

UNIVERSIDAD CATÓLICA SANTO TORIBIO DE MOGROVEJO

FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES

ESCUELA DE CONTABILIDAD



**DISEÑO DE POLÍTICAS DE CONTROL INTERNO PARA EL
PROCESO DE VENTAS BAJO EL MODELO “PANDERO” EN LA
EMPRESA DHL AUTOS SAC**

**TESIS PARA OPTAR EL TÍTULO DE
CONTADOR PÚBLICO**

AUTOR

JARUMY LISSETH DELGADO CHERO

ASESOR

MARIBEL CARRANZA TORRES

<https://orcid.org/0000-0002-5120-4295>

Chiclayo, 2021

**DISEÑO DE POLÍTICAS DE CONTROL INTERNO PARA EL
PROCESO DE VENTAS BAJO EL MODELO “PANDERO” EN
LA EMPRESA DHL AUTOS SAC**

PRESENTADA POR:

JARUMY LISSETH DELGADO CHERO

A la Facultad de Ciencias Empresariales de la
Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo
para optar el título de

CONTADOR PÚBLICO

APROBADA POR:

Leoncio Oliva Pasapera

PRESIDENTE

Rosita Catherine Campos Díaz

SECRETARIO

Maribel Carranza Torres

VOCAL

Dedicatoria

A dios por darme la oportunidad de poder cumplir una meta profesional, mis padres y hermanas por el apoyo emocional y consejos en el desarrollo de esta investigación.

Agradecimiento

A Dios por acompañarme siempre con su amor infinito, la fortaleza de permitirme salir adelante a pesar de los obstáculos.

A mi madre, por ser esa persona que con mucho amor, paciencia, consejos y dedicación hizo de mí una buena persona, con muchos valores y la enseñanza de nunca rendirse ante las dificultades. A mi padre por su consejo ante las dificultades al decirme “sigue nomas que al tiempo nadie lo detiene”.

A mi asesora Mgtr. Maribel Carranza por sus consejos, y el apoyo en el desarrollo de esta investigación quien con sus conocimientos se pudo culminar con éxito.

En general a mis amigas, compañeros y docentes que tuve durante esta etapa que contribuyeron en mi formación como profesional.

ÍNDICE

Resumen	9
Abstract	10
I. Introducción	11
II. Marco Teórico.....	13
2.1 Antecedentes.....	13
2.2. Bases Teóricas	15
2.2.1 Control Interno	15
2.2.1.1. Definición del control interno.....	15
2.2.1.2. Objetivos del Control Interno	15
2.2.1.1 Principios del Control Interno	16
2.2.1.2 Tipos de Control Interno.....	16
2.2.1.3 Elementos del Control interno	17
2.2.1.4 Metodología del Control Interno	21
2.2.2 Proceso de venta.....	24
2.2.2.1 Definición del proceso de ventas.....	24
2.2.2.2 Objetivos del proceso de ventas	24
2.2.2.3 Fuerzas del proceso de ventas.....	25
2.2.2.4 Pasos del proceso de ventas.....	25
2.2.3 Marketing	26
2.2.3.1 Marketing en la empresa.....	26
2.2.3.2 Marketing Estratégico.....	27
2.2.3.3 Marketing Operativo.....	27
2.2.4 Asociaciones de Ahorro y Crédito Rotativo.....	28
2.2.4.1 Origen de las AACR.....	28
2.2.4.2 Metodología de las AACR	28
2.2.4.3 Crédito Vehicular vs Fondo colectivo	29
III. Materiales y Método	30
3.1. Tipo y nivel de investigación.....	30
3.2. Diseño de investigación	30
3.3. Población, muestra y muestreo	30
3.4. Criterios de selección.....	30
3.5. Operacionalización de variables.....	31

3.6.	Técnicas e instrumentos de recolección	33
3.7.	Procedimientos	33
3.8.	Plan de procedimiento y análisis	33
3.9.	Matriz de consistencia	34
3.10.	Consideraciones éticas.....	35
IV.	Resultados y discusión	36
4.1	Resultados.....	36
4.1.1.	Descripción del proceso de ventas bajo el modelo pandero en la empresa DHL AUTOS SAC.	36
4.1.2.	Identificación de las deficiencias, causas y efectos en el proceso de ventas del modelo pandero en la empresa DHL AUTOS SAC.	42
4.1.3.	Evaluación de los controles existentes en el proceso de ventas bajo el modelo pandero en la empresa DHL AUTOS SAC.	47
4.1.4.	Establecer políticas de control interno para el proceso de ventas bajo el modelo pandero en la empresa DHL AUTOS SAC.	51
4.2	Discusión	65
V.	Conclusiones.....	67
VI.	Recomendaciones.....	68
VII.	Lista de referencias	69
VIII.	Anexos.....	72

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Operacionalizacion de variables.....	31
Tabla 2. Matriz de consistencia.....	34
Tabla 3. Deficiencias, causas y efectos del proceso de ventas, empresa DHL Autos Sac	42
Tabla 4 Cuestionario de Control Interno	73

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Flujos monetarios de productos y servicios e información entre la empresa y el consumidor	26
Figura 2. Segmentación de Marcas	38
Figura 3. Flujograma del proceso de ventas	42
Figura 4. Resultado del cuestionario de control interno.....	47
Figura 5. Ingresos referentes a las Marcas	48
Figura 6. Unidades vendidas por año	49
Figura 7. Proveedores de DHL Autos Sac	49
Figura 8. Estado de Resultados del 2019	50
Figura 9. Estructura organizacional propuesta.	51
Figura 10. Flujograma del proceso de ventas propuesto	63

Resumen

Existen problemas que surgen en las medianas empresas como la falta el control interno en la parte integral de la entidad para llevar a cabo los objetivos como empresa optimizando recursos, siendo eficiente y eficaz en los diferentes procesos de la organización.

La presente investigación tuvo como objetivo diseñar una política de control interno para el proceso de ventas bajo el modelo pandero en la empresa DHL Autos Sac. Es de tipo aplicada, de nivel descriptivo y enfoque cualitativo con diseño no experimental.

Mediante la evaluación realizada a la organización a través de entrevista, cuestionarios y métodos de valuación al sistema de control interno del área de ventas de la empresa, se ha identificado las diferentes puntos crítica como la ausencia de estrategias de ventas, falta de control en la recaudación de los clientes, abandono de algunos clientes en el proceso del negocio debido a la mala información, por lo tanto con el objetivo se busca poder establecer diferentes lineamientos de control que sean de modo de aporte para la empresa que le permita a lograr niveles de eficiencia en el proceso de ventas siendo está más competitiva en el mercado automotriz afrontando cambios y riesgos como organización.

En el desarrollo se demostró la deficiente operatividad en el área de proceso de ventas, causando una variedad de errores en las actividades diarias, tomando malas decisiones además de no tener el adecuado conocimiento en lo que puede contribuir un sistema de control interno, teniendo como consecuencia una mala administración.

Palabras clave: Control interno, Proceso de ventas, Eficiencia, Sistema pandero.

Abstract

There are problems that arise in medium-sized companies such as the lack of internal control in the integral part of the entity to carry out the objectives as a company optimizing resources, being efficient and effective in the different processes of the organization.

The objective of this research was to design an internal control policy for the sales process under the tambourine model at DHL Autos Sac. It is of an applied type, descriptive level and qualitative approach with a non-experimental design.

By evaluating the organization through an interview, questionnaires and valuation methods to the internal control system of the company's sales area, the different critical points have been identified as the absence of sales strategies, lack of control in the collection of clients, abandonment of some clients in the business process due to misinformation, therefore with the aim of seeking to establish different control guidelines that are a contribution to the company that allows it to achieve levels of efficiency in the sales process, being more competitive in the automotive market facing changes and risks as an organization.

In the development, the poor operability in the sales process area was demonstrated, causing a variety of errors in daily activities, making bad decisions as well as not having the adequate knowledge of what an internal control system can contribute, having as a consequence poor management.

Keywords: Internal control, Sales Process, Efficiency, Tambourine System.

I. Introducción

El control interno, en la actualidad se ha plasmado como uno de los ejes más importantes en las organizaciones; según Mantilla S. (2015) en su libro “Auditoría del Control Interno” publicado en Bogotá, hace referencia a que los autores han interpretado al control interno de diferentes maneras creando así dificultades en las organizaciones, lo cual impide determinar de manera correcta la eficacia y eficiencia de las operaciones, la confiabilidad de toma de decisiones y el acatamiento de las normas. Hoy en día la globalización exige a las empresas a tener un sistema de control interno en las organizaciones debido a que en largos años se han enfocado en otros aspectos, y llevando de manera empírica sus políticas de control.

La planificación es fundamental para poder lograr los objetivos de toda entidad, según la revista Channel News Perú (2018) el proceso administrativo no es ajeno al proceso de ventas porque permite analizar y observar las perspectivas del rubro de negocio, el gerente de ventas establece los objetivos encaminados a la misión, visión, oportunidades y amenazas para estar prevenido de hechos impredecibles e incontrolables en el entorno económico, además de saber cómo poder resolverlos.

Para Lorena Servin (2019) gerente de Auditoria Deloitte LATCO – Paraguay afirma que las empresas que no cuentan con un sistema de control interno debido a la envergadura de la organización, tienden a sufrir situaciones no previstas teniendo impacto financiero y administrativo, esto supone que no conocen la importancia del control interno y lo que les podría facilitar, como la buena toma de decisiones, mejorar el personal en los procesos, disminuir los riesgos financieros como el fraude, incorporar controles en el área de cobranzas y ventas, además que implementando este sistema se puede lograr la competitividad de los negocios.

Por lo tanto, se evidencia la falta de control interno en las organizaciones por lo cual, el presente trabajo titulado diseño de políticas de control interno para el proceso de ventas bajo el modelo “pandero” en la empresa DHL Autos Sac con el fin de establecer las políticas de control interno, llevar de manera eficiente el proceso de ventas, mejora de la contratación del personal, la elaboración de contratos adecuados para la financiación entre la organización, el cliente y la entidad financiera, por lo tanto ante esta problemática surgió la siguiente pregunta ¿Si se diseñan políticas de control interno entonces se mejorará el proceso de ventas bajo el modelo “pandero en la empresa DHL Autos Sac.”?

El control interno es un proceso realizado por la organización con el fin de que todos sus procesos se den de manera eficiente, eficaz, para poder cumplir los objetivos propuestos por la

entidad, mientras que el proceso de ventas es un conjunto de actividades que ayudan a promover el producto de la organización.

En esta tesis se describirá el proceso de ventas bajo el modelo pandero, se identificará las deficiencias, causas y efectos para poder evaluar los controles existentes en el proceso de ventas y en consiguiente establecer las políticas de control interno para el proceso de ventas bajo el modelo pandero en la empresa DHL Autos Sac.

II. Marco Teórico

2.1 Antecedentes

El presente trabajo tuvo como referencia el antecedente las siguientes investigaciones:

Mío, Rodríguez y Valverde (2016) su determinó como objetivo en qué medida el CI puede optimizar la gestión del área de tesorería en el período 2015 debido a los diferentes problemas que manifiesta la empresa como la falta de liquidez en las cuentas corrientes al momento de efectuar algún pago de servicios, por cual se tiene que esperar a que exista algún pago de los clientes para poder cubrir las necesidades. El trabajo tiene un enfoque cualitativo, en la cual se recolectó información del área de tesorería para luego realizar el debido análisis, la metodología aplicada es de nivel descriptivo - correlacional teniendo como resultados que el SCI si optimizó las operaciones de tesorería, basándose en la NIA 400 evaluación de riesgos, que señala que el CI contribuye con el cumplimiento de los objetivos, del mismo modo, influye en la gestión de tesorería.

Fernández y lázaro (2016) en su trabajo de tesis de la Universidad Privada del Norte – Trujillo; tiene como objetivo explicar cómo podría mejorar la gestión comercial del área de ventas de la organización deportiva del Norte Sac utilizando el diseño no experimental debido a que se observan los hechos en el contexto real para luego ser analizados, concluyendo así, que implementando un SCI en el área permitiría que la gestión comercial tuviera una mejora teniendo así resultados positivos como una mayor eficiencia en los procesos operativos además del incremento de los ingresos por ventas. Esta investigación informa de que manera se generan resultados positivos implementando el control en las áreas, en la actualidad diversos negocios que quieren emprender fracasan al poco tiempo por falta del SCI con el fin de reducir costos.

Enríquez, Mayhua y Recuay (2018) su investigación tuvo como objetivo aplicar el informe COSO III en el área de ventas, para determinar incidencia en el estado de resultados y estado de situación financiera de la empresa MONT GROUP SAC. La metodología aplicada fue No Experimental porque consistió en observar los procesos en el área de ventas para poder analizarlos y aplicar el informe, teniendo como resultado deficiencia en un nivel de confianza de 45% entre el área de ventas y el control debido a la ausencia de política de Ética, por ende, el personal tiene a cometer fraude en el proceso de facturación, además que la entidad no cuenta con una matriz de riesgos para el área de ventas al momento de brindar crédito a los clientes terminando estos en fraude, en consiguiente los procedimientos en el área de ventas carecen de seguimiento por parte de gerencia, lo cual solo representa el 55% de nivel de confianza.

Codarlupo (2017) en su tesis sostiene como objetivo describir las características del SCI en la rúbrica de ventas del sector comercio en la ciudad de Piura año 2017, por consiguiente la metodología utilizada es descriptiva lo que en el procesamiento de datos arrojo como resultados que el personal de estas empresas tienen conocimiento del código de ética, sus responsabilidades que le permiten lograr las metas de la organización; además del nivel de confianza entre el ambiente de control y las empresas tiene un nivel del 70% de confianza.

Mallma (2019) en su investigación tiene como objetivo determinar como un SCI en el área de ventas puede incidir en la gestión económica financiera de la empresa, para cumplir con el objetivo de este trabajo de tesis su metodología fue de carácter cualitativo, descriptivo, documental con lo cual se pudo acceder a identificar la relación causal de las variables. Obteniendo como resultado que el SCI facilitaría el conocimiento de las debilidades en cada proceso, proporcionaría alta seguridad en la realización de las operaciones diarias como las transacciones, de esta manera se puede realizar una buena toma de decisión en la gestión económica de la entidad, ya que se contaría con la información de inmediato.

2.2.Bases Teóricas

2.2.1 Control Interno

2.2.1.1.Definición del control interno

Según Muries (2013) el control interno es el procedimiento implementado y diseñado para ser realizado por los ejecutivos de una organización, por lo tanto, consta de actividades y tareas continuas que buscan cumplir objetivos, no solo se trata de políticas, manuales, formularios o sistemas si no de las acciones del personal de la organización, esto con lleva a que el control interno se pueda dar satisfactoriamente además que proporciona una seguridad razonable entorno a la información proporcionada por cada área.

En el mundo contemporáneo la gestión empresarial eficiente se hace presente en cada parte de la pirámide organizacional, se establece que el CI es el plan a través del cual una entidad establece principios, procedimientos, políticas, métodos, todos coordinados entre sí, debido a que se encargaran de corroborar las actividades u operaciones de la organización, de esta manera el riesgo de alguna malversación de dinero pueda ser detectado a tiempo (Vega y Nieves, 2016).

2.2.1.2.Objetivos del Control Interno

Las organizaciones para poder tener éxito empresarial necesitan tener con claridad los objetivos que les permitirá crecer económicamente, Quina Luisa (2018) manifiesta que para alcanzar ciertos objetivos y tener seguridad razonable se debe cumplir con ciertas categorías como: cumplir con las leyes y normas, fiabilidad de la información financiera, eficiencia y eficacia. En otras palabras, tener políticas, metas establecidas, serie de procedimientos y métodos; esto contribuirá a mantenerte en el mercado, contribuir con el país; el control interno más que un proceso debe considerar como una necesidad de toda organización.

