

UNIVERSIDAD CATÓLICA SANTO TORIBIO DE MOGROVEJO
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES
ESCUELA DE CONTABILIDAD



**EVALUACIÓN DE LOS PROCESOS DE COMERCIALIZACIÓN EN LA
EMPRESA C&C MÚSICA EIRL 2017-2018 PARA DETERMINAR LAS
DEFICIENCIAS OPERATIVAS Y DISEÑAR CONTROLES INTERNOS
QUE INCREMENTEN LA RENTABILIDAD**

TESIS PARA OPTAR EL TÍTULO DE

CONTADOR PÚBLICO

AUTORES

LUIS CARLOS FRIAS ROBLES

KATHERINE ELIZABETH SERQUEN ROQUE

ASESORA

Mgtr. FLOR DE MARÍA BELTRÁN PORTILLA

Chiclayo, 2019

Dedicatoria

A Dios por haberme permitido llegar hasta este momento tan importante de mi realización profesional

A mis queridos padres, Nicolas y Rosa por haberme dado la oportunidad de culminar mi carrera y por su apoyo incondicional.

A mis hermanos Yamile y Josseph por su paciencia y amor.

A Dios por darme la salud y las fuerzas necesarias para culminar mi carrera universitaria.

A mis padres Carlos y Otilia por su gran amor y buenos consejos, los cuales me ayudaron a culminar con éxito mi carrera y a mi hermano Armando por su paciencia en mis amanecidas.

A mis abuelos por su constante ayuda y consejos que fueron fundamentales para el término de mi carrera

Agredecimiento

A Dios por la salud, guiarnos y darnos la sabiduría para que podamos concretar de manera satisfactoria nuestra tesis; y a nuestros padres los cuales con su esfuerzo hicieron posible alcanzar este momento tan importante para nosotros.

A nuestra querida asesora Flor de María Beltrán Portilla. Por su decidación, paciencia y motivación desde el inicio hasta el fin del desarrollo de la presente tesis.

Resumen

La presente investigación se enfocó en la problemática de los procesos de comercialización de la empresa C&C Música EIRL, por la ausencia de controles internos dentro de su organización y el control de mercaderías . Para lo cual se planteó el siguiente objetivo : Evaluar los procesos de comercialización y determinar las deficiencias operativas para diseñar controles internos e incrementar la rentabilidad. Para ello se utilizó el método teórico, con investigación de tipo aplicada de enfoque mixto y de diseño descriptivo simple no experimental , con el uso de las técnicas de entrevistas, cuestionario de control interno y el análisis documental.

Como resultados se determinó que la empresa no tiene una buena organización, no hay orden en sus documentos , realiza compras de productos a precios altos por razones de emergencia y carece de un manual de funciones, políticas y procedimientos. Los indicadores financieros manifiestan un aceptable margen comercial, pero esta se ve absorbida por las obligaciones financieras.

Se concluye que las deficiencias determinadas originaron una disminución en su rentabilidad , pero podría incrementarse este margen, si la importación fuera directa, ya que reduciría costos y no necesitaría de préstamos financieros. Es por ello que se diseño un sistema de control interno y de manuales de políticas , funciones y procedimientos que permitan el control de sus procesos de comercialización.

Palabras Clave : Control Interno, Procesos de Comercialización, Rentabilidad.

Abstract

The present investigation focused on the problematic of the marketing processes of the company C & C Música EIRL, due to the absence of internal controls within its organization and the control of merchandise. For which the following objective was proposed: Evaluate the commercialization processes and determine the operational deficiencies to design internal controls and increase profitability. To do this, the theoretical method was used, with mixed-type applied research and simple non-experimental descriptive design, with the use of interview techniques, internal control questionnaire and documentary analysis.

As a result, it was determined that the company does not have a good organization, there is no order in its documents, it purchases products at high prices for emergency reasons and it lacks a manual of functions, policies and procedures. The financial indicators show an acceptable commercial margin, but this is absorbed by the financial obligations.

It is concluded that the deficiencies determined originated a decrease in their profitability, but this margin could be increased, if the import were direct, since it would reduce costs and would not need financial loans. That is why an internal control system and manuals of policies, functions and procedures that allow the control of its commercialization processes were designed. **Keywords:** Internal Control, Marketing Processes, Profitability.

Keywords: Internal Control, Marketing Processes, Profitability.

Índice

Dedicatoria

Agradecimiento

Resumen

Abstract

I. Introducción	10
II. Marco teórico	12
2.1. Antecedentes del problema.....	12
2.2. Bases teóricas	16
2.2.1 Control Interno	16
2.2.1.1 Definición.....	16
2.2.1.2 Objetivos	16
2.2.1.3 Elementos	16
2.2.1.4 Principios de Control Interno	17
2.2.1.5 Tipos de control Interno	17
2.2.1.6 Evaluación del sistema de control interno.....	18
2.2.2 Rentabilidad.....	22
2.2.2.1 Rentabilidad Económica.....	22
2.2.2.2 Rentabilidad Financiera.....	24
2.2.3 Procesos de Comercialización.....	25
2.2.3.1 Comercialización.....	25
2.2.3.2 Estrategias comerciales a corto plazo.....	28
2.2.3.3 Ventas.....	28
2.2.3.4 Imagen y Publicidad.....	29
III. Metodología	31
3.1. Tipo y nivel de investigación	31
3.2. Diseño de investigación.....	31

3.3.	Población , muestra y muestreo.....	31
3.4.	Criterios de Selección.....	31
3.5.	Operacionalización de variables.....	32
3.6.	Técnica e instrumentos de recolección de datos.....	33
3.7.	Procedimientos	33
3.8.	Plan de procesamiento para análisis de datos.....	33
3.9.	Matriz de consistencia	34
3.10.	Consideraciones éticas	36
IV.	Resultados y discusión	37
4.1.	Resultados	37
4.1.1	Descripción de los aspectos generales de la Empresa	37
4.1.2	Conocimiento de los procesos	40
4.1.3	Determinar la situación financiera actual y la rentabilidad de la empresa.	51
4.1.4	Diagnóstico de la situación de la empresa.....	59
4.2.	Discusión.....	60
V.	Conclusiones	71
VI.	Recomendaciones	72
VII.	Lista de Referencias.....	73
VIII.	Anexos.....	76

Índice de tablas

Tabla N° 1: Operacionalización de Variables	32
Tabla N° 2 : Matriz de Consistencia - I	34
Tabla N° 3: Matriz de Consistencia - II.....	35
Tabla N° 4: Proveedores y Clientes	37
Tabla N° 5: Matriz FODA	39
Tabla N° 6 : Cuadro Resumen del Cuestionario	49
Tabla N° 7 : Estado de Situación Financiera.....	51
Tabla N° 8 : Estado de Resultados - Venta de Bienes	52
Tabla N° 9 : Estado de Resultados - Venta de Servicios	53
Tabla N° 10 : Estrategia Financiera.....	58
Tabla N° 11 : Diagnóstico de la Situación de la empresa	59
Tabla N° 12 : Descripción de Funciones del Gerente General y Contabilidad.....	61
Tabla N° 13 : Descripción de Funciones del Área de Logística, Distribución y Tesorería	62
Tabla N° 14 : Procedimientos del Área de Compras	66
Tabla N° 15 : Procedimientos del Área de Almacén	67
Tabla N° 16 : Procedimientos del Área de Distribución	67
Tabla N° 17 : Políticas de Compra, Almacén y Distribución.....	68
Tabla N° 18 : Detalle de Compras Nacionales	69
Tabla N° 19 : Detalle de Compras extranjeras / Importación	69
Tabla N° 20 : Cuadro Resumen Importación / Nacional.....	70

Índice de figuras

<i>Figura N° 1: Representación Gráfica del Flujograma.....</i>	<i>20</i>
<i>Figura N° 2 : Organigrama de la empresa.....</i>	<i>38</i>
<i>Figura N° 3 : Flujograma del Proceso de Compras</i>	<i>40</i>
<i>Figura N° 4: Flujograma del Proceso de Almacén.....</i>	<i>44</i>
<i>Figura N° 5 : Flujograma del Proceso de Distribución</i>	<i>47</i>
<i>Figura N° 6 : Cuestionario - Resultados.....</i>	<i>50</i>
<i>Figura N° 7 : Implementación de Estructra Orgánica</i>	<i>61</i>
<i>Figura N° 8 : Flujograma de Compras - Reestructurado.....</i>	<i>63</i>
<i>Figura N° 9 : Flujograma de Almacén - Reestructurado</i>	<i>64</i>
<i>Figura N° 10 : Flujograma de Ventas - Reestructurado.....</i>	<i>65</i>

I. Introducción

La ausencia de controles internos dentro de una organización , es uno de los problemas que tienen la mayoría de empresas ya que conforme van creciendo requieren de un mejor control dentro de sus procesos de comercialización. Igualmente se generan riesgos de fraude que amenazan el logro de los objetivos establecidos Asi mismo el control interno ayuda a detectar los riesgos y prevenir los fraudes, los cuales podrían amenazar el logro de los objetivos establecidos por la entidad.

Esta investigación propone diseñar controles internos para determinar las deficiencias operativas en el proceso de comercialización, como manera de solución ya que va ayudar a incrementar la rentabilidad de la empresa, es por ello que se basa en los manuales de controles internos y en la elaboración de flujogramas en los procesos operativos. De igual forma el control interno es necesario y útil en una organización porque permite proteger sus recursos , evitando posibles fraudes que pueden darse internamente.

Uno de los principales problemas en las empresas que se dedican a la comercialización de instrumentos musicales es el mal cálculo de cargos extras por la gran variedad de productos con los que comercializa, ya que el tamaño y precio influirán en el costo final tras pasar por la aduana. Igualmente el inadecuado manejo de sus existencias , generaría robos y fraudes dentro de la empresa lo que perjudicaría su rentabilidad.

La empresa C&C Música EIRL con sede principal en Chiclayo, dedicada a la venta de instrumentos musicales. Una de sus principales dificultades es el control interno en sus procesos de comercialización, debido a su crecimiento por la apertura de una sucursal en Lima; es por ello que se pretende diseñar controles internos dentro de la empresa lo cual nos ayudará a determinar cuáles son las deficiencias operativas desde el momento de importación de los instrumentos musicales hasta su distribución. De acuerdo a esto planteamos el siguiente problema ¿De qué manera la determinación de las deficiencias del proceso operativo de comercialización, mediante la evaluación de control interno, permitirá diseñar controles para incrementar la rentabilidad en la empresa C&C MÚSICA E.I.R.L.?

Según Rodríguez, J.(2009), menciona que, “el control interno es una función esencialmente de la dirección superior, es un factor básico que opera de una u otra forma dentro de la administración de todo tipo de organización publica o privada. Asi mismo en relación a la rentabilidad”. Asi mismo Castan, J(1997), nos dice que, “la rentabilidad se puede definir como la tasa que se remuneran los capitales invertidos o los recursos utilizados”

Rodríguez, R. & Vega, I. en su tesis denominada “Diseño de un sistema de control interno en la empresa A & B representaciones SRL, investigaron sobre el control interno con el fin de mejorar sus procesos operativos”, con lo que concluyeron que la empresa al no contar con una buena organización, ni con un manual de políticas y procedimientos, dificulta el adecuado manejo de bienes y funciones; lo que genera que no logren cumplir sus objetivos trazados.

En la presente investigación se plantearon objetivos como la elaboración de flujogramas para evaluar los procesos de comercialización de la empresa y determinar las deficiencias operativas, tales como: mercaderías desvalorizadas, desorden de sus documentos internos, pérdida de la mercadería, compras de mercadería a un costo elevado, reclamos por parte de clientes, y la inexistencia de controles adecuados en la salidas de la mercadería. Se determinó la rentabilidad de la empresa mediante análisis financiero y aplicación de indicadores.

Las deficiencias operativas dentro de los procesos de comercialización ayudó a determinar que mediante la importación se obtiene un mayor margen de ganancia y que la empresa al implementar un sistema de control interno podrá evitar los posibles fraudes y tener un mejor control de sus existencias.

II. Marco teórico

2.1. Antecedentes del problema

Rivas, M. & Zuñiga, C. (2016). En su tesis denominada “*Evaluación del Proceso de Comercialización para diseñar flujogramas que ayuden a mejorar la eficiencia de las operaciones en la empresa Neumáticos Chiclayo E.I.R.L de su oficina principal en la ciudad de Chiclayo*”(Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo, Perú) concluyeron que:

Mediante la evaluación del proceso de comercialización podemos diagnosticar que: existe retraso en el registro de operaciones contables por la entrega a destiempo de documentación necesario, la cual impide entregar información contable a tiempo para operaciones de comercialización que requiere dicha información, el área comercial de la empresa es la que cuenta con más deficiencia ya que no existen políticas establecidas para otorgar créditos y si esto se otorga no se realiza el seguimiento adecuado por no contar con la persona encargada.

Con la elaboración de flujogramas del proceso de comercialización actual de la empresa, se ha podido evidenciar las diferentes deficiencias en sus procesos, las cuales no son anotadas por la gerencia de la empresa ya que no cuenta con los flujogramas establecidos y los controles no están bien definidos.

COMENTARIO

Se toma como referencia la tesis, debido a que utilizó como herramienta de evaluación los flujogramas en el proceso de comercialización pero en el rubro de neumáticos. En nuestra investigación también se utilizarán flujogramas para poder determinar las deficiencias operativas pero en el rubro de comercialización de instrumentos musicales.

Anaya, C. & Sánchez, O. (2016). En su tesis denominada “*Aplicación de la propuesta de un sistema de control interno en la empresa comercial Agro especias y Frutos del país S.A.C para mejorar su proceso de compras y el impacto en su rentabilidad. Chiclayo -2016*” Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo, concluyeron que:

Con la aplicación del sistema de control interno se logró un mejor manejo y buena marcha en el proceso de compras, logrando un rendimiento operativo de 0.8% en el año 2014 a 1.9 % en el año 2015.

Respecto al objetivo dirigido a evaluar las actividades del proceso de compra para mejorar adquisición y almacenamiento, es posible señalar que el personal del área de compras tiene experiencia empírica, pero carece de capacidad técnica

instructiva en el manejo del proceso de compras, esto a su vez conlleva a que no estén determinadas las responsabilidades y funciones del puesto. Por esto, la aplicación del flujograma de compras en la empresa agro especias y frutos del país SAC, ha permitido mejorar el proceso de compra y mejorado el margen de utilidad neta de 0.6% en el año 2014 a 1.4 % para el año 2015, lo cual es un impacto positivo en la rentabilidad, ya que optimiza la utilización de sus recursos económicos y financieros.

COMENTARIO

Este trabajo de tesis propone la aplicación de la propuesta de un sistema de control interno para mejorar el proceso de compra y aumentar la rentabilidad en los resultados económicos, lo cual sirvió como guía y orientación para la presente investigación. Anaya & Sánchez coinciden con la variable independiente ya que se ha tomado una información importante sobre el control interno.

Rodríguez, R. & Vega, I. (2016). En su tesis denominada “*Diseño de un sistema de control interno en la empresa A & B representaciones SRL, con el fin de mejorar los procesos operativos periodo 2015*” Universidad católica Santo Toribio de Mogrovejo, Perú concluyeron que:

Al no contar con políticas y procedimientos que ayuden a mejorar los procesos, no se puede tener un adecuado manejo de los bienes, funciones e información de la empresa, generando una limitación de facultades en las áreas permitiendo arbitrariedades y decisiones indebidas que a largo plazo no se llegue a lograr los objetivos propuestos.

La Empresa A & B Representaciones SRL cuenta con altos puntos críticos al no contar con una organización bien estructurada, ya que no existe un organigrama bien definido, ni con un manual de políticas, funciones y procedimientos en sus labores diarias dificultando la gestión de los procesos

COMENTARIO

En el trabajo de investigación citado se muestra la ausencia de un manual de políticas, funciones y procedimientos dentro de la organización. Al igual que en la presente tesis la falta de estos elementos en la empresa A & B representación SRL coincide con las deficiencias en la empresa C & C Música E.I.R.L. Es por ello que se diseñara un sistema de control interno para poder evaluar los procesos de comercialización y disminuir las deficiencias operativas en la organización.

Hurtado, A. (2014). En su tesis *“Diseño de un sistema de control interno mediante la aplicación de gestión de riesgo en la empresa automotriz corporación Mechan Service S.A.C durante el periodo 2013-2014 en la ciudad de Chiclayo”*. Universidad Santo Toribio de Mogrovejo, Perú concluye que:

En cuento a las políticas, normas y procedimientos que rigen a la empresa se detectó que esta opera sin ningún manual de procedimientos que contenga las instrucciones necesarias para un óptimo desarrollo de las actividades, el personal no es capacitado constantemente para que puedan afrontar los cambios y así evitar errores que perjudiquen a las diversas áreas.

La aplicación de la gestión de riesgos permitió diseñar un sistema de control interno en la empresa, teniendo como base los principales riesgos que podrían ocurrir, valorándolos y asignándoles actividades de control a cada de uno de ellos. De esta manera se pudo encadenar todas estas actividades de control y formar un proceso ordenado.

COMENTARIO

En la tesis citada se pretende diseñar un sistema de control interno mediante la aplicación de gestión de riesgo ; nos sirve como antecedente pues al igual que la empresa en la cual se basa este trabajo, no cuenta con un sistema de control interno que permita prevenir los riesgos.

Ramírez, J. (2016). En su tesis *“Caracterización del control interno de inventarios de las empresas comerciales de ferretería del Perú: caso Malpisa E.I.R.L Trujillo, 2016”*. Universidad Católica los Ángeles de Chimbote, concluyeron que:

Finalmente se concluye del análisis comparativo realizado, que no existen trabajos de control interno de inventarios en las empresas comerciales de ferretería en Trujillo. Los antecedentes establecen que el control interno de inventarios permite contar con información administrativa y financiera oportuna, correcta y confiable, como apoyo a la administración en el proceso de toma de decisiones y rendición de cuentas de la gestión de cada responsable de las operaciones.

