

**UNIVERSIDAD PRIVADA ANTENOR ORREGO**

**ESCUELA DE POSTGRADO**



**CONTROL INTERNO Y SU INCIDENCIA EN LA GESTIÓN  
COMERCIAL DE QUIMPIEL S.A.C., DEL DISTRITO LA  
ESPERANZA, PROVINCIA DE TRUJILLO – 2019**

**TESIS**

**PARA OBTENER EL GRADO DE MAESTRO EN  
ADMINISTRACIÓN CON MENCIÓN EN FINANZAS**

**AUTORA:**

Bermudez Cruzado de Florián, Flor Margarita

**ASESOR:**

Miranda Robles, Juan Carlos

**Trujillo – Perú**

**Fecha de sustentación: 2019/10/31**

## **DEDICATORIA**

### **A Dios**

*Por su infinita bondad, pero sobre todo por permitirme disfrutar y conocer de su amor incondicional.*

### **A mi madre**

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

### **A mi padre**

*Quien es ejemplo de constancia y tenacidad que lo identifican, lo cual me ha sabido transmitir en todo momento, por enseñarme a tener fuerza para enfrentar los retos y lograr mis metas, además, por su inmenso amor.*

### **A mi hija**

*Quien es mi fuerza, mi ángel y mi motivo de ser mejor persona cada día de mi vida.*

**Bermúdez Cruzado de Florián, Flor Margarita**

## **AGRADECIMIENTOS**

Para todos y cada uno de los que colaboraron  
para que esta investigación vea la luz, mi  
agradecimiento sincero.

A quienes apoyaron esta investigación desde mi idea  
y admitirme la consecución de esta tesis.

**Bermúdez Cruzado de Florián, Flor Margarita**

## RESUMEN

Esta tesis se planteó en su objetivo determinar si el control interno incide en la gestión comercial de Quimipiel S.A.C. del Distrito de La Esperanza, Provincia de Trujillo, 2019. Se uso el método deductivo e inductivo, análisis y síntesis, para ello se analizó la situación de las variables de investigación. En cuanto a la muestra estuvo conformada por 38 trabajadores de la empresa. Para obtener los datos de los dominios de las variables, se aplicó la técnica de la encuesta. Se realizó el diagnostico y análisis del control interno en la unidad orgánica de ventas de la empresa Quimipiel SAC, determinándose que existen puntos críticos en los procesos de planeamiento, ejecución y control. Se evaluó el nivel del control interno en la unidad de ventas, donde el 93% de los encuestados considera que el nivel es insuficiente. Se propuso un sistema de control en puntos específicos que incida en la gestión comercial de Quimipiel SAC, constituido por los siguientes elementos de control: organigrama, programa de auditoría y Flujograma para el área de ventas, que conllevarán a que los procesos sean más eficientes y óptimos ayudando a la mejora de la gestión comercial. Se propuso un cuestionario como herramienta para controlar y mejorar la unidad de ventas de la empresa en el cual se consideran aspectos relacionados a ventas, en lo que respecta a control presupuestario, políticas, inspecciones, incentivos profesionales, visitas inopinadas, informes de ventas frecuentes en relación a metas programadas, etc. Se concluye que el control interno incide en la gestión comercial de Quimipiel S.A.C. del Distrito de La Esperanza, así se refleja con los resultados de la pregunta efectuada a los colaboradores indicados en la muestra en donde el 95% de ellos considera que el control interno si tiene incidencia en la gestión comercial de la empresa Quimipiel S.A.C.

**Palabras Clave:** Control interno, gestión comercial, empresa.

## ABSTRACT

This thesis was raised in its objective to determine whether internal control affects the commercial management of Quimipiel S.A.C. from the district of La Esperanza, Province of Trujillo, 2019. The deductive and inductive method, analysis and synthesis was used, for this the situation of the research variables was analyzed. As for the sample, it was made up of 38 employees of the company. To obtain the data of the domains of the variables, the survey technique was applied. The diagnosis and analysis of the internal control was carried out in the organic sales unit of the Quimipiel SAC company, determining that there are critical points in the planning, execution and control processes. The level of internal control in the sales unit was evaluated, where 93% of respondents consider the level to be insufficient. A control system was proposed at specific points that affects the commercial management of Quimipiel SAC, consisting of the following control elements: organization chart, audit program and flowchart for the sales area, which will lead to more efficient processes and optimal helping to improve commercial management. A questionnaire was proposed as a tool to control and improve the company's sales unit in which aspects related to sales are considered, with regard to budgetary control, policies, inspections, professional incentives, unexpected visits, frequent sales reports in relation to programmed goals, etc. It is concluded that internal control affects the commercial management of Quimipiel S.A.C. of the district of La Esperanza, this is reflected with the results of the question asked to the collaborators indicated in the sample where 95% of them consider that internal control has an impact on the commercial management of the company Quimipiel S.A.C

**Keywords:** Internal control, commercial management, company

## ÍNDICE

DEDICATORIA.....	ii
AGRADECIMIENTOS.....	iii
RESUMEN.....	iv
ABSTRACT.....	v
I. INTRODUCCIÓN.....	9
II. MARCO TEÓRICO.....	15
III. MATERIAL Y MÉTODOS.....	26
3.1. Material.....	26
3.1.1 Población.....	26
3.1.2 Muestra.....	27
3.1.3 Unidad de análisis.....	27
3.2. Métodos y Técnicas.....	27
3.2.1. Tipo de investigación.....	27
3.2.2. Diseño de investigación.....	28
3.2.3. Variables y operacionalización de variables.....	29
3.2.4. Técnicas e Instrumentos de Recolección de datos.....	30
3.2.5. Procedimientos.....	31
3.2.6. Aspectos Éticos.....	32
3.3. Breve presentación de la Empresa.....	33
IV. RESULTADOS.....	34
V. DISCUSIÓN.....	61
VI. PROPUESTA.....	64
VII. CONCLUSIONES.....	65
VIII. RECOMENDACIONES.....	66
ANEXOS.....	69

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Población de la empresa Quimipiel S.A.C. ....	26
Tabla 2 Criterios y características éticas .....	32
Tabla 3 Establecimiento de puntos críticos en ventas .....	36
Tabla 4 Nivel del manual de funciones y procedimientos.....	37
Tabla 5 Nivel de líneas de mando y compromiso .....	38
Tabla 6 Nivel de tareas y funciones.....	39
Tabla 7 Nivel de responsabilidades en diversas tareas o funciones .....	40
Tabla 8 Nivel de políticas referidas al proceso de organización .....	41
Tabla 9 Nivel de algunos procedimientos .....	42
Tabla 10 Nivel de sistema de operación de ventas .....	43
Tabla 11 Nivel de formatos de notas de pedido .....	44
Tabla 12 Nivel de los procesos de contabilidad, facturación y despacho .....	45
Tabla 13 Nivel del soporte informático de información.....	46
Tabla 14 Nivel de las políticas para asegurar que no se pierdan las ventas .....	47
Tabla 15 Nivel del proceso de presupuestación de ventas .....	48
Tabla 16 Nivel de normas y procedimientos de créditos.....	49
Tabla 17 Nivel de cómo se autorizan los créditos .....	50
Tabla 18 Nivel del área de créditos .....	51
Tabla 19 Resumen de evaluación de nivel del control interno.....	53
Tabla 20 Programa de auditoría.....	55
Tabla 21 Herramienta para controlar y mejorar la gestión comercial .....	58
Tabla 22 Consulta sobre incidencia del Control Interno en la Gestión Comercial .....	59

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Perfil propuesto para colaboradores de la empresa Quimipiel S.A.C.....	23
Figura 2. Tipo de investigación .....	27
Figura 3. Proceso de administración de una empresa.....	33
Figura 4. Proceso de ejecución .....	34
Figura 5. Nivel de manual de funciones y procedimientos .....	38
Figura 6. Nivel de líneas de mando y compromiso .....	39
Figura 7. Nivel de ciertas tareas y funciones .....	40
Figura 8. Nivel de responsabilidades en diversas actividades o funciones .....	41
Figura 9. Nivel de políticas referidas al proceso de organización.....	42
Figura 10. Nivel de algunos procedimientos .....	43
Figura 11. Nivel del sistema de operación de ventas .....	44
Figura 12. Nivel de formatos de notas de pedido .....	45
Figura 13. Nivel de los procesos .....	46
Figura 14. Nivel de soporte informático de información .....	47
Figura 15. Nivel de las políticas para asegurar que no se pierdan las ventas .....	48
Figura 16. Nivel del proceso de presupuestación de ventas .....	49
Figura 17. Nivel de normas y procedimientos de créditos .....	50
Figura 18. Nivel de cómo se autorizan los créditos.....	51
Figura 19. Nivel del área de créditos .....	52
Figura 20. Propuesta de organigrama.....	54
Figura 21. Propuesta del diagrama de proceso de ventas .....	57
Figura 22. Incidencia del Control Interno en la Gestión Comercial.....	58

## I. INTRODUCCIÓN

En un escenario comercial globalizado, el desafío que afrontan todas las empresas, por la variación significativa de lo que las rodea, es convertirse en empresas que compitan, para ello, deben acoger diferentes esquemas basados en la implementación de un eficiente sistema de control interno. Este sistema de control interno existe en una estructura corporativa, dado el interés de algún administrador que no anhele percibir deterioro de utilidades o beneficios provocados por faltas, estafa o porque decidieron erróneamente, ya que se confiaron de datos financieros no sincerados ni reales. Por ello, se considera que el control interno es un instrumento muy ventajoso, a través del cual la administración alcanza y asegura que la empresa cuente con actividades eficientes. En el presente trabajo de investigación vamos a estudiar al control interno y su incidencia en la gestión comercial de Quimipiel S.A.C, del Distrito La Esperanza, Provincia de Trujillo – 2019. A continuación, presentamos algunos antecedentes relacionados a nuestra investigación, que aportan con sus conclusiones a la misma, así tenemos:

En el contexto internacional, encontramos la siguiente investigación: Bosque, R. & Ruíz, D. (2016) Trabajo final de grado: *El Control Interno y su incidencia en la rentabilidad de la empresa Centro Motor S.A.* Instituto Universitario Aeronáutico. Tuvo como principal objetivo analizar la influencia del sistema de control interno de las unidades orgánicas de compras de vehículos y repuestos, en la consecución de los resultados de la firma Centro Motor S.A., concesionaria oficial de la marca Toyota en la ciudad de Córdoba. Infiriendo finalmente que el control interno incide favorablemente en la rentabilidad de la empresa Centro Motor S.A.

En el plano nacional tenemos la investigación de Velásquez, Palacios & Espinoza (2018) en su Tesis: *El sistema de control interno y la gestión comercial en las Empresas Ferreteras S.R.Ltda de la ciudad de Huánuco, 2018.* Para optar el título profesional de contador público. Universidad Nacional Hermilio Valdizán – Huánuco. Tuvo como objetivo determinar en qué medida la ejecución del sistema de control interno en el área de ventas mejora elocuentemente la gestión comercial de las empresas ferreteras S.R.Ltda en la ciudad de Huánuco. Arribó a la conclusión que la implementación del sistema de control interno a través de sus políticas, normas y

evaluación mejora significativamente el área de ventas, la satisfacción de clientes y el aumento de mercado en las empresas ferreteras de la ciudad de Huánuco.

Rodríguez (2014) Tesis: *El control interno y su incidencia en la gestión administrativa de las empresas comerciales – centro comercial Pomabamba E.I.R.L. LTDA Pomabamba, 2014*, tuvo como objetivo general, describir “El control interno y su incidencia en la Gestión administrativa de las empresas comerciales – Centro comercial Pomabamba E.I.R.L. Ltda. Pomabamba, 2014. El estudio fue cuantitativo, descriptivo y diseño no experimental, la técnica fue la encuesta y el instrumento el cuestionario pre estructurado con 25 ítems. Se concluyó que más del 50% de las compañías comerciales en Pomabamba no tienen de un buen sistema de control interno, conduciendo un desbarajuste administrativo, financiero que influye de manera negativa en los resultados de gestión de las empresas.

Asimismo, la investigación de Villanueva & García (2013) titulada: *Impacto del control interno en la gestión de las empresas comerciales en lima metropolitana*. Para optar el título profesional de contador público. Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión. Huacho – Perú. Se planteó como objetivo, determinar de qué manera el Control Interno impacta en la Gestión Administrativa en las empresas. Concluyeron que efectivamente el control interno influye en la gestión administrativa comerciales en Lima Metropolitana.

En el plano local tenemos a: Vargas y Ramírez (2014) Tesis: *El sistema de control interno y la gestión comercial en la Ferretería Comercial Estrella S.R.L.* Para optar el título de contador público. Universidad Privada Antenor Orrego. Tiene como objetivo demostrar que con la ejecución del sistema de control interno en el área de ventas mejora elocuentemente la gestión comercial de la ferretería Comercial Estrella S.R.L. de la ciudad de Trujillo, en el año 2014. Se manejó un diseño pre experimental, de naturaleza descriptiva simple, método transversal. Se empleó la técnica de la entrevista y encuesta. Los resultados muestran que el defectuoso control interno afecta claramente a la gestión comercial, ya que un buen sistema de control interno basado en el informe COSO implementado contribuirá al logro de los objetivos.

Fernández & Lázaro (2016) Tesis: *Sistema de control interno en ventas para la mejora en la gestión comercial de Distribuidora Deportiva del Norte S.A.C., Trujillo, 2016*. Para optar el título profesional de Contador. Universidad Privada del Norte. Su principal objetivo fue demostrar que la implementación del sistema de control interno en el área de ventas contribuye a mejorar la gestión comercial de la empresa Distribuidora Deportiva del Norte S.A.C., para tal efecto se empleó un diseño No Experimental y se utilizó el método Ex post facto transversal. Concluyeron que el sistema de control interno contribuye a que los procesos de comercialización cuenten con un control interno eficiente, es decir, logren que los procesos de sus operaciones estén bien definidos y organizados.

Dentro de la realidad problemática de esta investigación podemos mencionar que el mundo se encuentra en un dinamismo tal que requiere acciones inmediatas, pero a la vez innovadoras, eficientes no solo del ser humano, sino de las empresas, en relación a estas últimas, los cambios en tecnología, de usos y mecanismos o metodologías para lograr vender más se vuelven cada vez más frecuentes. Cada vez son más los países, instituciones, empresas grandes, medianas o pequeñas que quieren sobresalir, crecer y competir para aportar a su región y país.

La empresa Quimipiel S.A.C, alineada a su responsabilidad de contribuir con el crecimiento y desarrollo de su Distrito, por ende con su Provincia y región, así como aportar al desarrollo del sector servicios, alcanzar consolidarse en su rubro y gozar de éxito empresarial, permitiéndose brindar servicios de calidad y generar satisfacción en sus clientes pero sin descuidar el crecimiento de sus trabajadores, necesita de mecanismos que le ayuden en ese propósito, que contribuyan a lograr sus objetivos primero y luego su visión empresarial.

No obstante, la preocupación constante que existe en la empresa es tener un adecuado control interno, ya que considera que es la vía por la cual llegará a alcanzar la eficiencia y el crecimiento anhelado y que aún no lo perciben realmente. Este interés es de la propia administración de la empresa, ya que no se desea seguir apreciando pérdidas ocasionadas por errores o fraudes, que se producen por malas decisiones y que se apoyaron en informaciones financieras y bancarias no confiables. Por ello, teniendo estos hechos indicados, consideramos que el control interno es una

poderosa herramienta a través de la cual la administración logra asegurar la gestión ordenada y eficiente de las diversas actividades de la empresa.

Sabemos que un sistema de control interno bien implementado va a facilitar entre otros aspectos, el diagnosticar en forma permanente las deficiencias o dificultades que suelen estar presentes durante los procesos de ventas, contables y administrativos en toda empresa. La ejecución de sistemas de control interno en todos sus ámbitos es de mucha utilidad y apoyo, pues para obtener eficientes resultados en la gestión comercial, no puede estar de lado el planeamiento, el manejo adecuado del potencial humano, pero todo ello acompañado de un control interno capaz de atribuir las acciones a buen puerto, en forma ordenada y eficiente, a través de evaluaciones, recomendaciones para verificar y corregir. Muchas empresas en nuestro medio pese a estar presentes en el mercado varios años no cuentan con un sistema de control interno implementado y trabajan a la deriva sin ninguna evaluación de su gestión, sin ninguna verificación y menos control, sin ello es difícil alcanzar los objetivos empresariales en forma sostenida o año tras año.