Para Muries (2013) los objetivos se clasifican en tres categorías que le permite la organización focalizarse en diversas direcciones del CI, uno de ellos son los objetivos operativos que resaltan la efectividad y eficiencia de las actividades, incluyendo la exactitud del rendimiento operacional y financiero; objetivos de información, que hacen relevancia a informes financieros y no financieros externa e interna, que abarcan conceptos establecidos en las políticas de la entidad; de cumplimiento, que se encarga de cerciorarse si las leyes y regulaciones establecidas se respetan o no.

2.2.1.1 Principios del Control Interno

Perdomo (2005), señala que para que en una empresa sea efectivo el control interno debe cumplirse ciertos principios:

Igualdad: El sistema de control interno debe establecer que las operaciones realizadas por la organización están orientadas hacia el interés de todo el personal, sin conceder beneficios a determinado personal.

Moralidad: Las acciones realizadas además de basarse en las políticas de la entidad, se deben tomar en cuenta los principios ético y morales de cada personal de la organización,

Eficiencia: Teniendo la igualdad de oportunidad y calidad, se puede cumplir adecuadamente una función utilizando los recursos de la mejor manera.

Economía: Es asignar un presupuesto para determinada función en base a los objetivos y metas siendo esta utilizada de forma adecuada.

Celeridad: Es la facultad de respuesta inmediata por parte de la organización en las actividades realizadas por la organización.

Publicidad e imparcialidad: Se define en actuar con transparencia frente a la entidad, sin interponer primero los intereses del personal.

Valoración de Costos Ambientales: Hace referencia a la reducción del impacto ambiental que brinda la organización, este debe ser un aspecto relevante en las decisiones y en las operaciones diarias.

2.2.1.2 Tipos de Control Interno

La evaluación periódica de los procesos administrativos de una organización pública o privada conlleva a la aplicación de controles internos como herramienta de gestión, los cuales deben ser eficientes y de calidad, con el fin de determinar situaciones que deban mejorarse o remplazarse para el mejor funcionamiento de dichos procesos. El control interno sirve para prevenir situaciones y detectar ciertos malos manejos como el hurto, fraude en diferentes áreas de la entidad, lo cual una vez evaluado permitirá presentar una solución factible. A continuación, se considera tres tipos de control interno:

Control previo: Para Jara E. el control previo o también llamado control preliminar tiene el fin de prevenir problemas o fallas previstos en los procesos administrativos implementando

sistemas especializados a reducir riesgos, además está orientado al futuro, para realizarlo se necesitan que estén disponibles los recursos apropiados para ser manejado por los expertos en el área a implementar.

Para Berbey, Valencia, González, (2019) los actos administrativos que se pueden materializar a través del control previo (contratos, gestiones de cobro o cuentas, cheques, entre otros) que son de consecuencia económica, y pueden repercutir con acciones legales, en las empresas privadas este control impide que el acto de manejo se haga efectivo.

Control Recurrente: Mantilla (2005) se realiza en cada área de la organización cuando las actividades están en curso en cada uno de los niveles de dirección y gerencia, con la finalidad que las actividades realizadas por el trabajador produzcan resultados correctos y la ventaja de poder rectificarse a tiempo de posibles errores que pueden ser costosos para la entidad o quejas y reclamos del servicio o producto.

Por otro lado, la contralía general de la república ha tomado la decisión de realizar el control recurrente junto al gestor público y poder alertar ante riesgos durante la gestión de un proyecto.

Control Posterior: Según Mantilla (2006) consiste en la verificación, supervisión y evaluación de los actos y resultados. Este control es realizado luego que las decisiones de la organización han sido efectuadas, con la finalidad de encontrar desviaciones de control y poder solucionarlo con medidas oportunas como sancionar al responsable según el caso amerite.

Este tipo de control se aplican en auditoría financiera, auditorías de desempeño, auditoría forense, auditoría de cumplimiento, entre otras, pero cada auditoría está regulado con sus principios y normas legales además este informe debe incluir conclusiones y recomendaciones, mismo que ayudara a fortalecer la entidad.

2.2.1.3 Elementos del Control interno

Ramón (2004) presenta una serie de elementos como indispensables en las empresas privadas, afirmando que existen grandes y medias empresas que han fracasado, que están en restructuración y otras como insolventes por el mal manejo del control interno, esta preocupación con lleva a interrogarse ¿Estos hechos son previsibles?, al analizar esta problemática se piensa en la importancia que tiene realizar un control interno con el efecto que permita que las organizaciones se desarrollen y subsistan. Este proceso que lo elabora la gerencia debe estar direccionado a dar seguridad razonable, con relación a cumplir los objetivos previamente establecidos. Estos elementos son los siguientes:

1. Plan de Organización

No existe una definición exacta de organización, pero se entiende que hace referencia a una estructura definida mediante la cual se identifican y determinan cargos y correspondientes líneas de autoridad. El organigrama es la presentación gráfica de la estructura formal de una entidad, lo cual involucra delegación e integración de funciones y actividades en cada área, jerarquización e identificación de áreas claves.

Todo plan organizacional consta de factores de evaluación como:

- La estructura debe ser lo más entendible posible.
- Establecer responsabilidades funcionales, una persona no puede controlar todas las etapas relacionadas a una operación.
- El personal debe tener facultades para tomar decisiones, ser eficiente y no generar atrasos.
- Cada persona debe tener en forma definida sus funciones para que no pueda ser evadida, o transfiera deficiencias a otra persona por alguna acción inapropiada.
- El jefe de área para delegar funciones con sus subordinados debe crear mecanismos, adecuados de control para luego determinar si las responsabilidades asignadas se vienen cumpliendo satisfactoriamente.
- Cada subordinado está en la obligación de informar a los jefes los resultados obtenidos con relación a lo designado.
- La entidad debe ser adaptable a los diversos cambios que se pueden presentar, como políticas, objetivos, planes y operaciones.

2. Planeamiento de actividades

Se refiere a identificar la necesidad de la organización referente a recursos humanos y financieros, para poder realizarlo debe considerar ciertos aspectos como:

- Fondos autorizados.
- El plan de acción sobre los programas, proyectos y operaciones deben estar orientados al criterio de eficiencia y economía,
- Todos los recursos asignados deben ser utilizados de manera correcta y para los fines autorizados.

3. Política

Es una declaración general que guía la toma de decisiones, es decir es una línea de conducta que se aplica a la entidad para poder realizar actividades, incluso las no previstas. Estas se pueden clasificar en: política general, específica y para unidades. Existen criterios que son aplicables a cada entidad como:

- Se presenta por escrito y se organiza de manera sistemática en manuales, según sea el caso para así poder efectuar las actividades de manera efectiva, eficiente y económica, además de brindar seguridad razonable.
- Es de carácter informativo entre todo el personal de la entidad cuya responsabilidad aporte al logro de los objetivos,
- Debe tener concordancia las políticas con la normatividad correspondiente y ser congruente con la política general.
- Verificar las políticas de forma habitual debido al cambio de circunstancias.

4. Procedimientos operativos

Este procedimiento va acorde con las políticas establecidas, es la guía de acciones que detallan la manera exacta de cómo realizar ciertas operaciones, un ejemplo es brindar vacaciones al personal, para esto las políticas dadas por el área de recursos humanos es que el trabajador debe programarlas para no tener interrupciones en el trabajo, y según esto seguir los procedimientos adecuados.

Los criterios considerados para establecer políticas son aplicables a los procedimientos:

- Para incentivar la economía y la eficiencia en las operaciones, estas deben ser de simple y al menos costo posible.
- Para disminuir la posibilidad de irregularidades y errores, estos procedimientos deben estar coordinados para que el trabajo del personal sea supervisado en forma independiente de sus funciones.
- Contar con un programa apropiado para la revisión periódica y mejorar la continuidad de procedimientos ya aprobados.

5. Personal

Para el éxito de una organización no solo se es necesario un plan organizacional, procedimientos y políticas, sino de seleccionar a la persona idónea con habilidades, experiencia y ser capaz de desenvolverse sin dificultades ante los procedimientos establecidos por la organización. Existen características que se debe tener en cuenta del personal:

- Entrenamiento continuo
- Eficiencia
- Integridad y ética
- Retribución

6. Sistema contable e información financiera

Está conformado por métodos y registros establecidos para analizar, clasificar, registrar e informar sobre las operaciones realizadas en un periodo establecido, además de ser un elemento importante para el control financiero al brindar información financiera a fin de poder ser evaluada.

Los reportes internos son la base de la continuidad de toda entidad, esta información es confiable para los usuarios internos, lo cual le permite verificar el progreso de las metas implantadas, este control básicamente lo realiza gerencia, esta información conlleva a tomar decisiones gerenciales en distintos niveles, para esto se establecen ciertos criterios:

- Los reportes deben contener información concisa, relevante para la toma de decisiones además de estar relacionada con la naturaleza del asunto.
- Los trabajadores deben informar exclusivamente sobre asuntos de su competencia y funcionalidad.

7. Sistema de control interno

Este sistema es un conjunto de elementos donde lo principal son las personas, la supervisión, sistemas de información y los procedimientos. La importancia del sistema radica en que promueve la eficiencia, garantiza la efectividad, previene riesgos y que se vulneren ciertas normas, políticas y principios contables, para esto la gerencia crea el ambiente de control, procedimientos y limitaciones de control interno.

La NIA 400 en el numeral 8 hace referencia al SCI como las políticas y procedimientos que adopta la gerencia de una organización para el logro de sus objetivos de la administración como asegurar la eficiencia del negocio, la conducción ordenada y la factibilidad del negocio. Incorporando la salvaguarda de activos, prevención y detección del fraude, la oportuna preparación de la información financiera, pero el sistema de control interno va más allá de asuntos que se relacionen directamente con funciones del sistema de contabilidad y abarca el ambiente de control y procedimientos de control.

8. Procedimiento del control interno

La NIA 400 lo define como las políticas y procedimientos adicionales que la gerencia a establecido del ambiente de control, para poder lograr los objetivos de la organización. Los procedimientos para mantener un buen control interno:

- Delimitación de responsabilidades.
- Selección de funciones internos idóneos para los puestos.
- Divisiones del procesamiento en cada operación de las transacciones.
- Cuentas de control.

- Documentos estandarizados.
- Arqueos de caja periódicamente para la verificación de las transacciones.
- Realizar inventarios cada cierto tiempo cotejando lo que existe en el libro contable y lo físico.
- Enumeraciones de los comprobantes, para al momento de la búsqueda sea de fácil acceso.
- Verificación del cumplimiento de las normas tributarias, fiscales y civiles.
- Analizar los estados financieros e inversiones realizadas si están dando los resultados esperados.

9. Limitaciones inherentes del control interno

Los sistemas contables e internos no proporcionan a la gerencia pruebas concluyentes de que los objetivos son alcanzados debido a las limitaciones inherentes que presenta como:

- Requerimiento del costo de implementar un sistema de control, esperando que este no exceda los beneficios que se esperan de él.
- El control interno suele dirigirse a operaciones rutinarias que a transacciones no rutinarias.
- El posible riesgo de error humano, por negligencia, distracción y el no entendimiento de instrucciones.
- La posibilidad de corrupción del control interno a través de la colusión de algún funcionario de gerencia o algún trabajador.

2.2.1.4 Metodología del Control Interno

Daynelis (2010) define que una metodología es la ciencia que permite dirigir una investigación científica o de una exposición doctrinal, en el ámbito de las ciencias contables se aplica a una organización para obtener resultados de manera eficaz y eficiente con la finalidad de brindar la estrategia a seguir en la investigación.

Teniendo en cuenta la definición anterior, en la investigación se propuso como objetivo la evaluación de los controles existentes en el proceso de ventas, con el fin de poder diseñar políticas de control interno, pero para poder obtener este resultado debe existir un proceso de selección de técnicas específicas. A continuación, se presenta tres tipos de métodos:

Muestreo estadístico.

Según estudios el muestreo estadístico en la actividad auditora ocurrió en el año 1900, para Almeida, Cabrera, Manso(2015) esto se debe al desarrollo de grandes empresas, debido a que el auditor antiguamente debía de revisar toda la información de manera exhaustiva todas las transacciones, a partir de esta técnica, se cambió el proceso de auditoría aplicando pruebas

selectivas de las operaciones, pues esta técnica no es más que la selección apropiada en cantidad y calidad de las transacciones a examinar.

Cordero (2014) sostiene que debido al gran volumen de operaciones que realizan las grandes empresas, evaluar cada una resultaría ser muy costosa y requiera de gran cantidad de tiempo y personal para su ejecución, por lo cual es de vital importancia que los auditores actuales tengan dominio en la aplicación de técnicas de muestreo, uso de tablas y fórmulas matemáticas.

Otzen & Manterola (2017) identifican ventajas como la reducción de costos y la eficiencia al trabajar con un número reducido de muestras, además la obtención de los resultados será en un tiempo menor a lo previsto si se realizaría todo; la desventaja de aplicar un muestreo estadístico en una investigación contable es la inadecuada representación de la población blanco, es decir si como auditor decide trabajar con muestras pequeñas.

Cuestionario

Meneses, Rodríguez (2011) afirma que se utiliza como instrumento en una investigación para recoger datos y es una de las más frecuentes en las últimas décadas, por la optimización de tiempo en que se puede emplear, lo cual la convierte en una investigación social moderna, ha logrado trascender al campo de investigación para formar parte de la vida cotidiana. Esta técnica consta de tres requerimientos principales: Necesidad de recoger datos estructurados para la toma de decisiones, las personas son auto-informadores, consta de una precisión (o error) conocida para los resultados obtenidos.

Monzon (2018) dice que la evaluación consiste en realizar una serie de preguntas las cuales estarán a cargo de ser contestadas por el personal de las diferentes áreas de una organización bajo examen. A través de estas respuestas el auditor conseguirá evidencia que deben ser estudiadas para determinar si empalma con los controles diseñados por la organización, además de poder identificar las áreas críticas de manera confiable, cabe recalcar que estos cuestionarios son realizados por el auditor.

Método Narrativo.

El método narrativo o también llamado descriptivo, consiste en describir procedimientos en sentido procesal que viene desarrollando el personal en la organización, de tal manera que siga el curso normal en todas las áreas. Santillana (2016).

Monzon (2018) lo define como la descripción de procedimientos y actividades utilizados por el personal en diversas áreas, mencionando registros contables y formularios que

intervengan en el sistema. La información que se obtiene se prepara para que sea juzgada por el contador público, este método trae consigo ventajas como el estudio detallado de cada operación obteniendo así un mejor conocimiento de la funcionabilidad de la empresa, además de requerirle al contador público que realice un análisis y escrutinio de las soluciones establecidas; y desventajas como no tener un índice de eficiencia.

Método de Gráfico.

Santillana (2016) lo define como un método que, por medio de cuadros o gráficas, se contempla el flujo de las operaciones a través de los lugares de trabajo donde se encuentren acciones de control para su ejecución. Este método permite detectar con facilidad los riesgos de control en una organización; el auditor puede invertir más tiempo en plasmar esta secuencia en la elaboración de flujogramas.

Monzon (2018) afirma que consiste en revelar la estructura orgánica de áreas en examen y de ciertos procedimientos utilizando símbolos y explicaciones que den una idea completa, además detalla una variedad de ventajas y desventajas:

Ventajas:

- Rápida visualización de la estructura.
- Identificación de falta de controles.
- Identifica desviaciones de procedimientos.
- Favorece el buen entendimiento de las recomendaciones del auditor.