Después de haber realizado el análisis comparativo, se propone contar con un control de inventarios adecuado, para ello la empresa debe elaborar un manual de organización y funciones y un manual de procedimientos; que se fomente la eficiencia, eficacia y economía en los procesos, se eviten pérdidas y una respuesta rápida ante los cambios, mantener suficiente inventario disponible para prevenir situaciones de difícil, no almacenar inventario por demasiado tiempo, evitando con ello gastos de dinero en artículos innecesarios, adiestrar y entrenar al personal encargado del área de almacén para el adecuado manejo de los inventarios.

COMENTARIO

El antecedente citado estudia específicamente el control interno de inventarios de las empresas comerciales de ferretería, para ello la empresa debe elaborar un manual de organización , funciones y procedimientos, que faciliten la eficiencia , eficacia y economía en los procesos. La diferencia con nuestra tesis radica en diseñar controles internos para mejorar los procesos de comercialización e incrementar la rentabilidad en la empresa.

Díaz, S. & Morales, O. (2017). En su tesis *“Evaluación del control interno del área de almacén para incrementar la eficiencia operativa en la empresa Papelería Santa Rita S.A.C , Octubre – Diciembre 2014 ”*. Universidad católica Santo Toribio de Mogrovejo, Perú concluyeron que:

Al evaluar el proceso operativo y supervisión de las actividades de la empresa papelería Santa Rita S.A.C., se logro identificar riesgos en el ingreso y salida de existencias, almacenaje y la supervisión en el área de almacén , dando como resultado deficiencias tanto en la verificación de comprobantes y documentos sustentarios, verificación del ingreso y salida de mercadería en el kárdex, conteo y revisión del estado en que se encuentran los productos y su distribución; seguido de la segregación de funciones del personal , restricción en cuanto al ingreso a almacén y conteo de productos en la toma de inventarios.

Es preciso proponer mejoras en cuanto a la estructura organica de la empresa y el proceso operativo del área de almacén, asi como manuales , políticas y procedimientos par dicha área. Además del uso de indicadores estándares, las mismas que serán de gran beneficio para la planeación , el control y toma de decisiones, permitiendo de manera practica y oportuna el buen funcionamiento del área de almacén.

COMENTARIO

La tesis planteada hace referencia a la evaluación del proceso operativo y supervisión de las actividades dentro del área de almacén en el cual se logró identificar riesgos en el ingreso y salida de existencias. Por otro lado en nuestro trabajo de investigación también se realizará una evaluación de los procesos de comercialización para determinar las deficiencias operativas que tiene la empresa.

2.2. Bases teóricas

2.2.1 Control Interno

2.2.1.1 Definición

Bravo, M. (2000) indica que el control interno comprende: El plan de organización y todos los métodos y procedimientos que en forma coordinada se adoptan en un negocio para :

- a) La protección de sus activos (función de protección)
- b) Obtención de información financiera correcta y segura (función informativa)
- c) La promoción de la eficiencia de la operación (función de la eficiencia), acorde con las políticas de eficiencia prescritas por la dirección de la empresa. p. 179

Para Rodriguez, J.(2009), “El control interno es una función esencialmente de la dirección superior, es un factor básico que opera de una u otra forma dentro de la administración de todo tipo de organización publica o privada.” p. 47

Según Mantilla, S.(2005) define el control interno como un proceso ejecutado por el consejo de directores, administradores y otro personal de una entidad, diseñado para proporcionar seguridad razonable mirando el cumplimiento de los objetivos en las siguientes categorías:

Efectividad y eficiencia de las operaciones
 Confiabilidad de la información financiera
 Cumplimiento de las leyes y regulaciones aplicables. p .14

2.2.1.2 Objetivos

Según Estupiñán,R. (2003) Los objetivos del control interno son:

Proteger los activos y salvaguardar los bienes de la institución
 Verificar la razonabilidad y confiabilidad de los informes contables y administrativos
 Promover la adhesión a las políticas administrativas establecidas
 Lograr el cumplimiento de las metas y objetivos programados. p.15

2.2.1.3 Elementos

Los elementos de control interno que intervienen en la organización según Bravo, M. (2000) indica que son:

La dirección: que asume la responsabilidad de la política general de la empresa y de las decisiones tomadas en su desarrollo.

La coordinación: que adopta las obligaciones y necesidades de las partes integrantes de la empresa a un todo homogéneo y armónico, que prevea los conflictos propios de invasión de funciones o interpretaciones contrarias a las asignaciones de autoridad.

La división de labores: Que define claramente la independencia de las funciones de: Operación, custodia y registro.

Asignación de responsabilidades: que establece con claridad los nombramientos, dentro de la empresa, su jerarquía y delegue facultades de autorización congruentes con las responsabilidades asignadas. pp. 180-181

Por otro lado, según Estupiñán, R. (2002) indica que los elementos del control interno son:

- Organización
- Sistema y procedimientos
- Personal
- Supervisión. p.15

2.2.1.4 Principios de Control Interno

Según Perdomo, A. (2000) indicó que los principios del control interno son:

- Separación de funciones de operación, custodia y registro
- Dualidad o plurilateral de personas en cada operación
- Ninguna persona debe tener acceso a los registros contables que controlan su actividad
- El trabajo de empleados será de completo y no de revisión
- La función de registro de operaciones será excluida del departamento de contabilidad. p.6

2.2.1.5 Tipos de control Interno

Según Perdomo, A. (2000) los tipos de control interno son:

1. Control Interno Administrativo
2. Control Interno Contable

Control Interno Administrativo .- Cuando los objetivos fundamentales son :

- a) Promoción de eficiencia en la operación de la empresa
- b) Que la ejecución de las operaciones se adhiera a las políticas establecidas por la administración de la empresa.

Control Interno Contable.- Cuando los objetivos fundamentales son :

- a) Protección de los activos de la empresa
- b) Obtención de información financiera veraz, confiable y oportuna. p.6

2.2.1.6 Evaluación del sistema de control interno

a) Métodos de evaluación

Existen tres métodos de evaluación del sistema de control por medio de:

Cuestionarios
 Narrativo o descriptivo
 Gráfico
 Metodología Coso

– Métodos de cuestionarios

Estupiñán, R. (2002), menciona que este método consiste en diseñar cuestionarios con base en preguntas que deben ser contestadas por los funcionarios y personal responsable de las distintas áreas de la empresa bajo examen. La aplicación del cuestionario permite servir de guía para el relevamiento y la determinación de las áreas críticas de una manera uniforme facilitando la preparación de las cartas de control interno. p. 105

Orta, Castrillo, Sánchez y Sierra (2012), es uno de los métodos más extendidos, tanto entre las firmas de auditores externos como entre las de auditores interno. Consiste en una encuesta sistemática, presentada bajo la forma de preguntas referidas a aspectos básicos del sistema, en la que, por lo general, una respuesta negativa evidencia una ausencia de control. p. 143

Yarasca y Alvarez (2006), este método es muy usado en nuestro medio y consiste en utilizar una lista de preguntas previamente elaboradas sobre aspectos básicos del sistema, tales como: la forma como se maneja las transacciones y las personas que intervienen en el proceso. El auditor, al aplicar el cuestionario o debe conformarse con una simple contestación a su pregunta, sino que algunas respuestas deben ser conformadas. p. 152

– Método narrativo

Estupiñán, R. (2002), dice que es la descripción detallada de los procedimientos más importantes y las características del sistema de control interno para las distintas áreas clasificadas por actividades, departamentos, funcionarios y empleados, mencionando los registros y formularios que intervienen en el sistema. p. 106

Orta et .al. (2012), puede ser un método a emplear en empresas de pequeño tamaño, donde no existen grandes complejidades en el control y

en donde, debido a ciertas situaciones del control interno, como poca segregación de funciones, simplicidad en el proceso operativo, etc., no son aplicables otros métodos. p. 144

Para Yarasca y Álvarez (2006), consiste “en una descripción detallada de las características del sistema que se está evaluando, tales como funciones, procedimientos, registros, empleados y departamentos que intervienen en el sistema”.p.141

Según Aguirre, J. (2006), detalla las descripciones de los sistemas de control interno y de los diferentes procedimientos gestionados en cada área o ciclo mediante la confección de memorándums.

Para ello se toma como base la información obtenida del personal de la empresa e implicado en el desarrollo del ciclo o área que se está analizando, realizando un recorrido por cada una de las etapas del ciclo hasta su finalización. El objetivo de estas narrativas es detectar y detallar por áreas:

- Los procedimientos y criterios de contabilidad empleados.
- Las medidas de control interno existentes.
- Los puntos efectivos y debilidades encontradas en el análisis de procedimientos. p. 214

– Método gráfico o diagrama de flujo

Estupiñán, R. (2002) dice que este método consiste en describir objetivamente la estructura orgánica de las áreas con la auditoría, así como los procedimientos a través de sus distintos departamentos y actividades. Sus principales ventajas son: (a) identificar la existencia o ausencia de controles financieros y operativos; (b) Permitir al auditor apreciar en forma panorámica los distintos procedimientos que se combinan en el revelamiento. p.106

Orta et .al. (2012), los flujogramas permiten representar gráficamente el encadenamiento de las operaciones administrativas y contables, precisando que documentos básicos se utilizan, de que servicios emanan y quienes son los que lo realizan. Además, a través del diagrama de flujo es posible mostrar la separación de deberes, autorizaciones, aprobaciones y verificaciones internas que tienen lugar dentro del sistema. p. 144

Según Aguirre, J. (2006), dice que los flujogramas son las representaciones gráficas del flujo de transacciones en el que se muestra el diseño de la organización y de los sistemas administrativos, a modo de diagramas, con el fin de entender u constatar todo el proceso de documentos que se generan y los departamentos y empleados implicados en el mismo.

Símbolos Gráficos

Para realizar de forma clara un flujograma se han de identificar las fuentes de cada proceso implicado en el ciclo, la separación de las funciones, las secuencias y naturaleza de los procesos, así como todos los documentos utilizados en dicho ciclo.

La representación del flujograma viene expresada por una serie de símbolos gráficos que definen cada tipo de elementos clave del sistema administrativo y contable. Cada profesional o analista establecerá y definirá la simbología que considere más positiva y oportuna para su evaluación, pero siempre y cuando se proceda a mantener una uniformidad en la misma para el entendimiento del flujograma. La simbología más comúnmente utilizada es la siguiente:

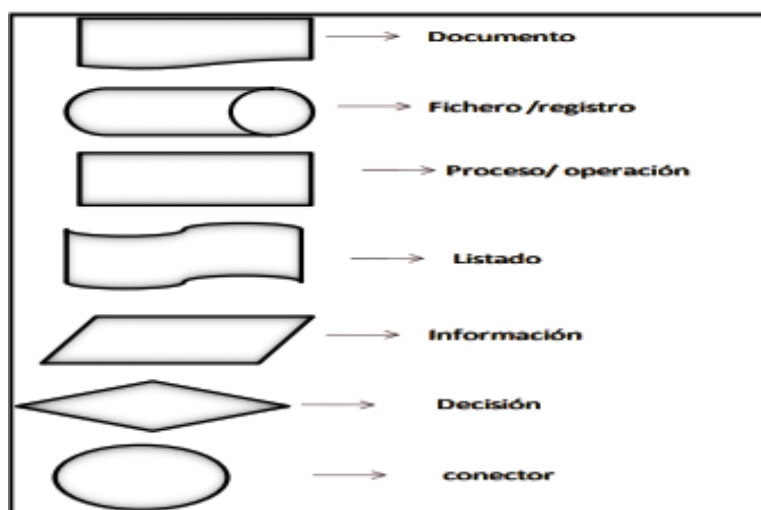


Figura N° 1: Representación Gráfica del Flujograma

Fuente: Aguirre, J (2006). p.215

Perdomo, A. (2003) las ventajas son:

- El flujo de transacciones de una empresa es representado rápido y fácilmente
- Se requiere menos tiempo para entenderlos
- Los cambios en el sistema son fáciles de actualizar. p. 225

Bravo, M. (2000) los flujogramas brindan las siguientes ventajas:

- Otorga flexibilidad en la prestación parcial de los aspectos que interesan al auditor.
- Otorga una visión general, rápida y completa del procesamiento representado.

- Simplifica la labor de revaloramiento del cuestionario de control interno racionalizando el tiempo a emplearse.
- Permite el ahorro de tiempo a los ejecutivos en general en la lectura y revisión de los papeles de trabajo, porque brinda una visión rápida y concreta del proceso operativo. Pág.104-105

– Metodología Coso

Según Mantilla, S (2005), señala que el control interno está compuesto por cinco elementos interrelacionados .Se derivan de la manera como la administración dirige un negocio y están integrado en el proceso de de administración. Tales componentes son :

Ambiente de Control

La esencia de cualquier negocio es su gente sus atributos individuales, incluyendo la integridad, los valores éticos y la competencia y en el ambiente en que ella opera. La gente es el motor que dirige la entidad y el fundamento sobre el cual todas las cosas descansan.

Valorización de riesgo

La entidad debe ser consciente de los riesgos y enfrentarlos, debe señalar objetivos, integrados con ventas, producción, mercadeo, finanzas y otras actividades, de manera que opere concertadamente. También debe establecer mecanismos para identificar, analizar y administrar los riesgos relacionados.

Actividades de Control

Se deben establecer y ejecutar políticas y procedimientos para ayudar a asegurar que se están aplicando efectivamente las acciones identificadas por la administración como necesarias para manejar los riesgos en la consecución de los objetivos de la entidad.

Información y Comunicación

Los sistemas de información y comunicación se interrelacionan. Ayudan al personal de la entidad a capturar e intercambiar a información necesaria para conducir, administrar y controlar sus operaciones.

Monitoreo

Debe monitorearse al proceso total, y considerarse como necesario hacer modificaciones. De esta manera el sistema puede reaccionar dinámicamente, cambiando a medida que las condiciones lo justifiquen. pág. 18

b) Técnicas

– La Entrevista

Según Estupiñán, R. (2002) indicó que la entrevista es fundamental en la obtención de información por parte del auditor. El entrevistar significa conocer uno mismo y ser capaz de tratar con la gente efectiva, ser capaz de hacer preguntas significativas y obtener respuestas igualmente significativas. pág. 110

Por otro lado, Orta et.al. (2012), indica que las entrevistas y exámenes de los documentos complementan la observación. Si una prueba de cumplimiento indica que una técnica de control no está operando eficazmente, el auditor procederá a una nueva valoración de los riesgos asociados al incumplimiento de dicha técnica. pág.146

– Observación personal y directa

Estupiñán, R. (2002), indica que, es una técnica que se aplica frecuentemente como complemento de otras. Se utiliza también para verificar información recogida por otros medios. La observación personal del auditor puede abarcar la disposición de los sectores de trabajo, ubicación de equipos y archivos, medios de comunicación, etc. Pág. 114

Orta et .al. (2012), nos dice que “el propósito de la observación es decidir si se comprende claramente o no un control y si la función se realiza eficazmente y a conciencia.” pág.146

2.2.2 Rentabilidad

Según Castán, J (1997) , afirma que “la rentabilidad se puede definir como la tasa a la que se remuneran los capitales invertidos o los recursos utilizados. Mide la relación entre resultados obtenidos y los medios que se han utilizado para alcanzarlos.” (p.63)

2.2.2.1 Rentabilidad Económica

De Jaime, J (2003), nos dice que se entiende por rentabilidad económica, la tasa con que la empresa remunera a la totalidad de los recursos (inversiones o activos) utilizados en su explotación, sea cual sea dicha explotación (normal, ajena y/o extraordinaria).

La rentabilidad económica pretende medir la capacidad del activo de la empresa para generar beneficios, que al fin y al cabo es lo que importa realmente para poder remunerar tanto el pasivo, como a los propios accionistas de la empresa. p. 103

Por otro lado, según Ccaccya, D (2015), expresa que “la rentabilidad económica o de la inversión es una medida del rendimiento de los activos de una empresa con dependencia de su financiación, dado en un determinado periodo. Así, esta se constituye como un indicador básico para juzgar la eficiencia empresarial, pues al no considerar las implicancias de financiamiento permite ver que tan eficiente o viable ha resultado en el ámbito del desarrollo de su actividad económica o gestión productiva.” N° 341

Palomares, J & Peset, M. (2015), indican que esta ratio centra su atención en la rentabilidad de las operaciones de una compañía, independientemente de su estructura de financiación. Por tanto, pretende medir la eficacia de la empresa en la gestión de su activo sin tener en cuenta como se ha financiado este activo. p .357

– Cálculo de la Rentabilidad Económica.

De Jaime, J (2003), nos dice que para el cálculo de la rentabilidad económica (RE) se utilizan las tres principales variables operativas de la empresa:

Ingresos Totales
Gastos Totales
Activos totales empleados

Se mide generalmente como ratio: BAIT/AT. p. 103

MARGEN DE LAS VENTAS

Según Beltrán, A & Cueva, H (2001), el margen bruto es el porcentaje de las ventas que se dedicará a cubrir los gastos operativos, los impuestos y las ganancias de los accionistas, además de las obligaciones financieras. Su fórmula es:

$$\text{Margen Bruto} = \frac{\text{Utilidad Bruta}}{\text{Ventas}}$$

La utilidad bruta es la que se obtiene deduciendo el costo de ventas de las ventas netas. Es necesario mencionar que para analizar este ratio, deben considerarse la cantidad de unidades vendidas y los precios de venta, el costo unitario de las ventas y las políticas de la empresa con respecto a compras, ventas, crédito y cobranza. p. 260

ROTACIÓN DE ACTIVOS

Beltrán, A & Cueva, H (2001), esta razón mide la generación de los recursos producidos por los activos fijos, los beneficios que se obtienen por medio de la inversión en activos fijos. Su fórmula es:

$$\text{Rentabilidad de los activos fijos} = \frac{\text{Utilidad Operativa}}{\text{Activos Fijos}}$$

La utilidad operativa es la que se obtiene luego de deducir el costo de ventas y los gastos generales (administrativos y de ventas) de las ventas.