La empresa Quimipiel S.A.C, dedicada al curtido y adobo de cueros, desde agosto del 2000, no es una excepción y en sus 19 años en el mercado aún no cuenta con un sistema de control interno y menos con un sistema que haga estas actividades evaluadoras, de verificación y de control. Relacionado a ello ha mostrado una sucesión de anomalías o problemas asociados a los procedimientos de ventas. Teniendo un impacto en la gestión comercial, administrativa y contable de la misma.

Al analizar esta situación se refleja lo relevante que resulta poder realizar un control a efectos de que la empresa se mantenga vigente. Al ver las principales situaciones problemáticas, vimos que existen irregularidades repetitivas, frecuentes, como son las siguientes:

- Trabajadores que brindan el servicio desmotivados por bajos resultados y compensaciones.
- No existe planificación de las promociones o descuentos, y en muchos casos no se comunican a los trabajadores en forma oportuna.
- No hay informes claros de rendiciones de cuenta.
- No hay fechas fijas de pago de los salarios.

- Poca motivación y recompensas a los vendedores.
- Falta de jornadas de capacitación a los trabajadores que brindan el servicio.
- Falta de coordinación entre las áreas.
- Inadecuada gestión y administración.

Esta investigación se justifica de forma teórica por cuanto el control interno es un aspecto fundamental en las empresas, ya sea públicas o privadas, que contribuye a diversos aspectos, uno de ellos el aspecto comercial, por ello consideramos que un buen sistema de control interno en las empresas *definitivamente contribuirá a tener procedimientos y procesos óptimos, eficientes que traerá consigo una gestión comercial adecuada que se refleje en los resultados del ejercicio*. Se busca por ello, usar la teoría y base científica existente, con la finalidad de aportar académicamente a otras investigaciones. En esta investigación veremos el caso de la empresa Quimipiel S.A.C, del Distrito La Esperanza, Provincia de Trujillo – 2019, empresa en la cual no hay eficacia ni eficiencia, puesto que adolece de un sistema de control interno óptimo.

Asimismo, el presente trabajo se justifica metodológicamente ya que su tratamiento y elaboración se basó en la aplicación del método científico Deductivo – Inductivo y lineamientos matrices y básicos de la metodología científica, a través de ello se aplicó las teorías relacionadas al tema. Para el uso de este método científico perseguimos la metodología que tiene como actividad principal la recolección de datos para analizar y alcanzar información que nos condujo a resultados que nos permitió demostrar la solución al problema.

De igual manera tiene una justificación práctica ya que busca, mediante la implementación de un sistema de control interno, el desarrollo de la empresa Quimipiel S.A.C y así poder contribuir a dar salidas y soluciones a los problemas que pueden afectar la gestión comercial y facilitar o propiciar que las tareas del departamento de ventas se lleven a cabo de manera eficiente, organizada, en orden y con total transparencia y honestidad. Que se tenga a su vez, cuentas y procesos claros para que los directivos de la misma puedan tomar decisiones más convenientes.

Finalmente consideramos que tiene una justificación social porque su desarrollo y sistematización también pueden contribuir a tener una empresa que brinde servicios de calidad a la población, y por supuesto a que los trabajadores se desenvuelvan en una empresa que actúa en forma correcta y siguiendo una gestión transparente y con procesos ordenados.

A continuación, enunciamos nuestro problema de investigación: ¿El control interno incide en la gestión comercial de Quimipiel S.A.C. del Distrito de La Esperanza, Provincia de Trujillo, 2019?

La hipótesis que planteamos es: El control interno incide de manera favorable en la gestión comercial de Quimipiel S.A.C. del Distrito de La Esperanza, Provincia de Trujillo, 2019.

En tanto, nuestro Objetivo General es determinar si el control interno incide en la gestión comercial de Quimipiel S.A.C. del Distrito de La Esperanza, Provincia de Trujillo, 2019.

Planteando los siguientes Objetivos Específicos:

- Diagnosticar, y analizar el control interno en la unidad orgánica de ventas de la empresa Quimipiel SAC del Distrito La Esperanza, Provincia de Trujillo – 2019
- Evaluar el nivel del control interno en la unidad orgánica de ventas de la empresa Quimipiel SAC del Distrito La Esperanza, Provincia de Trujillo – 2019
- Proponer un sistema de control en puntos específicos que incida en la gestión comercial de Quimipiel SAC
- Proponer una herramienta para controlar y mejorar la unidad de ventas de la empresa Quimipiel S.A.C

## II. MARCO TEÓRICO

### 2.1. Teorías

#### 2.1.1. Control interno

Según la Contraloría General de la República del Perú (2014) señala que: El Control Interno trae consigo una serie de beneficios para la entidad. Su implementación y fortalecimiento promueve la adopción de medidas que redundan en el logro de sus objetivos. A continuación se presentan los principales beneficios:

- La cultura de control favorece el desarrollo de las actividades empresariales y mejora el rendimiento.
- El Control Interno bien aplicado contribuye fuertemente a obtener una gestión óptima, toda vez que genera beneficios a la administración de la entidad, en todos los niveles, así como en todos los procesos y actividades en donde se implemente.
- El Control Interno fortalece a una entidad para conseguir sus metas de desempeño y rentabilidad y prevenir la pérdida de recursos.
- El Control Interno facilita el aseguramiento de información financiera confiable y asegura que la entidad cumpla con las leyes y regulaciones, evitando pérdidas de reputación y otras consecuencias.

A su vez Rusenas (2006) también sostiene que el Control Interno es un proceso integral de gestión efectuado por el gerente, supervisores, jefes de áreas, y empleados en general, diseñado para enfrentar los riesgos en las operaciones y para dar seguridad razonable de que, en la consecución de la misión de la entidad, se alcancen los objetivos de la misma, es decir, es la gestión misma orientada a minimizar los riesgos.

Aguirre & Sarmiento (2008), indican que el control interno más que una herramienta de seguimiento de gestión es una herramienta facilitadora de la comunicación entre las áreas de la organización involucradas, en cuanto la mayor ventaja del control de indicadores es la capacidad de contar el desarrollo de la estrategia en relación a todos los procesos que allí se miden y lograr integrar la información de cada área en una fuente de retroalimentación continua y confiable para el resto de la organización.

### **2.1.2. Gestión comercial**

Según Neira (2002), indica los siguientes alcances:

Hay un refrán en los negocios que asevera que no acontece nada sino hasta que se efectúa una venta. Sin ventas no se requieren contadores, trabajadores de producción, ni siquiera el presidente de la compañía. Las ventas simbolizan el combustible que hace que funciones los motores empresariales.

Por lo tanto, la gestión de ventas es una de las especialidades fundamentales en mercadotecnia. Una gestión efectiva de ventas surge de un personal muy orientado al éxito, que logra cumplir con su misión de manera económica y con eficiencia. La gestión comercial es una de las tradicionales áreas funcionales de la gestión, que se encuentra en cualquier organización y que se ajustan a la ejecución de tareas de ámbito de ventas.

## **2.2. Fundamentación teórica**

### **2.2.1. Control interno (variable independiente)**

#### **2.2.1.1. Sistema de Control Interno**

Escalante (2008) El sistema de control interno es el conjunto de todos los elementos en donde lo principal son las personas, los sistemas de información, la supervisión y los procedimientos. Este es de vital importancia, ya que promueve la eficiencia, asegura la efectividad, previene que se violen las normas y los principios contables de general aceptación. Los directivos de las organizaciones deben crear un ambiente de control, un conjunto de procedimientos de control directo y las limitaciones del control interno.

#### **2.2.1.2. Definición de Control Interno**

Hernández (2010) sostiene que el control interno es un proceso, efectuado por el personal de una entidad, diseñado para conseguir unos objetivos específicos. El control interno comprende el plan de organización y el conjunto de métodos y medidas adoptadas dentro de una entidad para salvaguardar sus recursos, verificar la exactitud y veracidad de su información financiera y administrativa, promover la eficiencia en las operaciones, estimular la observación de las

políticas prescrita y lograr el cumplimiento de las metas y objetivos programados.

Escalante (2008) afirma que: El informe COSO define al control interno como un proceso realizado por la junta directiva, la gerencia y otro personal propuesto, esbozado para suministrar seguridad razonable respecto del logro de objetivos en las 3 categorías siguientes: i) eficiencia y eficacia de las operaciones, ii) confiabilidad de la información financiera, y iii) cumplimiento de leyes y regulaciones. De igual manera, el informe COSO para lograr estos objetivos plantea una estructura de cinco componentes i) ambiente de control, ii) evaluación de riesgos, iii) actividades de control gerencial, iv) información y comunicación y v) supervisión y monitoreo.

### **2.2.1.3. Objetivos del Control Interno**

**Alvin, Randal y Marks (2007)** infieren: “el control interno, cuenta con tres objetivos:

- Confiabilidad de los estados financieros.
- Eficiencia y eficacia de las operaciones.
- Cumplimiento con las leyes y reglamentos”.

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

- Obtener información financiera, veraz y oportuna la cual constituye un elemento importante sobre la cual se toman las decisiones en la organización.
- Proteger los recursos empresariales y/o institucionales, contando para ello con un adecuado plan de seguros o efectos de salvaguardar los activos y patrimonios de la empresa.
- Promover y fomentar la eficiencia de las operaciones.

**Santillana (2000)** colige: “el control interno, tiene cuatro objetivos:

- Fomentar y asegurar el pleno respeto, apego, observancia y adhesión a las políticas prescritas o establecidas por la administración de la entidad.
- Promover eficiencia operativa.

- Asegurar razonabilidad, confiabilidad, oportunidad e integridad de la información financiera y la complementaria administrativa y operacional que se genera en la entidad.
- Protección de los activos de la entidad”.

#### 2.2.1.4. Tipos de control interno

Rusenias (2006) sustenta: “Los tipos de control interno:

- **Control de Validez:**  
Se refiere a asegurar que sea correcta o verdadera la información contable.
- **Control de Integridad:**  
Se refiere a asegurar que se ha procesado la totalidad de la información contable.
- **Control de Reproceso:**  
Asegurar que los cálculos o las operaciones de rutina o sistematizadas, han sido llevadas a cabo en forma adecuada”.

#### 2.2.1.5. Elementos

Santillana (2000), cataloga el control interno bajo la siguiente manera:

##### A. Plan de organización

- **Dirección:** Tiene la responsabilidad de hacer cumplir la política de la empresa y tomar las mejores decisiones y oportunidad de mejora.
- **Coordinación:** Se refiere a prevenir conflictos internos y evitar duplicidad de funciones y/o actividades.
- **División de funciones:** Se refiere a definir claramente la responsabilidad del personal dentro de una organización.
- **Moralidad:** La moralidad en un colaborador es un valor principal que debe incentivarse dentro de una organización, con el fin de evitar algún acto indebido en perjuicio de la misma.

- **Retribución:** Una retribución acorde al trabajo desempeñado y dentro de la normativa legal vigente, hará que los colaboradores se sientan conformes dentro de la organización.

## **B. Sistema de permisión y procesos**

**Rusenias (2006, p. 48)** sustenta que; “Cuando una empresa determina sus objetivos, planes y delega funciones, debe contar con los controles necesarios para que dicha empresa logre sus objetivos y planes.

Podemos encontrar los siguientes elementos de control:

- **Manual de procedimientos y sistemas:** Estas detallan paso por paso como se desarrolla las diversas operaciones y/o actividades con el fin de homogenizar los procesos y actuación de los trabajadores.

Estas se detallan de forma escrita, formularios y otros similares, siendo estas redactadas de forma clara y concisa, pueden ir acompañadas de gráficos que faciliten la comprensión de los interesados.

- **Manual de cuentas:** Es una pequeña guía donde explica el uso que debe darse a cada uno de las cuentas cuando se transfiere al lenguaje contable donde encontramos activo, pasivo, patrimonio neto y resultados.

## **C. Personal adecuado**

Para aprovechar todo lo antes mencionado es preciso contar con personal idóneo que nos permitan cumplir con los objetivos del control interno.

Es un punto importante, por no decir el más importante en la selección del personal con el que debe contar la organización, esto incluye desde el punto base en la selección de sus funcionarios, jefes, supervisores y empleados para ello los directivos deben realizar una exhaustiva evaluación de cada puesto a cubrir dentro de la organización.

Se recomienda que la selección del personal de una gerencia lo realice otra gerencia, con los fines de la gerencia interesada.”

#### **D. Supervisión**

**Santillana (2000)** infiere: “La constancia vigilancia es necesaria para que se aplique correctamente el sistema de control interno y a la vez cada colaborador desarrolle sus funciones direccionados al cumplimiento de los objetivos de la organización.

“Un buen plan de sistematización de procedimientos y un buen diseño de registros, formas e informes, permite la supervisión casi automática de los diversos aspectos del control interno”. (**Santillana, 2000, p.17**)

#### **2.2.1.6. Partes del Control Interno**

**Mantilla (2002)** establece que el control interno tiene cinco partes o elementos:

##### **A. Escenario de control**

La administración imparte mando y responsabilidad, además, la manera como organiza y hace desarrollar a sus colaboradores; asimismo la vigilancia y orientación suministrada por el comité de directivos.

##### **B. El proceso de examen de riesgos de la empresa**

Luego de valorizar los riesgos, lo primero que se tiene que hacer, es plantearse objetivos para poder atacarlos y saber cómo administrarlos.

##### **C. Actividades de control**

Se refiere a las políticas y procedimientos para conseguir los objetivos de la organización, como, por ejemplo: aprobaciones, segregación de funciones, permisiones, confirmaciones, acuerdos producto de

conciliación, investigaciones de ejercicio operacional y el aseguramiento de los activos.

#### **D. Información y comunicación**

Este apartado se refiere a comunicarse información pertinente para que todo el personal pueda cumplir con sus responsabilidades en tiempo y forma.

Paralelamente, la comunicación efectiva también debe darse al total del nivel organizacional.

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

Todo sistema debe monitorearse y ver su desempeño en frecuencias oportunas; y así mismo, si existiera una deficiencia, se debe reportar y tomar acción para dar solución y retroalimentar”.

### **2.2.1.7. Ámbito de aplicación**

(Rusenas, 2006) establece: “El control interno como un esquema debe comprender los componentes que siguen:

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

- Deberá existir una correcta distribución en las funciones e inspección de las operaciones, asimismo el resguardo y preservación del patrimonio.
- Colocar en el más alto nivel jerárquico el área de “Auditoría Interna”, si ésta existiera.

#### **B. Sistema de concepción, realización y control de procedimientos y actividades comerciales**

- Deberán implementarse procedimientos para verificar la exactitud de los registros contables.

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

- Los requerimientos primordiales del sistema de control interno son:
  - Deberán definirse como aplicarse correctas formas de contrato de trabajadores competentes.
  - No dejar de lado la elaboración de programas de capacitación y entrenamiento, y aplicarlos durante todo el proceso.

### **2.2.1.8. Metodologías para valorar el sistema de control interno**

**Alvin, Randal y Marks (2007, p. 284)** infieren: Las metodologías para evaluar son:

#### **A. Narración**

“Una narración adecuada de un sistema de contabilidad y los procesos de control relacionados, incluye cuatro características:

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

#### **B. Diagrama de flujo**

Lo anterior representa simbólicamente la secuencia de una operación dentro de una organización, y representan una ventaja, ya que facilitan el análisis.

#### **C. Cuestionario**

Es una serie de preguntas concernientes a los controles que ayudan al auditor a detectar aspectos inadecuados.

## **2.2.2. Gestión Comercial**

### **2.2.2.1. Alcance**

Deming, el que dio origen a la concepción de calidad total manifestaba: “El vendedor, sea mayorista o minorista, debe ser tratado como un socio no como un cliente.”