Desventajas:

- Pérdida de tiempo cuando no se tiene dominio del sistema.
- Dificultad para elaborar ciertas modificaciones ya que implicaría realizarlo de nuevo.

Flujograma

Ramón, Aguilera (2007) lo define como un diagrama que consta de una variedad de símbolos (rectángulos, círculos o rombos) y de líneas que se entrelazan para poder visualizar la progresión del paso a paso de un sistema, existe el diagrama de bloque que son los más simples, brindan una visión rápida y simple del proceso; diagramas funcionales que significan el movimiento entre varias áreas de trabajo. Es un proceso particular donde se describe un orden secuencial en que se realizan pasos de un logaritmo específico.

Muñoz (2019) define el flujograma como representaciones de figuras geométricas, para poder representar secuencias de un proceso, estos gráficos son símbolos comunes como el elipse, rectángulo, cuadrado y rombo que interpretan alguna definición dentro de la estructura y se sigue la secuencia con las flechas que van desde un punto inicial hacia un punto final. A estos flujogramas se le han identificado ciertas ventajas como el hecho de la comprensión de los procesos operacionales, el análisis eficaz, mejoramiento en la comunicación y la facilidad de la detección de los problemas y oportunidades en los procesos.

2.2.2 Proceso de venta

2.2.2.1 Definición del proceso de ventas

Tracy (2010) afirma que el proceso de ventas es persuadir a una persona que un producto o servicio es de valor superior, para esto el comprador debe estar decidido que no existe otro producto mejor; en la actualidad los compradores son más exigentes, inteligentes y experimentados pues conocen las debilidades y puntos fuerte de cada producto.

Camisón, Cruz y Gonzales (2006) señala que el proceso de ventas es la sucesión de actividades hechas por un individuo o grupo de individuos teniendo en cuenta una secuencia lógica diseñada que genera una salida para los clientes, pero con valor añadido, por consiguiente, debe existir un responsable encargado de la eficiencia y eficacia y del control del proceso en todas las ventas.

Oakland (1989) lo define como la transformación de entradas en salidas mediante métodos, acciones u operaciones que complacen las necesidades de los clientes en forma de servicios, información, productos o en general, es decir son los pasos que una empresa diseña para atraer la atención de los clientes hasta la entrega final del producto.

2.2.2.2 Objetivos del proceso de ventas

En las organizaciones el propósito es aumentar las rentabilidades, esto se dará a través de las compras aplicando diversas técnicas y herramientas, para lograr este objetivo se debe responder a ciertas interrogantes como: ¿Qué producto vender? ¿Cómo presentar el producto? ¿Cómo llegare al cliente? Con el fin de concluir si están satisfaciendo las necesidades del consumidor final (Ares y Brenes 2014).

Ricovery (2016) establece cuatro objetivos principales en el proceso de las ventas:

Aumento del volumen de ventas: Esto determinara el grado de crecimiento de la organización, para esto deben existir metas.

La imagen de la empresa: Es la relación que se tiene con vendedores, distribuidores, consumidores, clientes; para cumplir esto se debe marcar una política previamente discutida.

Superar a la competencia: Para lograrlo debe conseguir una mayor participación en el mercado, hacer que la empresa sea poco a poco más conocida, mientras mayor sea la participación en el mercado, mayor será el beneficio.

Incrementa o mejorar el servicio posventa: Este objetivo esta direccionado hacia los consumidores, ya que sin ellos no hay ventas, tratando de satisfacer sus necesidades. Cabe recalcar que todos los objetivos deben estar relacionados entre sí, ninguno debe primar por encima del otro.

2.2.2.3 Fuerzas del proceso de ventas

Roger k. (2004) sostiene que el área de marketing es el encargado de establecer el enlace entre la entidad y el cliente, este departamento debe organizarse por función y área de los productos; el jefe de ventas debe establecer los parámetros que el vendedor debe desempeñar de acuerdo al organigrama de la empresa.

Diez, Navarro y Peral (2003) afirma que la fuerza de ventas es un elemento que hace posible la distribución de productos; siendo esto parte base del marketing, debido a la influencia del planeamiento de distribución; además tiene incidencia en el precio del producto sujeto de negociación, todo este proceso es un punto clave para el mejoramiento organizacional debido que se reflejara en los resultados.

2.2.2.4 Pasos del proceso de ventas

Para Fischer y Espejo (2011) el proceso de ventas son pasos que se establecen entre el vendedor y el cliente y que varían conforme las particularidades de los clientes y del personal de ventas, este proceso tiene los siguientes pasos:

1. Actividades de preventa: La persona encargada debe tener la certeza de estar preparada para el puesto, debe estar familiarizada con el producto, las estrategias de ventas, el mercado, e informada de las condiciones del trabajo y la competencia.
2. Localización de clientes potenciales: El encargado elabora un perfil de los clientes, con ayuda de registros anteriores para asa crear clientes potenciales
3. Pre acercamiento a los candidatos: Al momento de ir en busca de sus clientes potenciales, el vendedor debe aprender todo de la empresa para ante cualquier consulta del cliente.
4. Presentación de ventas: Este consta de tres pasos.

Atraer la atención: Es el primer contacto que se tiene con el cliente, y se debe atraer la atención de diversas maneras desde el saludo hasta ofrecer el producto.

Mantener el interés y despertar el deseo: Expresar todo lo interesante del producto para que el cliente pueda acceder a comprar el producto.

Contestar las objeciones y cerrar la venta: Es el momento más esperado, pues es la decisión si adquiere o no el producto.

5. Actividades de posventa: Este paso fomenta un buen contacto entre la satisfacción del cliente y la empresa, demuestra que está dispuesto a resolver sus dudas e implementar garantía.

2.2.3 Marketing

Escribano, Alcaraz y Fuentes (2014) sostiene que los términos mercadotecnia, comercialización, o marketing son sinónimos; todos hacen referencia a la conocer las necesidades de los clientes que generen utilidades en la empresa. American Marketing Association lo define como “el proceso de planificación y ejecución de la concepción, fijación de precios, comunicación y distribución, de ideas, productos y servicios para crear intercambios que satisfagan a los individuos y a los objetivos de la organización”.

2.2.3.1 Marketing en la empresa

Escribano et al (2014) establece que en los mercados se realizan intercambios a través de dos sentidos opuestas, uno donde se ofrece los productos y servicios dando a conocer a los mercados las características del producto; y otra monetaria que son ingresos de la empresa.

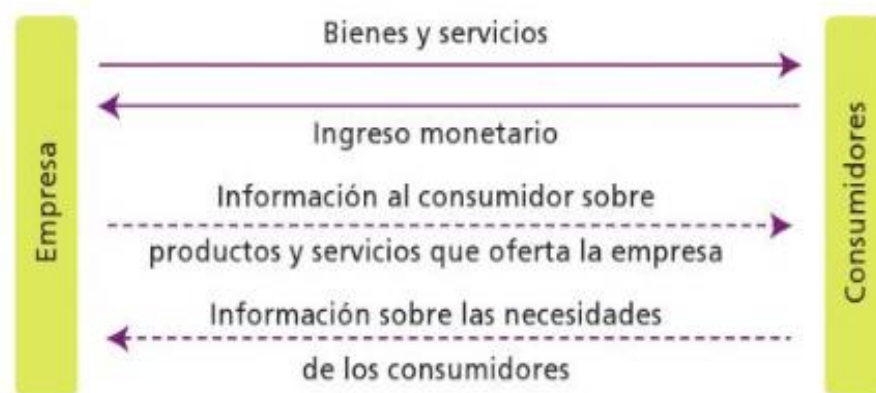


Figura 1. Flujos monetarios de productos y servicios e información entre la empresa y el consumidor

El marketing se interpreta en tres sentidos:

- Orientación a la producción: El papel del marketing es más pasivo y limitado a la comunicación entre el productor y el consumidor es inexistente, debido a que las necesidades son fácilmente identificadas.
- Orientación a la venta. Es marketing es más activo, está inclinado a obtener cifras altas en ventas que a la satisfacción de los clientes.
- Orientación al marketing. Se pretende satisfacer más al consumidor que venderles un producto, por ende, se presupuesta más en investigaciones al mercado.

2.2.3.2 Marketing Estratégico

Espinoza (2016) menciona que el marketing estratégico está orientado al medio y largo plazo, usualmente la sociedad la confunde con el marketing operativo por ser la parte más visible. El Marketing estratégico se refiere a la planificación, la metodología, el conocimiento del mercado, un análisis de estrategias con el objetivo de satisfacer ciertas necesidades de los clientes de una forma más eficiente de manera que esto signifique una oportunidad rentable para la empresa. Hace muchos años primero se creaban bienes y servicios para luego poder ofrecerlo, pero es una técnica antigua hoy en día primero se analizan las necesidades y luego se crean bienes o servicios.

La función principal es descubrir nuevos mercados, evaluar el ciclo de los productos, conocer a los competidores, definir estrategias que se enfoquen en cumplir con los objetivos de la empresa, encontrar ventajas que difícilmente puedan ser copiadas por el competidor, para esto es necesario tener claro a donde se quiere llegar teniendo en cuenta la misión, visión, puntos débiles y fuertes de la empresa. Las principales estrategias son:

- Estrategia de posicionamiento.
- Estrategia de cartera.
- Estrategia de segmentación.
- Estrategia funcional.
- Estrategia de crecimiento.
- Estrategia de fidelización de clientes.

2.2.3.3 Marketing Operativo

Para Lambin (1995) es un elemento determinante en toda organización, se basa en el desarrollo de diversas acciones y en medios tácticos referentes a las políticas de distribución, producto, comunicación y precio. El objetivo es obtener resultados a corto plazo que se ve

reflejado en la rentabilidad de la empresa, como alcanzar cuotas en el mercado y utilizar el presupuesto adecuado para alcanzar dichos objetivos y para lograrlo se debe elaborar un plan de acción. Es guiado por el marketing estratégico. Los elementos en los que se basan para desarrollar un marketing operativo son:

- Precio
- Políticas de ventas
- Acciones de comunicación
- Gestión de proveedores.
- Apertura de nuevos establecimientos.

2.2.4 Asociaciones de Ahorro y Crédito Rotativo.

2.2.4.1 Origen de las AACR

Kurowski (2015) Pandero es un término coloquial adquirido en el Perú, también llamado “juntas” a nivel mundial, en México se le conoce tandas, en la literatura a esta modalidad se le conoce por Asociaciones de Ahorro y Crédito Rotativo(AACR). Es una alternativa del sistema financiero de fondos colectivos como un sistema de ahorro donde se decide aportar de manera periódica, esta es una modalidad que existe en diferentes países del mundo con ciertas variantes como el tipo de organización, perfil de los miembros, duración entre otras.

Volla (2017) lo considera como una herramienta de ahorro de las más antiguas en el mundo, aunque la mayoría de las organizaciones tienen una estructura similar, en Egipto es conocido con el término “Gamieya” que significa institución, pero la modalidad es la misma, buscan ayudar a personas ahorrar para que puedan comprar, invertir o gastar en algo duradero.

Besley, Coate y Loury (1993) sostiene que las personas se unen a las AACR con el objetivo de financiar la compra de un producto duradero aprovechando las ganancias de los individuos que esperan disfrutar de los beneficios del ahorro antes que el ahorro por sí mismos.

Hildebrant (2016) manifiesta que se hace referencia a un sistema de ahorro de un determinado grupo de personas que aportan una cuota fija periódicamente, esta modalidad se ha importado de china donde se le conoce con el nombre de jui, la vigencia en Perú es debido a la influencia de la inmigración china.

2.2.4.2 Metodología de las AACR

En la reunión los participantes contribuyen con fondos que dan cada cierto tiempo, al ser partícipe de esta metodología se acepta un cronograma de pagos periódicos a cambio ya sea un pago global o en especie en un tiempo futuro, por lo general no se generan interés, Volla (2017).

Ascarza (2015) lo define como un sistema sencillo, donde se forman grupos con un determinado número de personas que se reúnen, se fija una cuota se llega a un acuerdo del pago si es diario, semanal, quincenal o mensuales, este tipo de decisiones lo toman los participantes o la persona encargada del grupo, luego con un cronograma de los sorteos sale un beneficiado el cual recibe las aportaciones que se viene realizando.

Luis Mendoza (asesor de ventas de pandero) explica que el proceso pandero es como una junta, donde se forman grupos, se pagan cuotas sin interés, y la ganancia se refleja en la cuota de inscripción y el 6% de la línea de crédito que se use, y el sorteo se realiza mediante un notario público.

2.2.4.3 Crédito Vehicular vs Fondo colectivo

En la actualidad existen diferentes maneras de financiamiento tanto formales como bancos quienes promueven una competencia en el otorgamiento de los créditos a las personas mayormente de bajos recursos, como las juntas que no se compara con los requisitos de las entidades financieras.

Díaz, Cabanillas, Vivanco, Rodríguez, Marcelo, Robles (2018) sostiene que el sistema financiero está constituido por empresas bancarias de derecho privado o pública, autorizadas para operar en una intermediación, además estas imponen sus políticas hacia el consumidor, buscando sus beneficios y escogiendo entre diversos tipos tasas, como la nominal, real, efectiva; se clasifican según el tiempo en corto, mediano o largo plazo, se considera en ciertos aspectos un obstáculo para los emprendedores, debido a que estos se quejan del costo financiero que implica el endeudamiento y escaso acceso al sistema bancario formal. Además de corroborar la capacidad económica para asegurar el retorno de sus créditos, exigiendo ciertas garantías, pago de comisiones, seguros, gastos.

Conforme a lo que indica la Asociación Automotriz del Perú (2013) el crédito vehicular se les recomienda a las personas que requieren un vehículo de forma inmediato, teniendo en cuenta que este genera mayor costo en comparación de los fondos colectivos.

III. Materiales y Método

3.1. Tipo y nivel de investigación

La presente investigación es de enfoque mixto, según Sampieri (2006) es un enfoque que se basa en la recolección de datos numéricos y no numéricos para resolver preguntas de la investigación en el proceso, la perspectiva es interpretativa respecto a las propias realidades como la fuente de datos, además, evalúa el desenvolvimiento natural de lo sucedido con los participantes como parte del fenómeno estudiado.

La investigación de tipo aplicada es en la cual la dificultad es conocido por el indagador, y ayuda a dar respuestas y soluciones y como aplicar una teoría general a la práctica, Murillo (2008). Por lo tanto, esta investigación es de tipo aplicada.

La investigación es de nivel descriptiva, según lo señalado por Sampieri (2006) es aquel que pretende conocer la situación de la empresa como ver las características, perfiles de los grupos, corporaciones o algún otro detalle que sea sometido a un análisis.

3.2. Diseño de investigación

El presente estudio es de diseño no experimental según la definición de Santa y Martins (2012) que es el diseño en el que no se manipulara deliberadamente las variables, no hay situaciones a los cuales se expongan los sujetos del estudio, sino que son determinados en su ambiente natural para luego ser analizados.

3.3. Población, muestra y muestreo

Población: Al referirse a población, Hernández y col (2006) lo establece como el conjunto total de elementos que se consideran en el estudio, es decir es el universo sobre el cual se realizara los estudios establecidos. En la presente investigación la población será la empresa DHL Autos Sac

Muestra: Al indicar la muestra en la investigación, Sampieri (2006) lo define como un subgrupo de la población establecida en la investigación, son elementos. En esta investigación se determinó como muestra el área de ventas.

3.4. Criterios de selección

Obtener información en la empresa DHL Autos Sac fue de fácil acceso por la cercanía con el gerente de la empresa, así como el área de ventas, por ser el área de donde necesitábamos la información para la investigación, además que la ubicación de la empresa era viable para poder visitar y hacer el recojo de la información de manera viable.