Nuevamente, en esta razón financiera los estándares ideales los establece la política de la empresa. Las empresas, al decidir invertir en un activo fijo saben aproximadamente los beneficios que este debe generar, y esta es la base de los estándares que se establezcan para este ratio. p .261

Por otro lado, Castán, J (1997), señala que la fórmula es:

$$\frac{\text{Ventas}}{\text{Activo}} = \frac{V}{A}$$

En el supuesto que el activo total sea 600 millones de u.m. y las ventas de 1.200, obtendremos una rotación igual a 2(1.200/600) que significa el número de veces que el capital será comprendido en las ventas o que las ventas conseguidas por la empresa son el doble de sus activos totales. p . 65

2.2.2.2 Rentabilidad Financiera

Según Ccaccya, D (2015), dice que es una medida referida a un determinado periodo, del rendimiento obtenido por los capitales propios, generalmente con independencia de la distribución del resultado. La rentabilidad financiera puede considerarse así una medida de rentabilidad más cercana al accionista o propietarios que la rentabilidad económica, y de ahí que teóricamente, y según la opinión más extendida, sea el indicador de rentabilidad que los directivos buscan maximizar en interés a los propietarios. N° 341

De Jaime, J (2003), expresa que esta ratio mide la capacidad de la empresa para remunerar a sus propietarios, representando para ellos en última instancia, el coste de oportunidad de los fondos que mantienen invertidos en la empresa y posibilita la comparación, al menos en principio, con los rendimientos de otras inversiones alternativas. p. 114

Palomares, J & Peset, M. (2015), expresan que “el ROE está referido al rendimiento obtenido por la empresa con el patrimonio neto y no al rendimiento obtenido por un accionista, ya que la base de la inversión de éste será generalmente distinta del valor contable”. p.370

– Cálculo de la Rentabilidad Financiera

De Jaime, J (2003), expresa que en muchas ocasiones al utilizar este ratio para comparar RF entre empresas o destinos de inversión del capital propio (FP) se suelen utilizar dos modalidades de la ratio, según se quiera o no el efecto impositivo. Así se suele distinguir entre el ratio de rentabilidad bruta . p.114

$$RF = \frac{\text{Beneficios ante tributos}}{\text{Fondos Propios}} = \frac{BAT}{FP}$$

Y el ratio de rentabilidad financiera neta que vendría representado por:

$$RF = \frac{\text{Beneficio Neto}}{\text{Fondos Propios}} = \frac{BN}{FP}$$

Por otro lado, Rojas, A (2002), dice que la rentabilidad financiera, o rentabilidad propiamente dicha, es la relación entre la Utilidad Neta y los Capitales propios.

$$\text{Rendimiento} = \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Capitales Propios}}$$

La rentabilidad es, para las empresas lucrativas, el ratio más importante ya que mide la utilidad neta generada en relación a la inversión de los propietarios de la empresa. Por tanto, el ratio de la rentabilidad permite medir la evolución del principal objetivo del inversor.

A medida que el valor del ratio de rentabilidad sea mayor, mejor será ésta. En cualquier caso, como mínimo ha de ser positiva. p.384

2.2.3 Procesos de Comercialización

2.2.3.1 Comercialización

– Proceso de Compras

Según Alvin; Randal & Mark (2007), “nos dice que el ciclo comienza con la iniciación de una solicitud de compra por parte de un empleado autorizado que necesita los productos o servicios, y termina con el pago de los beneficios recibidos.” p.582

Por otro lado, Sánchez; Pino y Pino (1999), nos dice que “el proceso de compras lleva a cabo la adquisición de productos o servicios, así como suministros y equipos necesarios para que la empresa desarrolle su actividad satisfactoriamente”. p.86

Valeriano, L (2005), “expresa que el proceso de adquisición es la etapa que comprende los procedimientos para la compra de bienes y/o servicios en la cantidad necesaria, calidad deseada, momento oportuno y precio de mercado más conveniente” p.208

Según su función Whittington, R. (2000), nos dice que un control interno adecuado sobre las compras exige, en primer lugar, una estructura organizacional que delegue a un departamento separado de la compañía autoridad exclusiva para efectuar todas las compras de materiales y servicios. Las funciones de compra, recibo y registro deben estar claramente separadas y mantenidas en departamentos separados. p.398

Por otro lado, Montoya, A (2009), nos dice que “es un proceso lógico y casi universal, se puede resumir en las siguientes etapas que muestran una idea muy general pero muy aproximada a que realmente se presenta en cualquier empresa comercial o de servicios”. p. 71

Conocimiento General

El comprador, aunque parezca obvio y elemental, lo primero y más importante que debe hacer es conocer la empresa para la cual está trabajando.

Cuál es su actividad , la vocación del surtido o el tipo de productos que debe adquirir, el objetivo de posicionamiento o el servicio que quiere prestar , la imagen que quiere proyectar o el usuario que debe atender, la calidad que debe ofrecer, la capacidad de pago que tenga para cumplir , la cantidad que tiene en su inventario, la cantidad que demanda o el consumo en un periodo determinado , los pedidos que tiene por recibir , la disponibilidad de espacio o la necesidad de almacenar y/o exhibir la mercancía , las facilidades para “ custodiar ” los productos de alto riesgo, la posibilidad de buscar sustitutos, el precio y la calidad que está dispuesto a pagar. Si el comprador tiene bien claros estos conceptos, está preparado para recibir a cualquier vendedor.

Identificación de necesidades

El comprador identifica necesidades a través de la información obtenida de los almacenes o de los usuarios de la empresa, la promesa de servicio a los clientes o usuarios, las investigaciones con los clientes internos o externos, las tendencias del mercado, las innovaciones tecnológicas, las nuevas alternativas que ofrecen soluciones y mayor productividad, el análisis de lo que ofrece o hace la competencia, las visitas a ferias o exposiciones. Cuando el administrador o el responsable de las compras ha realizado estas actividades, identifica o es ubicado por los posibles proveedores y concreta una cita. p. 72

– Proceso de Almacenamiento

Montoya, A (2009), nos dice que en las empresas de tipo comercial se puede decir que el departamento de compras debe actuar con una clara orientación de servicio hacia los almacenes o tiendas, pues finalmente son estos lo que generan las ventas y conocen verdaderamente las necesidades, gustos y exigencias del cliente.

En la misma forma los almacenes o tiendas deben recopilar toda la información que se puede obtener en estos puntos de venta y compartirla con el personal de compras, con el fin de que este la tenga en cuenta para orientar los negocios con los proveedores y se puedan tomar decisiones que conduzcan a optimizar los espacios y lograr una mejor rotación del capital invertido. p. 60

Función de almacenamiento

Según su función Whittington, R. (2000), “nos dice que a medida que los bienes se envían a los almacenes o depósitos, estos son contados, inspeccionados y notificados como recibidos. El departamento de almacenamiento notificará entonces al departamento de contabilidad de la cantidad recibida y puesta en existencias. Al realizar estas funciones, el departamento de almacenamiento hace una contribución importante al control global de inventarios”. P.400

Valeriano, L (2005), “expresa que el almacenamiento es guardar los artículos en el almacén, ubicándolos y cuidándolos para entregarlos en condiciones de ser utilizados, así como recepcionar, registrar, controlar conservar, despachar, etc., los bienes adquiridos.” p.211

– Proceso de Distribución

Montoya, A (2009), expresa que el comprador debe visitar en forma frecuente la bodega o centro de distribución de la compañía para enterarse del recibo y despacho de mercancías, empaques originales de los proveedores, calidad de la mercancía entregada, cumplimiento en las entregas, problemas de almacenaje y transporte. En general, debe tener un buen control de las mercancías y de los pedidos que está comprometiendo para la compañía.

El comprador debe entender que su responsabilidad no termina en digitar, colocar y enviar los pedidos a sus proveedores. Cuando el proveedor despacha la mercancía solicitada puede tener tropiezos en el transporte o en la legalización del recibo en las bodegas o centros de distribución de su empresa, que puede ser ignorado por el comprador sino no existe un mecanismo de información que le permita enterarse oportunamente de esas anomalías. p. 60

Valeriano, L (2005), “nos dice que la distribución es la entrega en forma ordenada y oportuna a los usuarios solicitantes.” p.211

2.2.3.2 Estrategias comerciales a corto plazo

Las estrategias comerciales a corto plazo son :

Los Precios

Ferre, J (2003), dice que el precio es el valor que cuesta realmente su adquisición, así como la reacción psicológica que produce en el consumidor un nivel más o menos alto o bajo de precios. p. 11

Los Productos

Para Kotler, P & Armstrong, G (1998), un producto es cualquier cosa que se puede ofrecer a un mercado para satisfacer una necesidad o un deseo. El concepto de producto no se limita a los objetos físicos, se puede llamar producto a cualquier cosa capaz de satisfacer una necesidad. p.7

Por otro lado, para Keegan, W. (1997), define al producto como un conjunto de atributos físicos, de servicio y simbólicos que producen satisfacción que producen satisfacción o beneficio, al usuario o comprador. p. 332

Servicio al Cliente

Para Lescano, L.(2001), la idea central del servicio gira alrededor de satisfacer a los clientes y hacerles la vida cada vez más grata por medio de soluciones rápidas ,creativas, coherentes a un costo conveniente y, sobre todo , perfectamente alineadas con la situación particular de cada cliente. p. 30

2.2.3.3 Ventas

Administración de la fuerza de Ventas

Kotler, P & Armstrong, G (1998) define las fuerzas de venta como el análisis, la planificación, la puesta en práctica y el control de las actividades de la fuerza de ventas. Incluye el diseño de la estrategia y la estructura de la fuerza de ventas, así como la contratación, la selección, la capacitación, la compensación la supervisión y la evaluación de los vendedores de la empresa. p. 500

Estructura de la fuerza de ventas

Una compañía puede dividir las responsabilidades de las ventas de varias maneras:

Estructura de la fuerza de ventas por territorios: Se asigna a cada vendedor un área geográfica exclusiva para que venda toda línea de productos y servicios de la compañía a todos los clientes en ese territorio.

Estructura de la fuerza de ventas por producto: los vendedores deben conocer sus productos, en especial cuando esos productos son numerosos y complejos. Esta necesidad, junto con el crecimiento de la administración del producto, ha llevado a muchas compañías a adoptar una estructura de la fuerza de ventas por producto, en la cual esta última vende según las líneas de producto

Estructura de la fuerza de ventas por tipos de cliente: organizan a los vendedores por líneas de clientes o de industrias. Se pueden establecer fuerzas de venta separadas para diferentes industrias, para servir a los clientes actuales versus encontrar otros nuevos y para cuentas importantes versus cuentas regulares. p. 501

2.2.3.4 Imagen y Publicidad

Publicidad

Para Kotler, P & Armstrong, G (1998), la publicidad es cualquier forma pagada de presentación no personal y de promoción de ideas, bienes o servicios, que hace un patrocinador indentificado. p.462

Función

Según Russell, J & Lane, W.(1994), la función principal de la publicidad es comunicar los objetivos e la mercadotecnia audiencias con objetivos seleccionados. Se usa para lograr varias tareas utilizando diferentes canales de los emdios de comunicación para llegar a diversas audiencias y obtener su interés mediante varias propuestas creativas. p. 25

Plan de Publicidad

Según Russell, J & Lane, W.(1994), en la planeación de la publicidad deben considerarse varios factores con el fin de aprovechar la segmentación del mercado.

Segmentacion del mercado

Es la división de un mercado completo de consumidores en grupo cuya simiitudes los convierten en un mercado para productos que satisfagan sus necesidades específicas. p. 95

Segmentación geográfica

La designación de consumidores por área geográfica es la forma mas antigua de segmentación, la segmentación geográfica es de particular

importancia para los planificadores de medios para decidir sobre campañas de publicidad a nivel nacional, regional o local.

Segmentación por usuario del producto

Identificación de los consumidores por el volumen de uso del producto. El publicista se interesa por el uso del producto más que por las características del consumidor.

Segmentación por estilos de vida

Identificación de los consumidores por medio de la combinación de diversas demografías y estilos de vida. p.97

III. Metodología

3.1. Tipo y nivel de investigación

La presente investigación es de tipo aplicada y con un enfoque mixto, ya que según Hernández, S.(2014), dice que “el enfoque mixto implica un conjunto de procesos de recolección análisis y vinculación de datos cuantitativos y cualitativos en un mismo estudio o una serie de investigaciones para responder a un planteamiento del problema” p. 532

El nivel de la investigación sería causal ya que hemos encontrado todas las causas de las deficiencias y vamos a proponer las mejoras .

3.2. Diseño de investigación

El diseño asumido en la investigación es no experimental, descriptivo simple , ya que no se modificará nada en la empresa, solo haremos recomendaciones de las medidas correctivas o de control.

3.3. Población , muestra y muestreo

Población: La empresa C&C Música incluida sus 2 sedes la cual se dedica a la importación y venta de instrumentos musicales en las ciudades de Chiclayo (Sede central) y Lima.

Muestra: El proceso de comercialización donde laboran 8 trabajadores que nos proporcionaron la información.

3.4. Criterios de Selección

La escogimos ya que es la empresa que tenemos para poder trabajar, la cual nos brindo la información y en la cual detectamos el problema, el cual estamos planteando en la tesis

3.5. Operacionalización de variables

Tabla N° 1: Operacionalización de Variables

Variable	Definición conceptual	Definición operacional	Dimensiones	Indicadores
Control Interno	Es un conjunto de procesos adaptados por una empresa con el objetivo de prevenir posibles riesgos que afecten a una entidad	La evaluación del sistema de control interno comprende: Métodos de evaluación , Elementos, Componentes y Tipos	Métodos de evaluación	Narrativo
				Cuestionario
				Diagramas de flujo
				Metodología coso
			Elementos	Dirección
				Coordinación
				División de Labores
				Asignación de Responsabilidades
			Componentes	Ambiente de Control
				Valorización de Riesgo
				Actividades de Control
				Información y Comunicación
			Tipos	Monitoreo
				Contable
	Operativo			
Rentabilidad	Es un indicador relevante, con el cual podemos medir la eficiencia operacional de una empresa.	La rentabilidad operativa comprende : Rentabilidad Económica y Rentabilidad Financiera	Rentabilidad Económica	ROI
				Margen de Ventas
				Rotación de Activos
			Rentabilidad Financiera	Utilidad Neta
				Fondos Propios
Proceso de Comercialización	Son actividades comerciales que consisten en brindar productos y servicios con el fin de satisfacer las necesidades de una entidad.	Los procesos de comercialización comprenden: Comercialización, Estrategias Comerciales a corto plazo, Planeación Comercial, ventas e Imagen y Publicidad	Comercialización	Proceso de Compra
				Proceso de Almacen
				Proceso de Distribución
			Estrategias Comerciales a corto plazo	Los Precios
				Productos
			Ventas	Servicio al Cliente
				Administración de la Fuerza de Ventas
			Imagen y Publicidad	Publicidad
				Plan de Publicidad

Fuente: Elaboración Propia

Fecha : 2017

3.6. Técnica e instrumentos de recolección de datos

En la presente investigación el método que se ha considerado es el método teórico y las técnicas utilizadas son : la entrevista , el cuestionario de control interno y el análisis documental.

3.7. Procedimientos

La presente investigación se realizó mediante una entrevista al gerente de la empresa C & C MÚSICA EIRL.

3.8. Plan de procesamiento para análisis de datos

Hemos planteado 4 objetivos :

El primer objetivo se describió los aspectos generales de la empresa, para la cual utilizamos la técnica de entrevista realizada al gerente, él cual nos brindó una visión general de la empresa lo cual nos ayudó a conocer de manera general las deficiencias que existen en sus procesos de comercialización.

El segundo objetivo se describió el proceso de comercialización, para él cual se utilizó la técnica de observación y la elaboración de flujogramas que describió el proceso de comercialización.

El tercer objetivo se determinó la situación financiera actual y la rentabilidad financiera , para la cual utilizamos la técnica de observación, basándose en sus Estados Financieros con los cuales se hizo un diagnóstico financiero para determinar si la empresa esta administrando adecuadamente sus recursos económicos y financieros.

En el cuarto objetivo se diseñaron controles internos para el proceso de comercialización cuyo funcionamiento eficiente permitirá incrementar la rentabilidad.