“La fuerza de ventas desempeña un papel crucial al decidir el destino de una organización, ya que los ingresos de esta se derivan de las ventas. Por esto la fuerza de ventas se debe administrar con efectividad si va a contribuir al esfuerzo de mercadotecnia general de la organización” (Aguirre, 2002. p.78).

### **2.2.2.2. Definición**

Encontrar qué es lo que el cliente necesita y venderle. Para ello interviene el área de ventas y marketing principalmente.

Según Neira (2002), indica los siguientes alcances:

Hay un refrán en los negocios que afirma que no sucede nada sino hasta que se efectúa una venta. Sin ventas no se necesitan contadores, trabajadores de producción, ni siquiera el presidente de la compañía. Las ventas representan el combustible que hace que funcionen los motores empresariales.

### **2.2.2.3. Objetivos de la Gestión Comercial**

Todos los objetivos se deben traducir en facturación para la empresa para que tenga rentabilidad, pero siempre pensando vender con la satisfacción de los clientes.

### **2.2.2.4. Estructuración**

Para lograr los objetivos, se plantea lo siguiente:

- **Especialización territorial:** Se refiere a asignar un territorio a cada vendedor.

- **Especialización del producto:** Se refiere a que, existan vendedores sectorizados por producto o territorio, y de esta forma los vendedores se familiaricen al máximo con los productos que venden.
- **Especialización de tareas:** Se refiere a que, se encuentra por lo general en grandes empresas, que algunos vendedores territoriales siguen su tarea, mientras que, por otro lado, un grupo de vendedores más pequeño, desarrolla nuevas cuentas.
- **Especialización en un mercado meta,** Se refiere a que cada vendedor atiende a sólo un grupo seleccionado de los clientes.

#### 2.2.2.5. Funciones

Los colaboradores del área de ventas constituyen un grupo muy importante, existen las siguientes funciones básicas para ellos:

- Búsqueda permanente de clientes
- Comunicación
- Vender
- Servicio
- Información

#### 2.2.2.6. Fuerza de ventas

A continuación, se representa un diagrama de las características de un perfil de puesto:

#### Características de un Perfil de Puesto

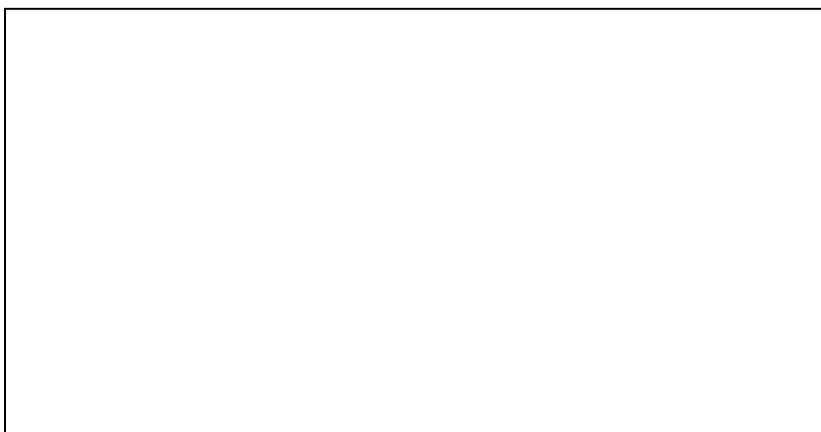


Figura 1. Perfil propuesto para los colaboradores de la empresa Quimipiel SAC.

## **A. Reclutamiento y selección**

Es el proceso de atraer a los mejores recursos, y en resumen podemos reclutar de tres formas: Promoción interna, utilizando Las listas de agencias de empleo, y los anuncios.

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

“Este proceso consiste en la planeación, organización, dirección y control de los esfuerzos y capacidades de su colaboradores” (Terry & Franklin, (1999) “Principios de la Administración”, México – Editorial Cecs. p.143).

### **Marco Conceptual:**

**Administración:** Es el proceso de obtener el máximo beneficio posible a la organización a través de la planificación, organización, dirección y control de todos sus recursos.

**Escenario de control:** Referido al ambiente que incentive y facilite influir las actividades de los colaboradores con relación al control de sus actos.

**Auditoría:** Proceso sistemático que solicita evidencias para verificar que los procesos vayan de acuerdo a las normas, procedimientos y estándares de la organización.

**Auditoría de sistema:** Desde el punto de vista contable, es un proceso ordenado para comprobar los métodos de contabilidad y de control interno, que faculta examinar el desempeño y la forma de cómo se procede internamente de acuerdo a ley.

**Control:** Es un proceso para verificar si el desempeño sigue las políticas de la empresa y sus normas.

**Control interno:** Es el procedimiento que faculta afrontar los peligros y alcanzar los objetivos, manejando distintas acciones, monitoreo, supervisión, entre otras.

**Control Contable:** Se refiere a proteger los activos o a la veracidad de los asientos de contabilidad.

**Control administrativo:** Proceso de control interno que no se relaciona directamente con la confianza de los asientos de contabilidad.

**Inventario:** Agrupación de bienes dentro de un periodo determinando dentro de la organización.

**Gestión comercial:** Actividad que se empieza desde la compra de un bien o insumo, hasta que se convierte en producto final para su negociación y venta.

**Supervisión:** Actividad para verificar el apropiado control y trayectoria en las fases, con lo cual certifique que los procedimientos y métodos se alcancen los objetivos que persigue la organización.

**Ventas:** La habilidad de encontrar qué es lo que el cliente necesita y venderle.

### III. MATERIAL Y MÉTODOS

#### 3.1. Material:

##### 3.1.1 Población

Se considera a 38 participantes, como son: Asociados, Gerente general y personal del área de ventas, al 30 abril 2019

Tabla 1  
*Población de la Empresa Quimipiel S.A.C.*

N°	GRUPO DE INTERÉS	GRUPO PARTICIPANTE	PORCENTAJE
1	Asociados	5	13.0
2	Gerente General	1	2.6
3	Colaborador del área de ventas	32	84.2
<b>TOTAL</b>		<b>38</b>	<b>100.0</b>

Fuente: Quimipiel S.A.

Elaboración: Propia.

### 3.1.2 Muestra

Para nuestro caso al no tener una población muy grande y por conveniencia de la investigación, usaremos al grupo participante expresado en la Tabla 1.

### 3.1.3 Unidad de análisis

Colaborador del área de ventas de Quimipiel S.A.C.

## 3.2. Métodos y Técnicas

### 3.2.1. Tipo de investigación

La investigación es de tipo descriptiva, ya que describiremos los hechos tal como suceden en la realidad sin manipularlos, es un método científico que implica observar y describir el comportamiento de un sujeto sin influir sobre él de ninguna manera.

La representación del tipo de investigación es el siguiente:

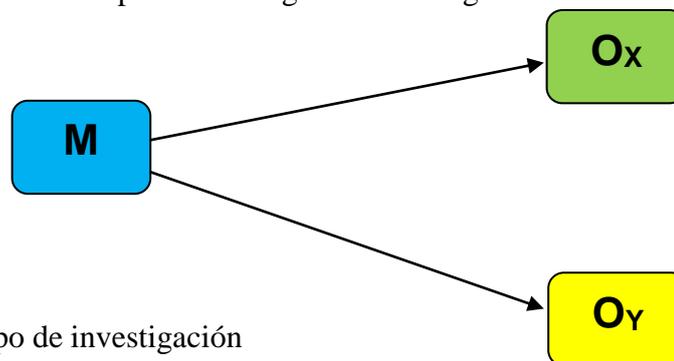


Figura 2. Tipo de investigación

Dónde:

**M:** Muestra (Asociados, Gerente general y personal del área de ventas, de la empresa Quimipiel S.A.C., en el año 2019).

**Ox:** Observación de la variable 1: Control Interno.

**Oy:** Observación de la variable 2: Gestión Comercial.

De acuerdo al fin que se persigue es investigación aplicada, y en concordancia con Z. Cordero (2008), “es el tipo de investigación en la cual el problema está establecido y es conocido por el investigador, por lo que utiliza la investigación para dar respuesta a preguntas específicas. En este tipo de investigación el énfasis

del estudio está en la resolución práctica de problemas. Se centra específicamente en cómo se pueden llevar a la práctica las teorías generales. Su motivación va hacia la resolución de los problemas que se plantean en un momento dado”.

### **3.2.2. Diseño de investigación**

Es el No experimental – transversal; En este tipo de diseño se recolectan datos en un solo momento, en un tiempo único. Su propósito esencial es describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado.

### 3.2.3. Variables y operacionalización de variables

#### Operacionalización de Variables

VARIABLES	DEFINICION CONCEPTUAL	DEFINICIÓN OPERACIONAL	DIMENSIONES	INDICADOR	ESCALA DE MEDICION
<b>CONTROL INTERNO</b> (VARIABLE INDEPENDIENTE)	Según Gómez (1968) sostiene que, “el Control Interno comprende el plan de organización y todos los métodos y procedimientos que en forma coordinada se adoptan en un negocio para salvaguardar sus activos, verificar la razonabilidad y confiabilidad de su información financiera, promover la eficiencia operacional y provocar la adherencia a las políticas prescritas por la administración”.	Según Rusenas (2006, p. 48) cuando una empresa determina sus objetivos y delega funciones, debe contar con controles necesarios para lograr dichos objetivos.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ambiente de control.</li> <li>- Proceso de evaluación de riesgos de la empresa.</li> <li>- Actividades de control.</li> <li>- Información y comunicación.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Grado de ambiente de control.</li> <li>-Grado de evaluación de riesgos.</li> <li>-Grado de actividades de control.</li> <li>-Grado de información y comunicación.</li> </ul>	NOMINAL (SI, NO, Ninguna de las anteriores)
<b>GESTIÓN COMERCIAL</b> (VARIABLE DEPENDIENTE)	Según Aguirre (2002, p. 78) La fuerza de ventas desempeña un papel crucial al momento de decidir el destino de la empresa, ya que de ellos derivan los ingresos. Siendo una actividad que se empieza desde la compra de un bien o insumo, hasta que se convierte en producto final para su negociación y venta.	Según Aguirre (2002) La fuerza de ventas es un conjunto de procesos administrativos que inciden en el producto final que son los ingresos de la organización.	-Procesos Administrativos.	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Planeación.</li> <li>-Organización.</li> <li>-Dirección.</li> <li>-Control.</li> </ul>	NOMINAL (SI, NO, Ninguna de las anteriores)

### 3.2.4. Técnicas e Instrumentos de Recolección de datos

Una investigación requiere, como ya se ha mencionado, de una selección adecuada del tema objeto del estudio, de un buen planteamiento de la problemática a solucionar y de la definición del método científico que se utilizará para llevar a cabo dicha investigación. Sumado a esto se requiere de técnicas y herramientas que auxilien al investigador a la realización de su estudio.

#### **Técnicas**

##### **- Entrevista**

Para Galindo (1998), las entrevistas son elementos esenciales en la vida contemporánea, es comunicación primaria que contribuye a la construcción de la realidad, instrumento eficaz de gran precisión en la medida que se fundamenta en la interrelación humana.

##### **- Observación**

Para Sabino (2012) la observación es la acción de mirar detenidamente; en el sentido del investigador, es la experiencia, es el proceso de mirar detenidamente, o sea, en sentido amplio, el experimento, el proceso de someter conductas de algunas cosas o condiciones manipuladas de acuerdo a ciertos principios para llevar a cabo la observación.

#### **Instrumentos**

- **Cuestionario:** Se utilizó como instrumento el cuestionario de encuesta, en el cual se podrá obtener de manera directa a través del gerente los problemas de control interno que aquejan el área de ventas, así como del personal del área.

- **Ficha de Observación:** Se utilizó como instrumento la ficha de observación, en el cual se van a observar los procesos operativos en el área de ventas.

### 3.2.5. Procedimientos

- Se diagnostica los problemas de la empresa.
- Se formula la pregunta de acuerdo a los problemas encontrados.
- Se diseña el objetivo general y los objetivos específicos.
- Una vez definida el problema de investigación y sus objetivos, se procede a realizar el marco teórico con teoría actualizada, que permita facilitar del desarrollo de la estructura de los procedimientos.
- Posterior a esto, se formuló la hipótesis y la operacionalización de las variables con sus respectivos indicadores de cada una de estas.
- Se identifica el tipo de diseño de investigación y el material de estudio del proyecto.
- Se señala las técnicas e instrumentos de recolección de datos que utilizaremos para el proyecto.
- Elaboración del desarrollo del tema de investigación, tomando como punto de partida, la secuencia de los procesos operativos ventas.
- En base a los datos obtenidos, se elaboración de los resultados, los cuales se organizan en función a los objetivos.
- Elaboración de la discusión de los resultados obtenidos en trabajo de investigación.
- Desarrollo de las conclusiones y recomendaciones del trabajo de investigación.

El procesamiento y análisis estadístico de datos se realizó con ayuda del programa de Excel.

Para recopilar datos. – Los datos para nuestra investigación se obtuvieron de las encuestas aplicadas y de la observación a la empresa Quimipiel S.A.C.

Para análisis de datos. - Los métodos que se utilizaron para nuestro análisis de datos son los siguientes:

**a.** Estadística descriptiva:

- Construcción de tablas de distribución de frecuencias.
- Elaboración de figuras estadísticas.

**b. Estadística inferencial:**

- Para procesar y obtener los resultados de los estadísticos descriptivos y la contratación de las hipótesis, se usó la recopilación de las respuestas de las encuestas realizadas y la técnica de la observación al área de ventas de la empresa.
- Para determinar la relación de las 2 variables se tuvo en cuenta las respuestas que nos brindaron los colaboradores de la empresa encuestados.

**3.2.6. Aspectos Éticos**

El presente trabajo de investigación se realizó bajo las consideraciones de propiedad intelectual de los autores consultados. La finalidad de la presente investigación es la de Determinar de qué manera el control interno incide en la gestión comercial de Quimipiel S.A.C. del Distrito de La Esperanza, Provincia de Trujillo, 2019

Las fuentes bibliográficas consideradas en el presente trabajo de investigación, son las que respaldan y dan consistencia a la investigación, pues permitieron conocer la situación real de cada variable, objeto de estudio, las cuales fueron citados en este trabajo, respetando de esta manera la autenticidad de diversos autores. Asimismo, se aplicó las normas APA para las citas y referencias.

**Tabla 2**

***Criterios y características éticas del criterio***

<b><i>Criterios</i></b>	<b><i>Características éticas del criterio</i></b>
Consentimiento informado	Los participantes estuvieron de acuerdo con ser informantes y conocer sus derechos y responsabilidades.
Confidencialidad	Se aseguró la protección de la identidad de las personas que participaron como informantes.
Objetividad	El análisis de la situación que se encontró en el desarrollo del presente trabajo se basó en criterios y técnicas.
Originalidad	Se citaron las fuentes bibliográficas y referencias electrónicas de la información mostrada, a fin de demostrar la inexistencia de plagio.
Veracidad	La información mostrada es verdadera, cuidando la confidencialidad de la misma.

**Fuente:** Esteves (2012)

**Elaboración:** Propia

### **3.3. Breve presentación de la Empresa**

La empresa cuya razón social es QUIMIPIEL SOCIEDAD ANÓNIMA CERRADA, el nombre comercial Quimipiel S.A.C., su registro único de contribuyentes es el 20439675412, dedicada a la actividad comercial de curtido y adobo de cueros, desde agosto del año 2000, podríamos decir que cuenta en el mercado con 19 años de presencia y experiencia en el rubro, no obstante haber cambiado de razón social recientemente, se sigue manteniendo vigente, es importante manifestar que por razones de reserva de la información que nos solicitaron los directivos de la empresa, no contemplamos la nueva razón social para fines de este trabajo de investigación, y optamos por manejar la razón social ya conocida. Se encuentra ubicada en Calle 3 Mz.C-1 Lt.3-4 Parque. Industrial en el Distrito de La Esperanza, Provincia de Trujillo, La Libertad.