3.5. Operacionalización de variables.

Tabla 1. Operacionalización de variables

VARIABLES	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DEFINICIÓN OPERACIONAL	DIMENSIONES	INDICADORES	TÈCNICA
Control Interno	“Es el procedimiento implementado y diseñado para ser realizado por los ejecutivos de una organización, por lo tanto, consta de actividades y tareas continuas que buscan cumplir objetivos, no solo se trata de políticas, manuales, formularios o sistemas si no de las acciones del personal de la organización” Muries (2013)	Abarca los siguientes componentes del control interno: Objetivos, tipos, metodología de evaluación, elementos y principios	Objetivos	Operativos	Observación
				Información	
				Cumplimiento	
			Tipos	Control previo	
				Control recurrente	
				Control posterior	
			Metodología de evaluación	Muestreo estadístico	
				Método Narrativo	
				Método de Gráfico	
			Elementos	Plan de Organ.	
				Proced. operativos	
				Política	
				Personal	
				Sistema Contable	
Sist. De Control I.					
	Igualdad				

			Principios	Moralidad		
				Eficiencia		
				Economía		
				Imparcialidad y publicidad		
				Valoración de costos Amb.		
Proceso de Ventas	Es la sucesión de actividades hechas por un individuo o grupo de individuos teniendo en cuenta una secuencia lógica diseñada que genera una salida para los clientes, pero con valor añadido, por consiguiente, debe existir un responsable encargado de la eficiencia y eficacia y del control del proceso en todas las ventas. Camisón, Cruz y Gonzales (2006)	Abarca los siguientes componentes del proceso de ventas: pasos del proceso de ventas.	Actividades de Preventa	Marketing	Entrevista	
			Localización de clientes potenciales	Puntos de venta		
			Pre acercamiento a candidatos individuales	Brindar la información adecuada		
			Presentación de Ventas	Sorteo		
				Fecha de entrega		
				Cronograma		
				Cobranza de cuota		
			Actividades de Posventa	Encuesta de satisfacción al cliente		
Garantías						

Elaboración propia

3.6. Técnicas e instrumentos de recolección

Sampieri (2010) define que son recursos a través de los cuales se recopilara y analizara la información, por lo cual se deben establecer procedimientos para tener acceso a dicha información, además se realiza de acuerdo al tipo de investigación a realizar.

La recolección de datos en el presente trabajo se realizará empleando las técnicas la de observación, la entrevista. Los instrumentos serán las guías de entrevista, ficha de observación y análisis documental.

3.7. Procedimientos

Se realizó las visitas correspondientes a la empresa DHL Autos Sac, para el recojo de la información aplicando las técnicas adecuadas, previas coordinaciones con el área correspondiente.

3.8. Plan de procedimiento y análisis

Se aplicará el análisis documental, ficha de observación y guía de entrevista y referencialmente una entrevista al personal de la organización; todos los datos obtenidos de los reportes se analizarán y se obtendrán como resultado Flujogramas e informes.

3.9. Matriz de consistencia

Tabla 2. Matriz de consistencia.

TITULO	PROBLEMA	JUSTIFICACION	MARCO TEORICO	OBJETIVOS	HIPOTESIS	DISEÑO METODOLOGICO
Diseño de políticas de control interno para el proceso de ventas bajo el modelo “pandero” en la empresa DHL autos Sac.	¿En qué medida ayudará el diseño de políticas de control interno para el proceso de ventas bajo el modelo “pandero” en la empresa DHL Autos Sac.?	DHL Autos Sac es una empresa que desarrolla su actividad principal mediante el proceso de ventas “pandero” por lo cual al ser un modelo particular no se hace ajena a las deficiencias como: la ausencia de estrategias de ventas, falta de control en la recaudación de los clientes, pérdida de dinero, abandono de algunos clientes en el proceso del negocio debido a la mala información, falta de conocimientos por parte del dueño sobre controles internos, personal con poca experiencia en el rubro.	Control Interno Definición Objetivos Tipos Elementos Metodología de evaluación Principios Tipos de diseño Proceso de ventas Definición Objetivos Fuerzas de Venta Pasos de Ventas	Objetivo General Diseñar una política de control interno para el proceso de ventas bajo el modelo pandero en la empresa DHL Autos Sac.	Si se diseñan políticas de control interno entonces se mejora el proceso de ventas bajo el modelo pandero en la empresa DHL Autos Sac.	Tipo de Investigación Aplicada Diseño de la Investigación No experimental - transversal Técnicas de Investigación Observación Entrevista Instrumentos de Investigación Cuestionario Flujograma Matriz de Riesgo
				Objetivo Especifico Describir el proceso de ventas bajo el modelo pandero en la empresa DHL Autos Sac.	VARIABLES Independiente Control Interno Dependiente Proceso de ventas	
				Identificar las deficiencias, causas y efectos en el proceso de ventas del modelo pandero en la empresa DHL Autos Sac. Evaluar los controles existentes en el proceso de ventas bajo el modelo pandero en la empresa DHL Autos Sac. Establecer políticas de control interno para el proceso de ventas bajo el modelo pandero en la empresa DHL Autos Sac.		

3.10. Consideraciones éticas

En el presente trabajo, se mantendrá en confidencialidad la información proporcionada por la empresa ya sean fuentes primarias o secundarias, Además de la identidad de las personas que laboran en la empresa ya mencionada que es donde se llevara a cabo la investigación.

IV. Resultados y discusión

4.1 Resultados

4.1.1. Descripción del proceso de ventas bajo el modelo pandero en la empresa DHL AUTOS SAC.

ASPECTOS GENERALES

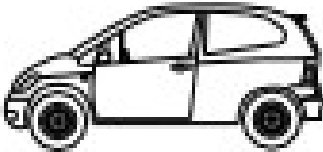


DHL Autos Sac es una empresa creada el 10 de agosto del 2013 con RUC 20480830726, por el Ing. Heinz Túllume Farroñay y su esposa Laura Llontop, con el objeto de la venta de vehículos en la modalidad de la administración de fondos colectivos, va dirigido a personas que necesitan una herramienta de trabajo y que las entidades financieras no puedan financiarlo, está ubicada en el parque Eloy Ureta de la ciudad de Chiclayo, departamento de Lambayeque.

La misión es ser una empresa líder de la región Lambayeque en la formación de grupos de personas en el sistema de ventas a plazos no bancario más confiable, que accedan a un vehículo como herramienta de trabajo; la visión es expandirse a nivel nacional creando sucursales, generando alianzas con diferentes entidades.

La empresa está formada por 7 trabajadores de los cuales están distribuidos en las diferentes funciones que se realizan para que la actividad comercial se lleve con éxito, pues no existen áreas como tal, por lo tanto no cuentan con un organigrama específico como parte fundamental de las funciones, la supervisión lo realiza el dueño de la empresa quien tiene el puesto de gerente de la empresa, por lo cual las políticas y procedimientos establecidos de la empresa son de manera empírica, la persona encargada de las ventas es un familiar el cual no ha recibido la capacitación requerida para el puesto, solo con indicaciones dadas por el gerente.

ACTIVIDAD COMERCIAL

La actividad comercial es la venta a plazos de vehículos en las marcas Chevrolet, Cheri y Hyundai bajo el modelo pandero donde se administran fondos colectivos. Consiste en formar grupos de personas sin un límite establecido para que con pagos programados puedan obtener un auto de los modelos ya mencionados. Su público objetivo son personas que no tengan la disponibilidad inmediata del dinero para poder adquirir un auto al contado, además que lo utilicen como herramienta de trabajo. En el año se forman hasta cuatro grupos de 80 a más personas que acceden al modelo de negocio de los cuales cada semana se sortea un carro mediante un notario para la veracidad del sorteo, luego de realizado el sorteado la cuota de pandero aumenta para la persona que salió ganadora del sorteo, la expectativa es tener una amplia cartera de clientes. La financiación de todos los carros se realiza con el Banco BBVA Continental por la baja tasa que ofrece a la empresa. En promedio la tasa equivale al 5%.

SEGMENTACION DE MARCAS			
Gráfico Representante			
Marcas	Modelo	Descripción	Categoría RENAV
	GT	<ul style="list-style-type: none"> - Configuración de asientos - Ruedas Motrices - Radio/Mp3/Bluetooth - Aire Acondicionado - Controles en el volante 	M1
	New QQ	<ul style="list-style-type: none"> - Lunas eléctricas - Motor 1.0 - Aire acondicionado - Radio / MP3 - Combustible: Gasolina - N° Cilindros:3 - Tipo: Hidráulica 	M1



	Grand i10	<ul style="list-style-type: none"> - Dos motores de gasolina atmosféricos - Tapicería de colores a elegir - Disponible en 10 colores - Carrocería Urbano - Alarma - Radio/Mp3/ Bluetooth - Llave plegable 	M1
	PICANTO	<ul style="list-style-type: none"> - Cilindro 1.2 L - Aire acondicionado - Controles de audio en el volante - Transmisión Automática / Mecánica - Frenos con ADB / EBD 	M1

Figura 2. Segmentación de Marcas

Fuente: Elaboración propia

FASES DE VENTAS BAJO EL MODELO PANDERO

1. Preventa

En la etapa de preventa se lleva a cabo la ejecución del marketing con la finalidad de dar a conocer un sistema alternativo, confiable y económico, a través de publicidad en radio, redes sociales y repartiendo volantes en las principales avenidas de Chiclayo como en las afueras, donde se da a conocer los requisitos mínimos para acceder a formar parte del grupo como contar con DNI vigente y sustentar sus ingresos; quien realiza esta actividad es una persona que no tiene la formación necesaria o los conocimientos básicos del marketing para poder desarrollarla con éxito, además no cuenta con la información necesaria en caso un posible cliente manifieste sus dudas, teniendo en cuenta que existen clientes que les interesan aspectos generales como requisitos, pero también otros que ahondan un poco más en los detalles específicos del modelo de negocio, y como

consecuencia se obtiene que en lugar de resolver dudas con información que pueda manejar por el contrario se dejan con más inquietudes;

2. Localización de clientes

De la información presentada en el primer paso del proceso de ventas, continua con la interacción entre los clientes indiferentes que se pueden encontrar en diferentes lugares de la ciudad o que llegaron al establecimiento de la empresa, a estas personas el asesor de ventas, les ofrece el producto explicándoles el modelo del negocio pandero, medios de pago, el monto de las cuotas según el cronograma, cual es el tipo de contrato que se le establecen al cliente, el actuar de la entidad en caso de posibles contingencias económicas o legales de suceder algo inapropiado que afecte el negocio, se les indica la lista de requisitos: sustentar un ingreso económico, filtro de Infocorp, documento de identidad; como resultado quedan clientes decididos, convencidos de querer obtener un vehículo bajo esa modalidad, como también clientes indecisos que manifiestan que van a consultarlo que ya regresan, antes de esto ellos dejan sus datos. Aquí se busca generar un ámbito de confianza entre el asesor y el cliente indiferente, para de esta manera captar la mayor cantidad de clientes para la formalización de los grupos.

Como empresa las acciones son de manera empírica, no cuentan con un protocolo de ventas, como formularios de datos, contratos bien establecidos,

3. Pre – acercamiento

Ante la data recogida del punto anterior se hace un seguimiento a los clientes indecisos que aún no optan por formar parte del grupo, estos dejaron previamente sus datos con el encargado de ventas, cabe recalcar que no existen formularios para el recojo de ciertos datos, esta información es apuntada en un cuaderno de forma empírica, se han presentado casos en el que los clientes sugieren si pueden llegar a sus casas para que les brinden la información adecuada, estos tratan de resolver todas las dudas, pero hay casos en los que las preguntas son más detalladas, y ellos cuentan con información general debido al cambio de personal cada cierto tiempo.

4. Presentación de Ventas

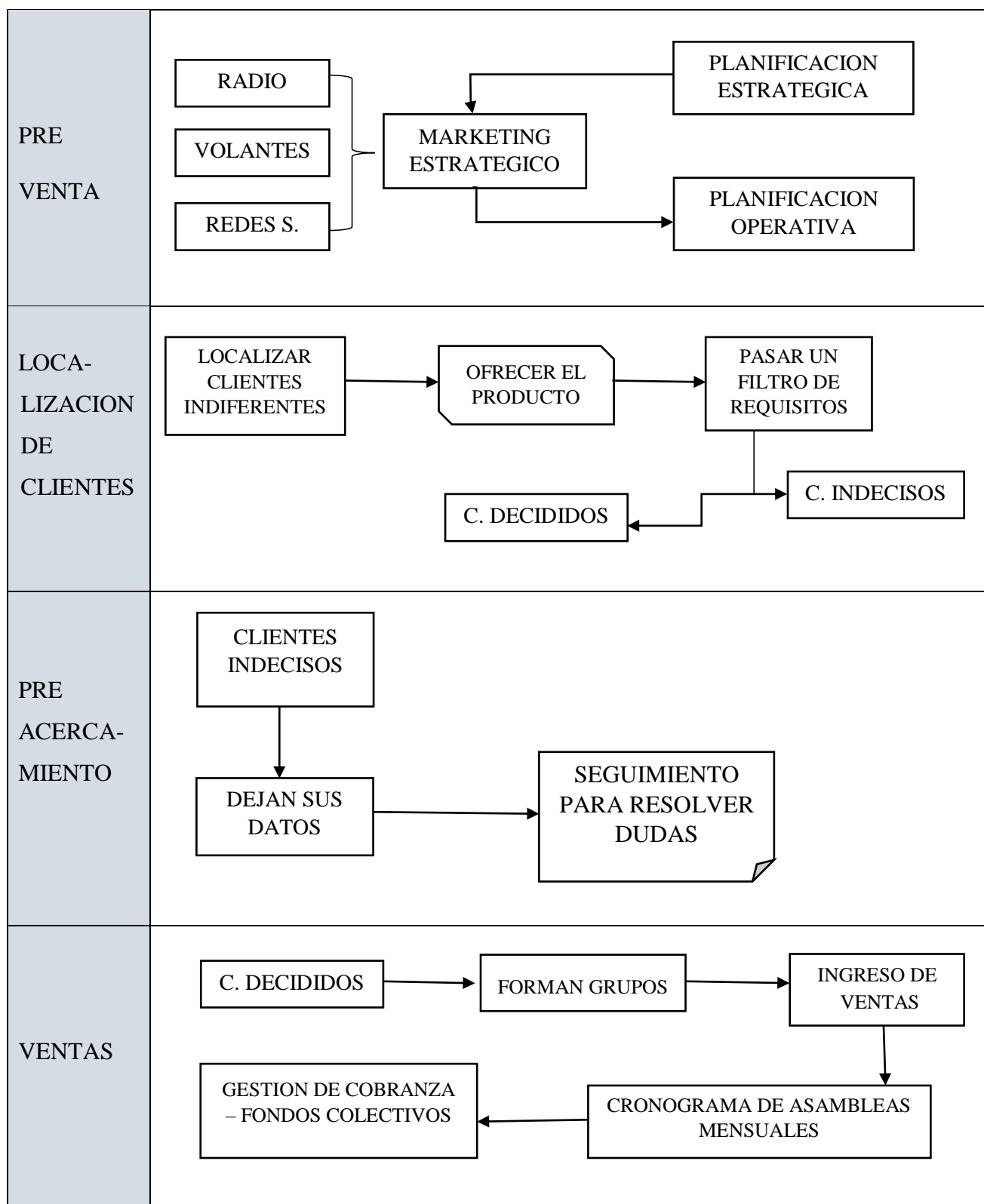
Se forman los grupos de hasta 80 personas, que accedieron formar parte del sistema de negocios que como empresa ofrece es decir la modalidad pandero, esto genera un ingreso de ventas en las cuotas establecidas, mediante el cual se les establece un fecha en la cual se empezara el pago de cuotas indicándoles los aspectos importantes en el proceso del negocio, como que cada sorteo estará verificado por un notario y persona que no se encuentre en el establecimiento no podrá formar parte del sorteo, cada semana se sortea un carro mediante una ánfora, además los clientes también tienen la opción de manifestar que aún no desean participar en el sorteo si no que desean seguir pagando.

