestas en la gestión comercial de la empresa.

Según los autores Fernández y Lázaro (2016) mencionan que al implementar un adecuado ambiente de control, se optimizan los procesos dentro del área ya que hay una correcta designación de funciones y a la vez estas sean realizadas por personal capacitado en el área lo que contribuye a una mejor gestión comercial. En tal sentido se coincide con los autores, tal como se refleja en las Figuras N° 5 y 6 donde al realizar la proyección se ve un aumento significativo en las ventas y por ende en la mejora de la gestión comercial de la empresa.

En la investigación se llegó a la conclusión que la falta de un ambiente de control, el cual no tenga establecido un código de integridad, un manual de

funciones y la correcta asignación de la autoridad, conlleva a que no se realice una adecuada gestión comercial.

Por todo lo antes expuesto, se puede afirmar que la hipótesis planteada se confirma y se acepta, al comprobar que un adecuado ambiente de control influye de manera positiva en la gestión comercial de la empresa.



## **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

### **Conclusiones**

1. Realizado el análisis del ambiente de control en el primer semestre del año 2020 a la empresa, se determinó que esta no cuenta con un adecuado ambiente de control, puesto que el nivel de confianza era del 47% debido a que no ha implementado un código de ética y un manual de organización y funciones, ocasionando deficiencias en la gestión comercial debido a que no existe un orden en las labores realizadas.
2. Como resultado de la evaluación a la gestión comercial, se identificó que en el primer semestre del año, se produjo una baja significativa en los resultados logrados por el área comercial, como lo fue la disminución de sus ventas, generando así que no se llegue a cumplir con las metas propuestas.
3. Se diseñaron lineamientos en base a los 5 principios del ambiente de control, los cuales estuvieron constituidos por un código de ética, manuales en el que se detalle las funciones y responsabilidades que cada uno de los empleados, con la finalidad de que las actividades se desarrollen de manera más eficiente y óptima.
4. Se determinó que la implementación de los lineamientos propuestos influyen significativamente en la gestión comercial de la empresa, como fue el aumento en sus ventas por un monto de S/.411,068.40 en el segundo semestre, debido a que existe una mejor designación de funciones y eficiencia en el desarrollo de las actividades, generando así la optimización en los resultados propuestos, tal como se corrobora con la contrastación de la hipótesis.

## **Recomendaciones**

1. Realizar la implementación de manuales de organización y funciones en el que se definan las responsabilidades a desarrollar por cada uno de los empleados del área comercial, además de que se establezca un código de ética que sirva como guía para el comportamiento que se debe seguir dentro de la empresa.
2. Establecer procesos que permitan evaluar el cumplimiento oportuno y el desarrollo eficiente de las actividades del área comercial, con el fin de obtener información confiable y en base a ello tomar decisiones adecuadas y pertinentes.
3. Que la empresa analice y evalúe los lineamientos que han sido propuestos en la presente investigación, ya que contribuirán con la mejora de la gestión comercial, y por consiguiente, al crecimiento económico de la empresa.
4. Que los grupos empresariales implementen un adecuado ambiente de control dentro de las empresas ya que como se ha demostrado este influye en la gestión comercial, además se recomienda a los jóvenes investigar más sobre el ambiente de control, ya que en contabilidad son pocas las investigaciones que tratan sobre lo importante que es el primer componente del control interno en una empresa.

## REFERENCIAS

- Alcaide Fernandez, J. (2016). *Comunicacion y marketing*. Madrid: ESIC.
- Arenal Laza, C. (2018). *Dirección y estrategias de ventas e intermediación comercial*. Madrid: Formacion.
- Asociacion española para la calidad. (2019). COSO. *Asociacion española para la calidad*. Obtenido de AEC: <https://www.aec.es/web/guest/centro-conocimiento/coso>
- Bermúdez, F. (2019). *"control interno y su incidencia en la gestion comercial de Quimipiel S.A.C., del Distrito La Esperanza, Provincia de trujillo - 2019"*. (Tesis para obtener el grado de maestro en administracion con mencion en finanzas), Universidad Privada Antenor Orrego, Trujillo.
- Bermúdez, F., & Cabrera, L. (2014). *"Diseño del sistema de control interno en el área de ventas para mejorar la gestión comercial en la empresa Quimipiel S.A.C., distrito de la esperanza, provincia de Trujillo 2013"*. (Tesis para obtener el titulo profesional de contador público) , Universidad Privada Antenor Orrego, Trujillo.
- Camacho, W., Gil, D., & Paredes, J. (2017). Sistema de control interno: Importancia de su funcionamiento en las empresas. *Revista Observatorio de la Economía Latinoamericana*.
- Campos, D. (2018). *Modelo de control interno en el área de ventas para mejorar la gestión comercial en la Cooperativa de Servicios Múltiples Aprocassi, San Ignacio -2017*. (Tesis para obtener el titulo profesional de contador publico) , Universidad Cesar Vallejo, Chiclayo.
- Castells, M. (2016). *Dinamización de las ventas: el proceso comercial*. España: ESIC Editorial.
- Castillo, L. (2018). *Sistema de control interno en ventas para mejorar la gestión comercial de Innovación urbana EIRL, Chiclayo 2018*. (Trabajo de investigación para optar el grado de Bachiller en Contabilidad) , Universidad Señor de Sipán, Pimentel.

- Clarke, M., Cisneros, Y., & Paneca, Y. (2018). Gestión Comercial: diagnóstico del atractivo y rentabilidad del punto de ventas. *Ciencias Holguín*, XXIV(4), 11-25.
- Escudero, M. (2016). *Técnicas de venta y negociación*. Ediciones Paraninfo, SA.
- Escuela bancaria y comercial. (2017). *Ambiente de control | Educación Corporativa | EBC*. Obtenido de EBC: <https://www.ebc.mx/educacioncorporativa/articulos/ambiente-de-control.php>
- Fernandez, P. (2017). *Las 6 R del negocio: seis estrategias probadas para crecer rentabilizando su cartera de clientes*. Buenos Aires: LID.
- Fernandez, S., & Lazaro, A. (2016). *Sistema de control interno en ventas para la mejora en la gestión comercial de Distribuidora Deportiva del Norte S.A.C., Trujillo, 2016*. (Tesis para optar el título profesional de Contador) , Universidad Privada del Norte, Trujillo.
- Gamboa, J., Ortega, X., & Armijo, G. (2019). Importancia de la administración de las ventas en el ámbito empresarial y en el comercio informal o personal. *Revista Científica FIPCAEC (Fomento de la investigación y publicación en Ciencias Administrativas, Económicas y Contables)*, 211-224.
- Gonzalez Martinez, R. (2014). Marco Integrado de Control Interno. Modelo COSO III. *Qualpro Consulting S.C* (pág. 39). Bogota: Qualpro Consulting S.C.
- González, C. (2019). *Plan de acciones para la mejora del servicio de gestión comercial en la Dirección territorial de ETECSA, Pinar del Río*. VI TALLER INTERNACIONAL DE GESTIÓN DE MARKETING.
- Guerrero, M., & Mangones, R. (2016). El ambiente de control como mecanismo fundamental en algunas organizaciones comerciales de Montería, Córdoba. *Dictamen Libre*, 31 - 39.
- Guerrero, M., & Pérez, Y. (2009). *Procedimiento para el proceso de comercialización en cadenas de tiendas*. Cuba.
- Guerrero, R. (2017). *Diseño del proceso de control de indicadores de gestión comercial de Ibesa S.A. de Portoviejo*. (Para la obtención del grado de magister en administración de empresas con mención en Marketing), Universidad de Guayaquil, Guayaquil.