3.9. Matriz de consistencia

Tabla N° 2 : *Matriz de Consistencia - I*

PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	MARCO TEÓRICO	OBJETIVOS	HIPÓTESIS GENERAL	VARIABLES
<p>¿De qué manera la determinación de las deficiencias del proceso operativo de comercialización, mediante la evaluación del control interno, permitirá diseñar controles para incrementar la rentabilidad en la empresa C&C MÚSICA E.I.R.L ?</p>	<p>CONTROL INTERNO 1.1 Concepto y Objetivos 1.2 Elementos 1.3 Principios 1.4 Tipos de control interno 1.5 Evaluación del Sistema de Control Interno 1.5.1 Métodos de evaluación 1.5.1.1 Narrativo 1.5.1.2 Cuestionarios 1.5.1.3 Grafico o Diagrama de Flujo 1.5.1.4 Metodología Coso</p> <p>RENTABILIDAD 2.1 Rentabilidad Económica 2.2 Rentabilidad Financiera</p> <p>PROCESOS DE COMERCIALIZACIÓN 3.1 Comercialización 3.1.1 Proceso de Compra 3.1.2 Proceso de Almacén 3.1.3 Proceso de Distribución 3.2 Estrategias Comerciales a corto plazo 3.2.1 Los precios 3.2.2 Los productos 3.2.3 Servicio al cliente 3.3 Ventas 3.3.1 Administración de Ventas 3.4 Imagen y Publicidad 3.4.1 Publicidad 3.4.2 Plan de Publicidad</p>	<p>Objetivo General</p> <p>Evaluar los procesos de comercialización y determinar las deficiencias operativas para diseñar controles internos, para incrementar la rentabilidad.</p> <p>Objetivo Específico</p> <p>- Describir los aspectos generales de la empresa.</p> <p>- Describir el proceso de comercialización utilizando flujogramas y aplicando cuestionarios de control interno para determinar deficiencias , causas y efectos.</p> <p>- Determinar la situación financiera actual y la rentabilidad de la empresa .</p> <p>- Diseñar un control interno en el proceso de comercializacion para incrementar la rentabilidad.</p>	<p>Si se diseñan controles internos para el proceso operativo de comercializacion , entonces se podría incrementar la renatbilidad en la empresa C&C MÚSICA E.I.R.L</p>	<p>Clasificación de las variables a) De acuerdo al rol de la variable en la Situación Observable:</p> <p>• Variable Independiente: Control Interno, ya que al ser modificada o manipulada incidirá sobre la variable dependiente.</p> <p>• Variable Dependiente: Rentabilidad, depende de la manipulación de la variable independiente, es decir, los cambios que sufre la variable independiente se reflejaran en la variable dependiente.</p> <p>• Variable Interviniente: Procesos de Comercialización</p> <p>b) De acuerdo a la naturaleza de la variable</p> <p>Control Interno: es una variable CUALITATIVA – ORDINAL, ya que pueden tomar distintos valores según los resultados obtenidos.</p> <p>Rentabilidad: es una variable CUANTITATIVA-CONTINUA, ya que la rentabilidad puede asumir cualquier valor numérico, entero o decimal.</p>

Fuente: Elaboración Propia

Fecha : 2017

Tabla N° 3: Matriz de Consistencia - II

TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN	MÉTODOS	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS	POBLACIÓN Y MUESTRA
<p>Las técnicas que se utilizarán para la recolección de información serán las siguientes:</p> <ul style="list-style-type: none"> • La Observación: La investigación se apoyará de esta técnica para recolectar datos que permitan registrar, de una forma metódica y sistemática, el comportamiento de un objeto. El objetivo mas inmediato de esta técnica es el de describir dicho comportamiento, y así poder analizar mediante herramientas necesarias. • La Encuesta: Esta técnica permitirá recabar información (oral o escrita) de una muestra amplia de sujetos, la cual será utilizada como fuente importante de investigación. 	<p>El método utilizado en la investigación sera el TEÓRICO, ya que utilizaremos la teoría para poder evaluar y tendremos un resultado que sera el diagnostico de la evaluación del proceso de comercialización</p>	<p>OBSERVACIÓN</p> <ul style="list-style-type: none"> • ANALISIS DOCUMENTAL: Registros y documentos contables • FICHA DE OBSERVACIÓN: Sirve para conocer los procedimientos de la empresa <p>ENCUESTA</p> <ul style="list-style-type: none"> • GUIA DE ENTREVISTA: Se utilizará como medio para recolectar información del personal administrativo, es decir gerente y contador, los cuales permitan conocer la situación financiera y económica en la que se encuentra la empresa. • GUIA DE ENCUESTA: Se utilizará un cuestionario prediseñado con el fin de obtener información de una muestra predeterminada. 	<p>Población</p> <p>Serán aplicadas a las dos sedes de la empresa C&C Música en donde se desarrollan todas las actividades que conforman el plan de investigación.</p> <p>Muestra</p> <p>Serán aplicados a todos los trabajadores que se encuentran laborando en la empresa C&C Música en ambas sedes, la cual cuenta con 10 trabajadores.</p>

Fuente: Elaboración Propia

Fecha : 2017

3.10. Consideraciones éticas

Se ha tomado en cuenta el principio de confiabilidad para la información proporcionada por la empresa C&C música EIRL de tal manera que esta información no debe ser revelada, ni copiada en otros escritos.

En tal sentido por razones de reserva se ha cambiado el nombre de la empresa, pero son los datos que concierne a sus movimientos.

IV. Resultados y discusión

4.1. Resultados

4.1.1 Descripción de los aspectos generales de la Empresa

De la entrevista hecha a la gerencia recopilamos la siguiente información. La empresa C & C Música EIRL es una organización privada del sector comercial de instrumentos musicales, creada el 04 de mayo del 2006, cuyo representante legal es el señor Hamilton Vladimir Cueva Campos, con domicilio fiscal en la Calle San José N° 428 de la ciudad de Chiclayo, tiene como objetivo dedicarse a la importación y compra-venta de instrumentos musicales, máquinas tejedoras y equipos topográficos tales como: Guitarra, pianos, bajos, máquinas de coser, GPS, estaciones totales, entre otros.

La empresa C & C Música EIRL comenzó con una sede principal en Chiclayo, teniendo una buena acogida debido a la gran variedad de productos ofrecidos al público, es por eso que decidieron abrir dos sucursales más, una ubicada en Lima y la otra en Cajamarca para la cual decidieron implementar nuevos productos como instrumentos topográficos y máquinas tejedoras, al cabo de 4 años decidieron que la sede en Cajamarca fuera cerrada debido a la disminución de ventas que hubo en dicha ciudad.

El gerente nos comentó que los productos con mayor rotación eran las guitarras, órganos, estaciones totales, gps, trípodes, miras, teodolitos y máquinas tejedoras; por otro lado indicó que sus principales proveedores y clientes son:

Tabla N° 4: Proveedores y Clientes

Proveedores		Clientes
Nacionales	Extranjeros	
COSOLA GROUP S.A.C.	JAPON	AJAYU PERU IMPORT S.A.C
SWISS-CORP AG S.A.C.	CHINA	AVALOS APAZA SANTOS
ALMACENES MUNDO S.A.	KOREA DEL NORTE	CARE PERU
LA CASA DEL TOPÓGRAFO PERÚ E.I.R.L.	ITALIA	CONSTRU ELECTRI E.I.RL
HANKA OPERADOR LOGÍSTICO S.A.C.	INDONESIA	GERENCIA REGIONAL DE AGRICULTURA

Fuente: Elaboración Propia

Fecha : 2018

En la actualidad la empresa cuenta con diversos proveedores extranjeros, con los cuales al momento de importar tienen ciertos problemas ya que le envían algunos productos en mal estado y/o faltantes , y en algunos casos olvidan enviar la documentación que sustenta la compra complicando la entrada a nuestro país. De igual manera no cuentan con un lugar adecuado para almacenar sus productos provocando alguna pérdida o deterioro de los instrumentos musicales.

Estructura Orgánica

La empresa esta compuesta por un Gerente General y con áreas establecidas como el de contabilidad, el área de compras que esta compuesto por el jefe de compras; el área de almacén y por ultimo el área de distribución que esta compuesta por los vendedores y el despacho de mercadería, tal como se muestra en el siguiente organigrama:

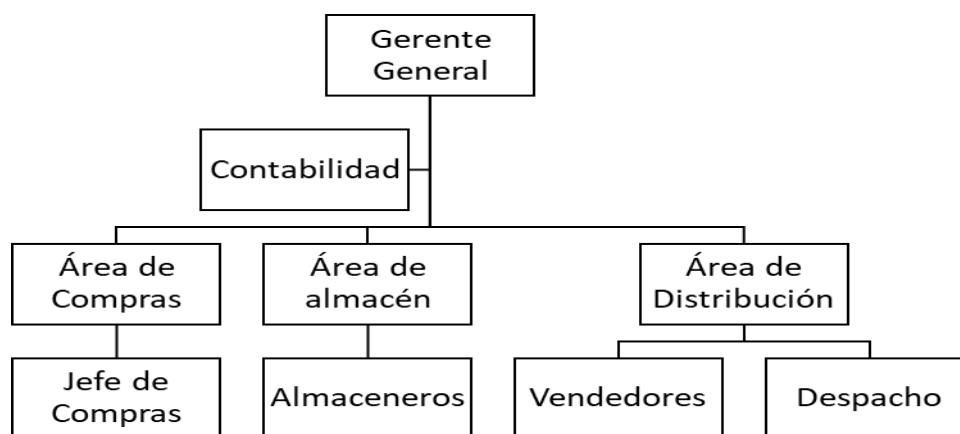


Figura N° 2 : Organigrama de la empresa

Fuente: C&C Música E.I.R.L

Fecha: 2018

A continuación se presenta un Análisis esquematizado en relación a las fortalezas, oportunidades , debilidades y amenazas de la empresa C & C MÚSICA EIRL.

Tabla N° 5: Matriz FODA

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
* Cuenta con una buena ubicación estratégica (centro).	* Crecimiento constante tanto de músicos como de ingenieros.
* Tiene una gran variedad de productos que muchos clientes desean encontrar en un solo lugar.	* Competitividad en Precios
* Empresa conocida dentro de Chiclayo.	
DEBILIDADES	AMENAZAS
* Personal no capacitado	* Sobre stock de mercadería .
* No cuenta con un manual de organización , funciones y procedimientos dentro de la empresa	* El uso continuo de préstamos bancarios .
* Carece de un control interno dentro de sus procesos de comercialización.	* No contar con un almacén adecuado.

Fuente: Elaboración Propia

Fecha : 2018

4.1.2 Conocimiento de los procesos

Descripción del Proceso de Compras - Importación

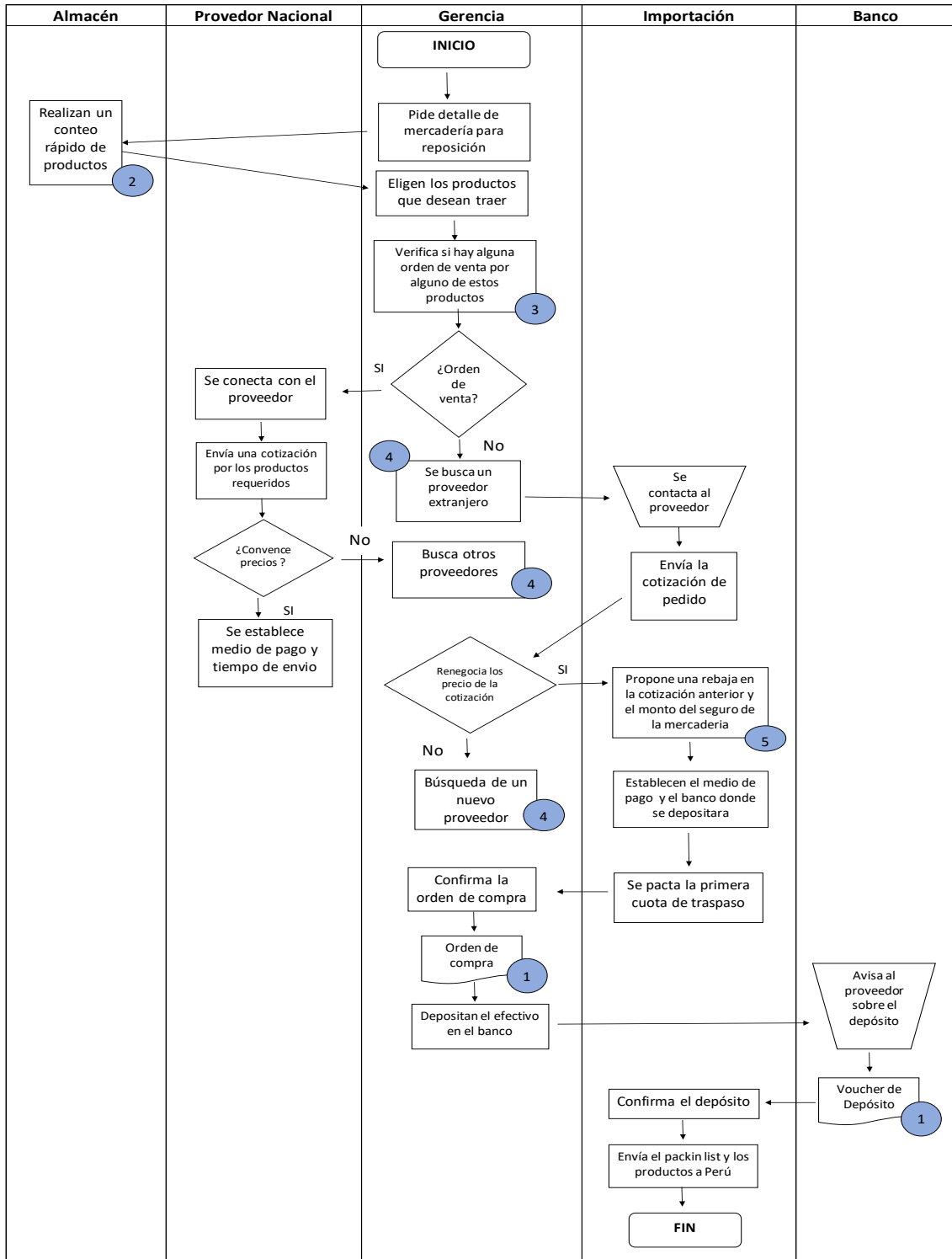


Figura N° 3 : Flujograma del Proceso de Compras

Fuente : C&C Música E.I.R.L

Requerimiento de Compra

El proceso de compra se inicia cuando el gerente pide a almacén un reporte de la mercadería faltante, el joven de almacén realiza un conteo rápido de toda la mercadería existente y brinda la información, luego el gerente elige los productos que desea traer, y selecciona los productos con mayor rotación, después el gerente verifica si hay alguna orden de venta por alguno de los productos que desea comprar (mayor rotación), ya que si es así se contacta con su proveedor nacional para poder cumplir con la orden de compra, pues demanda menos tiempo que comprar por importación.

Solicitud y Cotización de Compra

El proveedor nacional manda la cotización por los productos requeridos, si le convencen los precios al gerente establecen el medio de pago y el tiempo de envío de la mercadería; pero si no el gerente buscará un nuevo proveedor.

Orden de Compra

Pero si no tiene una orden de venta por productos faltantes el gerente contacta al proveedor extranjero mediante un correo electrónico, en este describe los productos que desea comprar a su proveedor, este al paso de unos días le envía la cotización de su pedido realizado. El gerente revisa la cotización; si le parece precios elevados avisa al proveedor para ver si puede haber una renegociación en la cotización, si el proveedor no acepta el gerente busca otro posible proveedor; pero si le parece bien al gerente los precios avisa al proveedor para poder seguir con la compra.

Documentos del Proceso de Importación

El proveedor detalla los gastos de seguro de la mercadería y establece con el gerente el medio de pago, luego escogen el banco con que el trabajarán y pactan las fechas de pago y el gerente confirma la orden de compra.

Cancelación de la Compra

El gerente deposita el efectivo al banco y este se comunica con el proveedor para informar que hubo un depósito por parte de la empresa C&C Música y por último el proveedor envía el packin list y realiza el envío de la mercadería a Perú.

Identificación de las deficiencias en el Proceso de Compras :

1. Extravío de documentos físicos de compras

Causas :

Existe un desorden por parte del administrador al momento de archivar los diversos documentos de la empresa (facturas, guías , órdenes de pedido, pagos de depósitos,etc). Por lo que no hay una persona adecuada y ni un lugar establecido donde se archiven los documentos.

Consecuencia:

No tener un documentos de sustento de las operaciones que realiza la empresa, ya que no se registraría el costo , ni el gasto, y en el caso de ser fiscalizados y no encontrar los documentos perderíamos el crédito fiscal.

2. Sobre stock de mercadería.

Causas :

La empresa no tiene un control de existencias debido a que no hay información para determinar las necesidades de existencia en el almacén .

Consecuencia:

Inmovilización de recursos financieros para comprar mercaderías en exceso, lo que puede originar una falta de liquidez y un capital inmovilizado que no se pueda vender .

3. Reclamos por parte del cliente por la demora del proveedor en la atención de la compra.

Causas:

La empresa no realiza un seguimiento de los pedidos a los proveedores para su cumplimiento en el plazo requerido.

Consecuencia:

La empresa dejaría de vender sus productos y perdería al cliente.

4. Compras a precios altos por razones de emergencia.

Causas:

Elevan los costos de adquisición por la inmediatez de la compra cuando se ha determinado que no hay existencias en el almacén.

Consecuencia:

La empresa tendría un sobre costo de compra y esto generaría un menor margen de rentabilidad.

5. Lista de precios desactualizados, especialmente los de productos importados.

Causas:

En la empresa no se han establecidos lineamientos y políticas de compras.

Consecuencia:

Desconocimiento de los costos de compras de proveedores e ineficiente toma de decisiones de compras.

Descripción del Proceso de Almacén

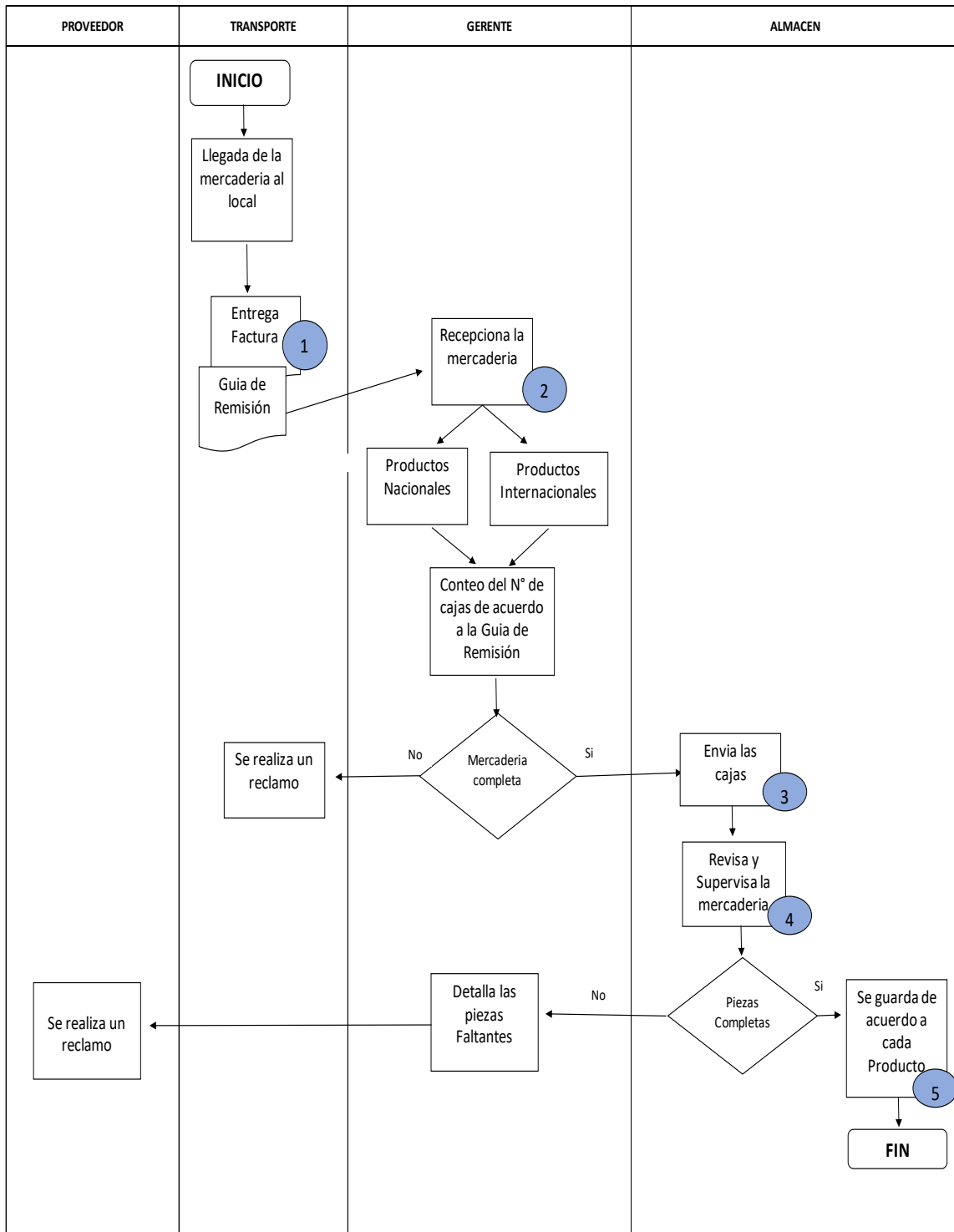


Figura N° 4: Flujograma del Proceso de Almacén

Fuente : C&C Música E.I.R.L

Ingreso de la mercadería

El proceso de almacén se inicia cuando la empresa de transporte llega con la mercadería al local y entrega la factura y la guía de remisión en la cual consta los productos que a traído y este documento se le entrega al gerente .