La empresa establece la gestión de cobranza de las cuotas, teniendo en cuenta que en el proceso pueden surgir inconvenientes, como que un participante decida retirarse, para esto la empresa tiene establecido el pago de una garantía por los daños administrativos que se pueda incurrir.

5. Post Venta

Teniendo el nombre del sorteado se procede a realizar el contrato del carro, en donde se establece el requerimiento del cliente sobre el modelo del carro que necesita dentro de las opciones que como empresa brinda, el color, o algo en específico que pueda satisfacer la necesidad del cliente, luego se realiza la financiación entre la empresa y la entidad financiera encargada en este caso el Banco BBVA Continental, luego de realizar la gestión necesaria se procede a la entrega del vehículo ,cabe recalcar que el carro sale a nombre de la empresa hasta que el cliente termine de pagarlo y se pueda realizar los trámites necesarios para que salga a su nombre.

Fases del proceso de ventas



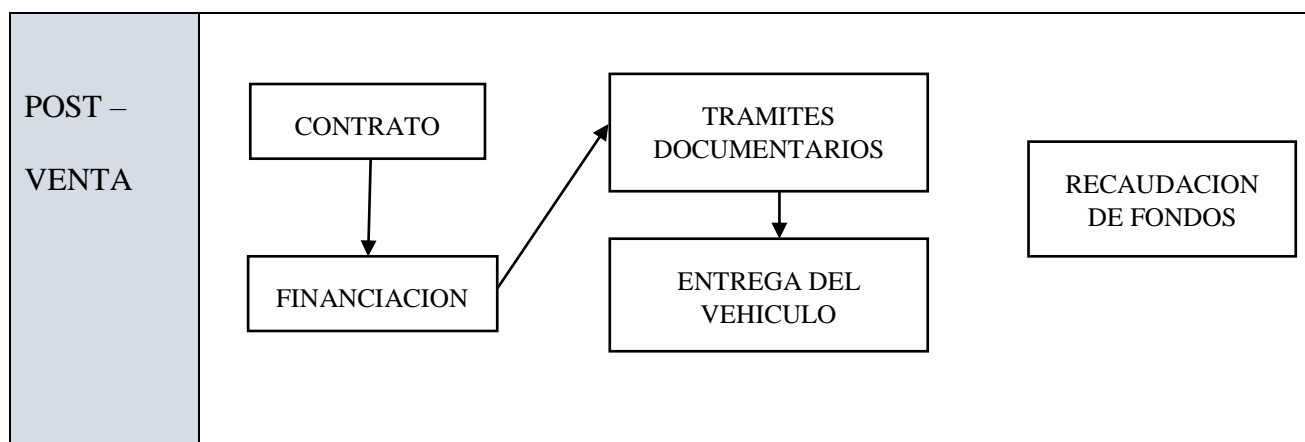


Figura 3. Flujograma del proceso de ventas

Fuente: Elaboración propia

4.1.2. Identificación de las deficiencias, causas y efectos en el proceso de ventas del modelo pandero en la empresa DHL AUTOS SAC.

En base a la elaboración del flujograma en el objetivo anterior se señalan las deficiencias descritas a continuación:

Tabla 3. Deficiencias, causas y efectos del proceso de ventas, empresa DHL Autos Sac

PROCESO DE VENTAS		
DEFICIENCIAS	CAUSAS	EFFECTOS
Planificación Estratégica	Canal de ventas no adecuado	Llegar a pocas personas
Personal no adecuado	Los Trabajadores son familiares directos.	Brindar poca información
Marketing estratégico	Existen otros tipos de Marketing	Poca allegada al público
Planificación Operativa	Poco personal	Mala distribución de la publicidad.
Ofrecimiento del producto	Uso de palabras coloquiales por la no capacitación correcta.	Clientes no convencidos.
Requisitos	No estudian los riesgos	Clientes sin capacidad de pago y abandono de grupo

Formularios	Poca inversión en elaboración de medidas de control	Falta de evidencia en caso de contingencias.
Ingreso de ventas	Falta de sistema de control interno	Falta de dinero
Recaudación	Pocos medios de pago	Atrasos de cuotas
Contratos	Vacíos legales	Problemas judiciales
Financiación	Una sola alternativa	Tasas un poco altas
Elección del vehículo	Se hace el requerimiento al momento de la inscripción.	Clientes insatisfechos por la nueva tendencia de vehículos.
Desconfianza de las personas	No esta supervisada por la SBS	Pocos clientes

Fuente: Elaboración propia

Planificación Estratégica

En la empresa DHL, el proceso sistemático no está implementado de la manera correcta, se realiza de manera empírica tomando en cuenta aspectos generales y dejándose llevar en que podría resultar positivo el medio a escoger , sin un previo estudio que avale las decisiones tomadas, por lo tanto la planificación establecida es de carácter deficiente y en consecuencia se logró apreciar que la información no estaba llegando de manera correcta al público dirigido del negocio y esto se debe particularmente a que no se invierte en profesionales especializados en planificaciones que van direccionados a cumplir los objetivos, metas, propósitos de la empresa, además de establecer los canales de ventas adecuados al modelo del proceso de venta que sea de manera eficiente y que conlleve al éxito, ya que es el medio por el cual los productos y servicios son presentados a los consumidores por ser el medio por el cual se mantendrá el contacto entre cliente y el negocio.

Personal no adecuado

La selección del personal no es la idónea para el modelo de negocio, ya que se necesita recurso humano que tenga conocimiento de un proceso de ventas en la modalidad pandero, ya que es un puesto que necesita ser uno de los más eficientes ya que a través de ellos se contacta a los clientes, la modalidad de la empresa es que el personal de diferentes puestos en la sean

ocupados por familiares del gerente siendo estos solo orientados sobre el rubro del negocio de manera general, esto ha conllevado a que la rotación del personal sea un poco constante, que surge la duplicidad de funciones, que no brinden la información adecuada para que no tengan dudas los clientes y generar un ámbito de confianza además que la organización no cuenta con personas que puedan brindarle capacitaciones al personal para implementar su conocimiento sobre el negocio.

Marketing Estratégico

El concepto que maneja la organización de marketing estratégico es erróneo, ya que del marketing se desprende el marketing estratégico y el marketing operativo siendo estos a mediano y largo plazo, usualmente las entidades tienden a confundirlo solo con la parte operativa por ser lo más visible, sin embargo, lo estratégico se refiere al análisis y conocimiento del mercado, en la actualidad existen diferentes tipos de marketing por los cuales se debe identificar el más adecuado para el negocio logrando cumplir los objetivos de la empresa, como de reclutar la mayor cantidad de clientes para la formalización de grupos, por lo tanto si no se tiene bien establecido el análisis y los medios de hacer conocer el negocio este no tendrá éxito entre la comunidad.

Planificación Operativa

Llamado así por la empresa que hace referencia a como se lleva a ejecutar las acciones de venta siendo este un nombre erróneo ya que esto pertenece al marketing operativo, este proceso busca la eficiencia de la comercialización algo que no se logra porque las acciones tomadas no son las adecuadas como la de repartir volantes en los diferentes lugares de Chiclayo, publicidad en la radios más sintonizados de Chiclayo, sin embargo, estos medios en la actualidad para el rubro del negocio son antiguos, teniendo como efecto que no se puede llegar a todo el público objetivo, el éxito del negocio depende de la eficacia de las elecciones estratégicas fijadas previamente. Las tácticas de la empresa son poco innovadoras con falta de excelencia operacional para maximizar los beneficios de la entidad, incidiendo en la rentabilidad.

Ofrecimiento del producto

Aquí se tiene contacto directo con el público, es decir el encargado del área de ventas debe utilizar las palabras y argumentos corrector para poder convencer al cliente de que sea parte del modelo de negocio, generando un ámbito de confianza, sabiendo escuchar las necesidades o problemas del cliente, brindarle soluciones y dejar que él pueda decidir, sin embargo, en la

empresa los encargados tienen un conversatorio muy básico además de utilizar palabras coloquiales y en algunos casos no pudiendo brindar soluciones o resolver dudas ante ciertas preguntas, debido a que no cuentan con un conocimiento básico de métodos de venta de cómo llegar a un cliente o de recibir capacitaciones necesarias generando así clientes poco convencidos de acceder a sacar un vehículo en la modalidad pandero debido a la desconfianza que esto genera.

Requisitos

El modelo de negocio pandero conlleva a muchos riesgos, como el abandono inesperado de los clientes en pleno proceso, o de personas que se les entrega el carro y luego no cancelan, generando pérdidas en la empresa, los requisitos para este negocio deben ser más estrictos de los que se tiene establecidos como: DNI Vigente, Copia de Luz y agua, evidencia de ingresos económicos. Estos clientes no pasan por un filtro de reporte de deudas que brinda la SBS, es decir se admiten a clientes que en la central de riesgo estén en rojo, esta decisión se basa en que el rubro de negocio va dirigido a personas que busquen una herramienta de trabajo y de esta manera generar más ingresos y poder cancelar las cuotas establecidas.

Formularios

Para las posibles contingencias que pueden salir a relucir en pleno o al término del proceso con el cliente, la empresa necesita evidencias que le permitan tener la razón en caso el reclamo sea injusto, para esto se necesita que el cliente llene formularios de requerimientos del modelo del carro, o de aceptación de ingreso al negocio, algo que la empresa lo realiza de manera empírica solicitando ciertos datos y anotándolo en una hoja anexa por su propia cuenta, para esto los formularios deben llevar una firma que conste la veracidad del llenado, todo esto forma parte de un control interno algo en lo que no han invertido.

Ingreso de ventas

Cada semana se realiza el sorteo, pero todas las semanas los participantes aportan sus cuotas, previamente haber aportado la cuota de ingreso de 10\$, pero debido a la duplicidad de funciones, el dinero pasa por dos personas diferentes lo cual al momento de conciliar hay confusiones, en alguna oportunidad hubo falta de dinero, el control interno es de vital importancia y sobre todo la delegación de funciones al personal.

Recaudación

Los medios de pago solo es agentes del banco de la nación y en efectivo en la empresa, es por esto que existe la manipulación y pérdida de dinero, hay clientes que cuando les toca pagar no encuentran un agente o bando de la nación o no están cerca de la empresa, lo cual hace que se atrasen en las cuotas, cuando se cancela en efectivo solo se le da un recibo de pago acreditando su pago, pero existen personas mal intencionadas que lo pueden falsificar, sin embargo se deben tomar las medidas necesarias implementando otros medios de pago y desistir del método de pago en efectivo.

Contratos

La elaboración de los contratos verbales entre la empresa y el cliente los elabora el gerente donde se refleja los acuerdos alcanzados por ambas partes, que luego son legalizados por un notario, pero sin una previa asesoría legal, es decir existen vacíos legales que pueden perjudicar a la empresa, esto se realiza luego de llevado a cabo los sorteos correspondientes según el cronograma, en el contrato se especifica la financiación, el monto que cuesta el carro, las características del carro, pero no especifica cláusulas donde especifique que sucede si se presenta alguna contingencia es decir si no termina de cancelar todas las cuotas hasta cubrir el monto del carro.

Financiamiento

La empresa financia los autos con el Banco BBVA Continental debido a la cercanía del gerente con un amigo que trabaja en dicha entidad y que le facilita los trámites, es decir no se ha evaluado con otras entidades que tal vez pueden ofrecer tasas más bajas a beneficio de la empresa, esto se debe a que no hay un profesional encargado que tenga conocimiento sobre finanzas. El financiamiento se da entre la empresa y la caja, es decir el vehículo sale a nombre de la empresa hasta que el cliente termine de pagar las cuotas correspondientes y puedan salir los papales a su nombre, además de tener en cuenta que han existido casos donde el cliente abandonado el grupo en pleno proceso trayendo como consecuencia pérdidas para la entidad y es un riesgo que debe estar mejor estudiado para que no ocurra y si ocurre de qué manera se puede solucionar sin perjudicarse.

Elección del vehículo

Al momento de la inscripción del cliente, este realiza el requerimiento del vehículo que desea en el momento de la adjudicación, sin embargo, es un proceso que dura alrededor de tres años lo cual en el transcurso de ese tiempo salen nuevos vehículos, por lo cual los clientes

quedan insatisfechos. Este requerimiento se debe realizar en el momento de la adjudicación en el sorteo.

Desconfianza de las personas

Luego de haber expuesto todas las deficiencias de la empresa, existen personas que no confían mucho en el proceso de ventas, cabe mencionar que no está supervisada por la SBS que es una entidad que brinda seguridad a los participantes en este negocio, esto con lleva a que la acogida en la ciudad de Chiclayo sea poca.

4.1.3. Evaluación de los controles existentes en el proceso de ventas bajo el modelo pandero en la empresa DHL AUTOS SAC.

Para poder realizar la evaluación de los controles existentes en la entidad se hizo la visita a la empresa DHL Autos Sac en cuatro oportunidades para poder familiarizarse con el proceso de ventas, visualizar la parte documentaria y en donde se procedió aplicar un cuestionario al gerente de la empresa el señor Heinz Farroñay, este cuestionario contiene preguntas sobre el control interno en el proceso de ventas de las cuales se obtuvo el siguiente resultado:

	OPCION DE RESPUESTA		TOTAL
	SI	NO	
N° PREG.	3	14	17
%	18%	82%	100%

Figura 4. Resultado del cuestionario de control interno

Elaboración propia

La entidad no cuenta con normas y procedimientos para la contratación del personal debido que el gerente cree que es correcto contratar a personas a llegadas a él por el tema de la confianza sin embargo no se antepone los objetivos del área de ventas, dejando de lado la capacitación y la experiencia que se requiere para el modelo del negocio, debido a esto las funciones de cada personal no están bien definidas a lo que se requiere, por lo tanto, las políticas se manejan de manera en que se presenten las situaciones diarias es decir buscan la solución inmediata mas no están establecidas como control interno, esto quiere que decir que los clientes tampoco conocen las políticas que se podrían aplicar al momento en que surja

algún inconveniente en el proceso de los fondos colectivos, como tal vez la salida de un cliente en pleno sorteo, o si la empresa no cumple con lo pactado.

La forma inadecuada del proceso de la contratación del personal hace que los resultados sean deficientes, debido a que se establece un tiempo determinado para el personal de formar nuevos grupos sin embargo no se cumple lo premeditado, se estableció el seguimiento a los clientes con el pago de las cuotas debido a que son semanales, pero no se viene cumpliendo como debería ser tanto así que en ciertas ocasiones la entidad tiene que cubrir la cuota.

Hallazgos

a) Vehículo con mayor ingreso.

La empresa DHL Autos Sac trabaja con cinco marcas de vehículos, en el siguiente cuadro se hace una comparación entre el año 2018-2019 para saber cuál es el vehículo que tiene mayor preferencia en los clientes, lo cual muestra que es el carro Kia Picanto.