## IV. RESULTADOS

### 4.1. Tabulación de datos obtenidos

Para la presentación y organización de los datos obtenidos de la investigación, se estructuraron cuadros y gráficos estadísticos que muestran la alternativa para cada pregunta, la distribución de frecuencias absoluta y relativa obtenida de cada respuesta.

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

### 4.2. En relación al objetivo específico 1: Diagnosticar, y analizar el control interno en la unidad orgánica de ventas de la empresa Quimipiel SAC del Distrito La Esperanza, Provincia de Trujillo – 2019

Aquí procedemos a establecer los aspectos débiles en el sistema de control interno del proceso de compras de las áreas de ventas de Quimipiel S.A.C.

Se realizó varias verificaciones que permitieron diagnosticar la situación actual y advertir un abanico de deficiencias en este procedimiento de compras, para ello especificaremos dicho proceso y después advertiremos los inconvenientes que se hallan en cada uno de ellos.



**Figura 3.** Proceso de administración de una empresa.

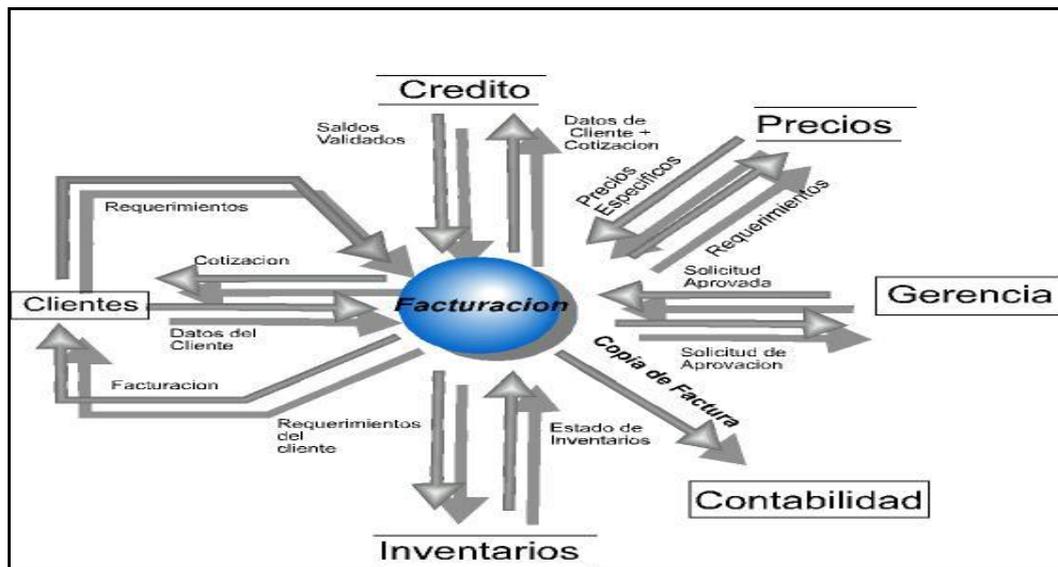
**Fuente:** Quimipiel S.A.C.

**Elaboración:** Propia

## PLANEAMIENTO

- Determinar stock mínimo y puntos de re-pedido.
- Elaborar un registro de proveedores.
- Estimar de forma integral el costo de los bienes.
- Apartamiento de ocupaciones y concesión de compromisos en ventas.

## EJECUCIÓN



*Figura 4.* Proceso de ejecución

**Fuente:** Procesos Perú S.A.

**Elaboración:** Propia

## CONTROL

- a. Referencia de advertencias, inconvenientes y dificultades mostrados durante el procedimiento de comprar.
- b. Valoración de los procesos establecidos.
- c. Valoración de los efectos de la compra, costos y condiciones.

Después de haberlo especificado el o los procesos de compras en su correspondiente unidad orgánica, pasaremos a establecer las partes críticas que se encontraron en cada proceso aludido.

**Tabla 3**

*Establecimiento de partes críticas en ventas.*

<b>PROCESOS</b>	<b>PUNTOS CRÍTICOS</b>
<b>PLANEAMIENTO</b>	A. Ineficiente realización del procedimiento de vender. B. No existe orden en la unidad orgánica. C. Mala determinación del stock de bienes. D. Inapropiada determinación de los costes de la mercadería.
<b>EJECUCIÓN</b>	Retraso en la confección y conformidad de lo que no se vende al contado.
<b>CONTROL</b>	La unidad orgánica no funciona óptimamente.

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

**Elaboración:** Propia

Como podemos apreciar en la Tabla3, el diagnóstico permitió determinar que los puntos críticos en los procesos de planeamiento son la ineficiente realización del procedimiento de vender. No existe orden en la unidad orgánica, mala determinación del stock de bienes e inapropiada determinación de los costos de mercadería. En cuanto a la ejecución el retraso en la confección del stock de bienes. El proceso de control el principal punto crítico es que la unidad orgánica no funciona óptimamente.

Por tanto, después de evaluar el sistema de control interno, se instituyen los siguientes aspectos débiles:

- Preeminencia de acciones no compatibles que exponen a riesgo la empresa.
- Falta de documentos guía e instructivos de procesos.
- Falta de manual de ética y comportamiento, y difusión del mismo.
- Inexistencia de documentos con los procesos de control interno.
- Desconocimiento de los aspectos riesgosos de la empresa.
- Inexistencia de mecanismos que permitan identificación de riesgos.
- No están establecidos indicadores de gestión.

- Existen trabajadores que no cuentan con un plan de seguro social y tampoco tienen contratos físicos de trabajo.
- Planes importantes sin diseñar y sin presupuesto.
- De los archivos de computador no cuentan con Backup.
- No existe un límite para acceder a información del negocio.
- No existe un aseguramiento de los activos fijos.

**4.3. En relación al objetivo específico 2:** Evaluar el nivel del control interno en la unidad orgánica de ventas de la empresa Quimipiel SAC del Distrito La Esperanza, Provincia de Trujillo – 2019

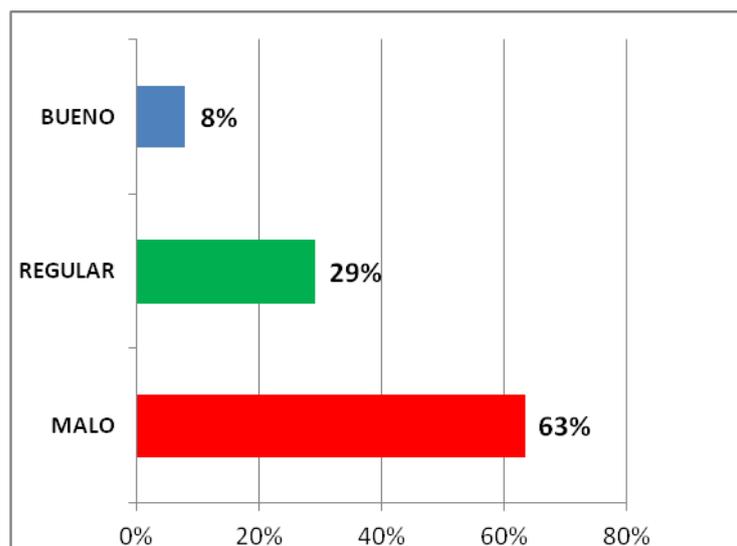
Para realizar la evaluación del nivel de control interno en la unidad orgánica de ventas de la empresa Quimipiel SAC del Distrito La Esperanza, se aplicó un cuestionario con 15 ítems (ver anexo 1), cuyos resultados se presentan a continuación:

Tabla 4  
*Nivel de manual de funciones y procedimientos*

*Ítem 1 - De contar con manual de funciones y procedimientos, este se considera...*

<b>ALTERNATIVA</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>%</b>
<b>MALO</b>	<b>24</b>	<b>63%</b>
<b>REGULAR</b>	11	29%
<b>BUENO</b>	3	8%
<b>TOTAL</b>	<b>38</b>	<b>100%</b>

Fuente: Cuestionario de encuesta



**Figura 5.** Nivel de manual de funciones y procedimientos

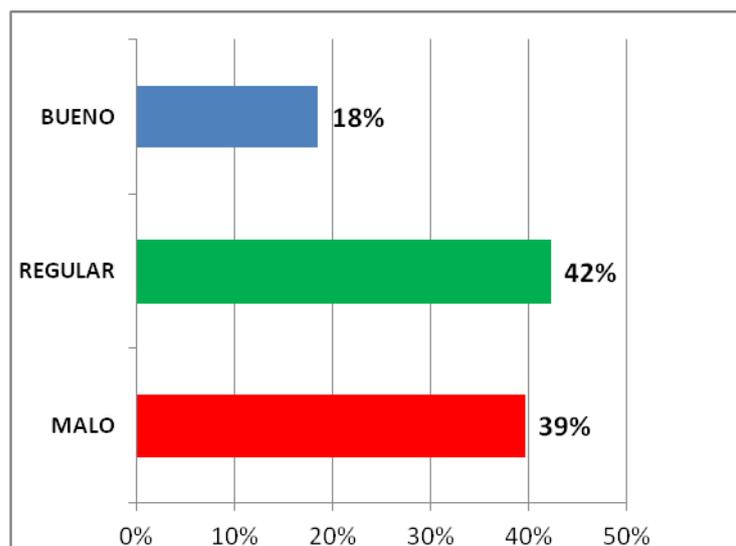
Se aprecia que el nivel que predomina en cuanto al Manual de funciones y procedimientos es el Malo con el 63%, teniendo solo el 8% en el nivel Bueno.

Tabla 5  
Nivel de líneas de mando y compromiso.

*Ítem 2 - De tener visiblemente definidas las líneas de mando y compromiso, éstas a su criterio tienen un nivel...*

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	%
MALO	15	39%
REGULAR	16	42%
BUENO	7	18%
<b>TOTAL</b>	<b>38</b>	<b>100%</b>

Fuente: Cuestionario de encuesta



**Figura 6.** Nivel de líneas de mando y compromiso

Aquí podemos notar que el nivel de las líneas de mando y compromiso, según los encuestados y que predomina es el regular con el 42%, es decir 16 de los 38 encuestados, en tanto el 39% considera que se tiene en este tema un nivel malo, quedando solo que 7 de los encuestados considera que el nivel es bueno.

Tabla 6

*Nivel de ciertas tareas, aspectos o funciones*

*Ítem 3 -Cuál es el nivel que usted considera tienen ciertos aspectos que se presentan a continuación:*

ALTERNATIVA	MALO	%	REGULAR	%	BUENO	%	SUMATORIA	%
a) Dirección de Ventas?	17	45%	12	32%	9	24%	38	100%
b) Director de producto?	15	39%	15	39%	8	21%	38	100%
c) Proveedores?	11	29%	19	50%	8	21%	38	100%
d) Servicios y atención a consumidores?	17	45%	14	37%	7	18%	38	100%
e) Publicidad?	16	42%	16	42%	6	16%	38	100%
f) Investigación de mercado?	10	26%	16	42%	12	32%	38	100%
g) Nuevos productos?	19	50%	12	32%	7	18%	38	100%
h) Ventas especiales?	6	16%	17	45%	15	39%	38	100%
<b>TOTAL</b>	<b>111</b>		<b>121</b>		<b>72</b>		<b>100%</b>	

Fuente: Cuestionario de encuesta

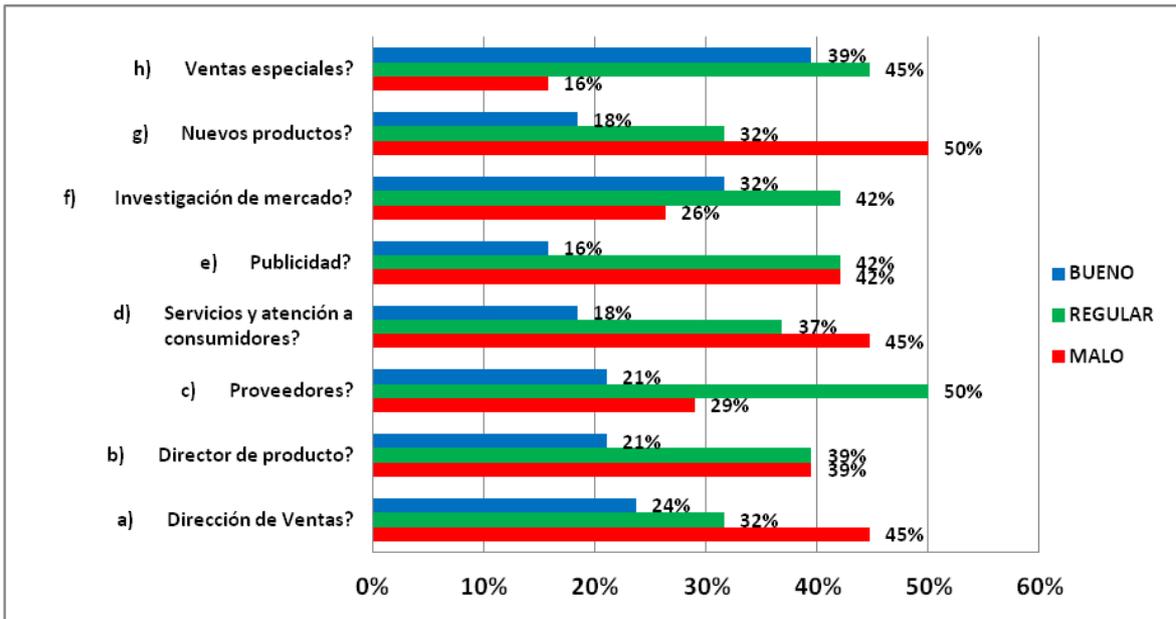


Figura 7. Nivel de ciertas tareas, aspectos o funciones

Los porcentajes más elevados en cuanto al nivel malo están en relación a los nuevos productos que alcanza un 50%, es decir la mitad de los encuestados así lo considera, seguido de dirección de ventas con el 45% y en igual porcentaje servicios y atención a consumidores. En tanto en el nivel regular destaca el 50% en relación a los proveedores.

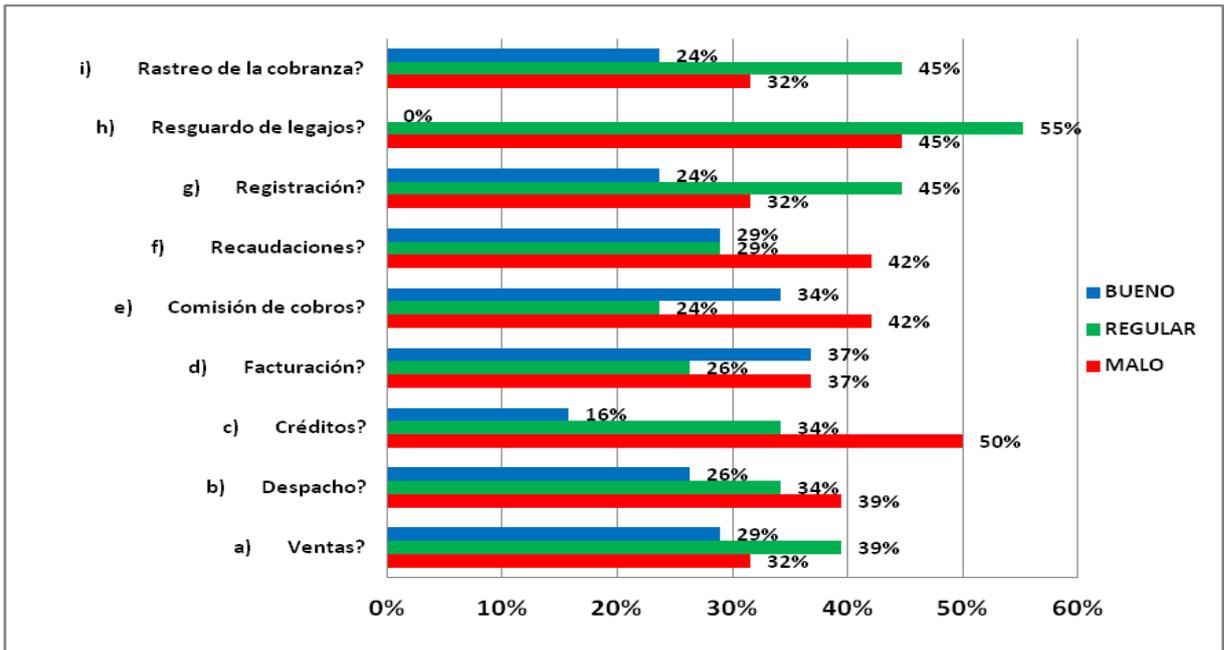
Tabla 7

Nivel de responsabilidades en diversas actividades o funciones

Ítem 4 - Considera que la definición de responsabilidades en las actividades o funciones que siguen, tienen un nivel:

ALTERNATIVA	MALO	%	REGULAR	%	BUENO	%	SUMATORIA	%
a) Ventas?	12	32%	15	39%	11	29%	38	100%
b) Despacho?	15	39%	13	34%	10	26%	38	100%
c) Créditos?	19	50%	13	34%	6	16%	38	100%
d) Facturación?	14	37%	10	26%	14	37%	38	100%
e) Comisión de cobros?	16	42%	9	24%	13	34%	38	100%
f) Recaudaciones?	16	42%	11	29%	11	29%	38	100%
g) Registración?	12	32%	17	45%	9	24%	38	100%
h) Resguardo de legajos?	17	45%	21	55%	0	0%	38	100%
i) Rastreo de la cobranza?	12	32%	17	45%	9	24%	38	100%
<b>TOTAL</b>	<b>133</b>		<b>126</b>		<b>83</b>			<b>100%</b>

Fuente: Cuestionario de encuesta



**Figura 8.** Nivel de responsabilidades en diversas actividades o funciones

Apreciamos tanto la tabla 7 como en la figura 9 que el porcentaje más alto en cuanto al nivel malo esta en las responsabilidades del área de créditos, en tanto en el nivel regular el porcentaje que resalta es en la función de resguardo de legajos que alcanza el 55%, es decir más de la mitad de los encuestados así lo consideró.