Verificación de documentos

Luego el gerente recepciona la mercadería tanto de los productos nacionales e importados , hace un conteo del N° de caja de acuerdo a la Guia de Remisión si la mercadería no llega completa se realiza un reclamo a la empresa de transporte ; pero si llega completa se envía las cajas al almacén .

Supervisión de la mercadería

El encargado del almacén revisa y supervisa la mercadería; si las piezas llegan completas se guarda de acuerdo a cada producto, caso contrario se le detalla al gerente las piezas faltantes y este hace un reclamo al proveedor.

Identificación de las deficiencias en el Proceso de Almacén:

1. Extravío de documentos físicos en almacén

Causas :

Existe un desorden por parte del encargado de almacén al momento de archivar los diversos documentos de la empresa (facturas, guías , órdenes de pedido, pagos de depósitos,etc). Esto se debe a que no hay un lugar establecido donde se archiven los documentos.

Consecuencia:

Inadecuado registro del ingreso de la mercadería en el local, debido a que no se revisa el estado en que llega la mercadería.

2. Mercadería dañada y deteriorada

Causas :

Existe un desorden en almacén por la ubicación inadecuada de los bienes de la empresa .

Consecuencia:

Costos en exceso por desvalorización de existencias.

3. No existe persona responsable en la verificación del ingreso de la mercadería en el momento de la recepción del proveedor.

Causas :

Existe una duplicidad de funciones ya que el encargo del almacén se confía de lo que a revisado el gerente y muchas veces no revisa de manera minuciosa el estado en que a llegado la mercaderia y la cantidad .

Consecuencias:

Incremento en los costos por desvalorización de existencias.

4. No hay un control de existencias , y su registro es inadecuado y deficiente.

Causas :

La empresa no ha implementando un Kardex.

Consecuencia:

La información de los saldos (en unidades y valores) no son confiables y hay un riesgo de extravíos y robos sistemáticos dentro de la empresa, lo que puede generar incrementos de costos y gastos que afecten la rentabilidad.

5. No hay un control en el orden de productos en almacén

Causas :

Descuido por parte del encargado del área de almacén , ya que al momento del ingreso de mercaderia esta no se de ordena ni por serie ni modelo.

Consecuencia:

La empresa puede generar mermas y robos lo que puede generar un impacto negativo en su rentabilidad.

Descripción del Proceso de Distribución

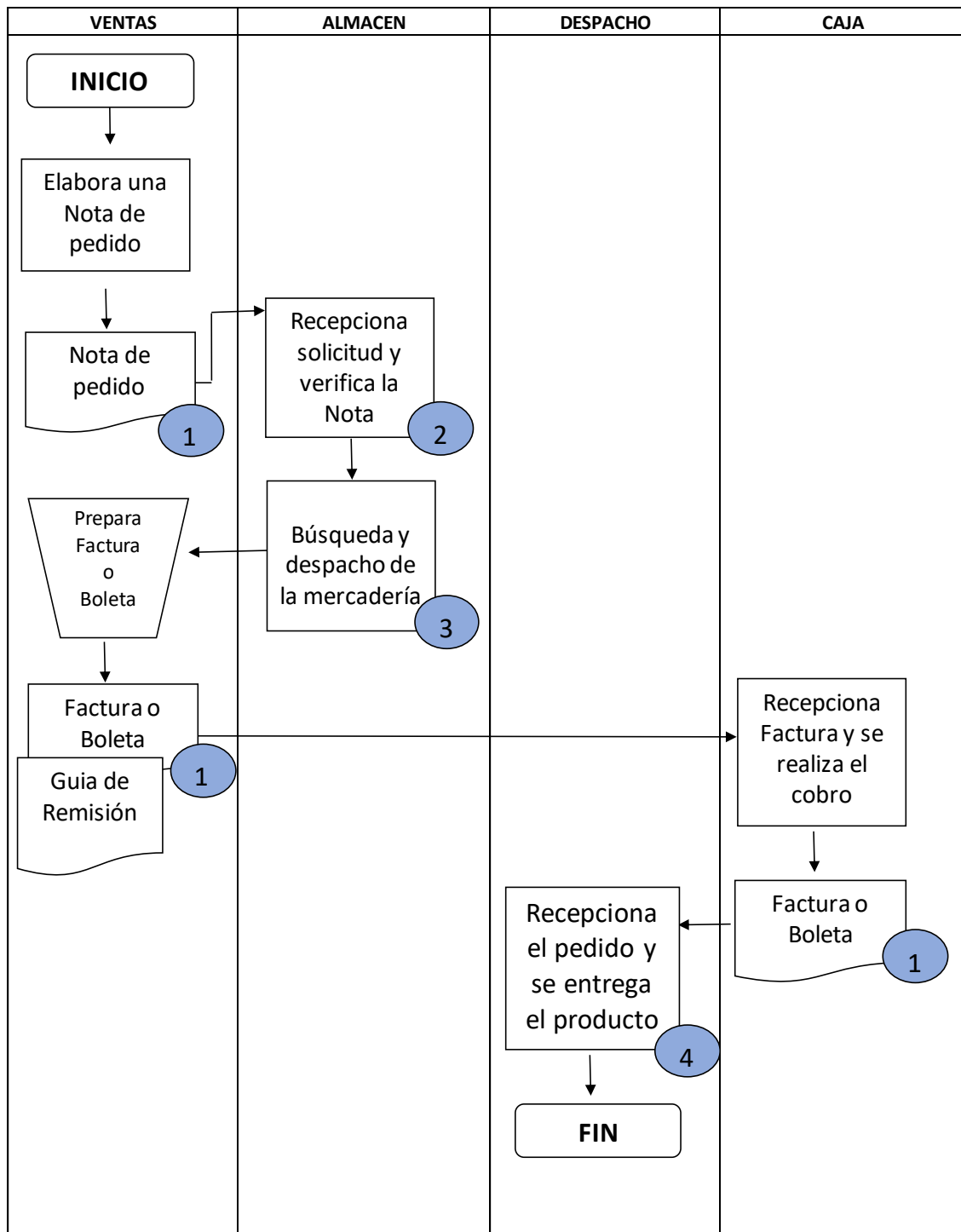


Figura N° 5 : Flujograma del Proceso de Distribución

Fuente : C&C Música E.I.R.L

Solicitud de pedido

El proceso de ventas se inicia cuando se elabora una nota de pedido , donde el encargado de ventas detalla el producto que solicite el cliente.

Recepción de documentos

El encargado de almacén recepciona la solicitud y verifica la nota , para que luego se despache el material de acuerdo a lo solicitado en el pedido.

Elaboración de los comprobantes

Por otro lado, el encargado de ventas prepara la factura o boleta y este es enviado al área de caja , el cual recepciona la factura o boleta y se realiza el cobro. Finalmente el área de despacho recepciona el pedido y entrega el producto.

Identificación de las deficiencias en el Proceso de Distribución:

1. Extravío de documentos físicos que sustenten los pedidos de ventas y poder atenderlos.

Causas :

Existe un desorden por parte del encargado de almacén al momento de archivar los diversos documentos de la empresa (facturas, guías , órdenes de pedido, pagos de depósitos,etc). Esto se debe a que no hay un lugar establecido donde se archiven los documentos.

Consecuencia:

Por el mismo desorden la empresa no tiene todos los pedidos facturados ni entregados , o en todo caso estan facturados y son entregados una cosa por otra y por ende hay reclamos por parte de los clientes , lo que generaría realizar una nota de crédito.

2. No hay un adecuado control del registro de salida de mercadería

Causas :

Existe un desorden por parte del encargado de almacén al momento de archivar los diversos documentos de la empresa (facturas, guías , órdenes de pedido, pagos de depósitos,etc). Esto se debe a que no hay un lugar establecido donde se archiven los documentos.

Consecuencia :

Se puede entregar un bienes por otro , reclamos de clientes , anulación de ventas y/o ventas no facturas, lo que generaría la pérdida de recursos financieros.

3. Pedidos no atendidos por no disponibilidad de stock

Causas:

No hay un control permanente de las existencias dentro de la empresa .

Consecuencia :

Perdida de la venta y del cliente.

4. No se toman inventarios físicos

Causas:

La empresa no cuenta con directivas , ni responsabilidades para el encargado

Consecuencia :

Ocasionaría faltantes por robos o extravíos no detectados de las existencias dentro de la empresa.

Aplicación del Cuestionario de Control Interno**Tabla N° 6 : Cuadro Resumen del Cuestionario**

Cuestionario - Cuadro Resumen					
Estructura	N° de Preguntas	Respuestas		Respuestas %	
		Si	No	Si	No
Documentos de Gestión	4	0	4	0%	100%
Autorizaciones	4	2	2	50%	50%
Responsabilidades , Funciones y Registros	9	3	6	33%	67%
Supervisión	9	4	5	44%	56%
Total de Preguntas	26	9	17	35%	65%

Fuente : Elaboración Propia – Cuestionario

En la aplicación del cuestionario de control interno en las áreas de compra, almacén y distribución arrojó que el 65% de las respuestas son No de un total de 26 preguntas realizadas a la empresa. De este modo la empresa C & C MÚSICA E.I.R.L tiene un 65% de No confiabilidad en el control interno en sus procesos de comercialización , debido a que no cuenta con lineamientos y políticas establecidas.

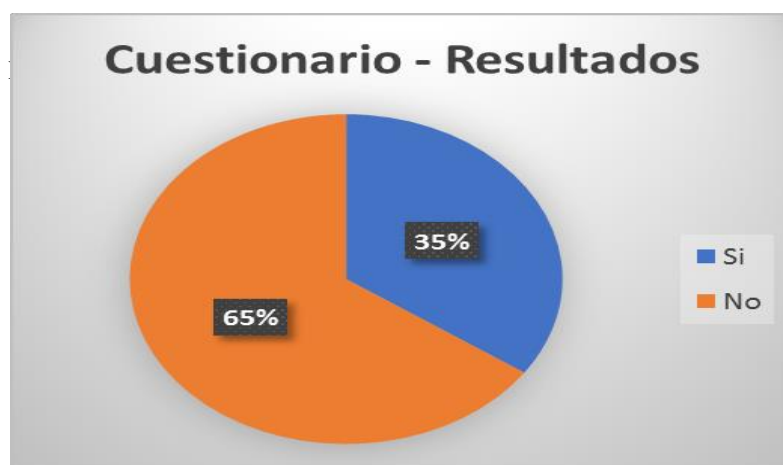


Figura N° 6 : Cuestionario - Resultados

Fuente : Elaboración Propia – Cuestionario

4.1.3 Determinar la situación financiera actual y la rentabilidad de la empresa.

Tabla N° 7 : Estado de Situación Financiera

C & C DEL PERÚ E.I.R.L
RUC: 20**1690**
ESTADO DE SITUACION FINANCIERA
DEL 01 ENERO AL 31 DE DICIEMBRE 2017
EXPRESADOS EN SOLES

ACTIVO	2017	%
ACTIVO CORRIENTE		
<i>Efectivo y Equivalentes de Efectivo</i>	2,054,987.00	51.69%
<i>Mercaderías</i>	485,265.00	12.21%
<i>Tributos a Favor</i>	12,792.00	0.32%
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	2,553,044.00	64.22%
ACTIVO NO CORRIENTE		
<i>Inmuebles, Maquinaria y Equipo</i>	1,498,932.00	37.70%
<i>Depreciación, Amortización y Agotamiento Acumulados</i>	82,131.00	2.07%
<i>Activo Diferido</i>	5,911.00	0.15%
TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE	1,422,712.00	35.78%
TOTAL ACTIVO	3,975,756.00	100.00%
PASIVO Y PATRIMONIO		
PASIVO CORRIENTE		
<i>Tributos por Pagar</i>	26,540.00	0.67%
<i>Obligaciones Financieras</i>	2,927,660.00	73.64%
TOTAL PASIVO CORRIENTE	2,954,200.00	74.31%
TOTAL PASIVO	2,954,200.00	74.31%
PATRIMONIO NETO		
<i>Capital</i>	871,021.00	21.91%
<i>Reservas Legales</i>	752.00	0.02%
<i>Resultados Acumulados</i>	70,481.00	1.77%
<i>Utilidad o Perdida del Ejercicio</i>	79,302.00	1.99%
TOTAL PATRIMONIO NETO	1,021,556.00	25.69%
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	3,975,756.00	100%

Fuente : C&C Música EIRL

Según el EEFF observamos que la empresa en su cuenta de efectivo tiene 2'054,987 que equivale a un 51.69% de acuerdo al total de activo producto de las ventas realizadas dentro del año 2017 , así mismo el rubro de mercaderías cuenta con 485,265 que equivale aún 12.21% entre las dos sedes ,en dicho año la empresa realizó 6 importaciones, pues ya contaba con poco stock para poder abastecer sus dos tiendas. En el 2017 la empresa adquirió una propiedad destinada para almacén, ya que con el almacén que contaban sufrió daños debido a las lluvias en la ciudad de Chiclayo. Es por ello que el total del rubro

de Inmueble , Maquinaria y equipo generó 1' 498932 que equivale un 37.70% . Con respecto al rubro de obligaciones financieras tiene un total de 3' 927,660 que quivale a un 73.64% del total del pasivo ,esto es debido a los diversos prestamos de bancos con los que cuenta la empresa para realizar la compra de la mercadería para reposición. Por último la empresa cuenta con un patrimonio neto de 1,021, 556 que equivale a un 25.69% del total del pasivo y patrimonio, este tiene como base las reservas legales , los resultados acumulado y la utilidad del ejercicio.

De la evaluación financiera efectuada podemos concluir que la empresa no cuenta con una buena liquidez disponible lo que orginiaría que no se cumpla con cancelar sus obligaciones a corto plazo . Con respecto a sus obligaciones financieras podemos decir que la empresa depende mucho de capitales ajenos, es por ello que su rentabilidad se ve afectada. Asi mismo se observa que el patrimonio no cubre el total de los pasivos en caso de una eventual liquidación o disolución.

Tabla N° 8 : Estado de Resultados - Venta de Bienes

C & C DEL PERÚ E.I.R.L		
RUC: 20****1690		
ESTADO DE RESULTADOS		
DEL 01 ENERO AL 31 DE DICIEMBRE 2017		
EXPRESADOS EN SOLES		
VENTA DE BIENES		
Descripción	2017	%
<i>Ventas de Bienes</i>	757,702.40	65.00%
<i>Costo de Bienes</i>	350,049.70	30.03%
UTILIDAD BRUTA BIENES	407,652.70	34.97%
<i>Gastos Adm. Bienes</i>	56,932.85	4.88%
<i>Gastos de venta Bienes</i>	24,399.70	2.09%
<i>Gastos Financieros Bienes</i>	264,126.85	22.66%
UTILIDAD OPERATIVA BIENES	62,193.30	5.34%
UTILIDAD DEL EJERCICIO	62,193.30	5.34%
<i>(-) IMPUESTO A LA RENTA</i>	6,501.00	0.56%
UTILIDAD NETA DEL EJERCICIO	55692.3	4.78%

Fuente : C&C Música E.I.R.L

En el Estado de Resultados se reflejan los ingresos de la empresa , asi como sus gastos durante un periodo determinado. Acontinuación se detallara los ingresos por la venta de bienes , de acuerdo a los saldos obtenidos por cada rubro con los que cuenta la empresa. El total de ventas de bienes en el año 2017 asciende a

757,702.40 y su costo de ventas es de 350,049.70 que equivale a un 30.03%, que representa el costo de la mercadería vendida. De igual manera la empresa generó gastos administrativos de 56,932.85 producto del pago de planillas correspondiente a cada trabajador, con respecto al gasto de ventas de acuerdo al flete, la sobreestadía de almacenaje y publicidad fue de 24,399.70, así mismo los gastos financieros se ven reflejados en los diferentes préstamos que tienen con los bancos lo que le generó un total de 264,126.85 de intereses por la compra de mercaderías. Por último con respecto al Impuesto a la Renta este se calculó de acuerdo a la UIT de ese año y contrarestandole la utilidad del ejercicio, quedando así una Utilidad Líquida del Ejercicio de 55,692.30.