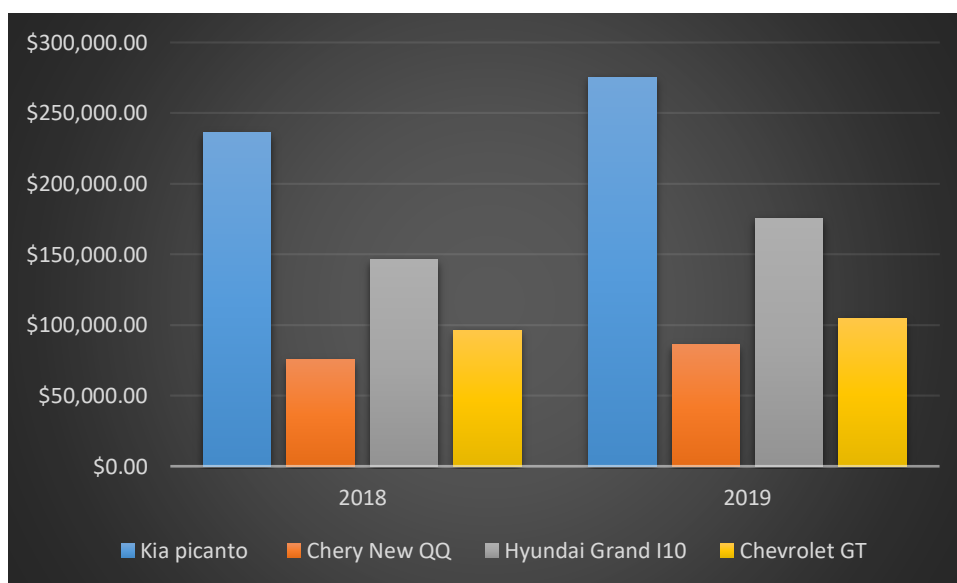


Figura 5. Ingresos referentes a las Marcas

Fuente: Elaboración Propia

b) Venta de vehículos (en unidades) por año.

Al 2019 DHL Autos Sac ha facturado alrededor de 73 vehículos a través del sistema de fondos colectivos, en el siguiente gráfico se puede observar la evolución de ventas desde el año 2015 hasta el año 2019.

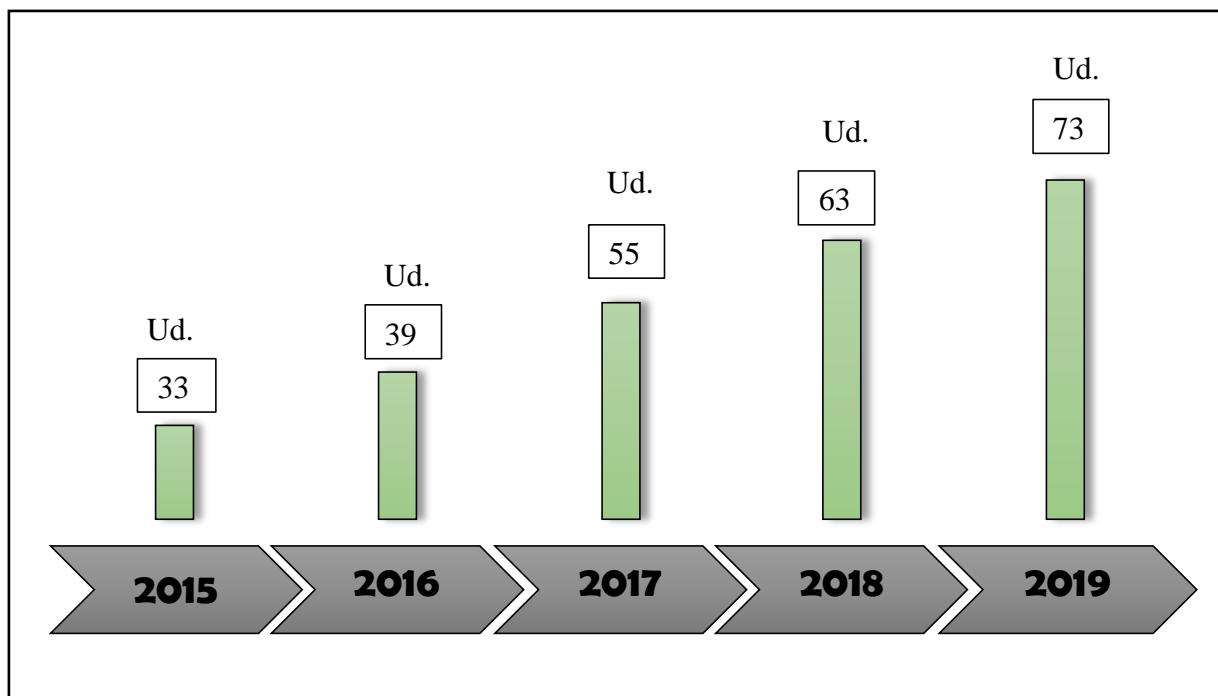


Figura 6. Unidades vendidas por año

Fuente: Elaboración Propia

c) Principales Proveedores

En el mercado de Chiclayo las concesionarias son limitadas, por lo tanto, la negociación es alto referente a precios, disposición del vehículo, ya que DHL Autos Sac no cuenta con un lote de vehículos propios, en el siguiente cuadro se visualiza el total de unidades concesionadas por proveedores referente a los años 2018-2019.

PROVEEDORES	UNIDADES	
	2018	2019
Kia Interamericana	28	31
Sociedad de Automotores Inka SAC	20	23
Derco	15	19

Figura 7. Proveedores de DHL Autos Sac

Fuente: Elaboración Propia

d) Margen de Contribución.

La utilidad neta acumulado al 2019 en DHL Autos Sac ha excedido en un margen mínimo de lo presupuestado para el año, lo que refleja que este margen puede ser más significativo realizando el marketing correcto ya que es el área que está orientado a obtener cifras altas de ventas.

DETALLE	CONSOLIDAD 2019	
	PRESUPUESTADO	REAL
VENTAS	2,425,381.36	2,400,200.00
Cuota de Inscripción	3,250.00	3,250.00
(-)Descuentos, rebajas y bonificaciones concedidas		
VENTAS NETAS	2,428,631.36	2,403,450.00
(-) Costo de Ventas	2,030,506.36	2,000,100.00
UTILIDAD BRUTA	398,125.00	403,350.00
(-) Gastos de Ventas	14,937.47	14,937.47
(-) Gastos Administrativos	36,937.47	36,937.47
UTILIDAD DE OPERACIÓN	346,250.06	351,475.06

Figura 8. Estado de Resultados del 2019

Fuente: Elaboración Propia

e) Clientes Morosos

Luego de adjudicado el carro a cada cliente, se corre el riesgo que este se atrase en sus letras semanales, han existido casos en promedio de 3 personas de cada grupo formado que no cumplen de manera puntual, por lo cual luego de conversar con el cliente aún no se pone al día con las cuotas, se hace un documento de detención de la unidad y se lleva al establecimiento, en promedio esto representa una pérdida aproximada para la empresa de S/3000.

f) Penalidades

De existir algún cliente que quiere desistir del modelo de ventas pandero, se le realiza la devolución de un porcentaje equivalente al 8% de las cuotas aportadas, también se le da la posibilidad de transferir este cupo a algún familiar o amigo y por consiguiente la evaluación del nuevo ingresante.

4.1.4. Establecer políticas de control interno para el proceso de ventas bajo el modelo pandero en la empresa DHL AUTOS SAC.

El objetivo de realizar una investigación en la empresa DHL Autos Sac es que el modelo de ventas pandero sea eficiente y que los objetivos financieros de la empresa permitan la sostenibilidad de esta en el mercado, después de lo hallado se propone medidas y políticas de control interno para mejorar el proceso de ventas bajo el modelo pandero.

1. Medidas de Control Interno

a. Diseño de estructura organizacional

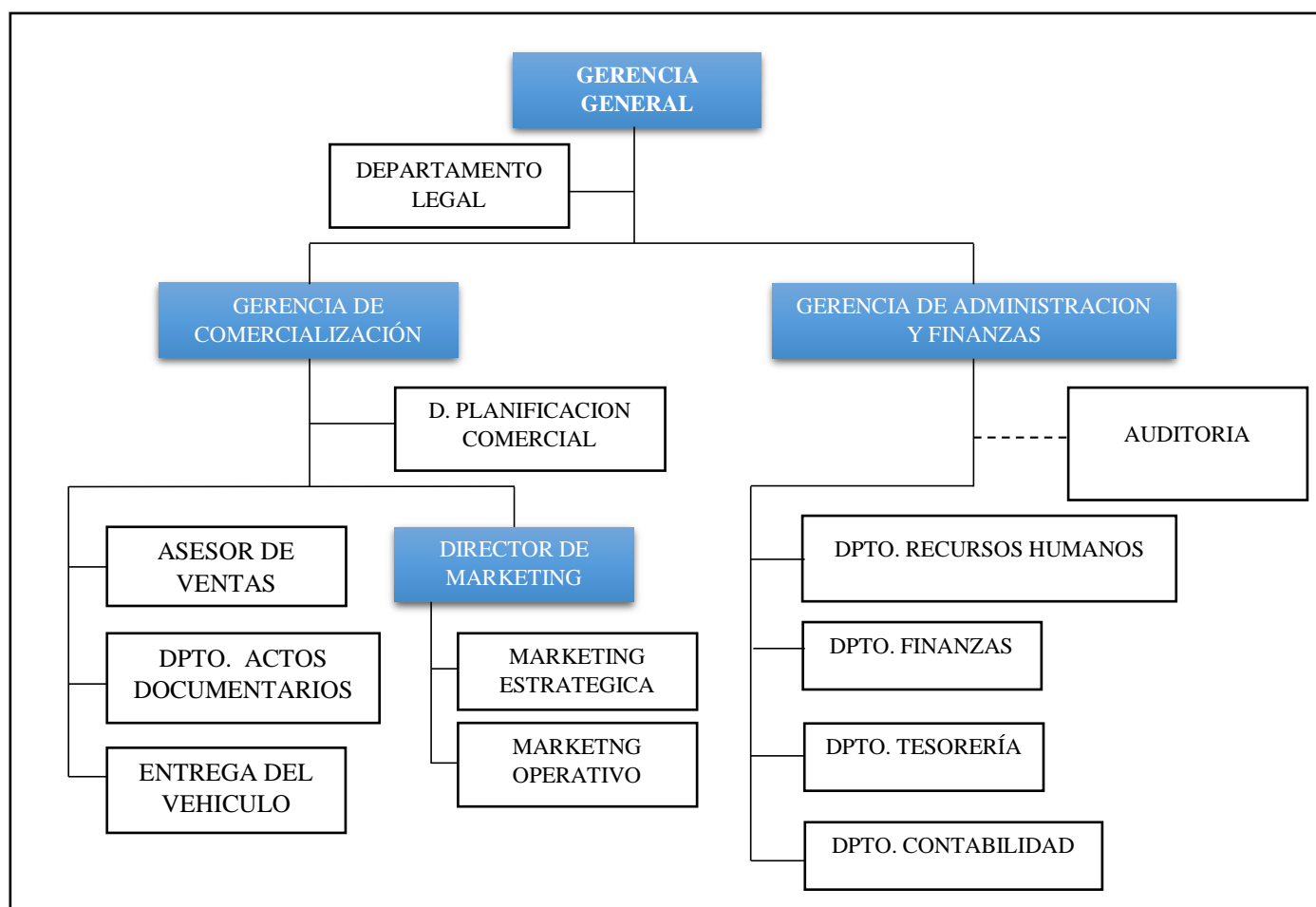


Figura 9. Estructura organizacional propuesta.

Fuente: Elaboración propia

b. Manual de funciones para empresa DHL Autos Sac.


Objetivo de un manual de funciones

El presente manual de funciones de la empresa DHL Autos Sac es un documento que tiene por objetivo describir las funciones generales y específicas de la estructura organizacional, niveles de responsabilidad y autoridad delegados en cada una de las áreas, para la planificación de las tareas de manera sistemática donde se garantice el cumplimiento del requerimiento según se establezca. Asimismo, el listado de actitudes, habilidades, conocimientos y experiencia que definirán el perfil del puesto requerido. Cada funcionario esta reglado bajo este manual de funciones al cumplimiento estricto de cada responsabilidad designada.

Alcance del manual de funciones

El alcance de este Manual está dirigido a toda la estructura organizacional conformada por el personal, independiente de su forma de contratación, que pertenezca a la empresa DHL Autos Sac en todos los niveles.

Gerente General

 DHL AUTOS SAC.	
Nombre del puesto:	Gerente General
Puesto del que depende:	Ninguno
Puesto que supervisa:	Ninguno

Funciones:

Realizar acciones como la toma de decisiones, planificación en base a los objetivos, organización, control de actividades financieras, comerciales y administrativas.

Ser líder de la organización.

Asignar tareas a los subordinados.

Supervisión a todas las áreas de la empresa DHL Autos Sac para la verificación del cumplimiento de lo encargado.

Informarse sobre las encuestas de satisfacción al cliente.

Establecer políticas de la empresa DHL Autos Sac.

Dirigir los planeamientos estratégicos en la organización.

Requisitos:

Título Universitario en Administración/Contabilidad.

Especialización en planeamiento estratégico.

Master en Dirección de empresas

Experiencia de tres años en rubros afines.

Abogado

 DHL AUTOS SAC.	
Nombre del puesto:	Departamento legal
Puesto del que depende:	Gerencia General
Puesto que supervisa:	Ninguno

Funciones:

Asesoramiento en diferentes tipos de operaciones en la empresa DHL Autos Sac.

Verificación del contenido de los formularios que se utilicen en el proceso de ventas.

Elaborar los contratos al personal.

Verificar la parte legal de las financiaciones.

Defensa de sus intereses de la empresa.

Resolver los problemas del libro de reclamaciones.


Establecer las garantías que se pueden ofrecer.

Requisitos:

Título Universitario de Abogado

Conocimiento del rubro de negocio.

Gerente de comercialización

 DHL AUTOS SAC.	
Nombre del puesto:	Gerencia de Comercialización
Puesto del que depende:	Gerencia General
Puesto que supervisa:	Departamento de planificación presupuestal. asesor de ventas, dpto. actos documentarios, encargado de entrega del vehículo, dpto. de Marketing

Funciones:

Toma de decisiones referente al proceso de ventas.

Establece políticas de ventas.

Manejar personal y saber dirigir.

Ser metódico y ordenado con toda la documentación que se maneje.

Designar tareas a los subordinados.

Utilizar adecuadamente los espacios del establecimiento para la adecuada demostración de los vehículos a ofrecer.

Garantizar que los reclamos presentados sean atendidos de manera eficiente y profesional.

Establecer metas de ventas.

Elaborar informes de ventas según los ingresos mensuales y los grupos conformados.

Estar actualizado con las últimas tendencias en Marketing, así como de actividades que involucren competencia.

Proyectar las ventas en la empresa DHL Autos Sac.

Autoriza la entrega del vehículo al área correspondiente.


Requisitos:

Título Universitario Marketing / Contaduría / Administración de Empresas.

Liderazgo en formar de grupos, ser Analítico,

Habilidades de comunicación, de operatividad, y de planificación en materia de atención al cliente.

Planificación Comercial

	
Nombre del puesto:	Planificador Comercial
Puesto del que depende:	Gerencia de Comercialización
Puesto que supervisa:	Ninguno

Funciones:

Análisis de la situación del entorno externo detectando debilidades y amenazas, mientras en el interno los puntos débiles fuertes de la empresa.

En base a los objetivos comerciales se planifique la estrategia comercial más adecuada.

Poner en practica programas de Marketing.

Análisis de la competencia.

Planificar actividades acordes al rubro del negocio.

Realizar informes que permita corroborar la gestión de la misma.

Requisitos:

Título Universitario Marketing / Contaduría / Administración de Empresas.

Nivel de computación avanzado.

Asesor de ventas

 AUTOS SAC.	
Nombre del puesto:	Asesor de Ventas
Puesto del que depende:	Gerencia de Comercialización
Puesto que supervisa:	Ninguno

Funciones:

Solicitar todos los requisitos para adquirir un vehículo bajo el modelo pandero.

Seguimiento a los clientes indecisos.