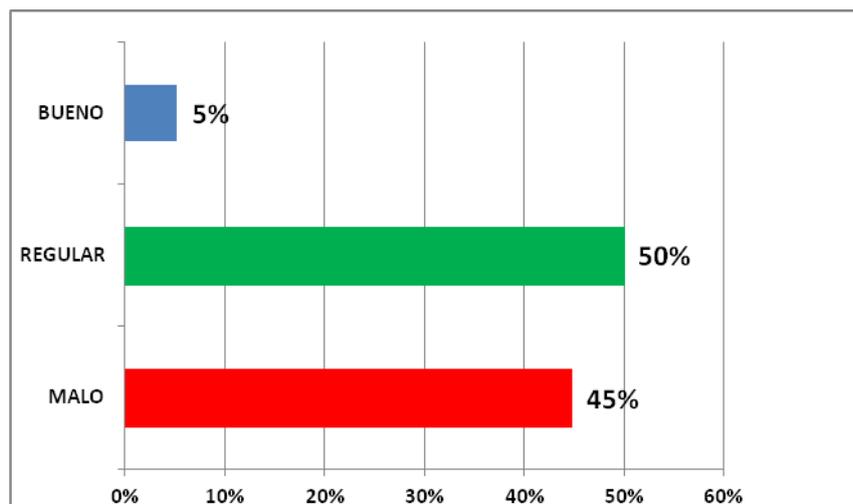
Tabla 8

*Nivel de las políticas referidas al proceso de organización*

*Ítem 5 - Cuál es, a su criterio, el nivel de las políticas referidas al proceso de organización*

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	%
MALO	17	45%
REGULAR	19	50%
BUENO	2	5%
<b>TOTAL</b>	<b>38</b>	<b>100%</b>

Fuente: Cuestionario de encuesta



**Figura 9.** Nivel de las políticas referidas al proceso de organización

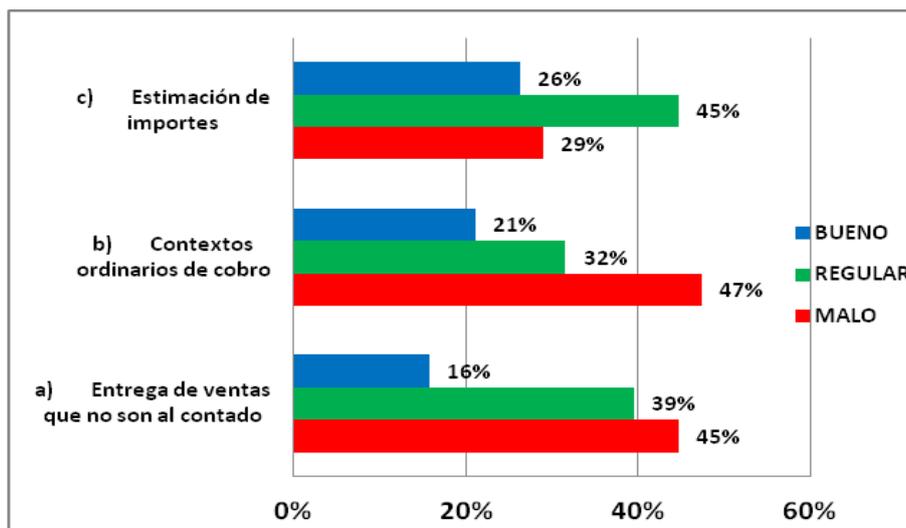
En la tabla 8 y figura 10 predomina el nivel regular con el 50%, lo que significa que la mitad de los encuestados coincide en opinar que el nivel de las políticas referidas al proceso de organización de la empresa Quimipiel S.A.C. tiene ese nivel. En tanto, otro importante número de encuestados considera que el nivel aún es malo. Quedando solo el 5% de los que consideren un nivel Bueno.

Tabla 9  
Nivel de algunos procedimientos

Ítem 6 - Cual es a su criterio el nivel de:

ALTERNATIVA	MALO	%	REGULAR	%	BUENO	%	SUMATORIA	%
a) Entrega de ventas que no son al contado	17	45%	15	39%	6	16%	38	100%
b) Contextos ordinarios de cobro	18	47%	12	32%	8	21%	38	100%
c) Estimación de importes	11	29%	17	45%	10	26%	38	100%
<b>TOTAL</b>	<b>46</b>		<b>44</b>		<b>24</b>			<b>100%</b>

Fuente: Cuestionario de encuesta



**Figura 10.** Nivel de algunos procedimientos

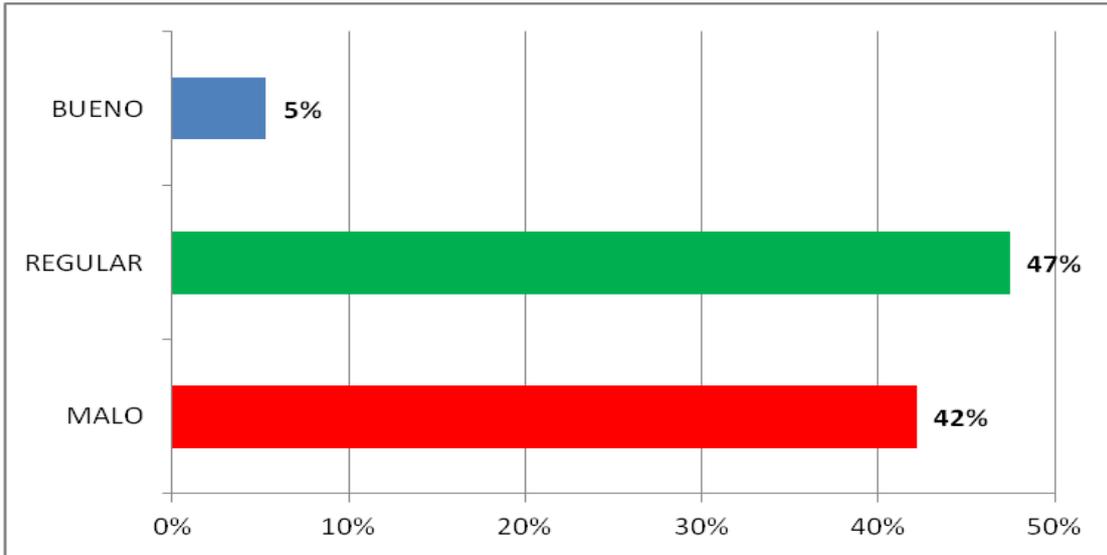
Podemos visualizar que el porcentaje más alto en el nivel malo esta en relación a los contextos ordinarios de cobros con el 47%, seguido de la entrega de ventas que no son al contado, en cuanto al nivel regular los encuestados consideran que la estimación de los importes tiene ese nivel y alcanza el 45%, por su parte 26% considera que la estimación de importes tiene un nivel bueno en la empresa.

Tabla 10  
*Nivel del sistema de operación de ventas*

Ítem 7 -*Cuál es a su consideración, el nivel del sistema de operación de ventas*

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	%
MALO	16	42%
REGULAR	18	47%
BUENO	2	5%
<b>TOTAL</b>	<b>36</b>	<b>95%</b>

Fuente: Cuestionario de encuesta



**Figura 11.** Nivel del sistema de operación de ventas

Podemos apreciar en la tabla 10 y figura 12 que 18 encuestados consideran que el nivel del sistema de operación de ventas es regular, en tanto un porcentaje muy cercano, que significa el 42% lo considera en un nivel malo y sólo el 5% que equivale a 2 personas lo ubica en un nivel bueno.

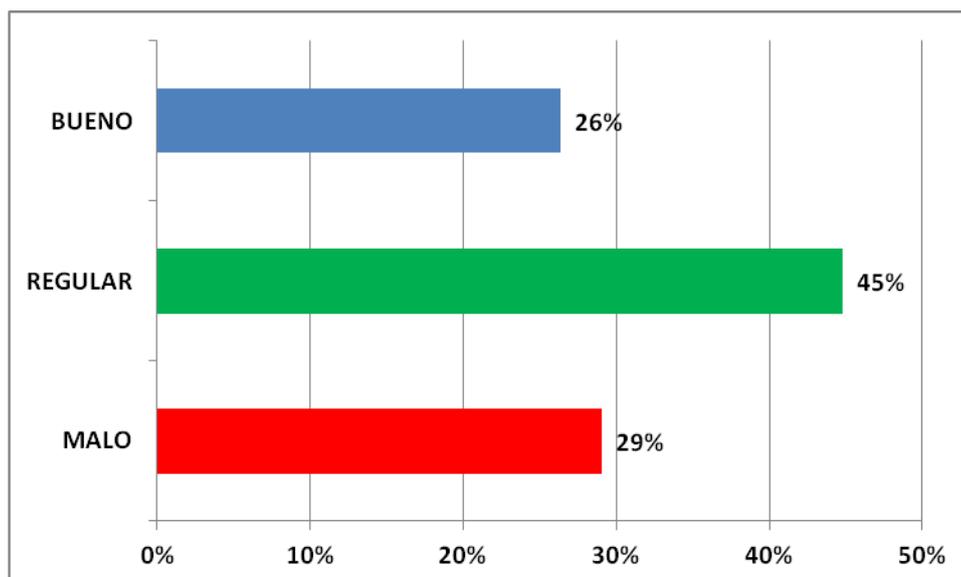
Tabla 11

*Nivel de los formatos de Nota de pedido*

*Ítem 8 - Cuál es el nivel de los formatos de Nota de pedido*

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	%
MALO	11	29%
REGULAR	17	45%
BUENO	10	26%
<b>TOTAL</b>	<b>38</b>	<b>100%</b>

Fuente: Cuestionario de encuesta



**Figura 12.** Nivel de los formatos de Nota de pedido

Se puede ver que nuevamente el nivel regular predomina con el 45% de encuestados que considera que el nivel de los formatos de nota de pedido tiene ese nivel, en tanto los porcentajes bueno y malo presentan porcentajes bastante cercanos del orden del 26% y 29% respectivamente.

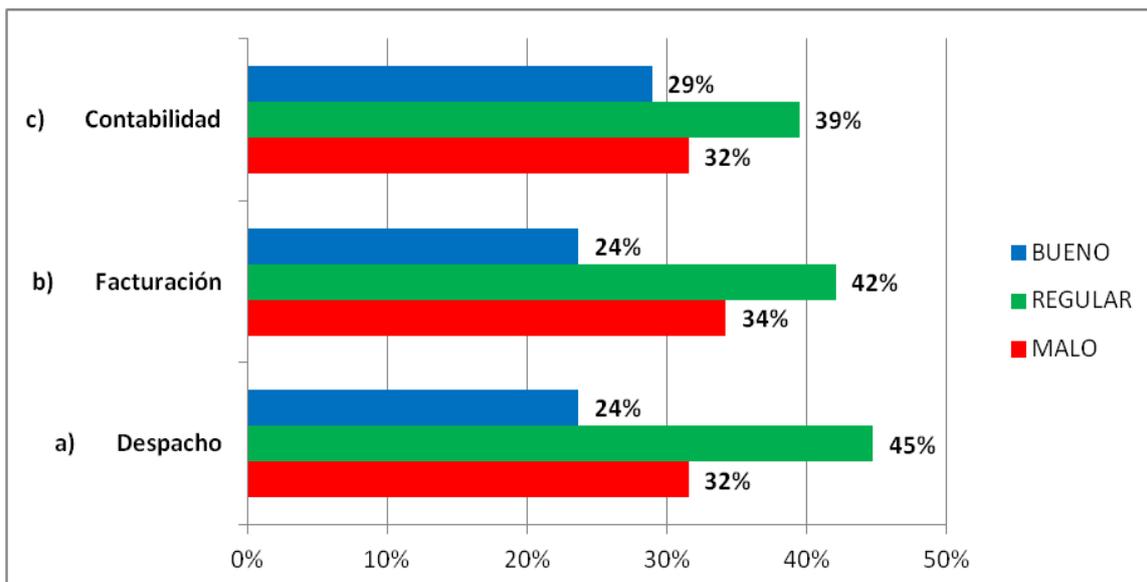
Tabla 12

*Nivel de los procesos de contabilidad, facturación y despacho*

*Ítem 9 - Qué nivel tienen los procesos de:*

ALTERNATIVA	MALO	%	REGULAR	%	BUENO	%	SUMATORIA	%
a) Despacho	12	32%	17	45%	9	24%	38	100%
b) Facturación	13	34%	16	42%	9	24%	38	100%
c) Contabilidad	12	32%	15	39%	11	29%	38	100%
<b>TOTAL</b>	<b>37</b>		<b>48</b>		<b>29</b>			<b>100%</b>

Fuente: Cuestionario de encuesta



**Figura 13.** Nivel de los procesos

Podemos apreciar que los procesos de contabilidad, facturación y despacho tienen nivel regular con el 39%, 42% y 45%. En tanto el nivel malo significó los porcentajes de 32%, 34% y 32% respectivamente.

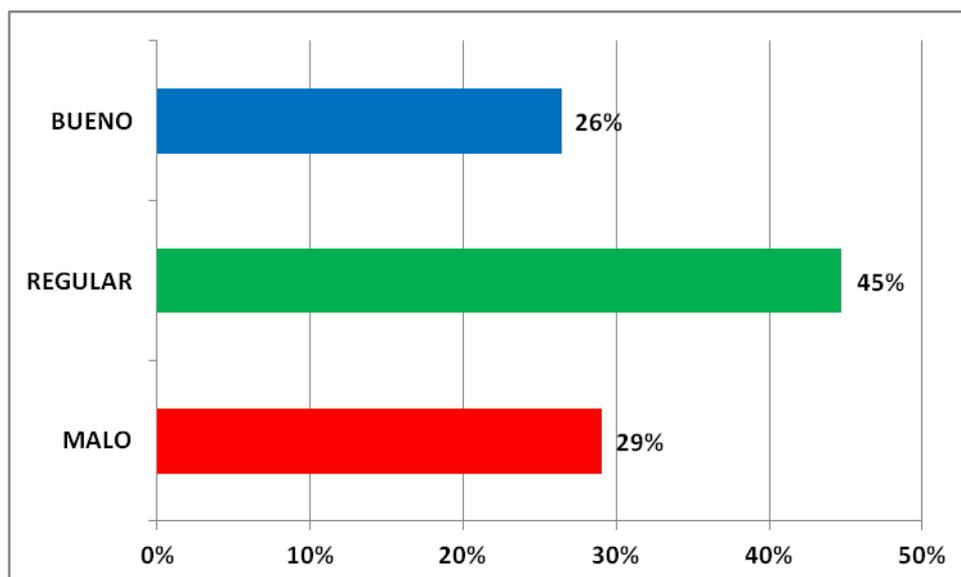
Tabla 13

*Nivel del soporte informático de información*

Ítem 10 - Considera que el soporte informático de información que tiene la empresa tiene un nivel...