Tabla N° 9 : Estado de Resultados - Venta de Servicios

C & C DEL PERÚ E.I.R.L
RUC: 20**1690**
ESTADO DE RESULTADOS
DEL 01 ENERO AL 31 DE DICIEMBRE 2017
EXPRESADOS EN SOLES

VENTA DE SERVICIOS		
Descripción	2017	%
<i>Ventas de Servicio</i>	407,993.60	35.00%
<i>Costo de Servicio</i>	188,488.30	16.17%
UTILIDAD BRUTA SERVICIO	219,505.30	18.83%
<i>Gastos Adm. Servicios</i>	30,656.15	2.63%
<i>Gastos de Ventas Servicios</i>	13,138.30	1.13%
<i>Gastos Financieros Servicios</i>	142,222.15	12.20%
UTILIDAD OPERATIVA SERVICIO	33,488.70	2.87%
UTILIDAD DEL EJERCICIO SERVICIO	33,488.70	2.87%
<i>(-) IMPUESTO A LA RENTA</i>	9,879.00	0.85%
UTILIDAD NETA DEL EJERCICIO	23609.7	2.03%

Fuente : C&C Música E.I.R.L

En el estado de resultados por los ingresos generados por la venta de servicios se detallarán de acuerdo a los saldos obtenidos por cada rubro con los que cuenta la empresa. El total de ventas de servicios en el año 2017 asciende a 407,993.60 y su costo de ventas es de 188,488.30 que equivale a un 16.17%, que representa el costo de la mercadería vendida. De igual manera la empresa generó gastos

administrativos de 30,656.15 producto del pago de planillas correspondiente a cada trabajador, con respecto al gasto de ventas de acuerdo al flete, la sobreestadía de almacenaje y publicidad fue de 13,138.30, así mismo los gastos financieros se ven reflejados en los diferentes préstamos que tienen con los bancos lo que le generó un total de 142,222.15 de intereses debido a que adquirió una propiedad y un vehículo. Por último con respecto al Impuesto a la Renta este se calculó de acuerdo a la UIT de ese año y contrarestandole la utilidad del ejercicio, quedando así una Utilidad Líquida del Ejercicio de 23,609.70.

De la evaluación económica efectuada podemos concluir que la empresa tiene dos tipos de ingresos y la que genera un mayor margen de utilidad es la venta de bienes, pero este margen está siendo absorbido por los diversos gastos financieros que tiene la empresa ya que para comprar la mercadería se realizan préstamos bancarios, generando así que la empresa se endeude con diferentes bancos. Y aunque genere un mayor margen de ventas esto no se ve reflejado en la utilidad neta de la empresa.

Análisis de los Indicadores de Gestión y Rentabilidad

Indicadores de Gestión

BIENES		
<i>Rotación de existencias veces</i>		
Costo de ventas	538,538.00	1.11
Existencias	485,265.00	

Es un valor muy bajo; nos dice que las existencias solamente rotan 1.11 al año. Pueden ser que las ventas tengan una velocidad razonable pero las compras de los últimos meses hayan sido excesivas.

Plazo promedio de inmovilización de existencias		
Existencias * 360	174,695,400.00	324.39
Costo de Ventas	538,538.00	

La mercadería permanece en el almacén , en promedio 324 días , aun sigue siendo una lenta rotación ya que se queda menos de 1 año en stock.

BIENES		
Rotación del activo total		
Ventas Netas	757,702.40	0.19
Activo total	3,975,756.00	

SERVICIOS		
Rotación del activo total		
Ventas Netas	407,993.60	0.10
Activo total	3,975,756.00	

Este indicador nos quiere decir que la empresa no esta utilizando eficientemente sus activos para generar ingresos , asi como se muestra en la venta de bienes ya que solo obtuvo un 0.19 y la venta de servicios un 0.10.

Gastos operacionales / Ventas		
Gastos operacionales	56,932.85	4.88%
Ventas	1,165,696.00	

Gastos operacionales / Ventas		
Gastos operacionales	30,656.15	2.63%
Ventas	1,165,696.00	

La empresa ha tenido mas gastos operacionales en la venta de bienes , ya que obtuvo un 4.88%, en comparación a los gastos por la venta de servicios, debido a que se pagan más servicios en cuanto al personal y los servicios básicos.

Gastos Financieros / Ventas		
Gastos financieros	264,126.85	22.66%
Ventas	1,165,696.00	

Gastos Financieros / Ventas		
Gastos financieros	142,222.15	12.20%
Ventas	1,165,696.00	

Estos indicadores muestran que la empresa ha generado más gastos financieros por la venta de bienes ya que en comparación a sus ventas ha obtenido un 22.66% en comparación a la venta de servicios que fue de 12.20%.

Rentabilidad Operativa del Activo Fijo		
Ventas del Servicio	<u>407,993.60</u>	3.19
A. Fijo	<u>127,800.00</u>	

Este ratio nos indica que el activo fijo que se utiliza para el servicio de alquiler esta generando 3.19 veces de ingresos durante el año.

Indicadores de Rentabilidad

BIENES		
---------------	--	--

Rendimiento sobre el Capital		
Utilidad Neta	<u>55,692.30</u>	6.39%
Capital	<u>871,021.00</u>	

SERVICIOS		
------------------	--	--

Rendimiento sobre el Capital		
Utilidad Neta	<u>23,609.70</u>	2.71%
Capital	<u>871,021.00</u>	

El Patrimonio de la empresa si genera rentabilidad de un 6%, lo que significa que los accionistas estan consiguiendo mayores beneficios por cada unidad monetaria invertida.

Rentabilidad del Activo Total		
Utilidad Neta	<u>55,692.30</u>	1.40%
Activo Total	<u>3,975,756.00</u>	

Rentabilidad del Activo Total		
Utilidad Neta	<u>23,609.70</u>	0.59%
Activo Total	<u>3,975,756.00</u>	

La empresa no esta siendo eficiente con el uso de sus activos para producir utilidades netas, ya que solo a generado un 1.40% sobre la inversión realizada .

Margen Bruto o Comercial		
Ventas Netas - C. Ventas	<u>407,652.70</u>	34.97%
Ventas Netas	<u>1,165,696.00</u>	

Margen Bruto o Comercial		
Ventas Netas - C. Ventas	<u>219,505.30</u>	18.83%
Ventas Netas	<u>1,165,696.00</u>	

La empresa deduciendo sus costos de las mercaderías vendidas , esta teniendo un margen bruto de 34.97% en las venta de bienes, a diferencia de la ventas de servicios que fue de 18.83%.

Margen Operativo		
Utilidad Operativa	62,193.30	5.34%
Ventas Netas	1,165,696.00	

Margen Operativo		
Utilidad Operativa	33,488.70	2.87%
Ventas Netas	1,165,696.00	

La empresa deduciendo sus costos de las mercaderías vendidas y gastos esta teniendo un margen operativo de 5.34 % en las venta de bienes, a diferencia de la ventas de servicios que fue de 2.87%.

Margen Neto		
Utilidad Neta	55,692.30	4.78%
Ventas Netas	1,165,696.00	

Margen Neto		
Utilidad Neta	23,609.70	2.03%
Ventas Netas	1,165,696.00	

Este ratio nos indica que la empresa tiene una utilidad neta de 4.78 % con respecto a sus ventas de bienes , después de deducirles todos los gastos y obligaciones tributarias .

Indicadores de Financieros

BIENES			
Ratio	Formula	2017	
Razón de liquidez corriente	Activo Corriente	2,553,044.00	0.86
	Pasivo corriente	2,954,200.00	

Este ratio nos indica que por cada s/1 de pasivo corriente , la empresa cuenta con un 0.86 de respaldo en el activo corriente, esto quiere decir que la empresa cuenta con una mala capacidad de pago.

Prueba ácida	Activo Corriente - Existencias	2,067,779.00	0.70
	Pasivo Corriente	2,954,200.00	

Este ratio indica que por cada sol que debe en el pasivo corriente se cuenta con 0.70 para su cancelación , lo que quiere decir que la empresa no cuenta con la liquidez necesaria para cubrir sus dedudas en el corto plazo.

Capital de Trabajo	Activo Corriente - Pasivo Corriente	-401,156.00	-401156.00
---------------------------	-------------------------------------	-------------	------------

La empresa no cuenta con un capital para ser frente a sus obligaciones a corto plazo ya que el indicador muestra un resultado negativo de -401156.

Estructura de Capital	Pasivo Total	2,954,200.00	2.89
	Patrimonio Neto	1,021,556.00	

Este indicador muestra que las deudas que tiene la empresa superan al patrimonio por lo que se podría decir que la empresa se encuentra sobre endeuda.

Apalancamiento Financiero	Pasivo Total	2,954,200.00	0.74
	Activo Total	3,975,756.00	

El valor es menor que 1 lo que indica que recurrir al endudamiento disminuye el rendimiento de la inversión esto quiero decir que la empresa al obtener los diferentes préstamos hace que la rentabilidad sea menor a su capital propio que a invertido.

Tabla N° 10 : Estrategia Financiera

Descripción	Con Gastos Financieros		Sin Gastos Financieros	
	2017	%	2017	%
<i>Ventas Netas</i>	1,165,696.00	100.00%	1,165,696.00	100.00%
<i>Costo de Ventas</i>	538,538.00	46.20%	538,538.00	46.20%
UTILIDAD BRUTA	627,158.00	53.80%	627,158.00	53.80%
<i>Gastos administrativos</i>	87,589.00	7.51%	87,589.00	7.51%
<i>Gastos de Ventas</i>	37,538.00	3.22%	37,538.00	3.22%
<i>Gastos Financieros</i>	406,349.00	34.86%	0.00	0.00%
UTILIDAD OPERATIVA	95,682.00	8.21%	502,031.00	43.07%
UTILIDAD DEL EJERCICIO	95,682.00	8.21%	502,031.00	43.07%
<i>PARTICIPACION DE LOS TRABAJADORES</i>				
<i>IMPUESTO A LA RENTA</i>	16380	1.41%	16380	1.41%
UTILIDAD LIQUIDA DEL EJERCICIO	79302	6.80%	485,651.00	41.66%

El apalancamiento financiero que tiene la empresa es muy alto, lo que da por resultado menos utilidad. Si la empresa no tuviera estos gastos financieros, el margen sería mayor. Estos gastos financieros se debieron a la obtención de préstamos para la adquisición de los bienes que se va a comercializar.

4.1.4 Diagnóstico de la situación de la empresa

Tabla N° 11 : Diagnóstico de la Situación de la empresa

Indicadores Financieros	2017		Evaluación financiera
	Bienes		
Rotación de Existencia	1.11		Mala
Plazo promedio de inmovilización de existencias	324.39		Mala
	Bienes	Servicios	
Rotación del activo total	0.19	0.10	Mala
Gastos operacionales / Ventas	5%	3%	Regular
Gastos Financieros / Ventas	23%	12%	Mala
Indicadores De Rentabilidad			
Rendimiento sobre el Capital	6.39%	2.71%	Regular
Rentabilidad del Activo Total	1.40%	0.59%	Mala
Margen Bruto o Comercial	34.97%	18.83%	Buena
Margen Neto	4.78%	2.03%	Regular
Margen Operativo	5.34%	2.87%	Mala

Fuente : Elaboración Propia

Resumen Promedio	
Evaluación Financiera	
Buena	1
Regular	3
Mala	6
Apreciación	Mala
Diagnóstico de la Situación de la empresa	Malo

Según la evaluación financiera realizada a la gestión de la empresa C & C Música EIRL, se determinó que la empresa tiene una deficiente rotación de existencias, es por eso que la mercadería se queda mucho tiempo dentro de almacén. Así mismo la empresa tiene muchos préstamos financieros para la compra de mercadería, lo que le genera un mayor gasto financiero en cuanto al pago de los intereses. De la misma forma en cuanto a la rentabilidad de la empresa a pesar de que tiene un buen margen comercial, se ve afectada por el rendimiento que tiene

sobre sus activos , debido a que no estan generando la utilidad esperada de acuerdo a la inversión realizada, es por eso que el diagnostico global es malo.

4.2. Discusión

La empresa C & C Música EIRL no tiene una buena organización dentro de su establecimiento , no delega funciones y responsabilidades correspondientes a cada trabajador razón por la cual tiene deficiencias en sus procesos de comercialización.

Dentro de la evaluación del proceso de comercialización se encontró que no hay un orden en los documentos, no se lleva registros de ingresos o salida de un bien y no cuenta con un inventario de la mercadería en almacén.

Según Estupiñan, R.(2003) nos dice que los objetivos del control interno son : Proteger los activos y salvaguardar los bienes de la institución, verificar la razonabilidad y confiabilidad de los informes contables y administrativos, promover la adhesión a las políticas administrativas establecidas y lograr el cumplimiento de las metas y objetivos programados. (p.15)

La situación financiera actual de la empresa se midió con indicadores financieros, los cuales nos ayudarán a determinar que la empresa cuenta con un buen margen comercial pero este margen se ve absorbido por los gastos financieros, las compras a precios altos de los bienes y otros gastos de almacenamiento que disminuyen la rentabilidad. Adicional a esta información también se determinó que hay una gestion de inventarios bastante deficiente por la rotación de las existencias que indirectamente iban afectar la rentabilidad

Según Castán, J (1997) la rentabilidad se puede definir como “la tasa a la que se remuneran los capitales invertidos o los recursos utilizados. Mide la relación entre resultados obtenidos y los medios que se han utilizado para alcanzarlos”. (p.63)

Diseño de medidas de Control Interno para el Área de Comercialización

a) Medidas de solución para la parte administrativa

a.1 Implementación de Estructura Organica

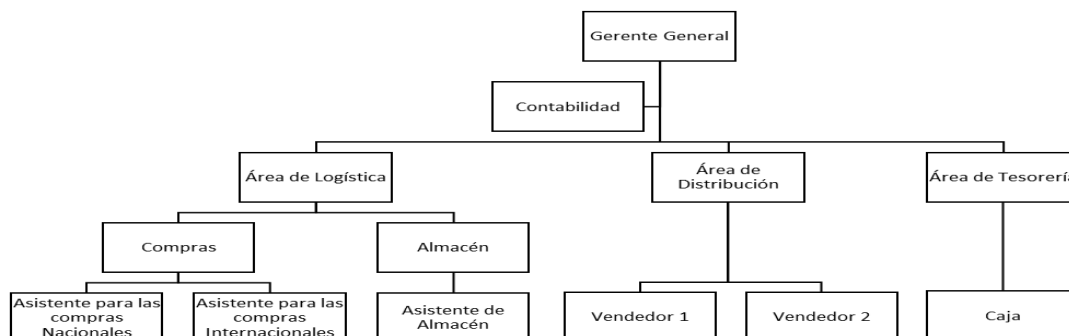


Figura N° 7 : Implementación de Estructura Orgánica

Fuente: Elaboración Propia

Fecha : 2018

a.2 Implementación del MOF

Tabla N° 12 : Descripción de Funciones del Gerente General y Contabilidad

GERENTE GENERAL
Función Básica
Conocer cada una de las áreas y el funcionamiento de las mismas . Asi mismo ejercer la representación legal de la empresa
Función Específica
a)Supervisar y evaluar periódicamente al personal directamente a su cargo. b)Pedir los reportes mensuales del estado de la mercadería. c)Autorizar el pago del personal y de los proveedores. d)Organizar reuniones entre los trabajadores para ver sus dificultades. e)Representar a la empresa ante toda clase de entidades y autoridades. f)Velar por el cumplimiento de las políticas y normas establecidas por la entidad.
CONTABILIDAD
Función Básica
Es el encargado de la correcta ejecución y registro de las operaciones técnicas, administrativo y contable.
Función Específica
a)Elaborar registro de compras (Dúas y reajustes) y ventas en el sistema contable. b)Declaraciones mensuales y anuales. c)Elaboración de la Planilla de trabajadores. d)Realizar inventarios mensuales. e)Atender los reportes y/o requerimiento de gerencia f)Atender requerimientos de la Administración Tributaria. g)Comparar los precios históricos con las cotizaciones actuales brindadas por el área de compras.

Fuente: Elaboración Propia

Fecha : 2018

Tabla N° 13 : Descripción de Funciones del Área de Logística, Distribución y Tesorería

ÁREA :	LOGÍSTICA
Sub Área	Compra / Internacional
Función Básica	
Ejecutar los trámites para la adquisición de mercaderías requeridos por la empresa, analizando cotizaciones y presupuestos .	
Función Específica	
<ul style="list-style-type: none"> a) Seleccionar Proveedores y buscar alternativas b) Pedir presupuestos y realizar compras específicas c) Gestionar relación con proveedores d) Elaborar informes periódicamente acerca de las mercaderías adquiridas e) Revisa y conforma la entrega de documentos del agente aduanal. f) Supervisar que las mercaderías adquiridas se encuentren asegurados. 	
Sub Área	Compra / Nacional
Función Básica	
Ejecutar los trámites para la adquisición de mercaderías requeridos por la empresa, analizando cotizaciones y presupuestos .	
Función Específica	
<ul style="list-style-type: none"> a) Actualizar catálogo y lista de precios de proveedores b) Revisar y atender requerimientos de venta y almacén c) Solicitar cotizaciones para la adquisición de mercaderías d) Determinar los términos y condiciones de los contratos. e) Desarrollar fuentes alternativas de mercadería para evitar quedarse sin stock f) Minimizar los costes de compra. 	
Sub Área	Almacén / Asistente
Función Básica	
Es el encargado de recibir, revisar y organizar las mercaderías. Así mismo registrar el ingreso y salidas de las mismas.	
Función Específica	
<ul style="list-style-type: none"> a) Controlar y supervisar las mercaderías en el almacén b) Verificar que los productos coincidan en cantidad y modelos según la Guía. c) Recepcionar y ubicar las mercaderías de acuerdo a los productos requeridos. d) Realizar inventarios mensuales, o cuando el gerente lo requiera e) Entregar los productos solicitados por los vendedores con algún sustento (Boleta o Factura) f) Informar frecuentemente sobre el estado en el que se encuentre la mercadería 	
ÁREA :	DISTRIBUCIÓN
Sub Área	VENDEDOR 1 Y 2
Función Básica	
Incrementar las ventas y brindar al público productos de buena calidad de acuerdo al ámbito de responsabilidad de la empresa.	
Función Específica	
<ul style="list-style-type: none"> a) Conocer las características del producto a vender b) Al momento de que se concrete una venta , realizar la orden de compra al cliente. c) Atender inquietudes del contador (a) ante cualquier duda sobre algún cliente o comprante de pago que se emita d) Ofrecer servicios de Post - Venta e) Asesorar a los potenciales compradores. 	
ÁREA:	TESORERÍA
Sub Área	CAJA
Función Básica	
Es el encargado de recepcionar , entregar y custodiar dinero en efectivo, con el fin de lograr la recaudación de ingresos a la empresa.	
Función Específica	
<ul style="list-style-type: none"> a) Verificar las cancelaciones de pago con respecto a las declaraciones mensuales. b) Realizar arqueo de Caja al finalizar el día. c) Elaborar el comprobante de pago que sustente la compra de mercadería d) Realizar reportes de gestión mensual y Anual. e) Registrar diaramente operando en una computadora los movimientos de entrada y salida de dinero. f) Velar por el cumplimiento de las políticas y normas establecidas por la entidad. 	