- Guevara Villacres, A. (2017). *Influencia en el desarrollo organizacional y funcional en la gestión comercial de importadora Tomebamba S.A. en la ciudad de Machala*. Universidad Técnica de Machala, Machala.
- Herrera, J., Serrano, P. A., & Señalín morales, o. (2018). El control interno como herramienta indispensable para una gestión financiera y contable eficiente en las empresas bananeras del cantón Machala. *Espacios*, 14.
- Larios, R. (2016). *Una mirada al concepto del proceso estratégico*. Lima.
- León, J., & Corozo, D. (2017). *Mejora al proceso de gestión comercial en la Empresa Fomentcorp S.A.* (Tesis para optar el título de contaduría pública autorizada), Universidad de Guayaquil, Guayaquil.
- López, M., Castro, C., & Lastra, F. (2019). *Diseño del sistema de control interno para los departamentos de cartera y tesorería de la empresa ROOTT+ CO SAS*. (Trabajo de grado para optar el título de especialista en revisoría fiscal y auditoría integral), Universidad Cooperativa de Colombia, Ibagué.
- Mendoza, W., García, T., Delgado, M., & Barreiro, I. (2018). El control interno y su influencia en la gestión administrativa del sector público. *Dom. Cien*, 206-240.
- Morales Ortega, R. (2016). El control interno como elemento importante dentro del sistema de gestión de la innovación: Una propuesta desde la cibernética. *Repositorio Universidad de la Costa*, 10.
- Obregon, X., & Ponce, G. (2018). *"Propuesta de mejora de procesos administrativos aplicado a CNEL-EP matriz Guayaquil"*. Guayaquil.
- Pachón, M. (2016). El marketing en las pymes. *CITAS*, 49-55.
- Ponce, J. (2017). La gestión comercial y su influencia en el crecimiento de las PYMES del sector turístico hotelero de la provincia de Manabí – Ecuador. *Revista ECA Sinergia*, 54-68.
- Raffino, M. (07 de Agosto de 2020). Políticas de una Empresa. *Concepto .de*.
- Rodriguez Roa , N., Romero Diaz, R., & Romero Triana, J. (2018). *Proposición de la actualización del sistema de control interno bajo NIIF para los inventarios de los contratos de obra civil de la empresa Construrojas S.A.S*. Trabajo de

investigación aplicada presentado como requisito previo para optar al título de Especialista en Revisoría Fiscal y Auditoría Integral, Universidad Cooperativa de Colombia, Colombia.

Rosales, M. (2019). *Evaluación del sistema de control interno en el área contable de la Empresa Sertzen Solis David- Metro Cuadrado - Piura- 2018*. (Tesis para obtener el título profesional de Contador Público), Universidad Cesar Vallejo, Piura.

Salamanca, Y., & Téllez, L. (2018). *Diseño de un Sistema de Control Interno: Estudio de Caso para la Empresa " Sobre Ruedas Colombia SAS"*. (Informe final trabajo de grado como requisito para optar al título de Contador Público), Universidad de los Llanos, Villavicencio.

Sanchez, S. (2018). *Propuesta de control interno de los stocks en la empresa comercial Punto Blanco S.A.C de la provincia de Piura*. (Tesis para optar el grado académico de maestro en ciencias contables y financieras) , Universidad Nacional de Piura, Piura.

Stomayor Gonzales, R. (2016). *Evaluación del Control Interno y sus Componentes en la Auditoría de Estados Financieros. Auditoool - Red global de conocimiento en auditoría y control interno*.

Torres, C. (2018). *El Control Interno y su influencia en la Gestión Contable De La Constructora Cosisel Group, Piura- Perú-2018*. (Tesis para optar el título profesional de Contador Público), Universidad Nacional de Piura , Piura.

Triviño Mendoza, B., & Garcia Chiriguaya, E. (2020). *Determinacion de los costos y du incidencia en el margen bruto de la empresa de mariscos Dispromar*. Proyecto de investigación previo a la obtención del título de ingeniería en contabilidad y auditoría, Universidad Laica Vicente Rocafuerte de Guayaquil, Guayaquil.

Vargas, D., & Ramirez, R. (2014). *El sistema de control interno y la gestión comercial en la ferretería comercial estrella S.R.L*. (Tesis para obtener el Título Profesional de Contador Público), Universidad Privada Antenor Orrego, Trujillo.

Vásquez Montoya, O. P. (2016). Visión integral del control interno. En *Contaduría Universidad De Antioquia* (págs. 139-154). Medellín: Universidad De Antioquia.

Velasquez, G., Palacios, S., & Espinoza, Y. (2018). *El sistema de control interno y la gestión comercial en las empresas ferreteras S.C.R.LTDA de la ciudad de Huanuco*. (Tesis para optar el título profesional de contador público), Universidad Nacional "Hermilio Valdizan" , Huanuco.

## ANEXOS

### Anexo N° 1: Cuestionario

**UNIVERSIDAD PRIVADA ANTONIO ORREGO**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**  
**CUESTIONARIO DE AMBIENTE DE CONTROL**

**INTRODUCCIÓN:** Cuestionario dirigido a los trabajadores del área comercial de la empresa Representaciones Clorinda S.A.C.

**OBJETIVO:** El presente cuestionario tiene como propósito recabar información sobre el ambiente de control del área comercial de la empresa, la información obtenida será analizada con la finalidad de ayudarnos en nuestra investigación.

PREGUNTAS		SI	NO
<b>N°</b>	<b>INTEGRIDAD Y VALORES ÉTICOS</b>		
	Estándares de conducta		
1	¿Existe un código de conducta o políticas de ética en el área comercial?		
2	¿La gerencia muestra un interés por la integridad y valores éticos de los empleados del área comercial?		
	Cumplimiento de las normas de conducta		
3	¿Cree usted que el jefe de ventas muestra interés por el cumplimiento de los estándares de conducta del personal del área comercial?		
4	¿Conoce usted las sanciones por el incumplimiento de las normas de conducta del personal del área comercial?		
	Evalúa errores de forma oportuna		
5	¿Evalúan constantemente las conductas del personal del área comercial?		
6	¿Se aplican amonestaciones de manera inmediata en caso de incumplimiento de las normas de conducta por parte del personal del área comercial?		
<b>N°</b>	<b>FILOSOFÍA DE LA ADMINISTRACIÓN</b>		
	Compromiso de los directivos		
1	¿El gerente muestra compromiso en el desarrollo de las actividades del área comercial?		
2	¿Se establecen metas y recompensas para el área comercial?		
	Políticas de supervisión		
3	¿Existen políticas para la supervisión de las actividades y/o procesos del área comercial?		
<b>N°</b>	<b>ESTRUCTURA ORGANIZATIVA</b>		
	ROF		
1	¿Existe un reglamento de organización y funciones del área comercial?		
2	¿El personal conoce la organización y funciones del personal del área comercial?		
	MOF		
3	¿Existe un manual de organización y funciones del área comercial?		
4	¿Usted tiene conocimiento de las responsabilidades que tiene en el área comercial?		
<b>N°</b>	<b>ASIGNACIÓN DE RESPONSABILIDADES</b>		
	Nivel de conocimientos y habilidades del personal		
1	¿Cree usted que el personal del área comercial posee las habilidades y competencias para sus puestos designados?		
	Evaluación de competencia		
2	¿Se realizan evaluaciones de desempeño del personal del área comercial?		
3	¿Cree usted que reúne las competencias para ser eficiente en el área comercial?		
<b>N°</b>	<b>RECURSOS HUMANOS</b>		
	Establecer niveles de jerarquía de decisión y responsabilidad		
1	¿Las responsabilidades en todos los niveles están establecidas según la jerarquía en el área comercial?		
2	¿Reporta usted sus actividades al jefe directo del área comercial?		
3	¿Cree usted que existe una correcta asignación de la autoridad y responsabilidad para la toma de decisiones?		