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	%
MALO	11	29%
REGULAR	17	45%
BUENO	10	26%
<b>TOTAL</b>	<b>38</b>	<b>100%</b>

Fuente: Cuestionario de encuesta



**Figura 14.** Nivel del soporte informático de información

Al igual que en los casos anteriores seguimos apreciando que el nivel predominante es el regular, para este caso con el 45% lo que implica que 17 de 38 de los encuestados así lo considera.

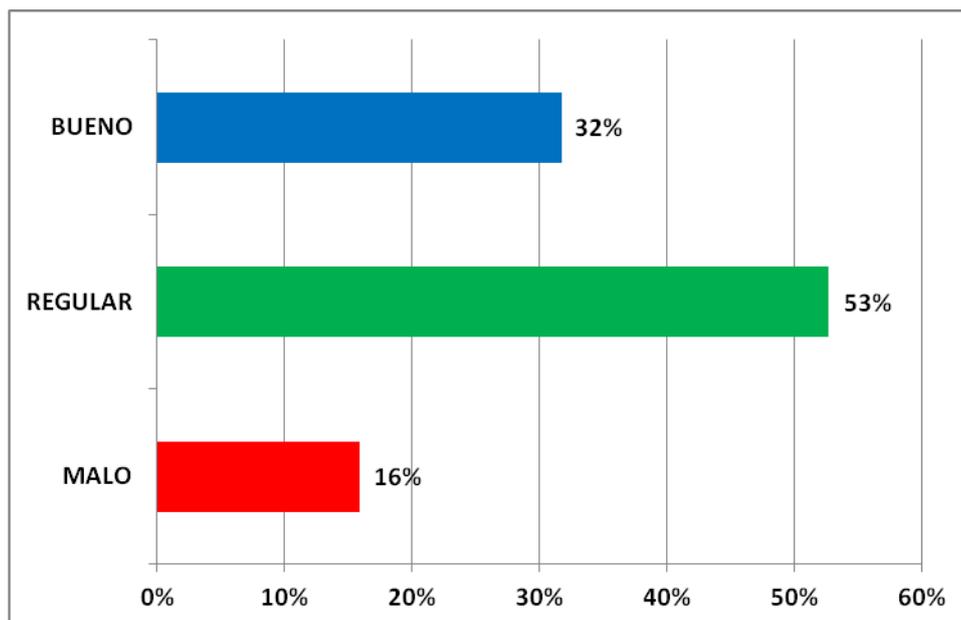
Tabla 14

*Nivel de las políticas para asegurar que no se pierdan las ventas*

*Ítem 11 - Considera que las políticas para asegurar que no se pierdan ventas tienen un nivel...*

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	%
MALO	6	16%
REGULAR	20	53%
BUENO	12	32%
<b>TOTAL</b>	<b>38</b>	<b>100%</b>

Fuente: Cuestionario de encuesta



**Figura 15.** Nivel de las políticas para asegurar que no se pierdan las ventas

Un categórico 53% nos refleja que aún las políticas para asegurar que no se pierdan las ventas, a criterio de los 20 de 38 encuestados se viene teniendo, asimismo, un importante 32% considera que el nivel es bueno, mientras que 6 encuestados determina que aún estas políticas tienen un nivel malo.

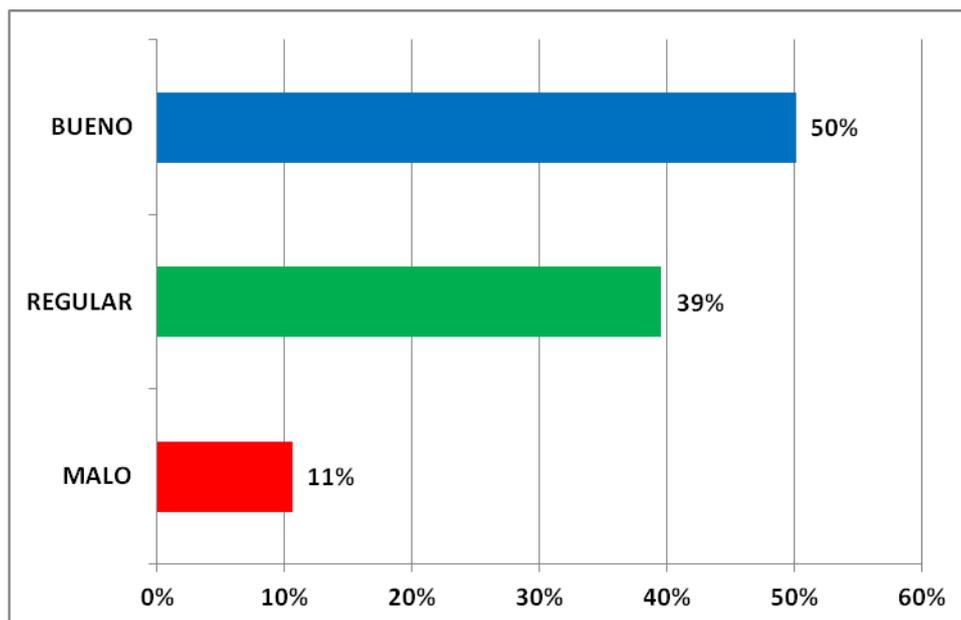
Tabla 15

*Nivel del proceso de presupuestación de ventas*

*Ítem 12 - Qué nivel considera usted tiene el proceso de presupuestación de ventas...*

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	%
MALO	4	11%
REGULAR	15	39%
BUENO	19	50%
<b>TOTAL</b>	<b>38</b>	<b>100%</b>

Fuente: Cuestionario de encuesta



**Figura 16.** Nivel del proceso de presupuestación de ventas

Apreciamos que en este aspecto la mitad de los encuestados consideran que el nivel es bueno, en tanto, el 39% cree que aún es regular, y el 11% que equivale a decir el 4 de 38, lo considera en un nivel malo.

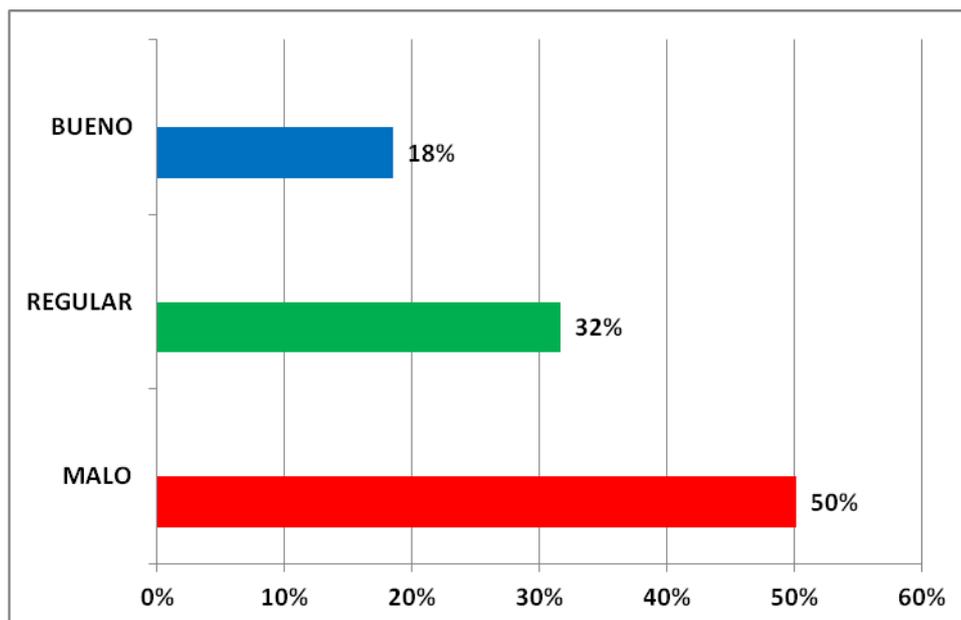
Tabla 16

*Nivel que a su criterio tienen las normas y procedimientos de créditos en la empresa*

*Ítem 13 - Cuál es el nivel que a su criterio tienen las normas y procedimientos de créditos en la empresa...*

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	%
MALO	19	50%
REGULAR	12	32%
BUENO	7	18%
<b>TOTAL</b>	<b>38</b>	<b>100%</b>

Fuente: Cuestionario de encuesta



**Figura 17.** Nivel que a su criterio tienen las normas y procedimientos de créditos en la empresa

A diferencia de la figura anterior, en esta apreciamos todo lo contrario, es decir el 50% de encuestados considera que el nivel de las normas y procedimientos de créditos en la empresa es malo, en tanto, 32% que es aún regular.

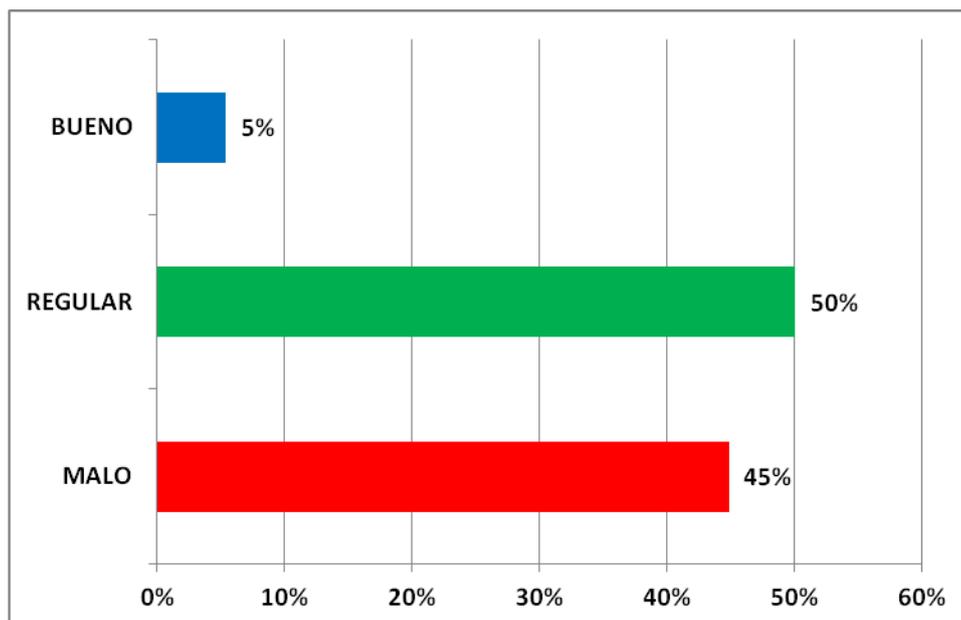
Tabla 17

*Nivel de la manera como se autorizan los créditos en la empresa*

*Ítem 14 - La manera como se autorizan los créditos en la empresa tiene a su criterio, un nivel...*

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	%
MALO	17	45%
REGULAR	19	50%
BUENO	2	5%
<b>TOTAL</b>	<b>38</b>	<b>100%</b>

Fuente: Cuestionario de encuesta



**Figura 18.** Nivel de la manera como se autorizan los créditos en la empresa

Apreciamos que el nivel de la manera como se autorizan los créditos en la empresa, aún es considerado regular por la mitad de los encuestados, es decir 19 de ellos aún considera que este criterio tiene este nivel, en tanto otros 45% lo consideran malo.

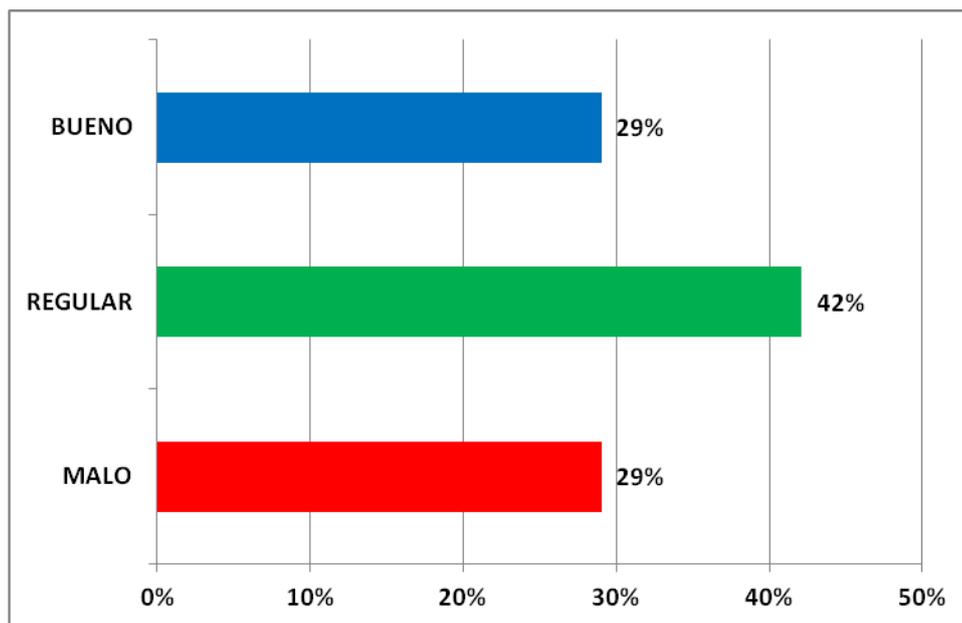
Tabla 18

*Nivel del área de Créditos...*

*Ítem 15 - Cómo considera usted el nivel del área de Créditos*

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	%
MALO	11	29%
REGULAR	16	42%
BUENO	11	29%
<b>TOTAL</b>	<b>38</b>	<b>100%</b>

Fuente: Cuestionario de encuesta



**Figura 19.** Nivel del área de créditos

El 42% considera que el nivel del área de créditos es regular, en tanto 29% considera que es malo e igual porcentaje lo considera en un nivel bueno.