Atención al cliente en el establecimiento.

Asesoramiento al cliente explicando el funcionamiento del modelo de ventas.

Tener fichas de clientes, es decir formularios del llenado de sus datos.

Adecuado control en los documentos que se solicitan al cliente.

Cumplir con las metas de ventas indicadas por la gerencia de comercialización.

Realizar visitas de los interesados en adquirir un automóvil bajo el modelo pandero.

Dar la conformidad para la entrega del vehículo luego de cumplido con los requerimientos de la organización.


Otras funciones a fines.

Requisitos:

Superior, técnicos o universitarios.

Experiencia mínima de un año en el área de ventas.

Recepcionista

 DHL AUTOS SAC.	
Nombre del puesto:	Dpto. Actos documentarios
Puesto del que depende:	Gerencia de Comercialización
Puesto que supervisa:	Ninguno

Funciones:

Quien lleva a cargo el sorteo en la Empresa DHL Autos Sac.

Hacer llenar los formularios de satisfacción del cliente.

Atender las llamas del público con el fin de despejar dudas.

Formar parte del Marketing interno o también llamado Telemarketing.

Elaboración de reportes a gerencia en función a lo encargado el jefe de comercialización.

Recepción de algún reclamo por parte de los clientes.


Requisitos:

Estudios

Conocimiento de Excel a un nivel Intermedio – Avanzado.

Conocimiento en gestión de Contac Center, manejo de redes sociales y área digital.

Gestor vehicular

 AUTOS SAC.	
Nombre del puesto:	Entrega del vehículo
Puesto del que depende:	Gerencia de Comercialización
Puesto que supervisa:	Ninguno

Funciones:

Verificar el requerimiento del vehículo por parte de los clientes.

Recepcionar ciertos documentos por parte del asesor de ventas.

Inscripción en Sunarp de los vehículos a nombre de la empresa luego de financiado.

Trámites de placa, tarjetas de circulación, cambio de propietario

Requisitos:

Experiencia de un año o dos en el mercado automotriz.

Director de Marketing

 AUTOS SAC.	
Nombre del puesto:	Director de Marketing
Puesto del que depende:	Gerencia de Comercialización
Puesto que supervisa:	Planificación estratégica y operativa

Funciones:

Designar tareas a sus subordinados.

Elaborar el plan de Marketing.

Identificar clientes potenciales.

Desarrollo de campañas publicitarias.

Organización de eventos publicitarios.

Apoyo al área de ventas.

Supervisión de las estrategias de Marketing.

Requisitos:

Título Universitario Administración/Marketing.


Especialización en Marketing Automotriz o afines.

Habilidades en gestión.

Capacidad de negociación.

Experiencia de 01 año en el rubro

Marketing estratégico

 AUTOS SAC.	
Nombre del puesto:	Marketing Estratégico
Puesto del que depende:	Gerencia de Marketing
Puesto que supervisa:	Ninguno

Funciones:

Estudiar a los competidores.

Análisis de la evolución de la demanda.

Definir estrategias que cumplan con los objetivos comerciales que presente la empresa DHL Autos Sac.

Ejecutar estrategias de posicionamiento, de cartera, de segmentación, funcional sólidas y acorde a la segmentación de mercados.

Descubrir nuevos mercados.

Requisitos:

Técnico, superior o Titulado en Marketing.

Habilidades de comunicación.

Experiencia 06 meses en puestos afines.

Marketing operativo

 AUTOS SAC.	
Nombre del puesto:	Planificación operativo

Puesto del que depende:	Gerencia de Marketing
Puesto que supervisa:	Ninguno

Funciones:

Diseñar acciones de Marketing.

Elegir el método de publicidad más adecuado para la empresa DHL Autos Sac.

Maneja el diseño y características del producto.

Asistencia a ferias comerciales realizadas en Chiclayo.

Toma de decisiones.


Requisitos:

Técnico, superior o Titulado en Marketing.

Habilidades de comunicación.

Experiencia 06 meses en puestos afines.

Gerente de Administración y Finanzas

	
Nombre del puesto:	Gerente de administración y finanzas
Puesto del que depende:	Gerencia General.
Puesto que supervisa:	Ninguno

Funciones:

Hacer cumplir las políticas y procedimientos para las áreas que se encuentran bajo su responsabilidad, así como controles internos.

Elaboración del Plan de Control garantizando la disponibilidad de recursos de las áreas bajo su cargo.

Elaborar informes financieros de avances para la gerencia general.

Revisión de Información Contable y Financiera.


Requisitos:

Título universitario en contabilidad y finanzas.

Conocimientos en Microsoft Excel avanzado.

Experiencia de 2 años en posiciones similares.

Gerente de Desempeño y control presupuestal

 AUTOS SAC.	
Nombre del puesto:	Gerente de Desempeño y control presupuestal
Puesto del que depende:	Gerente de administración y finanzas
Puesto que supervisa:	Ninguno

Funciones:

Efectuar evaluaciones de gestión presupuestal mediante indicadores que permitan un adecuado análisis y de control.

Emitir informes a gerencia sobre las etapas de programación, aprobación, ejecución, control y evaluación presupuestal.

Todos los presupuestos deben estar autorizados por gerencia de administración y finanzas.

Dar indicaciones a los subordinados sobre lo que se puede financiar.

Otras funciones que le sean asignadas por su superior inmediato.


Requisitos:

Bachiller/Título Universitario en Economía, Ingeniería, Administración o afines

Especialización en gestiones presupuestarias.

Liderazgo.

Dpto. de Recursos Humanos

 AUTOS SAC.	
Nombre del puesto:	Dpto. Recursos Humanos
Puesto del que depende:	Gerente de administración y finanzas
Puesto que supervisa:	Ninguno

Funciones:

Administración de personal referente los contratos y documentación.

Evaluar el clima laboral en la empresa DHL Autos Sac.

Reclutar personal adecuado que cumpla con el perfil para el desempeño de sus funciones.

Controlar el horario del personal.

Capacidad de Planificación y Organización.

Elaborar registros contables de las operaciones.

Requisitos:

Título universitario o Bachiller en Administración/contabilidad

Experiencia 01 año en puestos similares.

Dpto. de Finanzas

 AUTOS SAC.	
Nombre del puesto:	Dpto. de Finanzas
Puesto del que depende:	Gerente de administración y finanzas
Puesto que supervisa:	Ninguno

Funciones:

Financiar los vehículos con las entidades correspondientes.

Evaluar tasas en diferentes bancos.

Establecer las cuotas de ingreso y elaborar los cronogramas de pago a los clientes.

Control y seguimiento a los pagos de los clientes.

Administrar las actividades financieras relacionadas con la financiación en el mercado financiero.

Desempeñar las demás funciones afines que le asigne el Gerente General.

Requisitos:

Bachiller o Título Profesional Administración, Economía, Contabilidad

Dos (02) años de experiencia gerencial.

Conocimientos ofimáticos a nivel intermedio.

Orientación a resultados.

Dpto. de Tesorería

 AUTOS SAC.	
Nombre del puesto:	Dpto. de Tesorería
Puesto del que depende:	Gerente de administración y finanzas

Puesto que supervisa:	Ninguno
------------------------------	---------

Funciones:

Recaudación del pago de las cuotas de ingreso y las cuotas semanales.

Realizar reportes del cumplimiento de los pagos.

Realizar pagos a las entidades financieras sobre los financiamientos de los carros.

Realizar pagos de planilla.

Analiza de un modo sistemático y racional los aspectos del trabajo, basándose en la información relevante.

Elaborar registros contables.

Aporta sugerencias, ideas y opiniones.


Requisitos:

Título universitario en Economía, Administración de Empresas, Contabilidad.

Habilidades en Administración de dinero.

Experiencia de 01 año en puestos afines.

Dpto. de Contabilidad

 HL AUTOS SAC.	
Nombre del puesto:	Contador
Puesto del que depende:	Gerente de administración y finanzas
Puesto que supervisa:	Ninguno

Funciones:

Declaraciones correspondientes ante Sunat.

Toma de decisiones.

Registro contable de las operaciones que se realicen.

Velar por el cumplimiento de las políticas y procedimientos.

Asesorar en la aplicación e interpretación de la legislación Tributaria.

Análisis de los estados financieros.

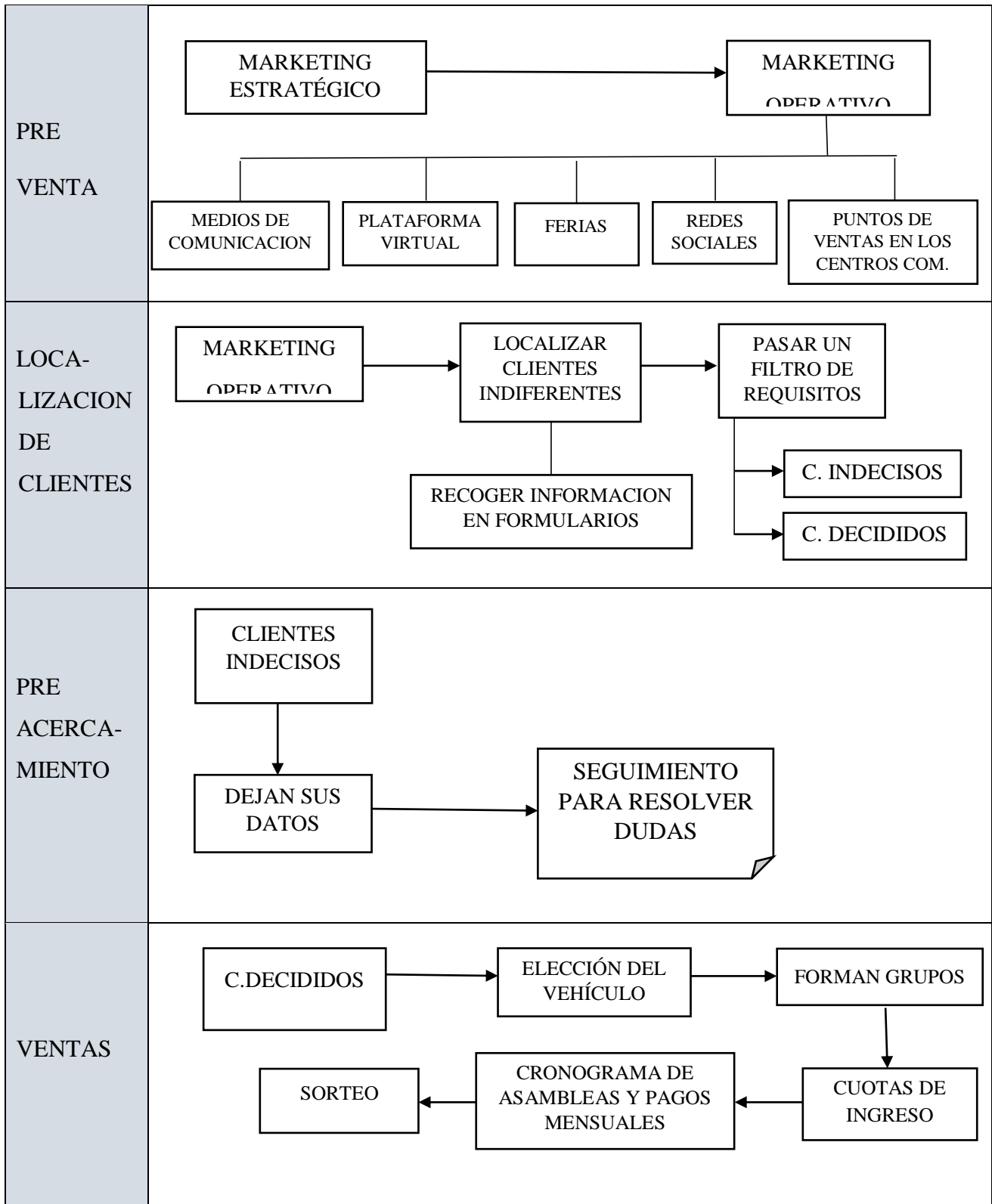
Requisitos:

Título Universitario en Contabilidad.

Dos (02) años de experiencia en carreras afines.

Liderazgo

c. Diseño de flujograma de proceso de ventas bajo el modelo pandero.



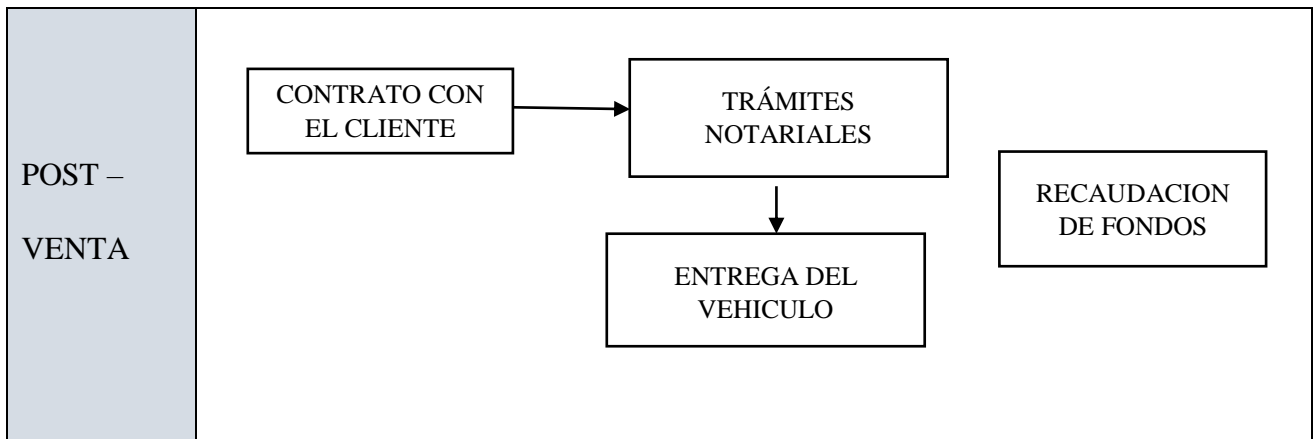


Figura 10. Flujograma del proceso de ventas propuesto

Fuente: Elaboración Propia.

2. Políticas de Control Interno

a. Ventas

- El personal debe cumplir con los requisitos para asumir el puesto correspondiente.
- Solvencia del cliente para poder ser considerado participante.
- Grupos de 100 personas como mínimo.
- Penalidad del 10% de los clientes al retirarse en pleno desarrollo de la metodología del negocio.
- Aporte semanal, pero sorteo cada dos semanas.
- El cliente no debe estar reportado en Infocorp.
- En el momento de realizarse el sorteo debe estar presente un notario para la validez correspondiente.
- La autorización de despacho lo realiza el gerente de comercialización.
- Cuota de inscripción correspondiente a 20\$.
- El requerimiento del vehículo se realice al momento del sorteo.
- Tener fichas técnicas de cada vehículo a ofrecer.
- Servicios de post venta.
- Los clientes no pueden negociar las condiciones del sistema pandero.

b. Marketing

- Realizar estudios frecuentes cada dos años con el fin de definir la marca y modelos de vehículo a trabajar.
- Realizar encuestas de satisfacción al cliente y sobre expectativa de modelos a través de llamada telefónica o visitas domiciliarias.
- Escuchar propuestas de clientes sobre nuevos productos.
- Informes de las ventas cada 6 meses.
- No aceptar devoluciones.
- Mercado objetivo: Personas que buscan una herramienta de trabajo.
- Realizar eventos en lugares de acogida.
- Negociación con centros comerciales.
- Buscar alianzas estratégicas con principales concesionarias.
- Evaluar la opción de expandir a otras ciudades con el sistema pandero.
- Mantener los puntos de exhibición.
- Lograr la satisfacción del cliente.
- Sistema diseñado para una duración entre 2 años 8 meses y 3 años 3 meses.

c. Tesorería

- Pago de cuotas en una cuenta recaudadora destinada por la empresa.
- Pago de remuneraciones mediante transacción bancaria a cada trabajador.
- Emitir informes de pago de los clientes cada dos meses al gerente.
- Realizar el seguimiento a los clientes sobre el pago de las cuotas.
- Tener la documentación debidamente archivado por algún percance con los clientes.