## Anexo N° 2: Guía de análisis documental

### GUIA DE ANÁLISIS DOCUMENTAL - 2020

**OBJETIVO:** La presente guía de análisis documental tiene como propósito recabar información sobre la gestión comercial de la empresa Representaciones Clorinda S.A.C., la información obtenida será analizada con la finalidad de ayudarnos en nuestra investigación.

#### I. DATOS INFORMATIVOS:

<b>EMPRESA</b>			
<b>DISTRITO</b>		<b>LUGAR</b>	
<b>MONITOR(A)</b>		<b>CARGO</b>	
<b>FECHA DE MONITOREO</b>			

#### II. DIMENSIONES DE LA VARIABLE GESTIÓN COMERCIAL:

<b>DIMENSIONES</b>	<b>DESCRIPCION RESUMIDA</b>
<b>Cartera de clientes por vendedor</b>	Relación en la que se encuentra el historial de los actuales y posibles clientes de la empresa.
<b>Ventas realizadas por vendedor</b>	Venta como una serie de actividades y tácticas utilizadas que conducen a satisfacer las necesidades de un cliente y este a cambio le genera beneficios económicos a la empresa.
<b>Crecimiento del margen bruto</b>	Resta entre el precio al que se vende un producto o servicio y el valor por el que se adquirió.

#### III. ASPECTOS A EVALUAR:

1.1. DIMENSIONES: Cartera de clientes, Ventas realizadas por vendedor y Crecimiento del margen bruto.

<b>No</b>	<b>DIMENSIONES</b>	<b>VALORACIÓN</b>		
		<b>Datos del vendedor</b>	<b>Número de clientes</b>	<b>% de clientes</b>
1	Cartera de clientes por vendedor			
2	Ventas realizadas por vendedor	<b>Vendedor</b>	<b>Número de ventas</b>	<b>Monto facturado</b>
3	Crecimiento del margen bruto	<b>1° Semestre del 2020</b>		

### Anexo N° 3: Resultados del cuestionario

En este anexo se presentan todas las respuestas del cuestionario aplicado a los trabajadores para evaluar el ambiente de control en la situación inicial.

**Tabla 12**

*¿Existe un código de conducta o políticas de ética en el área comercial?*

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	0	0%
NO	4	100%
<b>TOTAL</b>	<b>4</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Representaciones Clorinda S.A.C, Encuesta, Septiembre 2020.

**Elaborado por:** Adriana Benites y Estefany Bermeo

**Tabla 13**

*¿La gerencia muestra un interés por la integridad y valores éticos de los empleados del área comercial?*

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	4	100%
NO	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>4</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Representaciones Clorinda S.A.C, Encuesta, Septiembre 2020.

**Elaborado por:** Adriana Benites y Estefany Bermeo

**Tabla 14**

*¿Cree usted que el jefe de ventas muestra interés por el cumplimiento de los estándares de conducta del personal del área comercial?*

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	3	75%
NO	1	25%
<b>TOTAL</b>	<b>4</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Representaciones Clorinda S.A.C, Encuesta, Septiembre 2020.

**Elaborado por:** Adriana Benites y Estefany Bermeo

**Tabla 15**

*¿Conoce usted las sanciones por el incumplimiento de las normas de conducta del personal del área comercial?*

<b>ALTERNATIVA</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE</b>
SI	1	25%
NO	3	75%
<b>TOTAL</b>	<b>4</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Representaciones Clorinda S.A.C, Encuesta, Septiembre 2020.

**Elaborado por:** Adriana Benites y Estefany Bermeo

**Tabla 16**

*¿Evalúan constantemente las conductas del personal del área comercial?*

<b>ALTERNATIVA</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE</b>
SI	3	75%
NO	1	25%
<b>TOTAL</b>	<b>4</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Representaciones Clorinda S.A.C, Encuesta, Septiembre 2020.

**Elaborado por:** Adriana Benites y Estefany Bermeo

**Tabla 17**

*¿Se aplican amonestaciones de manera inmediata en caso de incumplimiento de las normas de conducta por parte del personal del área comercial?*

<b>ALTERNATIVA</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE</b>
SI	1	25%
NO	3	75%
<b>TOTAL</b>	<b>4</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Representaciones Clorinda S.A.C, Encuesta, Septiembre 2020.

**Elaborado por:** Adriana Benites y Estefany Bermeo

**Tabla 18**

*¿El gerente muestra compromiso en el desarrollo de las actividades del área comercial?*

<b>ALTERNATIVA</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE</b>
SI	4	100%
NO	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>4</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Representaciones Clorinda S.A.C, Encuesta, Septiembre 2020.

**Elaborado por:** Adriana Benites y Estefany Bermeo

**Tabla 19**

*¿Se establecen metas y recompensas para el área comercial?*

<b>ALTERNATIVA</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE</b>
SI	1	25%
NO	3	75%
<b>TOTAL</b>	<b>4</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Representaciones Clorinda S.A.C, Encuesta, Septiembre 2020.

**Elaborado por:** Adriana Benites y Estefany Bermeo

**Tabla 20**

*¿Existen políticas para la supervisión de las actividades y/o procesos del área comercial?*

<b>ALTERNATIVA</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE</b>
SI	1	25%
NO	3	75%
<b>TOTAL</b>	<b>4</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Representaciones Clorinda S.A.C, Encuesta, Septiembre 2020.

**Elaborado por:** Adriana Benites y Estefany Bermeo

**Tabla 21***¿Existe un reglamento de organización y funciones del área comercial?*

<b>ALTERNATIVA</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE</b>
SI	0	0%
NO	4	100%
<b>TOTAL</b>	<b>4</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Representaciones Clorinda S.A.C, Encuesta, Septiembre 2020.**Elaborado por:** Adriana Benites y Estefany Bermeo**Tabla 22***¿El personal conoce la organización y funciones del personal del área comercial?*

<b>ALTERNATIVA</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE</b>
SI	1	25%
NO	3	75%
<b>TOTAL</b>	<b>4</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Representaciones Clorinda S.A.C, Encuesta, Septiembre 2020.**Elaborado por:** Adriana Benites y Estefany Bermeo**Tabla 23***¿Existe un manual de organización y funciones del área comercial?*

<b>ALTERNATIVA</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE</b>
SI	0	0%
NO	4	100%
<b>TOTAL</b>	<b>4</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Representaciones Clorinda S.A.C, Encuesta, Septiembre 2020.**Elaborado por:** Adriana Benites y Estefany Bermeo**Tabla 24***¿Usted tiene conocimiento de las responsabilidades que tiene en el área comercial?*

<b>ALTERNATIVA</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE</b>
SI	1	25%
NO	3	75%
<b>TOTAL</b>	<b>4</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Representaciones Clorinda S.A.C, Encuesta, Septiembre 2020.**Elaborado por:** Adriana Benites y Estefany Bermeo

**Tabla 25**

*¿Cree usted que el personal del área comercial posee las habilidades y competencias para sus puestos designados?*

<b>ALTERNATIVA</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE</b>
SI	4	100%
NO	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>4</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Representaciones Clorinda S.A.C, Encuesta, Septiembre 2020.