Fuente: Elaboración Propia

Fecha : 2018

b) Medidas de solución para la parte operativa

b.1 Diseño de flujogramas para el Área de Comercialización
Proceso de Compras - Reestructurado

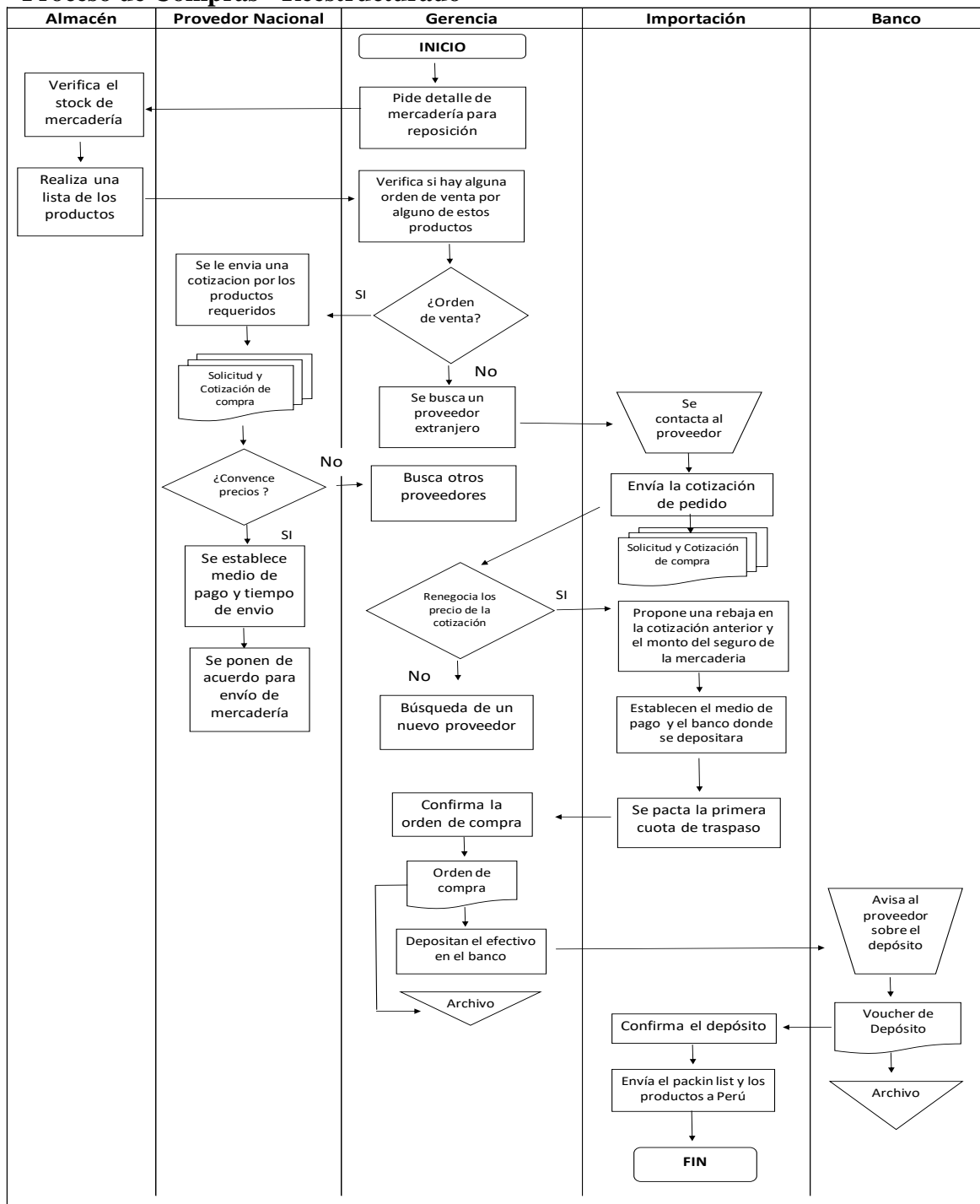


Figura N° 8 : Flujograma de Compras - Reestructurado

Fuente : Elaboración Propia

Proceso de Almacén - Reestructurado

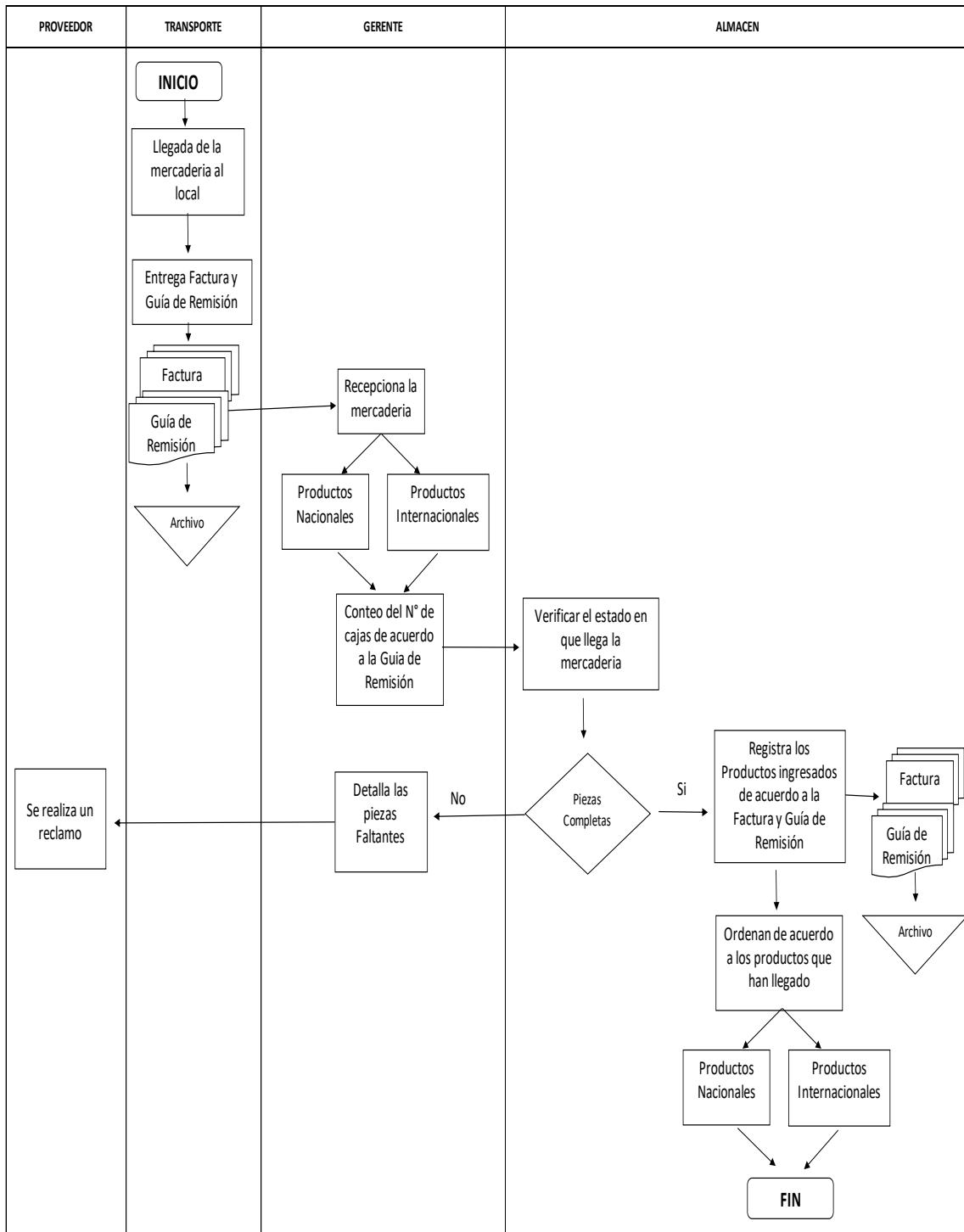


Figura N° 9 : Flujograma de Almacén - Reestructurado

Fuente : Elaboración Propia

Proceso de Distribución - Reestructurado

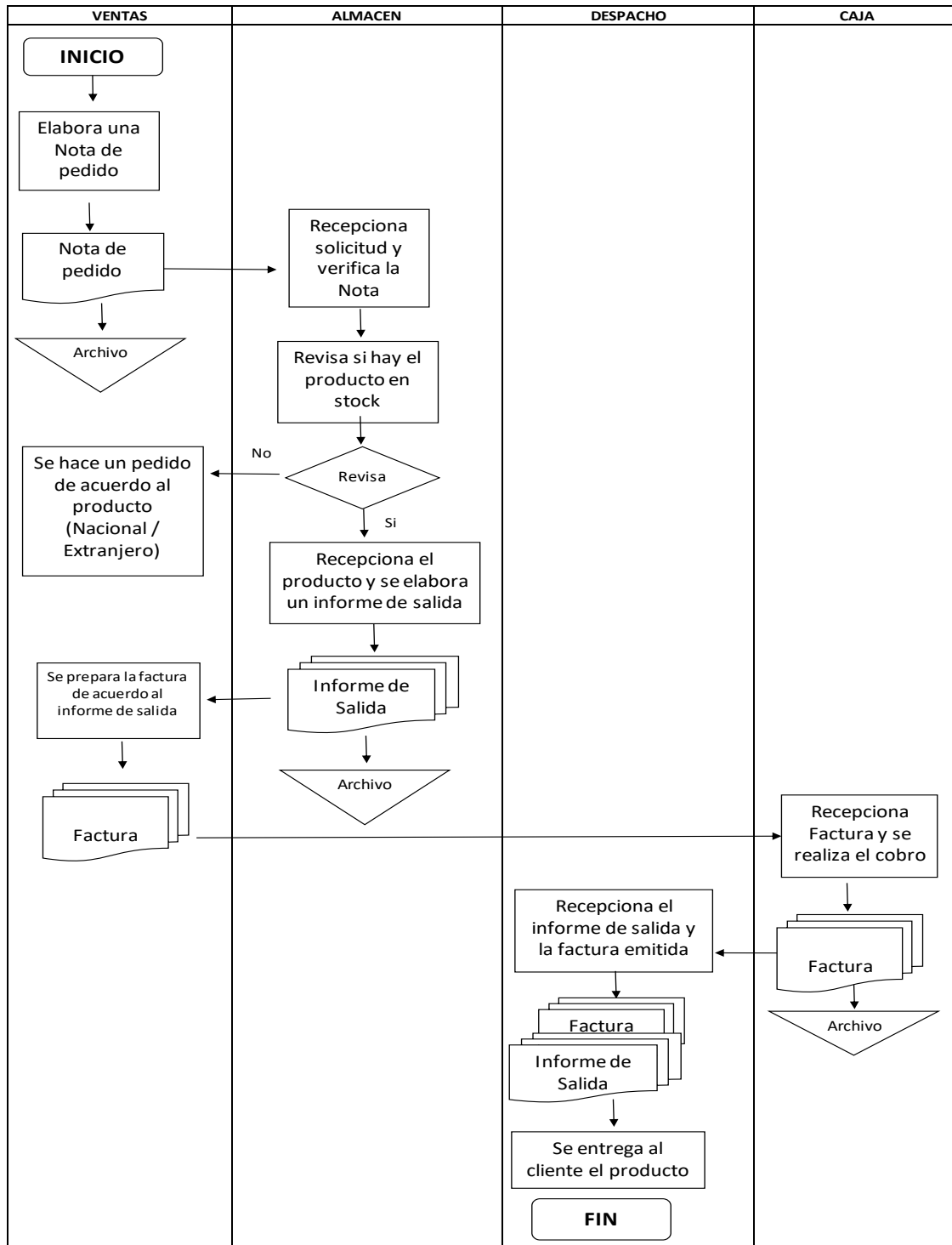


Figura N° 10 : Flujograma de Ventas - Reestructurado

Fuente : Elaboración Propia

b.2 Diseño de procedimientos para llevar un control en cada proceso de comercialización

Tabla N° 14 : Procedimientos del Área de Compras

Procedimiento N° 1	Requerimiento de Compra
Objetivo	Comprar las mercaderías sin necesidad de stockearse
<ol style="list-style-type: none"> 1. Pedir un reporte del stock físico de mercaderías a almacén 2. Pedir un informe de las mercaderías dañadas 3. Selección aleatoria de dos o tres productos del reporte y verificarlo en almacén 	
Procedimiento N° 2	Solicitud y Cotización de Compra
Objetivo	Seleccionar proveedores que cumplan con las políticas de compras establecidas por nuestra empresa
<ol style="list-style-type: none"> 1. Búsqueda de proveedores adecuados de acuerdo a la necesidad del producto 2. Recepción de las cotizaciones de los proveedores 3. Contacto con los proveedores seleccionados 4. Recepción de las cotizaciones de los proveedores 5. Selección de la cotización 6. Comunicación con el proveedor para establecer el medio de pago y transporte 	
Procedimiento N° 3	Orden de Compra
Objetivo	Constatar la cantidad y tiempo de entrega de acuerdo al producto solicitado
<ol style="list-style-type: none"> 1. Revisar si la orden de compra cuenta una autorización por parte del gerente 2. Verificar la cantidad de mercadería de acuerdo al reporte de stock por parte de almacén 3. Revisar las cantidades y precios establecidos dentro de la cotización 4. Especificar el producto de acuerdo a las características requeridas. 5. Negociar un precio conveniente y concretar el precio total. 6. Tener en cuenta el tiempo de entrega según el contrato pactado. 	
Procedimiento N° 4	Documentos del Proceso de Importación
Objetivo	Identificar todos los gastos que tendrá la importación
<ol style="list-style-type: none"> 1. Revisar los contratos con la compañía de seguros con el fin de asegurar la mercadería 2. Verificar los documentos de la embarcación o vuelo en el que vendrá el pedido 3. Verificar los documentos aduaneros de acuerdo a la compra realizada 	
Procedimiento N° 5	Cancelación de la Compra
Objetivo	Verificar que todos los pagos se realicen de acuerdo a las operaciones realizadas
<ol style="list-style-type: none"> 1. Escoger el banco donde se realizará las transacciones realizadas 2. Depósito del dinero y confirmación del banco hacia la empresa extranjera para la venida de la mercadería a nuestro país 3. Tener un archivo para documentar los pagos de depósitos 	

Fuente : Elaboración Propia

Tabla N° 15 : Procedimientos del Área de Almacén

Procedimiento N° 1	Ingreso de la mercadería
Objetivo	Registrar el ingreso de toda la mercadería según la documentación recibida
<ol style="list-style-type: none"> 1. Revisar las facturas y guías; y verificar el estado en que llega la mercadería 2. Verificar si la factura recibida coincide con la orden de compra. 3. Registrar y procesar en el sistema el ingreso de la mercadería 	
Procedimiento N° 2	Verificación de Documentos
Objetivo	Revisar si todos los documentos cuentan con una control de ingreso y salida de mercaderías
<ol style="list-style-type: none"> 1. Revisar si la orden de ingreso cuenta con una autorización por parte del gerente 2. Guardar las copias de la orden de compras, facturas y guías 3. Tener un archivador para documentar los reportes del sistema 	
Procedimiento N° 3	Supervisión de la mercadería
Objetivo	Revisar y ordenar las mercaderías según las órdenes de ingreso
<ol style="list-style-type: none"> 1. Revisar si las piezas de las mercaderías están completas. 2. Ordenar las mercaderías de acuerdo a la marca y serie 	

Fuente : Elaboración Propia

Tabla N° 16 : Procedimientos del Área de Distribución

Procedimiento N° 1	Solicitud de pedido
Objetivo	Cumplir con los requerimientos y características por parte del cliente
<ol style="list-style-type: none"> 1. Verificar en almacén si la mercadería requerida hay en stock 2. Recibir y confirmar la Nota de pedido 3. Registrar y procesar en el sistema el pedido realizado. 	
Procedimiento N° 2	Recepción de documentos
Objetivo	Recepcionar y verificar si las notas de pedido están de acuerdo al producto solicitado
<ol style="list-style-type: none"> 1. Verificar si la nota de pedido cuenta con una autorización 2. Guardar una copia de cada nota de pedido en un archivador 3. Despachar y sellar la salida de mercadería de acuerdo al producto solicitado 	
Procedimiento N° 3	Elaboración de los comprobantes
Objetivo	Realizar la factura o boleta de acuerdo al cliente y realizar la entrega de mercadería en forma oportuna
<ol style="list-style-type: none"> 1. El cliente debe acercarse a las instalaciones para recoger su pedido junto a la factura 2. En caso de envíos se acordará fecha, lugar y hora , y se entregara junto a su respectiva Guía de 3. Enviar los comprobantes al área de contabilidad para su respectivo registro en los libros 	

Fuente : Elaboración Propia

b.3 Diseño de políticas para llevar un control en cada proceso de comercialización