4.2 Discusión

La presente investigación tuvo como objetivo evaluar el proceso de ventas en la empresa DHL Autos Sac. el mismo que se desarrolla bajo el sistema pandero. Kurowski (2015) afirma que es un término coloquial en el Perú, pero en la literatura se le conoce con el nombre de Asociaciones de Ahorro y Crédito Rotativo (AACR). Es un sistema de fondos colectivos como un método de ahorros donde se aporta de manera periódica, es un método utilizado en diferentes países con determinadas variantes como el perfil de los miembros, tipo de organización, duración entre otras, Volla (2017).

El proceso de ventas en la empresa es muy importante ya que por su actividad necesita tener bien definido sus actividades y sobre todo tener la información real y actualizada que le permiten tomar mejores decisiones con respecto al diseño de políticas de ventas para el sistema del control interno. Muries (2013) indica que el control interno es el procedimiento implementado y diseñado para ser realizado por los ejecutivos de una organización, por lo tanto, consta de actividades y tareas continuas que buscan cumplir objetivos, no solo se trata de políticas, manuales, formularios o sistemas si no de las acciones del personal de la organización, esto con lleva a que el control interno se pueda dar satisfactoriamente además que proporciona una seguridad razonable entorno a la información proporcionada por cada área.

Camisón, Cruz y Gonzales (2006) señala que el proceso de ventas es la sucesión de actividades hechas por un individuo o grupo de individuos teniendo en cuenta una secuencia lógica diseñada que genera una salida para los clientes, pero con valor añadido, por consiguiente, debe existir un responsable encargado de la eficiencia y eficacia y del control del proceso en todas las ventas. Teniendo en cuenta la problemática de la empresa DHL Autos Sac que desarrolla un sistema de ventas particular como lo es el sistema pandero, en la presente investigación se buscó diseñar políticas de control interno para su área de ventas teniendo en cuenta todo el proceso, actividades, personal involucrado y características propias del sistema de ventas a fin de contar con una adecuada organización y funciones establecidas, tener definidas las funciones del personal, el área organizada, el proceso de las áreas bien definido con el fin de cumplir la eficiencia en las funciones y responsabilidades que se deben realizar. Debido al modelo de ventas se necesita políticas que controlen, según

Al realizarse el análisis del control interno en el proceso de ventas, se encontraron deficiencias como: la selección del personal inadecuado, duplicidad de funciones en la

administración, pérdida de dinero en la recaudación de las cuotas, recojo de información de los clientes de forma inadecuada, el requerimiento del vehículo se realice al momento de la inscripción teniendo en cuenta que el proceso dura alrededor de 3 años tiempo en el cual salen nuevos modelos, marketing mal planteado y ejecutado por no tener los debidos conocimientos y realizarlo de manera empírica, los contratos tienen vacíos legales que pueden afectar a la empresa, . En aras de dar solución a las deficiencias encontradas se planteó diseñar políticas de control interno para el proceso de ventas, el cual da inicio con la elaboración de una estructura organizacional interno que cumple con el modelo de negocio, además de ir conjuntamente del manual de organización y funciones donde se expone los requisitos y funciones del personal que tome un puesto en la empresa desempeñándose de manera eficiente, luego se elabora un flujograma del proceso de ventas solucionando así los cuellos de botella que existían en el proceso diseñado por la empresa, para luego establecer las políticas de ventas donde se establecen las mejoras del proceso , políticas de marketing y tesorería.

Ricovery (2016) plantea como objetivo de ventas, aumentar la rentabilidad, el volumen de ventas, tener una buena imagen como organización en relación a distribuidores, vendedores, clientes, y esto se cumple con una política establecida, satisfacer las necesidades de los consumidores en el seguimiento de la post venta. En relación a lo descrito se encontró que el modelo de negocio es atractivo y rentable para el segmento de las personas a quien va dirigido.

V. Conclusiones

1. La empresa DHL Autos SAC, sus ventas las realiza bajo el sistema pandero; este sistema se desarrolla mediante un proceso en el cual tiene como fases la localización de clientes, el pre-acercamiento al cliente, ventas, post-venta; identificándose que en éstas una deficiente gestión provocada por la falta de controles internos tanto en la organización de cada una de las fases como en la duplicidad de tareas y la ineficiente recaudación del dinero de las cuotas.
2. El proceso de ventas bajo el sistema pandero consideramos que es un modelo que implica contar con lineamientos de control, en el proceso las causas identificadas son entre ellas canales de ventas inadecuados, empresa familiar, enfoque en un solo tipo de marketing, desconocimiento de los riesgos y controles, por lo cual no se podrá proyectar una empresa saludable y solvente en el tiempo.
3. De la evaluación del control interno realizado a la empresa mediante la aplicación de un cuestionario, nos permitió determinar que de acuerdo a los indicadores evaluados en un 82% no contaban con ellos; concluyendo que existe un deficiente control dentro de la organización que no permite saber si se están cumpliendo los objetivos o metas organizacionales y a la vez no le permite proyectar este sistema de negocio en el tiempo.
4. Del análisis a su información económica se determinó que la empresa durante el año 2018 tuvo como pérdida en promedio de S/3000 a causa del incumplimiento de los pagos a tiempo de las cuotas por parte de los clientes.
5. Ante los hechos detallados se establecieron lineamientos de control para ser presentados a la empresa DHL Autos SAC, a fin de que pueda implementar en el corto, mediano y largo plazo y de esta manera optimice la gestión de sus recursos.

VI. Recomendaciones

1. El sistema pandero es un modelo de negocio innovador muy utilizado en la venta de autos y recomendamos a la empresa establecer claramente cada fase dentro del proceso a fin, mejorar su organización y sobre todo el conocimiento por parte de todo su personal sobre el proceso.
2. Recomendamos formalizar el proceso a través del uso de un sistema informático que permita tener información en línea sobre los datos de los clientes y sea de conocimiento por todo el personal en un momento determinado.
3. Tener mayor interés en definir su público objetivo y sus puntos de venta en los diferentes centros comerciales con el fin de mejorar su eficiencia en las ventas.
4. Se recomienda establecer una estructura organizacional interna acorde a los puestos requeridos del modelo de ventas pandero y capacitarlos cada cierto tiempo debido a las nuevas tendencias que van apareciendo.
5. Llevar a cabo la propuesta elaborada y presentada en el presente trabajo que a su vez sirva de referencia para mejorar los sistemas de control en empresas que operan en el rubro bajo el sistema pandero.

VII. Lista de referencias

- Besley, T., (1993), "The Economics of Rotating Savings and Credit Associations". *The American Economic Review*, 83(4), 792-810.
- Camisón, C., Cruz, S. y Gonzáles, T. (2006). *Gestión de la Calidad. Conceptos, enfoques, modelos y sistemas*. México: Editorial Prentice Hall.
- Codarlupo, P. (2019). Caracterización del control interno de las empresas del sector comercio rubro ventas de prendas de vestir en la ciudad de Piura año 2017. Universidad Católica Los Ángeles Chimbote, Perú.
- Cordero, J. (2014). *Auditoría Interna de Valores: Propuesta metodológica para auditar los valores organizacionales para un turismo sostenible*. Universidad de La Habana.
- Cordero, J., Cabrera, N., y Caraballo I. (2015). El muestreo estadístico, herramienta para proteger la objetividad e independencia de los auditores internos en las empresas cooperativas. *Cooperativismo y Desarrollo* 3(2).
- Diez, E., Navarro, A., y Peral B. (2003). *Dirección de la Fuerza de Ventas*. México: Mc Graw Hill.
- Enriquez, N., Mayhua, M., & Recuay, J. (2018). *Aplicación de control interno a través del informe COSO III en el Área de ventas y su efecto en el Estado de Situación Financiera y Estado de Resultados de la Empresa Mont Group S.A.C en lima por el periodo 2016*. Universidad Tecnológica del Perú, Perú.
- Escribano, G., Alcaraz, J., y Fuentes, M. (2º Ed.) (2014). *Políticas de Marketing*. Comercio y Marketing. España: Ediciones Paraninfo.
- Espinoza, R. (2016). *Marketing Estratégico: Conceptos, funciones y ejemplos*.
- Fernández, S. & Lázaro, A. (2016). *Sistema de control interno en ventas para mejorar en la gestión comercial de distribuidora deportiva del norte S.A.C*. Universidad privada del Norte, Perú.
- Frías, I. (2016). *La importancia del Control Interno en la empresa*. Ey building a better working world. Recuperado de <https://perspectivasperu.ey.com/2016/02/26/importancia-control-interno-empresa/>
- Gaitán, E. (3º Ed.). (2015). *Control interno y fraudes: análisis de informe COSO I, II y III con base en los ciclos transaccionales*. Bogotá: Ecoe Ediciones.
- García, D. (2010). *Metodología para la evaluación del sistema de control interno (SCI) en el ISMMM*. Recuperado de http://biblioteca.utec.edu.sv/siab/virtual/elibros_internet/55742.pdf

- Hernández, R., Fernández, C., y Baptista, M. (5ta Ed.). (2010). *Metodología de la investigación*. México D.F.: Mc Graw Hill.
- Hildebrandt, M. (2016). El significado de "Junta" En su sección El Habla Culta la reconocida lingüista nos explica el origen de palabras de uso común. Perú: Gestión.
- Kurowski, K. (2015). Capital social y finanzas informales. *Cultura Económica* Año XXXIII, 89, 40-47.
- Lambin, J. (3° Ed) (1995). *Marketing estratégico*. Madrid: Mc Graw-Hill, 1995.
- Mallma, P. (2019). *Propuesta de un sistema de control interno para el área de ventas y su incidencia en la gestión económica financiera de las empresas ferreteras en la región de Ayacucho, 2016*. Universidad Católica los Ángeles Chimbote, Perú.
- Mantilla, S. (2016). *Auditoría del control interno*. Bogotá: Ecoe Ediciones.
- Mio, R., Rodríguez, K, & Valverde, S. (2015). *El sistema de control interno y la gestión de tesorería de la empresa Surjaduanas S.A.C. Periodo 2015*. Universidad Nacional del Callao, Perú.
- Meneses, J., & Rodríguez-Gómez, D. (2011). El cuestionario y la entrevista.
- Múñoz, M. (2010). Experimentando el flujograma.
- Monzón, M. (2018). El control interno en las empresas privadas como herramienta de gestión. Universidad Nacional de San Martín, Tarapoto, Perú.
- Muries, J. (2013). *Control interno*. Marco integrado. Barcelona, España.
- Perdomo, A. (9° Ed.) (2005). *Fundamentos del Control Interno*. Diseño, implementación y fortalecimiento del sistema de control interno. México: Thompson.
- Quina, L. (2018). *El control interno y sus herramientas de aplicación entre COSO y COCO*. *Cofin*, 12(1), 268-283.
- Rodríguez Piña, R. A., & Aguilera Pérez, Y. (2007). *Propuesta metodológica para el análisis del flujograma informacional en las organizaciones*. *Acimed*, 16(4).
- Ramón, J. (2004). *El control interno en las empresas privadas*. *Quipukamayoc*, 11(22), 81-87.
- Santillana, J. (2016). *Métodos para examinar y evaluar el control interno*. Fundamentos de control interno. México: Thompson
- Situación Automotriz Perú 2013, BBVA Research. Recuperado de https://www.bbvarsearch.com/wpcontent/uploads/migrados/situacion_automotriz_2013_tcm346-414739.pdf
- Stracuzzi, S. y Martins, F. (3° Ed.) (2012). *Metodología de la investigación cuantitativa*. Caracas: Fedupel.

- Tracy, B. (2010, 17 de octubre). El proceso de la venta. Recuperado de <https://www.emprendices.co/el-proceso-de-la-venta-estrategias-eficaces-de-venta-por-brian-tracy/>
- Otzen, t. & Manterola, C. (2017). *Técnicas de muestreo sobre una población a estudio*. Int. J. Morphol., 35(1), 227-232.
- Vargas, Z. (2009). La investigación aplicada: una forma de conocer las realidades con evidencia científica. *Revista Educación*, 33(1).
- Vollan, B. (2017) Asociaciones rotativas de ahorro y crédito (RoSCA) ¿es solo para pobres? Estudio de caso de RoSCA " Gamieya " en Egipto - Economía del desarrollo del comportamiento.

VIII. Anexos



Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo

Facultad Ciencias Empresariales

Escuela de Contabilidad

Guía de entrevista

I) OBJETIVO

Recoger información sobre aspectos generales y específicos de la empresa DHL Autos Sac.

II) ITEM

1. ¿Cuáles son sus metas a corto y largo plazo?
2. ¿Las operaciones se llevan a cabo con eficiencia y eficacia?
3. ¿Las políticas internas de manera empírica se cumplen?
4. ¿Existe un organigrama?
5. ¿Cuál es el modelo de ventas del negocio?
6. ¿Las personas destinadas a la venta están preparadas para llegar al cliente?
7. ¿Cómo desarrolla el marketing en su empresa?
8. ¿Cómo maneja la fuerza de ventas?
9. ¿Hace seguimiento a sus clientes una vez que adquieren el producto?



Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo

Facultad Ciencias Empresariales

Escuela de Contabilidad

Cuestionario

I) OBJETIVO

Recoger información sobre deficiencias, causas y efectos encontrados en la empresa

II) ITEM

Tabla 4 Cuestionario de Control Interno

PREGUNTAS	SI	NO
1. ¿Existen normas y procedimientos sobre la función del personal?		
2. ¿ Están por escrito las políticas de la empresa?		
3. ¿Existen normas sobre los controles a realizarse en el proceso de ventas?		
4. ¿ Están definidas las funciones de:		
- ¿Atención al cliente?		
- ¿Vendedores?		
- ¿Marketing?		
5. ¿Se contrata personal con experiencia y que se capacite constantemente en el rubro de negocio?		
6. ¿El sistema de operación de ventas es apropiado o adecuado?		
7. ¿Se realizan reuniones mensuales para determinar la eficiencia de distribución?		
8. ¿Existe formalmente una misión establecida para el área de ventas?		
9. ¿La empresa cuenta con un plan de contingencia para la salida improvisada de un cliente?		
10. ¿Los clientes conocen las políticas de ventas de la empresa?		
11. ¿Se da seguimiento a los clientes durante el proceso de ventas?		
12. ¿Considera usted que el desempeño del área de ventas es eficiente?		
13. ¿Existe una persona adecuada para realizar los trámites de financiamiento?		
14. ¿La elaboración de los contratos entre la empresa y el cliente son evaluados por un experto?		
15. ¿Se dan reportes de las operaciones de las ventas al gerente?		
16. ¿Tienen un sistema de control de pagos de cada cliente?		
17. ¿Ha evaluado en financiarse con otras entidades financieras?		

Presupuestos y financiamiento

1.1.1 Bienes

Detalle	Cantidad	Valor	Total
Memoria USB	1	30.00	30.00
Paquete de hojas bond	Paquete	15.00	15.00
impresora	1	900.00	900.00
Pasajes	10	5.00	50.00
Total			995.00

1.1.2 Servicios

Detalle	Cantidad	Valor	Total
Tinta	4	50.00	200.00
Anillado	6	2.50	15.00
Internet	15	30.00	450.00
Viáticos	1	50.00	50.00
Total			715.00

Totales	1990.00
----------------	----------------