**Elaborado por:** Adriana Benites y Estefany Bermeo

**Tabla 26**

*¿Se realizan evaluaciones de desempeño del personal del área comercial?*

<b>ALTERNATIVA</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE</b>
SI	1	25%
NO	3	75%
<b>TOTAL</b>	<b>4</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Representaciones Clorinda S.A.C, Encuesta, Septiembre 2020.

**Elaborado por:** Adriana Benites y Estefany Bermeo

**Tabla 27**

*¿Cree usted que reúne las competencias para ser eficiente en el área comercial?*

<b>ALTERNATIVA</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE</b>
SI	4	100%
NO	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>4</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Representaciones Clorinda S.A.C, Encuesta, Septiembre 2020.

**Elaborado por:** Adriana Benites y Estefany Bermeo

**Tabla 28**

*¿Las responsabilidades en todos los niveles están establecidas según la jerarquía en el área comercial?*

<b>ALTERNATIVA</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE</b>
SI	3	75%
NO	1	25%
<b>TOTAL</b>	<b>4</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Representaciones Clorinda S.A.C, Encuesta, Septiembre 2020.

**Elaborado por:** Adriana Benites y Estefany Bermeo

**Tabla 29**

*¿Reporta usted sus actividades al jefe directo del área comercial?*

<b>ALTERNATIVA</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE</b>
SI	3	75%
NO	1	25%
<b>TOTAL</b>	<b>4</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Representaciones Clorinda S.A.C, Encuesta, Septiembre 2020.

**Elaborado por:** Adriana Benites y Estefany Bermeo

**Tabla 30**

*¿Cree usted que existe una correcta asignación de la autoridad y responsabilidad para la toma de decisiones?*

<b>ALTERNATIVA</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE</b>
SI	1	25%
NO	3	75%
<b>TOTAL</b>	<b>4</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Representaciones Clorinda S.A.C, Encuesta, Septiembre 2020.

**Elaborado por:** Adriana Benites y Estefany Bermeo

#### **Anexo N° 4: Proyección de la gestión comercial luego de implementar la propuesta.**

Para realizar la proyección de la gestión comercial luego de implementar los lineamientos propuestos, se tomó en cuenta los datos recolectados del semestre anterior y los objetivos trazados por el área comercial de la empresa. A continuación se muestran las proyecciones de los aspectos de la gestión comercial considerados en nuestra investigación.

La primera proyección que se realizó corresponde a las ventas de la empresa, se tomó como base el último mes del primer semestre y luego se le aplicó un aumento del 10% en cada mes del segundo semestre. Se utilizó ese porcentaje debido a que el área comercial dentro de sus objetivos trazados tenía la meta de aumentar sus ventas un 10% cada mes.

**Tabla 31**

*Ventas del 1° semestre*

<b>MESES</b>	<b>TOTAL VENTAS</b>
<b>ENERO</b>	S/.106,685.17
<b>FEBRERO</b>	S/.164,746.68
<b>MARZO</b>	S/.64,912.68
<b>ABRIL</b>	S/.77,456.37
<b>MAYO</b>	S/.30,317.92
<b>JUNIO</b>	S/.114,220.34
<b>TOTAL</b>	<b>S/.558,339.16</b>

**Fuente:** Representaciones Clorinda S.A.C

**Elaborado por:** Adriana Benites y Estefany Bermeo

Tal como se aprecia en la Tabla 31, se muestran las ventas que ha obtenido la empresa en los meses correspondientes al primer semestre del año 2020.



**Tabla 32***Proyección de ventas 2° semestre*

MESES	BASE	% DE INCREMENTO	TOTAL VENTAS
<b>JULIO</b>	S/.114,220.34	10%	S/.125,642.37
<b>AGOSTO</b>	S/.125,642.37	10%	S/.138,206.61
<b>SEPTIEMBRE</b>	S/.138,206.61	10%	S/.152,027.27
<b>OCTUBRE</b>	S/.152,027.27	10%	S/.167,230.00
<b>NOVIEMBRE</b>	S/.167,230.00	10%	S/.183,953.00
<b>DICIEMBRE</b>	S/.183,953.00	10%	S/.202,348.30

**Fuente:** Representaciones Clorinda S.A.C**Elaborado por:** Adriana Benites y Estefany Bermeo

Tal como se aprecia en la Tabla 32, se muestra los resultados de la proyección de las ventas del segundo semestre, tomando como base los datos del semestre anterior.

La segunda proyección que se realizó corresponde a la cartera de clientes de la empresa, se tomó como base los datos del último mes del primer semestre y luego se le aplicó un aumento del 10% en cada mes del segundo semestre. Se utilizó ese porcentaje debido a que el área comercial dentro de sus objetivos trazados tenía la meta de que sus vendedores deben aumentar su cartera de clientes en un 10% con respecto al mes anterior.

**Tabla 33***Cartera de clientes del 1° semestre*

VENDEDOR	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO
A	6	7	9	11	11	11
B	4	4	6	6	6	8
C	4	4	6	6	6	7
D	3	5	5	6	6	8
<b>TOTAL</b>	<b>17</b>	<b>20</b>	<b>26</b>	<b>29</b>	<b>29</b>	<b>34</b>

**Fuente:** Representaciones Clorinda S.A.C**Elaborado por:** Adriana Benites y Estefany Bermeo

Tal como se aprecia en la Tabla 33, se muestra los datos obtenidos sobre la cartera de clientes por cada vendedor.

**Tabla 34***Proyección de la cartera de clientes del 2° semestre*

<b>VENDEDOR</b>	<b>JULIO</b>	<b>AGOSTO</b>	<b>SEPTIEMBRE</b>	<b>OCTUBRE</b>	<b>NOVIEMBRE</b>	<b>DICIEMBRE</b>
A	12	13	15	16	18	19
B	9	10	11	12	13	14
C	8	8	9	10	11	12
D	9	10	11	12	13	14
<b>TOTAL</b>	<b>37</b>	<b>41</b>	<b>45</b>	<b>50</b>	<b>55</b>	<b>60</b>

**Fuente:** Representaciones Clorinda S.A.C**Elaborado por:** Adriana Benites y Estefany Bermeo

Tal como se aprecia en la Tabla 34, se muestran los resultados de la proyección de la cartera de clientes del segundo semestre, habiendo tomado como base los datos del semestre anterior.