## RESÚMEN DE LA EVALUACIÓN DEL NIVEL DE CONTROL INTERNO

**Tabla 19**

*Resumen de la apreciación del cuestionario del sistema de control interno, implementado a los colaboradores de Ventas de Quimipiel S.A.C.*

Preguntas	Niveles		
	Excelente	Bueno	Insuficiente
1			X
2			X
3			X
4			X
5			X
6			X
7			X
8			X
9			X
10			X
11			X
12		X	
13			X
14			X
15			X
<b>Total</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>14</b>
<b>Porcentaje</b>	<b>0</b>	<b>7%</b>	<b>93%</b>

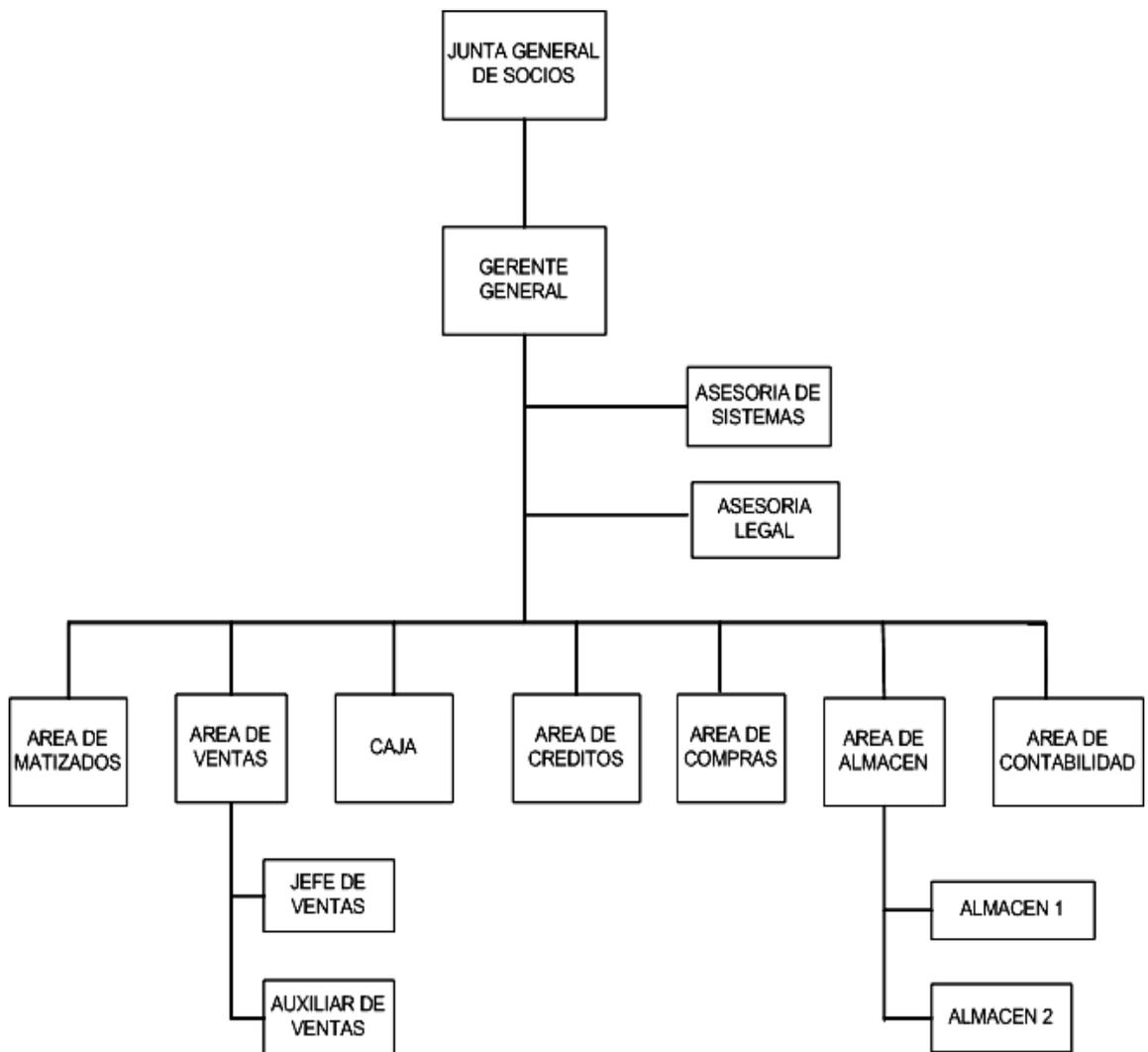
Fuente: Quimipiel S.A.C.

Elaboración: Propia

Considerando lo que se obtuvo como resultados por cada uno de los colaboradores del área en estudio, se realizó la síntesis del instrumento utilizado, en el cual se registraron diferentes niveles (excelente, bueno, insuficiente) para medir el control interno en la actualidad en el área de estudio, concluyendo que la mayoría de los que ahí laboran cree que el nivel de control interno aún es escaso e insuficiente en un porcentaje del 93%.

**4.4. En relación al objetivo específico 3:** Proponer un sistema de control en puntos específicos que incida en la gestión comercial de Quimipiel SAC.

En este punto procedemos a proponer un sistema de control interno en algunos puntos específicos que van a lograr incidir en la gestión comercial de QUIMIPIEL SAC como son:



**Figura 20.** Propuesta de Organigrama

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

**Elaboración:** Propia

**a) Propuesta de un Programa de auditoría a ser aplicada**

**QUIMIPIEL S.A.C.**

**PROGRAMA DE AUDITORÍA**

Unidad Orgánica :  
 Inicia :  
 Termina :  
 Horas/Hombre :

**OBJETIVO**

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

Tabla 20

*Programa de auditoría*

N°	PROCEDIMIENTOS/ACTIVIDADES		Recurso Humano	FEC HA	Hora s/Ho mbre
	<b>ESCENARIO DE CONTROL</b>				
1	Se utiliza un código de ética a fin de desempeñar una labor correcta?				
2	Utiliza la normativa legal vigente para el control del proceso de ventas?				
3	Llevan a cabo reuniones con frecuencia mensual para establecer el porcentaje vendido en relación a lo presupuestado?				
4	A su criterio se cuenta con manuales de procesos para acciones de venta?				
	<b>ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS</b>				
5	¿Existe formalmente una misión establecida para el área de ventas?				
6	¿Se tienen objetivos en el área de ventas?				
7	¿Los objetivos se enfocan a la misión y visión?				
8	¿Se actualiza de manera constante y frecuente las políticas, normas y procedimientos?				
	<b>IDENTIFICACIÓN DE EVENTOS</b>				
9	¿Se tiene un sistema informático para el área de ventas?				
10	¿Considera que el personal del área de ventas está capacitado para su correcto desempeño?				
11	¿El personal de ventas realiza sus funciones adecuadamente?				
12	¿El área de ventas está capacitada para efectos sociales como las paralizaciones?				
13	¿El área de ventas ejecuta análisis de marcas y porcentajes de ventas?				

	<b>EVALUACIÓN DE RIESGOS</b>				
14	¿Existe supervisión en el área de ventas?				
15	¿El nuevo personal para el área de ventas posee inducción para que se acople fácilmente a la empresa?				
16	¿El área de ventas cuenta con tecnología moderna para su eficaz funcionamiento?				
17	¿El acceso al sistema informático de ventas es restringido para el personal no autorizado?				
	<b>RESPUESTA A LOS RIESGOS</b>				
18	¿La empresa usa una planificación de contingencia para contender con marcas extranjeras?				
19	¿La unidad orgánica de ventas proyecta reportes gerenciales para que estos sean controlados y revisados?				
20	¿El proceso de auto venta tiene fortalecido el producto de entrega?				
	<b>ACTIVIDADES DE CONTROL</b>				
21	¿El área de Control Interno examina asiduamente las ventas?				
22	¿El sistema informático de ventas comunica datos de confianza?				
23	¿Se ejecuta visitas de improviso a los consumidores a fin de establecer si se realiza la venta de acuerdo a lo ofertado?				
24	¿Los puestos en unidad orgánica de ventas están apropiadamente separadas?				
	<b>INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN</b>				
25	¿Hay comunicación en los niveles jerárquicos de la unidad orgánica de ventas?				
26	¿Los clientes conocen las políticas de ventas de la empresa?				
27	¿Las decisiones que se tomaron son a través de un examen de la información recepcionada?				
28	¿Las personas que precisan pueden acceder fácilmente a la información?				
	<b>SUPERVISIÓN Y MONITOREO</b>				
29	¿Se siguen de cerca las mejoras de los procesos de ventas?				
30	¿Se demuestra que el control se ejecuta o se efectúa en su totalidad?				
31	¿Se realizan cotejos cada mes de las ventas con las anteriores?				
<b>Hecho por:</b>		<b>Fecha:</b>		<b>Revisado por:</b>	

Elaboración: Propia

b) Determinación del diagrama para el proceso de la venta

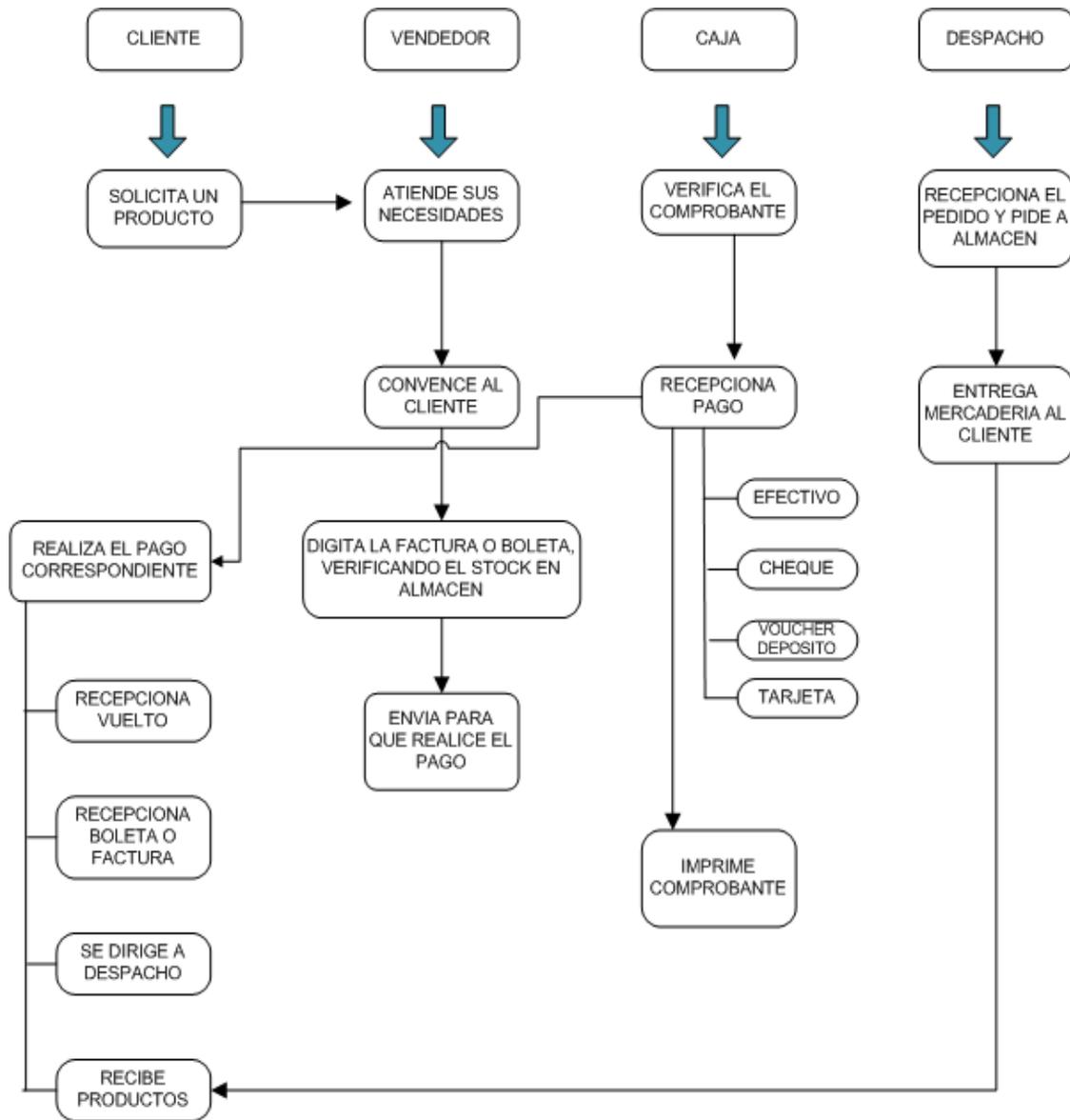


Figura 21. Propuesta diagrama para el proceso de la venta

Fuente: Quimipiel S.A.C.

Elaboración: Propia

**4.5. En relación al objetivo específico 4:** Proponer una herramienta para controlar y mejorar la unidad de ventas de la empresa Quimipiel S.A.C.

La herramienta que se propone es la que a continuación se presenta y en ella se plasman aspectos relacionados al área de ventas, en lo que respecta a control presupuestario, políticas, inspecciones, incentivos profesionales, visitas inopinadas, presentación de informes de ventas frecuentes en relación a metas programadas, entre otros. Así tenemos:

Tabla 21

*Herramienta para controlar y mejorar la gestión comercial*

PREGUNTAS	SI	NO	NA
1. ¿Hay control presupuestario de los gastos cometidos en la Unidad orgánica de Ventas?			
1. ¿Se informa las políticas de la empresa a todos los trabajadores de Ventas?			
2. ¿El inspector de ventas, recoge de los colaboradores a su mando un informe de acciones?			
3. ¿Se incentiva el desarrollo de los profesionales ventas?			
4. ¿Para los programas se considera a todos los colaboradores del área de ventas, incluso a los consumidores?			
5. ¿Se está cumpliendo con las políticas de discreción del Área de Ventas?			
6. ¿Los pedidos son convenientemente inspeccionados y autorizados?			
7. ¿Los estímulos otorgados se ejecutarán solamente cuando se hayan logrado las metas?			
8. ¿Se ejecutan visitas inopinadas para comprobar el acatamiento de los rumbos de la fuerza de ventas?			
9. ¿Ejecutan con frecuencia informes de ventas y sus progresos en relación a las metas programadas?			
10. ¿Se realizaron en el presente mes rotaciones de personal?			
11. ¿Se realizó la visita al banco de clientes en el presente mes?			
12. ¿Mostraron insuficiencias al instante de plasmar sus ventas mensuales?			

13.¿Muestran a diario el sustento de las mercaderías vendidas en el transcurso del mes?			
14.¿Reciben adiestramiento y capacitación mensual?			
15.¿Realizan gastos de marketing mensual?			
16.¿Los precios de los productos vendidos son competitivos en el mercado?			

Elaboración: Propia

**4.6. En relación al objetivo general:** Determinar si el control interno incide en la gestión comercial de Quimipiel S.A.C. del Distrito de La Esperanza, Provincia de Trujillo, 2019.

En relación a este objetivo presentamos los resultados que se muestran a continuación como producto de la aplicación de la siguiente pregunta al grupo participante que viene a constituir nuestra muestra de estudio.

Tabla 22

*Consulta sobre incidencia del control interno en la gestión comercial*

PREGUNTAS	SI	NO	NA
Considera usted que el Control Interno incide en la gestión comercial de Quimipiel S.A.C.?	36	2	0

Elaboración: Propia

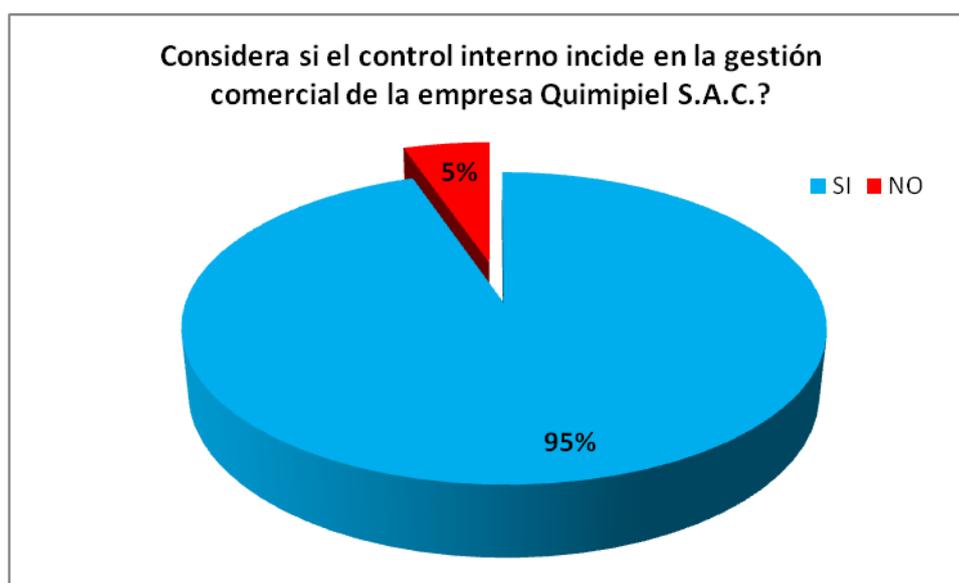


Figura 22. Incidencia del control interno en la gestión comercial de Quimipiel S.A.C.

Tras ver el resultado de la interrogante realizada a nuestra muestra podemos inferir que es de mucha utilidad e importancia contar con un control al interior de las empresas, esto sin duda ayudará y coadyuvará a tener un proceso de ventas eficiente y una gestión comercial óptima. Es bueno destacar que las empresas que utilicen o implementen sistemas de control interno en sus procesos productivos y en sus operacionales en general, podrán conocer realmente cuál es la situación de la misma, por ello es que se hace imprescindible contar con una planificación que tenga la capacidad de verificar que los controles se logren para darle realce a la gestión, permitiéndose claro está, mejorar los procesos.