Tabla N° 17 : Políticas de Compra, Almacén y Distribución

POLÍTICAS DE COMPRAS
<ol style="list-style-type: none"> 1. Tener una base de datos actualizada de los proveedores 2. Cada nueva lista de precios que se envíe se debe realizar un estudio de costos y de margen. 3. Establecer descuentos y condiciones de pago con proveedores. 4. Recibir muestras y cotizaciones 5. Verificar el cumplimiento de las órdenes de compra 6. Supervisar la continuidad en el abastecimiento del proveedor.
POLÍTICAS DE ALMACÉN
<ol style="list-style-type: none"> 1. El área de almacén deberá realizar un inventario físico aleatorio dos veces al mes e inventario físico completo una vez al año 2. Controlar las salidas de mercaderías a través de documentación adecuada. 3. Colocar las mercaderías de mayor rotación al alcance de las puertas de recepción y entrega. 4. Prohibido el ingreso al personal ajeno al área de almacén. 5. Todo ingreso y salida de mercadería deberá estar archivado y documentado.
POLÍTICAS DE DISTRIBUCIÓN
<ol style="list-style-type: none"> 1. Aplicar encuestas periódicas para medir la satisfacción del cliente. 2. Contar con un Buzón de Sugerencias. 3. Promover descuentos según el volumen de compra del cliente 4. En caso de falla del producto se podrá reclamar durante los primeros 7 días a partir de la fecha de compra. Será indispensable presentar la boleta o factura de 5. Los términos de pago son al contado. 6. Dependiendo del tipo de mercadería se otorgarán garantías

Fuente : Elaboración Propia

b.4 Diseño de Estrategia de Comercialización

Tabla N° 18 : Detalle de Compras Nacionales

PRODUCTOS COMPRADOS	CANTIDAD	PRECIO UNITARIO	TOTAL	PRECIO DE TRANSPORTE	COSTO DE COMPRA
Guitarras eléctrica LEGEND	3	305.56	916.68	35.00	951.68
Guitarra Acústica SEPIA CRUE	7	187.56	1312.92	81.67	1394.59
Guitarra Eléctrica BACCHUO	3	149.67	449.01	35.00	484.01
Teodolitos	2	9262.5	18525	23.33	18548.33
Órgano electrónico Yamaha	4	120.35	481.4	46.67	528.07
Órgano electrónico Casio	3	235.24	705.72	35.00	740.72
GPS GARMIN MAP 64 SC	1	1695.135	1695.135	11.67	1706.80
Estaciones total TOPCON	1	10346.44	10346.44	11.67	10358.11
Maquinas tejedoras	6	46.45	278.7	70.00	348.70
TOTAL	30		34711.005	350.00	35061.01

Fuente : Elaboración Propia

Tabla N° 19 : Detalle de Compras extranjeras / Importación

PRODUCTOS COMPRADOS	CANTIDAD	VALOR FOB	SEGUROS	FLETES	CIF ADUANERO	AD VALOREM 6%		Gastos de Aduana	Almacenaje	Pago a agente aduanero	COSTO TOTAL DE IMPORTACIÓN
Guitarras eléctrica LEGEND	3	264.576	5.99	8.76	279.33	15.87	295.20	650	320	640	29907.65
Guitarra Acústica SEPIA CRUE	7	331.52	7.5	10.98	350.00	19.89	369.89				
Guitarra Eléctrica BACCHUO	3	218.496	4.94	7.24	230.68	13.11	243.79				
Teodolitos	2	10240	231.72	339.15	10810.87	614.40	11425.27				
Órgano electrónico Yamaha	4	320	7.24	10.6	337.84	19.20	357.04				
Órgano electrónico Casio	3	290.4	6.57	9.62	306.59	17.42	324.01				
GPS GARMIN MAP 64 SC	1	6512	147.36	215.68	6875.04	390.72	7265.76				
Estaciones total TOPCON	1	7006.464	158.55	232.06	7397.07	420.39	7817.46				
Maquinas tejedoras Metal	6	178.56	4.04	5.91	188.51	10.71	199.22				
	30	25362.016	573.92	840.00	26775.93	1521.72	28297.65	650	320.00	440.00	29707.65

Fuente : Elaboración Propia

Tabla N° 20 : Cuadro Resumen Importación / Nacional

IMPORTACIÓN		COMPRA NACIONAL	
VALOR FOB	S/.25,362.02	COSTO	S/.34,711.01
SEGUROS	574	SEGURO	
FLETES	840.00	FLETE	S/.350.00
CIF ADUANERO	S/.26,775.94	COSTO TOTAL	S/.35,061.01
AD VALOREM 6%	S/.1,521.72		
Base Imponible	S/.28,297.65		
GASTO DE ADUANA	S/.650.00		
ALMACENAJE	S/.320.00		
PAGO DE AGENTE ADUANERO	S/.440.00		
TOTAL	S/.29,707.65		S/.35,061.01
TOTAL DE OPERACIÓN	S/.29,707.65	TOTAL	S/.35,061.01

De acuerdo a los productos de mayor rotación de la empresa, se realizó una comparación entre comprar de manera nacional o realizar una exportación, obteniendo como resultados que hay un margen de ganancia de 18.02% (S/.5353.36) si se realiza una importación tal como se muestra en la tabla N°20. Cabe indicar que se realizó el cálculo con 30 productos; la empresa cuando realiza una importación adquiere entre 150 a más bienes de acuerdo a su stock, con lo cual se llegaría a obtener un mayor margen de ganancia.

V. Conclusiones

Se determinó mediante el flujograma que la empresa no tiene estructurado sus procesos de comercialización, a causa de no tener información de los productos en stock para atender a los clientes de forma inmediata ocasionando su insatisfacción y por lo tanto la pérdida de clientes; además se realizan compras de productos a elevados precios por razones de emergencia y esto generaría un menor margen de ganancia.

Los estados financieros de la empresa C&C Musica EIRL y sus ratios analizados manifiestan un aceptable margen comercial en sus dos líneas de actividades tanto en la venta de bienes y los servicios de alquiler, el cual se vió absorbido por las obligaciones financieras contraídas; igualmente el capital de trabajo se ve afectado por las compras de existencias no programadas que obligan a endeudarse mediante la adquisición de un préstamo.

Las deficiencias determinadas en la empresa C&C Música EIRL originaron una disminución en la rentabilidad, si no se hubiera dado dichas deficiencias, la rentabilidad se hubiese visto incrementado en un 34.86% lo que hace necesario implementar o diseñar un sistema de control interno y estructurar debidamente el proceso de comercialización que disminuyan los costos excesivos y mejoren la rentabilidad.

VI. Recomendaciones

Se analizó el proceso de comercialización en la empresa C&C Música EIRL y se hacen las siguientes recomendaciones:

Implementar el diseño de medidas de control interno propuesto (pág. 67) para que permita el incremento de la rentabilidad.

Para mejorar el proceso de control y supervisión de las mercaderías, se recomienda la adquisición de un software, el cual permitir a la empresa a tener un mayor control interno sobre sus existencias.

Se sugiere la adquisición de una póliza de seguros para salvaguardar las existencias en caso de algún siniestro.

Sugerir a la gerencia que se haga un estudio de los costos de importación para la toma de decisiones de la importación. (Tabla N°17)

VII. Lista de Referencias

- Aguirre, J (2006). *Auditoría y Control Interno*. Madrid: Editorial Cultural S.A
- Alvin, A; Randal, J & Mark, S. (2007). *Auditoria. Un enfoque Integral*. Decimoprimera edición. México
- Anaya, C, & Sánchez, O (2016). “*Aplicación de la propuesta de un sistema de control interno en la empresa comercial Agro Especies Frutos del País S.A.C. para mejorar su proceso de compra y el impacto en su rentabilidad*”. Chiclayo: Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo
- Ánzola, S (2002). *Administración de pequeñas empresas*. 2ª ed. México, D.F
- Beltrán, A & Cueva, H (2001). *Evaluación Privada de Proyectos*. Lima. Centro de Investigación de la Universidad del Pacifico.
- Bravo, M (2000). *Control Interno*. Lima. Perú: Ediciones San Marcos
- Bravo, S (2011). *Evaluación de inversiones*. Lima: Editorial ESAN
- Burbano, J & Ortiz, A (1995). *Presupuestos: enfoque moderno de planeación y control de recursos*. Bogotá. Colombia:Editorial McGraw-Hill
- Castán, J (1997). *La gestión financiera en la empresa*. Madrid. Ediciones Pirámide, S.A
- Ccaccya, D (2015). *Análisis de rentabilidad de una empresa*. Actualidad Empresarial. N°341
- De Jaime J, (2003). *Análisis económico-financiero de las decisiones de gestión empresarial*. Ediciones ESIC. Madrid
- Díaz, S & Morales, O. (2017). “*Evaluación del control interno del área de almacén para incrementar la eficiencia operativa en la empresa Papelería Santa Rita S.A.C , Octubre – Diciembre 2014* ”. Chiclayo: Universidad católica Santo Toribio de Mogrovejo, Perú
- Entrevistamos a los importadores más importantes de España, en febrero. Mayte Leturiaga. (Isp música, 2012). Recuperado de: <http://www.ispmusica.com/1688-entrevistamos-a-los-importadores-mas-importantes-de-espana-en-febrero-mayte-leturiaga-de-letusa.html>
- Estupiñán, R (2003). *Control Interno y Fraude*. Bogotá D.C: ECOE Ediciones
- Ferre, J.(2003). *Estrategias de productos y precios*.Barcelona (España).Editorial: Océano

- Gestión (2013). PwC: “El control interno es necesario para preservar el negocio”. Recuperado de <https://gestion.pe/empleo-management/pwc-control-interno-necesario-preservar-negocio-2074437>
- Gestión (2017). Perú registra crecimiento de 12.8% en importaciones de marzo al sumar US\$ 3,265 millones. Recuperado de <https://gestion.pe/economia/peru-registra-crecimiento-128-importaciones-marzo-al-sumar-us-3265-millones-2187021>
- Guzmán, G (2015). Importación de Instrumentos musicales: ventajas y riesgos para los compradores. BioBioChile. Recuperado de <http://www.biobiochile.cl/noticias/2015/03/22/importacion-de-instrumentos-musicales-ventajas-y-riesgos-para-los-compradores.shtml>
- Hernández, R.(2014). *Metodología de la Investigación*. 6°ed. México D.F. Edición: Mc Graw-Hill
- Hurtado, A. (2014). “*Diseño de un sistema de control interno mediante la aplicación de gestión de riesgos en la empresa automotriz corporación Mechan Service S.A.C durante el periodo 2013-2014 en la ciudad de Chiclayo*”. Chiclayo: Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo
- Keegan, W. (1997). *Márketing Global*. 5° ed. Madrid (España). Editorial Prentice Hall.
- Kotler, P & Armstrong, G (1998). *Fundamentos de mercadotecnia*. Mexico D.F.: Editorial Prentice Hall
- Lescano, L. (2001). *La disciplina del servicio*. Lima: Centro de investigación de la Universidad del Pacífico
- Mantilla, S (2005). *Control Interno*. Bogotá D.C: ECOE Ediciones
- Music Market (2017). Quiénes somos. Recuperado de <http://www.musicmarket.pe/quienes-somos>
- Montoya, A. (2009). Administración de compras. Ediciones ECOE. Bogotá
- Orta, M., Castrillo, L. Sánchez, I., Sierra, G. (2012). *Fundamentos teóricos de auditoría financiera*. Madrid: Ediciones Pirámide (Grupo Anaya, S.A)
- Palomares, J & Peset, M. (2015). *Estados Financieros. Interpretación y análisis*. Madrid: Ediciones Pirámide (Grupo Anaya, S.A)
- Perdomo, A (2000). *Fundamento de Control Interno*. 7°ed. México, D.F.

- Rivas, M, & Zúñiga, C. (2016). *“Evaluación del Proceso de Comercialización para diseñar flujogramas que ayuden a mejorar la eficiencia de las operaciones en la empresa Neumáticos Chiclayo E.I.R.L de su oficina principal en la ciudad de Chiclayo”*. Chiclayo: Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo.
- Rodriguez, J.(2009). *Control Interno.Un efectivo para la empresa. 2 da ed.* México: Trillas.
- Rodríguez, R, & Vega, I (2016). *“Diseño de un sistema de control interno en la empresa A & B representaciones SRL, con el fin de mejorar los procesos operativos – periodo 2015”*. Chiclayo: Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo
- Rojas, A. (2002). *Análisis e Interpretación avanzada de los estados financieros y gestión financiera moderna*. Instituto de Investigación del Pacífico E.I.R.L.
- Rojas, D. (2002). *Contabilidad Básica: Enfoque práctico con aplicaciones informáticas*. Bogotá: Pearson educacion
- Russell, J & Lane, W.(1994). *Otto Kleppner Publicidad. 12°ed.* México. Editorial Prentice Hall Hispanoamericana , S.A
- Sainz de vicuña, J (2001). *La distribución comercial: Opciones Estratégicas*. Madrid: Editorial ESIC
- Sanchez Perez, M; Pino Mariño, M.& Pino Quintario, M. (1999). *Aprovisionamiento. Gestion y control*. Madrid: Editorial Editex, S.A
- Valeriano Ortíz , L.(2005). *Auuditoria Administrativa*. Lima : Editorial San Marcos.
- Velázquez, A & Rey, N (1999). *Metodología de la Investigación científica*. Lima: Editorial San Marcos.
- Whittington, R. (2000). *Auditoria un Enfoque Integral*. (12a ed.). Santafé de Bogotá: Editorial Mc Graw- Hill interamericana S.A.
- Yarasca Ramos, P. & Álvarez Guadalupe, E. (2006). *Auditoria: Fundamentos con un enfoque moderno*. Lima: Editorial Santa Rosa S.A

VIII. Anexos

Universidad Católica Santo Toribio De Mogrovejo

Escuela de Contabilidad

Guía de Entrevista

Objetivo

Estimado señor gerente, reciba nuestro grato y cordial saludo, la presente entrevista tiene por finalidad recabar información acerca de las actividades realizadas en el proceso de comercialización de la empresa C&C Música

1. Nombre _____

2. Edad _____ Sexo _____

3. Lugar de nacimiento _____

4. Grado _____ Título _____

5. Lugar y fecha de entrevista _____

6. Entrevistador _____

1) ¿Qué entiende usted por control interno?

2) ¿La empresa cuenta con un sistema de control para sus inventarios? ¿Sabe usted utilizarlo?

3) ¿Cree usted que su empresa está siendo rentable?

4) ¿Cuáles son sus mayores dificultades al momento de importar?

5) ¿Usted realiza un estudio de mercado al momento de importar?

6) ¿Cree usted que en el lugar donde se almacena la mercadería es el adecuado?

7) ¿Sus proveedores le brindan la adecuada documentación a la hora de la importación?

8) ¿Qué opciones elige cuando un producto se encuentra en mal estado?

9) ¿Con que frecuencia se realiza la compra de mercadería?

10) ¿Con que frecuencia se capacita y entrena a los trabajadores de la empresa?

FUENTE: Elaboración Propia

FECHA : 2017



CUESTIONARIO SOBRE CONTROL INTERNO DE LA EMPRESA C & C MÚSICA E.I. R.L

I.Objetivo: Recoger información respecto sobre el control interno de la empresa C&C Música E.I.R.L.

II.Instrucciones: Según lo que se indique conteste a cada una de las preguntas marcando con una **X**

III.Ítems:

PREGUNTAS	RESPUESTAS		COMENTARIOS
	SI	NO	
Proceso de Compra			
¿Cuenta con manuales y directivas propias de gestión?		X	
¿Tiene la empresa un organigrama o esquema de organización?		X	
¿Existe una persona debidamente autorizada para realizar las operaciones de compra?		X	
¿Se realizan las compras en base a un pedido autorizado por una persona responsable?	X		
¿Se requieren autorizaciones especiales para pedidos de compra que superen determinados volúmenes?		X	
¿Están formalizados por contrato los precios acordados por proveedores?	X		
¿Se mantiene una ficha por cada proveedor en donde se detallan los datos del proveedor y las condiciones de créditos, descuentos?		X	
¿Se realiza el departamento de compras las siguientes comprobaciones a la recepción de la factura de proveedores y antes de proceder a su contabilización?			
- Cotejo con las partes internas de entrada (cantidad y precio)	X		
- Comprobación condiciones crédito, descuentos, etc.	X		
- Revisión cálculos aritméticos	X		
¿Se encuentran claramente definidas las líneas de autoridad y responsabilidad en la empresa?		X	

Proceso de Almacén		
¿Se envía a los almacenes copia de los pedidos de compra para la verificación de los productos en el momento de la recepción?		X
¿La mercadería llega con sus respectivas facturas y guías de remisión?	X	
¿Se hace un conteo de la mercadería al momento que ingresa a almacén?		X
¿Se comprueba físicamente las entradas de productos, dejando evidencia de su verificación firmando el responsable de la entrada de las mismas?		X
¿Es la entrada de la mercadería supervisada por el responsable de almacén?	X	
¿Es supervisada la preparación de pedido por el responsable de almacén?		X
¿La empresa cuenta con un sistema de inventarios?		X
¿Están las mercaderías obsoletas, deterioradas o de poco movimiento consideradas como tales en el inventario permanente valorado?	X	
¿Se revisa el estado de la mercadería antes de ser entregados?	X	
Proceso de Distribución		
¿Existen políticas y procedimientos escritos para la venta?		X
¿Son todos los pedidos de clientes autorizados por los responsables de cada delegación?	X	
¿Se mantiene un registro de facturas emitidas?		X
¿Se asegura que las facturas emitidas corresponden a pedidos preparados, separados, suministrado y adecuadamente entregados al cliente		X
¿Están las facturas de ventas numeradas secuencialmente y se contabilizan todos los números?	X	
¿Esta establecida una lista de salidas		X
¿Se concilian mensualmente las cifras de facturación con los registros contables?		X
¿Se actualizan anualmente en la base de datos (Excel) los precios de ventas aprobados y las condiciones de créditos y descuentos con los clientes		X