La tercera proyección que se realizó corresponde al crecimiento del margen bruto de la empresa, también se tomó como base los datos del último mes del primer semestre y luego se le aplicó un aumento del 1% en cada mes del segundo semestre. Se utilizó ese porcentaje debido a que uno de los objetivos trazados de la empresa es tener el crecimiento del 1% del margen bruto con respecto al mes anterior.

**Tabla 35***Margen bruto 1° semestre*

<b>MESES</b>	<b>% MARGEN BRUTO</b>
<b>ENERO</b>	10%
<b>FEBRERO</b>	12%
<b>MARZO</b>	10%
<b>ABRIL</b>	11%
<b>MAYO</b>	8%
<b>JUNIO</b>	12%

**Fuente:** Representaciones Clorinda S.A.C**Elaborado por:** Adriana Benites y Estefany Bermeo

Tal como se aprecia en la Tabla 35, se muestran los porcentajes de margen bruto correspondientes al primer semestre del año 2020.

**Tabla 36**

*Proyección del margen bruto 2° semestre*

<b>MESES</b>	<b>% MARGEN BRUTO</b>	<b>% DE INCREMENTO</b>	<b>TOTAL %</b>
<b>JULIO</b>	12%	1%	13%
<b>AGOSTO</b>	13%	1%	14%
<b>SEPTIEMBRE</b>	14%	1%	15%
<b>OCTUBRE</b>	15%	1%	16%
<b>NOVIEMBRE</b>	16%	1%	17%
<b>DICIEMBRE</b>	17%	1%	18%

**Fuente:** Representaciones Clorinda S.A.C

**Elaborado por:** Adriana Benites y Estefany Bermeo

Tal como se aprecia en la Tabla 36, se muestran los resultados de la proyección del margen bruto del segundo semestre, habiendo tomado como base los datos del semestre anterior.

## Anexo N° 5: Resolución de decanato que aprueba el proyecto de tesis.



**UPAO** | Facultad de Ciencias Económicas

"Año de la Universalización de la Salud"

### **RESOLUCIÓN N° 0440-2020-FCCEE-D-UPAO**

Trujillo, septiembre 14 de 2020

**VISTO**, el oficio N° 0350-ESC. CONTAB\_FCCEE\_UPAO, remitido por el Director de la Escuela Profesional de Contabilidad, sobre expedientes de proyectos de tesis elaborados por los estudiantes en la asignatura Tesis I, Carrera Profesional de Contabilidad, Filial Piura, para la formalización de la aprobación y el registro correspondiente, y;

#### **CONSIDERANDO:**

Que, la Ley Universitaria N° 30220, en el artículo 45. Obtención de grados y títulos, 45.2 Título Profesional, requiere entre otros requisitos, la aprobación de una tesis;

Que, por Resolución de Consejo Directivo N.° 148-2020-CD-UPAO, se aprueba el Reglamento General de Grados y Títulos de la Universidad Privada Antenor Orrego, estableciendo que para obtener el título profesional se requiere entre otros requisitos la presentación del informe de tesis y la aprobación de la sustentación de la tesis;

Que, los proyectos de tesis contenidos en el expediente presentado por el Director de la Escuela Profesional de Contabilidad, han sido elaborados en la asignatura Tesis I, Semestre 2020-10, Carrera Profesional de Contabilidad, Filial Piura, asumiendo el docente de la asignatura, Ms. MARCO ANTONIO REYES CONTRERAS (ID: 114027), la función de asesor;

Que, de conformidad con lo establecido en el Título III, artículos N.° 29, N.° 30, N.° 31, N.° 32 y N.° 33, del Reglamento General de Grados y Títulos de la Universidad, los estudiantes han cumplido con lo normado para la formalización de la aprobación y el registro correspondiente del proyecto de tesis;

Que, el Director de la Escuela Profesional de Contabilidad, en mérito al artículo N.° 34 y el procedimiento que aplica para la tercera disposición transitoria del Reglamento General de Grados y Títulos de la Universidad, ha remitido el oficio N° 0350-ESC. CONTAB\_FCCEE\_UPAO, para la formalización de la aprobación y el registro de los proyectos de tesis elaborados y aprobados por los estudiantes en la asignatura Tesis I (CONT-319, NRC 2834) de la Carrera Profesional de Contabilidad, Filial Piura: CASTILLO CASARIEGO ARMANDO (ID 167454), SANDOVAL ALEMAN ELARD EDUARDO (ID 164234), MAURICIO MOSCOL DORIS JANET (ID 168848), VALDIVIEZO CLAVIJO MILAGROS GUADALUPE (ID 164235), VEGA AZAÑERO GUSTAVO ARON (ID 170785), ZAPATA RONDOY OTHON ISAAC (ID 167287), VILCHEZ TORRES GIOVANA PATRICIA (ID 124418), MIRANDA ALBUQUERQUE MARCELO ANDRE (ID 174575), TENORIO PEÑA WILDER ENRIQUE (ID 137177), BERMEYO YOVERA ESTEFANY PIARELY (ID 166146), BENITES CRUZ ADRIANA KARINA (ID 170761), NUÑEZ GARCIA MIRYAM NATALY (ID 167340), PEÑA FARCEQUE LESLY MARISSEL (ID 168878), TICLIAHUANCA ARAUJO LEIDY SHELEY (ID 166336), LUNA RUBIÑOS DAVID ISRAEL (ID 165345), SAAVEDRA PEREZ JUAN ANTONIO (ID 164605), ESPINOZA ALCAS HAROLD RANDY (ID 165290), OCAÑA ROSAS MARIA ALEJANDRA (ID 122387), FLORES BENITES JORDANA ALESSANDRA (ID 157909), PAIVA MACALUPU LYNN BRILLIT (ID 169333), ARISMENDIS GOMEZ MILAGROS LUCIA (ID 167985); Semestre Académico 2020-10, docente Ms. MARCO ANTONIO REYES CONTRERAS (ID: 114027);

Que, en cumplimiento con lo establecido en el artículo N.° 35 del Reglamento General de Grados y Títulos de la Universidad, es menester expedir la respectiva resolución de formalización de la aprobación y el registro correspondiente del proyecto de tesis, de los estudiantes mencionados, Carrera Profesional de Contabilidad, Filial Piura;

Estando a las consideraciones expuestas y en uso de las atribuciones legales conferidas a este Despacho.

#### **SE RESUELVE:**

##### **Prímero:**

**APROBAR** los proyectos de tesis desarrollados en la asignatura Tesis I (CONT-319, NRC 2834), Semestre Académico 2020-10, Carrera Profesional de Contabilidad, Filial Piura, por los estudiantes: **CASTILLO CASARIEGO ARMANDO (ID 167454), SANDOVAL ALEMAN ELARD EDUARDO (ID 164234), MAURICIO MOSCOL DORIS JANET (ID 168848), VALDIVIEZO CLAVIJO MILAGROS GUADALUPE (ID 164235), VEGA AZAÑERO GUSTAVO ARON (ID 170785), ZAPATA RONDOY OTHON ISAAC (ID 167287), VILCHEZ TORRES GIOVANA PATRICIA (ID 124418), MIRANDA ALBUQUERQUE MARCELO ANDRE (ID 174575), TENORIO PEÑA WILDER ENRIQUE (ID 137177), BERMEYO YOVERA ESTEFANY PIARELY (ID 166146), BENITES CRUZ ADRIANA KARINA**



(ID 170761), NUÑEZ GARCIA MIRYAM NATALY (ID 167340), PEÑA FARCEQUE LESLY MARISSEL (ID 168878), TICLIAHUANCA ARAUJO LEIDY SHELEY (ID 166336), LUNA RUBIÑOS DAVID ISRAEL (ID 165345), SAAVEDRA PEREZ JUAN ANTONIO (ID 164605), ESPINOZA ALCAS HAROLD RANDY (ID 165290), OCAÑA ROSAS MARIA ALEJANDRA (ID 122387), FLORES BENITES JORDANA ALESSANDRA (ID 157909), PAIVA MACALUPU LYNN BRILLIT (ID 169333), ARISMENDIS GOMEZ MILAGROS LUCIA (ID 167985); docente Ms. MARCO ANTONIO REYES CONTRERAS (ID: 114027).