Apreciamos que el 95% de los encuestados considera que el control interno si tiene incidencia en la gestión comercial de la empresa Quimipiel S.A.C.

## V. DISCUSIÓN

Las ventas es el punto principal y medular en las empresas ya que a través de éstas se generan las utilidades y ganancias que se buscan. En ese sentido, controlar las ventas en una empresa es de suma importancia, estos controles permiten entre otras cosas, permitir el normal desarrollo de los procesos diarios en la empresa, a su vez significa atender en la oportunidad que corresponde las diferentes necesidades de los consumidores, obteniendo los logros y objetivos planteados en la presente investigación, y que de alguna u otra forma va a favorecer la generación de cadenas comerciales de éxito.

Por ello es importante que las ventas se lleven en toda la empresa de forma eficiente y oportuna, mediante un sistema de control interno que faculte crear información de confianza, en su oportunidad y en el más breve plazo que sea posible.

Al ver los resultados que se obtuvieron mediante el instrumento aplicado en la empresa, se pudo visualizar que la mayor parte de las áreas tiene carencias, ello porque no tiene un Sistema de Control Interno óptimo.

En esta parte podemos citar a Escalante (2008), quien infiere que: *el control interno debe estar presente en todas las unidades orgánicas de la empresa*. Básicamente todas las acciones que se realizan están bajo alguna manera de control, de tal forma se ha convertido en el reto primordial, además, consiste en programar, realizar coordinaciones, y desarrollar todas las estrategias que tiendan a alcanzar un eficiente rendimiento que cumpla con las demandas de la empresa.

En el presente trabajo de investigación se llegaron a conclusiones muy importantes, para lograr ello se tuvo que realizar un diagnóstico y análisis el control interno en la unidad orgánica de ventas de la empresa Quimipiel SAC del Distrito La Esperanza, Provincia de Trujillo – 2019, estableciéndose que se tiene presencia de puntos débiles o críticos en diversas áreas y procedimientos, por ejemplo en los procesos de planeamiento, ejecución y control. Pasando por ineficiente realización de los procesos de ventas, falta de orden en el área de ventas, mala determinación de stock de bienes, inadecuado cálculo de costes, asimismo retraso en la conformidad de ventas al crédito. Asimismo, falta de guías, instructivos, manuales de procedimientos o mecanismos para

identificar riesgos, no tienen establecidos indicadores de gestión, trabajadores sin plan de seguro, entre otros.

Podemos en ese sentido, citar a Torres (2005), quien manifiesta que: *“los manuales de procedimientos permitirán que las funciones o puestos administrativos, se realicen precisando su responsabilidad y participación de cada trabajador para el correcto desarrollo de las actividades dentro de la empresa”*. Ya que el fin primordial de los manuales de procesos es brindar representación actual, breve y entendible de las acciones comprendidas en cada uno de ellos. Por esa razón inferimos que un Manual nunca podrá considerarse como concluido, ya que éste debe evolucionar conjuntamente con la organización.

En ese sentido, coincidimos en considerar que las guías, reglamentos internos, manuales de procesos, y otros constituyen herramientas muy importantes para el desarrollo de nuestras labores si no se cuenta con Manuales de procedimientos bien elaborado, se estaría errando en uno o en varias áreas del control interno.

Según Campos (2007), *“El Control”*, *es un esfuerzo sistemático para establecer normas de desempeño con objetivos de planificación...*” En ese sentido, para que haya un control eficiente, se tiene que desarrollar documentos de gestión que propicien pormenorizar los procesos y labores cotidianas del recurso humano. En el caso investigado, se observó un elevado nivel de fallas realizadas durante las ventas, asimismo un deficiente proceder en el área, lo cual lesiona la complacencia de los compradores.

De acuerdo a los resultados, Quimipiel S.A.C., muestra deficiencias en sus procesos de ventas, por ejemplo en el retraso para la entrega de productos y en el proceder de atención al cliente. Creemos que el tener un adecuado y óptimo control interno va a permitir minimizar esas fallas y dificultades en la empresa.

La evaluación al nivel del control interno en la unidad orgánica de ventas de la empresa Quimipiel SAC, permitió conocer que un alto porcentaje de 93% de los encuestados considera que el nivel es aún insuficiente. Por ello además, y como parte de nuestros objetivos específicos planteados se propuso un sistema de control en puntos específicos que incida en la gestión comercial de Quimipiel SAC, constituido por los siguientes

elementos de control: organigrama, programa de auditoría y Flujograma para el área de ventas, que conllevarán a que los procesos sean más eficientes y óptimos ayudando a la mejora de la gestión comercial. A su vez, se propuso un cuestionario como herramienta para controlar y mejorar la unidad de ventas de la empresa Quimipiel S.A.C. en el cual se plasman aspectos relacionados al área de ventas, en lo que respecta a control presupuestario, políticas, inspecciones, incentivos profesionales, visitas inopinadas, presentación de informes de ventas frecuentes en relación a metas programadas, entre otros.

Se concluye que el control interno incide en la gestión comercial de Quimipiel S.A.C. del Distrito de La Esperanza, Provincia de Trujillo, 2019, así se refleja con los resultados de la pregunta efectuada a los colaboradores indicados en la muestra en donde el 95% de ellos considera que el control interno si tiene incidencia en la gestión comercial de la empresa Quimipiel S.A.C.

## **VI. PROPUESTA**

Con los resultados de la investigación, se tienen las propuestas las cuales tienen por finalidad mejorar la gestión comercial de la empresa Quimipiel S.A.C y alcanzar a su vez:

1. Ejecutar procedimientos control interno en la unidad orgánica de ventas de la empresa Quimipiel S.A.C. del Distrito de La Esperanza, Trujillo.
2. Con respecto a la gestión comercial en el área de ventas debe tener en cuenta los ordenamientos y manejos emitidos por la dirección de la empresa; y así perfeccionar las circunstancias de calidad y oportunidad, la provisión de bienes y que se realicen al menor costo, con la mayor eficacia y el mejor uso de los recursos económicos que se disponen.
3. La unidad económica Quimipiel S.A.C., debe elegir valorar el sistema de control interno, de manera periódica con el propósito de contrarrestar sus puntos débiles e insuficiencias de modo pertinente, y con el primordial objeto de tener información notable, real y fiable, asimismo ir mejorando la gestión comercial de la unidad orgánica de ventas.

Asimismo, es importante indicar que en el desarrollo del presente trabajo de investigación y para alcanzar los objetivos de estudio 3 y 4 se han presentado 2 propuestas, la primera que es una que plantea un sistema de control en puntos específicos que incida en la gestión comercial de Quimipiel SAC y la segunda propone una herramienta para controlar y mejorar la unidad de ventas de la empresa Quimipiel S.A.C en ella se contemplan aspectos que se relacionan al área de ventas, en lo que respecta a control presupuestario, políticas, inspecciones, incentivos profesionales, visitas inopinadas, presentación de informes de ventas frecuentes en relación a metas programadas, entre otros puntos.

## VII. CONCLUSIONES

Tras haber hecho el análisis de la información recogida en las inspecciones realizadas a la empresa Quimipiel S.A.C., se establece lo siguiente:

1. Se realizó el diagnóstico y análisis del control interno en la unidad orgánica de ventas de la empresa Quimipiel SAC del Distrito La Esperanza, Provincia de Trujillo – 2019, determinándose que existen puntos críticos en los procesos de planeamiento, ejecución y control. Pasando por ineficiente realización de los procesos de ventas, falta de orden en el área de ventas, mala determinación de stock de bienes, inadecuado cálculo de costes, asimismo retraso en la conformidad de ventas al crédito. Asimismo, falta de guías, instructivos, manuales o mecanismos para identificar riesgos, no tienen establecidos indicadores de gestión, trabajadores sin plan de seguro, entre otros.
2. Se evaluó el nivel del control interno en la unidad orgánica de ventas de la empresa Quimipiel SAC del Distrito La Esperanza, Provincia de Trujillo – 2019, concluyéndose que el 93% de los encuestados considera que el nivel es aún insuficiente.
3. Se propuso un sistema de control en puntos específicos que incida en la gestión comercial de Quimipiel SAC, constituido por los siguientes elementos de control: organigrama, programa de auditoría y Flujograma para el área de ventas, que conllevarán a que los procesos sean más eficientes y óptimos ayudando a la mejora de la gestión comercial.
4. Se propuso un cuestionario como herramienta para controlar y mejorar la unidad de ventas de la empresa Quimipiel S.A.C. en el cual se plasman aspectos relacionados al área de ventas, en lo que respecta a control presupuestario, políticas, inspecciones, incentivos profesionales, visitas inopinadas, presentación de informes de ventas frecuentes en relación a metas programadas, entre otros.
5. Se concluye que el control interno incide en la gestión comercial de Quimipiel S.A.C. del Distrito de La Esperanza, Provincia de Trujillo, 2019, así se refleja con los resultados de la pregunta efectuada a los colaboradores indicados en la muestra en donde el 95% de ellos considera que el control interno si tiene incidencia en la gestión comercial de la empresa Quimipiel S.A.C.

## VIII. RECOMENDACIONES

**Se consideran las siguientes recomendaciones:**

1. Pudimos ver que el control interno incide en la gestión comercial de Quimipiel S.A.C. del Distrito de La Esperanza, Provincia de Trujillo, 2019, por ello es que se debe propiciar las capacitaciones en esta temática a todo el personal.
2. Después de ver el diagnóstico y realizar el análisis del control interno en la unidad orgánica de ventas de la empresa Quimipiel SAC del Distrito La Esperanza, Provincia de Trujillo – 2019, se recomienda fortalecer aquellos puntos críticos identificados, diseñando y aplicando guías, directivas internas, reglamentos e indicadores que ayuden en la gestión de ventas de la empresa.
3. Como la mayoría de los encuestados estableció que el nivel de control interno es insuficiente en la empresa, la gerencia de la misma debe implementar otras estrategias a fin de fortalecer el mismo.
4. Evaluar, aprobar y ejecutar el nuevo organigrama, el programa de auditoría y Flujograma para el área de ventas, que se han propuesto en la presente investigación, con el fin de tener procesos sean más eficientes y óptimos y que conduzcan a mejorar la gestión comercial.
5. Implementar el cuestionario propuesto como herramienta para controlar y mejorar la unidad de ventas de la empresa Quimipiel S.A.C.

## IX. BIBLIOGRAFÍA

- Aguirre, L. & Sarmiento, S. (2008). *Diseño y Formulación de un Sistema de Control Interno en el área de ventas de la empresa Distribuidora Agrícola S.A.C.* Tesis presentada como requisito para optar el Título de Contador Público. Universidad Nacional de Trujillo.
- Alvin, R. y Marks, B. (2007). *Auditoria un enfoque integral (11a. ed.)*. México: Pearson Education.
- Cepeda, K. & Navarro, J. “*Diagnóstico y Diseño de un Sistema de Control Interno en el Área de Ventas de la Empresa Mercurio S.R.L. de la ciudad de Trujillo – Año 2001*” Universidad Nacional de Trujillo.
- Escalante, M. (2008). *El control interno: Estudio y Evaluación del Control Interno*. Michoacán, México
- Esteves, T. (2012). *Criterios y características éticas del criterio*.
- Gómez, F. (1969). *Principios y fundamentos de gestión de empresa (2a. ed.)*. Madrid: Editorial Pirámide- Grupo Anaya S.A.
- Hernández J. (2010). “*El control interno: Investigación definido bajo dos grandes perspectivas*”. Perú – Lima
- Mantilla, O. (2000). *Instalación del sistema de control interno en una empresa comercializadora de repuestos para vehículos automotrices*, Universidad Nacional de Trujillo – Trujillo
- Neira, P. (2002) *Gestionando una Mediana y Pequeña Empresa*. Lima, Perú: Corporación Gráfica Navarrete S.A. p. 78.
- Rusenas, R. (2006). *Control interno (1a. ed.)*. México.
- Santillana, J. (2000). *Establecimiento del sistema de control interno – la función contraloría (B1a. ed.)*. México.
- Terry & Franklin. (1999). *Principios de la Administración*. México: Editorial Cecsá.

Torres, J. (2005) *Los manuales de procedimientos en las instituciones y empresas*.  
Universidad Nacional Mayor de San Marcos.

**Linkografía:**

Alvaro, R. C. (19 de julio de 2017). *auditool*. Obtenido de auditool:  
<https://www.auditool.org/blog/control-interno/5437-beneficios-obtenidos-al-fortalecer-el-control-interno-y-mejorar-los-planes-de-gestion-de-riesgos>

Andina agencia peruana de noticias. (13 de 06 de 2017). *andina difusión*. Obtenido de andina difusión: <https://andina.pe/agencia/noticia-peru-produce-mas-50-millones-pares-calzado-cuero-al-ano-670709.aspx>

La Contraloría General de la República. (2016). *control interno*. Obtenido de control interno:  
[http://doc.contraloria.gob.pe/PACK\\_anticorrupcion/documentos/3\\_CONTROL\\_INTERNO\\_2016.pdf](http://doc.contraloria.gob.pe/PACK_anticorrupcion/documentos/3_CONTROL_INTERNO_2016.pdf)

La Contraloría General de la Republica (2014). “Marco Conceptual del Control Interno”.  
Perú – Lima

Ugaz Barrantes, C. (2015). *universidad nacional de trujillo*. Obtenido de universidad nacional de trujillo:  
<http://dspace.unitru.edu.pe/bitstream/handle/UNITRU/5992/Tesis%20Doctorado%20-%20Clara%20Elizabeth%20Ugaz%20Barrantes.pdf?sequence=1>

# **ANEXOS**

## ANEXO 1

### CUESTIONARIO DEL NIVEL DE CONTROL INTERNO EN LA UNIDAD ORGÁNICA DE VENTAS DE LA EMPRESA QUIMIPIEL SAC

Unidad Orgánica :  
 Inicia :  
 Termina :  
 Tiempo :

#### A. Objetivos:

Determinar cuál es el nivel que los encuestados consideran de control interno en la unidad orgánica de ventas, respecto a:

#### B. Cuestionario:

N°	DETALLE	MALO	REGULAR	BUENO
1	<b>ORGANIZACIÓN</b> De contar con manual de funciones y procedimientos, este se considera...			
2	De tener visiblemente definidas las líneas de mando y compromiso, éstas a su criterio tienen un nivel...			
3	Cuál es el nivel que usted considera tienen ciertos aspectos que se presentan a continuación:  a) Dirección de Ventas? b) Director de producto? c) Proveedores? d) Servicios y atención a consumidores? e) Publicidad? f) Investigación de mercado? g) Nuevos productos? h) Ventas especiales?			
4	Considera que la definición de responsabilidades en las actividades o funciones que siguen, tienen un nivel:  a) Ventas? b) Despacho? c) Créditos? d) Facturación? e) Comisión de cobros? f) Recaudaciones? g) Registración? h) Resguardo de legajos? i) Rastreo de la cobranza?			
5	Cuál es, a su criterio, el nivel de las políticas referidas al proceso de organización			
6	Cual es a su criterio el nivel de:  a) Entrega de ventas que no son al contado b) Contextos ordinarios de cobro c) Estimación de importes			

	<b>VENTAS</b>			
7	Cuál es a su consideración, el nivel del sistema de operación de ventas			
8	Cuál es el nivel de los formatos de Nota de pedido			
9	Qué nivel tienen los procesos de: a) Despacho? b) Factura c) Contabilidad?			
10	Considera que el soporte informático de información que tiene la empresa tiene un nivel...			
11	Considera que las políticas para asegurar que no se pierdan ventas tienen un nivel...			
12	Qué nivel considera usted tiene el proceso de presupuestación de ventas...			
	<b>CRÉDITOS</b>			
13	Cuál es el nivel que a su criterio tienen las normas y procedimientos de créditos en la empresa...			
14	La manera como se autorizan los créditos en la empresa tiene a su criterio, un nivel...			
15	Cómo considera usted el nivel del área de Créditos...			