**Segundo:** **AUTORIZAR** el registro de los proyectos de tesis de los estudiantes mencionados en el artículo primero de esta resolución, en el libro de la Facultad de Ciencias Económicas, Escuela Profesional de Contabilidad – Filial Piura, de acuerdo al siguiente detalle:

ID	ESTUDIANTES	TÍTULO DE PROYECTO	N° DE REGISTRO
167454 164234	CASTILLO CASARIEGO ARMANDO SANDOVAL ALEMAN ELARD EDUARDO	LEGALIZACIÓN DEL CANNABIS Y SU IMPACTO EN LA RECAUDACIÓN DE TRIBUTOS EN EL PERÚ, AÑO 2020.	001-2020/CONT/PIURA
168848 164235	MAURICIO MOSCOL DORIS JANET VALDIVIEZO CLAVIJO MILAGROS GUADALUPE	NIC 41-AGRICULTURA Y SU INCIDENCIA EN LA MEDICIÓN DE LAS PLANTACIONES DE LA SOCIEDAD AGRÍCOLA RAPEL S.A.C. PIURA, 2019.	002-2020/CONT/PIURA
170785 167287	VEGA AZAÑERO GUSTAVO ARON ZAPATA RONDOY OTHON ISAAC	RÉGIMEN MYPE TRIBUTARIO Y SU INCIDENCIA EN LA GESTIÓN FINANCIERA DE LA EMPRESA INVERSIONES V Y V SERVICIOS GENERALES EIRL PERIODO 2017-2019.	003-2020/CONT/PIURA
124418	VILCHEZ TORRES GIOVANA PATRICIA	SISTEMA DE COSTOS POR PROCESOS Y SU INCIDENCIA EN LOS RESULTADOS ECONÓMICOS EN LA EMPRESA PUNTO BLANCO S.A.C., DISTRITO DE PIURA, PERIODO 2020.	004-2020/CONT/PIURA
174575 137177	MIRANDA ALBUQUERQUE MARCELO ANDRE TENORIO PEÑA WILDER ENRIQUE	LA CULTURA TRIBUTARIA Y SU INFLUENCIA EN EL ACCESO AL FINANCIAMIENTO EN LAS MICRO Y PEQUEÑAS EMPRESAS DE ACOMIN DEL MERCADO DE PIURA EN EL AÑO 2020.	005-2020/CONT/PIURA
166146 170761	BERMEO YOVERA ESTEFANY PIARELY BENITES CRUZ ADRIANA KARINA	EL AMBIENTE DE CONTROL Y SU INFLUENCIA EN LA GESTIÓN COMERCIAL DE LA EMPRESA REPRESENTACIONES CLORINDA S.A.C. PIURA, 2020.	006-2020/CONT/PIURA
167340 168878	NUÑEZ GARCIA MIRYAM NATALY PEÑA FARCEQUE LESLY MARISSEL	IMPACTO ECONÓMICO DEL COVID – 19 EN LA GESTIÓN FINANCIERA DE LA COOPERATIVA NORANDINO EN LA PROVINCIA DE PIURA, AÑO 2020.	007-2020/CONT/PIURA
166336 165345	TICLIAHUANCA ARAUJO LEIDY SHELEY LUNA RUBIÑOS DAVID ISRAEL	SISTEMA DE CONTROL INTERNO DE EXISTENCIAS Y SU INFLUENCIA EN LA RENTABILIDAD DE LA EMPRESA COMERCIALIZADORA MOTO STOCK E.I.R.L. DE LA CIUDAD DE PIURA AÑO 2020.	008-2020/CONT/PIURA
164605 165290	SAAVEDRA PEREZ JUAN ANTONIO ESPINOZA ALCAS HAROLD RANDY	APALANCAMIENTO FINANCIERO Y SU INCIDENCIA EN LA RENTABILIDAD DE LA EMPRESA TURISMO DEL NORTE SRL DISTRITO SULLANA, REGIÓN PIURA, PERIODO 2018 Y 2019.	009-2020/CONT/PIURA
122387 157909	OCAÑA ROSAS MARIA ALEJANDRA FLORES BENITES JORDANA ALESSANDRA	CONTROL INTERNO DEL ÁREA DE VENTAS Y SU INFLUENCIA EN LA SITUACIÓN ECONÓMICA DE LAS MICROEMPRESAS DEL DISTRITO DE PARIÑAS, REGIÓN PIURA 2020.	010-2020/CONT/PIURA
169333 167985	PAIVA MACALUPU LYNN BRILLIT ARISMENDIS GOMEZ MILAGROS LUCIA	PLANEAMIENTO TRIBUTARIO Y SU INCIDENCIA EN LA DEDUCCIÓN DE MERMAS DE NEGOCIOS PESQUEROS AARÓN E.I.R.L. PROVINCIA PAITA, AÑO 2020.	011-2020/CONT/PIURA

**Tercero:** **DECLARAR** expeditos a los estudiantes: CASTILLO CASARIEGO ARMANDO (ID 167454), SANDOVAL ALEMAN ELARD EDUARDO (ID 164234), MAURICIO MOSCOL DORIS JANET (ID 168848), VALDIVIEZO CLAVIJO MILAGROS GUADALUPE (ID 164235), VEGA AZAÑERO



GUSTAVO ARON (ID 170785), ZAPATA RONDOY OTHON ISAAC (ID 167287), VILCHEZ TORRES GIOVANA PATRICIA (ID 124418), MIRANDA ALBUQUERQUE MARCELO ANDRE (ID 174575), TENORIO PEÑA WILDER ENRIQUE (ID 137177), BERMEO YOYERA ESTEFANY PIARELY (ID 166146), BENITES CRUZ ADRIANA KARINA (ID 170761), NUÑEZ GARCIA MIRYAM NATALY (ID 167340), PEÑA FARCEQUE LESLY MARISSSEL (ID 168878), TICLIAHUANCA ARAUJO LEIDY SHELEY (ID 166336), LUNA RUBIÑOS DAVID ISRAEL (ID 165345), SAAVEDRA PEREZ JUAN ANTONIO (ID 164605), ESPINOZA ALCAS HAROLD RANDY (ID 165290), OCAÑA ROSAS MARIA ALEJANDRA (ID 122387), FLORES BENITES JORDANA ALESSANDRA (ID 157909), PAIVA MACALUPU LYNN BRILLIT (ID 169333), ARISMENDIS GOMEZ MILAGROS LUCIA (ID 167985); para el desarrollo del proyecto de tesis, teniendo en cuenta que la vigencia de dicho proyecto es de un año incluida la sustentación, cuyo vencimiento es el 11 de septiembre de 2021.

**REGÍSTRESE, COMUNÍQUESE Y ARCHÍVESE.**



José Guillermo Alvarado  
Decano  
Facultad Ciencias Económicas



Manuel Angulo Burgos  
Secretario Académico  
Facultad Ciencias Económicas

C.c. OFICINA DE GESTIÓN ACADÉMICA FILIAL PIURA, EPC, SA, Interesados, Archivo.

## Anexo N° 6: Constancia de la organización donde se ha desarrollado la investigación

### REPRESENTACIONES “CLORINDA” S.A.C

R.U.C 20525311369\* PSTO FIJO N° 01- UNID 01 MZA 02 Mercado ex madereros Piura- Piura

“AÑO DE LA UNIVERSALIZACIÓN DE LA SALUD”

#### CARTA DE AUTORIZACIÓN

El que suscribe, Gerente General GUTIERREZ VELASCO NEXAR FRANCISCO de la empresa REPRESENTACIONES CLORINDA S.A.C, identificado con RUC 20525311369.

Que mediante la presente informo que, Benites Cruz Adriana Karina; con ID: 000170761 y Bermeo Yovera Estefany Piarely; con ID: 000166146, estudiantes de la escuela Profesional de contabilidad, de la Universidad Privada Antenor Orrego han sido autorizadas para utilizar la información suministrada por la empresa para la realización de su informe de tesis titulado: “El ambiente de control y su influencia en la gestión comercial de la empresa Representaciones Clorinda S.A.C, Piura, 2020”.

Se extiende el presente a solicitud de las interesadas para los fines que estime conveniente.

Atentamente;

PIURA, 01 de octubre del 2020

REPRESENTACIONES CLORINDA S.A.C.  
RUC: 20525311369

*Nexar F. Gutierrez Velasco*  
Nexar F. Gutierrez Velasco  
REPRESENTANTE LEGAL

NEXAR FRANCISCO GUTIERREZ VELASCO  
GERENTE GENERAL

## Anexo N° 7: Fichas de validación por expertos

### VALIDACIÓN DE INSTRUMENTO

#### CUESTIONARIO PARA EL AMBIENTE DE CONTROL

Cuestionario a ser aplicado a los empleados del área comercial de la empresa Representaciones Clorinda S.A.C

**Título:**

EL AMBIENTE DE CONTROL Y SU INFLUENCIA EN LA GESTIÓN COMERCIAL DE LA EMPRESA REPRESENTACIONES CLORINDA S.A.C, PIURA, 2020

**Problema:**

¿De qué manera el ambiente de control influye en la gestión comercial de la empresa Representaciones Clorinda S.A.C, Piura, 2020?

**Objetivo General:**

Determinar la influencia del ambiente de control en la gestión comercial de la empresa Representaciones Clorinda S.A.C, Piura, 2020.

**Hipótesis:**

El ambiente de control influye de manera positiva en la gestión comercial de la empresa Representaciones Clorinda S.A.C, Piura, 2020

**Nombre del Experto:** JOSSELY ISABEL NAVARRO CURAY

**Cargo:** DOCENTE

**Institución donde labora:** UNIVERSIDAD PRIVADA ANTENOR ORREGO

**Fecha:** 13 DE AGOSTO DE 2020

**Grado Académico del Experto:** MAGISTER



CPC. Jossely Isabel Navarro Curay  
N° Matricula 07-3021

\_\_\_\_\_  
FIRMA DEL EVALUADOR



Variable	Dimensiones	Indicadores	Ítems	Tiene coherencia con las variables		Tiene coherencia con las dimensiones		Tiene coherencia con los indicadores		Observaciones
				SI	NO	SI	NO	SI	NO	
Ambiente de Control	Relevancia de la integridad y los valores éticos	Estándares de conducta	¿Existe un código de conducta o políticas de ética en el área comercial?	X		X		X		
			¿La gerencia muestra un interés por la integridad y valores éticos de los empleados del área comercial?	X		X		X		
		Cumplimiento de las normas de conducta	¿Cree usted que el jefe de ventas muestra interés por el cumplimiento de los estándares de conducta del personal del área comercial?	X		X		X		
			¿Conoce usted las sanciones por el incumplimiento de las normas de conducta del personal del área comercial?	X		X		X		
		Evalúa errores de forma oportuna	¿Evalúan constantemente las conductas del personal del área comercial?	X		X		X		
			¿Se aplican amonestaciones de manera inmediata en caso de incumplimiento de las normas de conducta por parte del personal del área comercial?	X		X		X		
	Importancia de la filosofía de administración	Compromiso de los directivos	¿El gerente muestra compromiso en el desarrollo de las actividades del área comercial?	X		X		X		
			¿Se establecen metas y recompensas para el área comercial?	X		X		X		
		Políticas de supervisión	¿Existen políticas para la supervisión de las actividades y/o procesos del área comercial?	X		X		X		
	Necesidad de estructura organizativa	ROF	¿Existe un reglamento de organización y funciones del área comercial?	X		X		X		
			¿El personal conoce la organización y funciones del personal del área comercial?	X		X		X		
		MOF	¿Existe un manual de organización y funciones del área comercial?	X		X		X		
			¿Usted tiene conocimiento de las responsabilidades que tiene en el área comercial?	X		X		X		
	Asignación de responsabilidades	Nivel de conocimientos y habilidades del personal	¿Cree usted que el personal del área comercial posee las habilidades y competencias para sus puestos designados?	X		X		X		

	Evaluación de competencia	¿Se realizan evaluaciones de desempeño del personal del área comercial?	X		X		X			
		¿Cree usted que reúne las competencias para ser eficiente en el área comercial?	X		X		X			
	Importancia de las políticas de recursos humanos	Establecer niveles de jerarquía de decisión y responsabilidad	¿Las responsabilidades en todos los niveles están establecidas según la jerarquía en el área comercial?	X		X		X		
			¿Reporta usted sus actividades al jefe directo del área comercial?	X		X		X		
			¿Cree usted que existe una correcta asignación de la autoridad y responsabilidad para la toma de decisiones?	X		X		X		

## VALIDACIÓN DE INSTRUMENTO

### CUESTIONARIO PARA EL AMBIENTE DE CONTROL

Cuestionario a ser aplicado a los empleados del área comercial de la empresa Representaciones Clorinda S.A.C

**Título:**

EL AMBIENTE DE CONTROL Y SU INFLUENCIA EN LA GESTIÓN COMERCIAL DE LA EMPRESA REPRESENTACIONES CLORINDA S.A.C, PIURA, 2020

**Problema:**

¿De qué manera el ambiente de control influye en la gestión comercial de la empresa Representaciones Clorinda S.A.C, Piura, 2020?

**Objetivo General:**

Determinar la influencia del ambiente de control en la gestión comercial de la empresa Representaciones Clorinda S.A.C, Piura, 2020.

**Hipótesis:**

El ambiente de control influye de manera positiva en la gestión comercial de la empresa Representaciones Clorinda S.A.C, Piura, 2020

**Nombre del Experto:** Nelly Yessenia Céspedes Crisanto

**Cargo:** Docente

**Institución donde labora:** Universidad Antenor Orrego- UPAO

**Fecha:** 11 de agosto del 2020

**Grado Académico del Experto:** Magister



FIRMA DEL EVALUADOR

Variable	Dimensiones	Indicadores	Ítems	Tiene coherencia con las variables		Tiene coherencia con las dimensiones		Tiene coherencia con los indicadores		Observaciones
				SI	NO	SI	NO	SI	NO	
Ambiente de Control	Relevancia de la integridad y los valores éticos	Estándares de conducta	¿Existe un código de conducta o políticas de ética en el área comercial?	X		X		X		
			¿La gerencia muestra un interés por la integridad y valores éticos de los empleados del área comercial?	X		X		X		
		Cumplimiento de las normas de conducta	¿Cree usted que el jefe de ventas muestra interés por el cumplimiento de los estándares de conducta del personal del área comercial?	X		X		X		
			¿Conoce usted las sanciones por el incumplimiento de las normas de conducta del personal del área comercial?	X		X		X		
		Evalúa errores de forma oportuna	¿Evalúan constantemente las conductas del personal del área comercial?	X		X		X		
			¿Se aplican amonestaciones de manera inmediata en caso de incumplimiento de las normas de conducta por parte del personal del área comercial?	X		X		X		
	Importancia de la filosofía de administración	Compromiso de los directivos	¿El gerente muestra compromiso en el desarrollo de las actividades del área comercial?	X		X		X		
			¿Se establecen metas y recompensas para el área comercial?	X		X		X		
		Políticas de supervisión	¿Existen políticas para la supervisión de las actividades y/o procesos del área comercial?	X		X		X		
	Necesidad de estructura organizativa	ROF	¿Existe un reglamento de organización y funciones del área comercial?	X		X		X		
			¿El personal conoce la organización y funciones del personal del área comercial?	X		X		X		
		MOF	¿Existe un manual de organización y funciones del área comercial?	X		X		X		
			¿Usted tiene conocimiento de las responsabilidades que tiene en el área comercial?	X		X		X		
	Asignación de responsabilidades	Nivel de conocimientos y habilidades del personal	¿Cree usted que el personal del área comercial posee las habilidades y competencias para sus puestos designados?	X		X		X		

	Evaluación de competencia	¿Se realizan evaluaciones de desempeño del personal del área comercial?	X		X		X			
		¿Cree usted que reúne las competencias para ser eficiente en el área comercial?	X		X		X			
	Importancia de las políticas de recursos humanos	Establecer niveles de jerarquía de decisión y responsabilidad	¿Las responsabilidades en todos los niveles están establecidas según la jerarquía en el área comercial?	X		X		X		
			¿Reporta usted sus actividades al jefe directo del área comercial?	X		X		X		
			¿Cree usted que existe una correcta asignación de la autoridad y responsabilidad para la toma de decisiones?	X		X		X		

**VALIDACIÓN DE INSTRUMENTO**  
**CUESTIONARIO PARA EL AMBIENTE DE CONTROL**

Cuestionario a ser aplicado a los empleados del área comercial de la empresa Representaciones Clorinda S.A.C

**Título:**

EL AMBIENTE DE CONTROL Y SU INFLUENCIA EN LA GESTIÓN COMERCIAL DE LA  
EMPRESA REPRESENTACIONES CLORINDA S.A.C, PIURA, 2020

**Problema:**

¿De qué manera el ambiente de control influye en la gestión comercial de la empresa Representaciones  
Clorinda S.A.C, Piura, 2020?


**Objetivo General:**

Determinar la influencia del ambiente de control en la gestión comercial de la empresa Representaciones  
Clorinda S.A.C, Piura, 2020.

**Hipótesis:**

El ambiente de control influye de manera positiva en la gestión comercial de la empresa Representaciones  
Clorinda S.A.C, Piura, 2020

**Nombre del Experto:** Iris Julissa Chero Reyes  
**Cargo:** Gerente General  
**Institución donde labora:** Consultoría empresarial ICR SAC.  
**Fecha:** 16/08/2020  
**Grado Académico del Experto:** Magister

  
CPC. C. Iris J. Chero Reyes  
ASESOR Y CONSULTOR  
MAT. 07-3520

FIRMA DEL EVALUADOR

Variable	Dimensiones	Indicadores	Ítems	Tiene coherencia con las variables		Tiene coherencia con las dimensiones		Tiene coherencia con los indicadores		Observaciones	
				SI	NO	SI	NO	SI	NO		
Ambiente de Control	Relevancia de la integridad y los valores éticos	Estándares de conducta	¿Existe un código de conducta o políticas de ética en el área comercial?	✓		✓		✓			
			¿La gerencia muestra un interés por la integridad y valores éticos de los empleados del área comercial?		✓		✓				
		Cumplimiento de las normas de conducta	¿Cree usted que el jefe de ventas muestra interés por el cumplimiento de los estándares de conducta del personal del área comercial?	✓		✓		✓			
			¿Conoce usted las sanciones por el incumplimiento de las normas de conducta del personal del área comercial?	✓		✓		✓			
		Evalúa errores de forma oportuna	¿Evalúan constantemente las conductas del personal del área comercial?	✓		✓		✓			
			¿Se aplican amonestaciones de manera inmediata en caso de incumplimiento de las normas de conducta por parte del personal del área comercial?	✓		✓		✓			
	Importancia de la filosofía de administración	Compromiso de los directivos	¿El gerente muestra compromiso en el desarrollo de las actividades del área comercial?	✓		✓		✓			
			¿Se establecen metas y recompensas para el área comercial?	✓		✓		✓			
		Políticas de supervisión	¿Existen políticas para la supervisión de las actividades y/o procesos del área comercial?	✓		✓		✓			
	Necesidad de estructura organizativa	ROF	¿Existe un reglamento de organización y funciones del área comercial?	✓		✓		✓			
			¿El personal conoce la organización y funciones del personal del área comercial?	✓		✓		✓			
		MOF	¿Existe un manual de organización y funciones del área comercial?	✓		✓		✓			
	¿Usted tiene conocimiento de las responsabilidades que tiene en el área comercial?		✓		✓		✓				
	Asignación de responsabilidades	Nivel de conocimientos y habilidades del personal	¿Cree usted que el personal del área comercial posee las habilidades y competencias para sus puestos designados?	✓		✓		✓			


  
 CPC.C. I.T.S. SHERIFF  
 ASESOR Y CONSULTOR  
 MAT. 07-3570

		Evaluación de competencia	¿Se realizan evaluaciones de desempeño del personal del área comercial?	✓		✓		✓	
			¿Cree usted que reúne las competencias para ser eficiente en el área comercial?	✓		✓		✓	
Importancia de las políticas de recursos humanos	Establecer niveles de jerarquía de decisión y responsabilidad		¿Las responsabilidades en todos los niveles están establecidas según la jerarquía en el área comercial?	✓		✓		✓	
			¿Reporta usted sus actividades al jefe directo del área comercial?	✓		✓		✓	
			¿Cree usted que existe una correcta asignación de la autoridad y responsabilidad para la toma de decisiones?	✓		✓		✓	

  
**CPC.C. Iris J. Chero Reyes**  
 ASESOR / CONSULTOR  
 MAT. 07-3520



