

**UNIVERSIDAD CATÓLICA SANTO TORIBIO DE MOGROVEJO**

**FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES**

**ESCUELA DE CONTABILIDAD**



**EVALUACIÓN DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO AL  
PROCESO DE COMERCIALIZACIÓN DE LA EMPRESA EL PINO  
EIRL PARA MEJORAR LA GESTIÓN DE SUS PROCESOS  
APLICANDO LA METODOLOGÍA DEL COSO II**

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

**AUTORES**

**ANA MERLY CASTILLO LLATAS**

**HECTOR FRANKLIN MUÑOZ DELGADO**

**ASESOR**

**MARIBEL CARRANZA TORRES**

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

**Chiclayo, 2021**

**EVALUACIÓN DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO AL  
PROCESO DE COMERCIALIZACIÓN DE LA EMPRESA EL PINO  
EIRL PARA MEJORAR LA GESTIÓN DE SUS PROCESOS  
APLICANDO LA METODOLOGÍA DEL COSO II**

**PRESENTADA POR**

**ANA MERLY CASTILLO LLATAS  
HECTOR FRANKLIN MUÑOZ DELGADO**

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

**APROBADA POR**

Liliana Del Carmen Suarez Santa Cruz  
**PRESIDENTE**

Rosita Catherine Campos Díaz  
**SECRETARIO**

Maribel Carranza Torres  
**VOCAL**

## **Dedicatoria**

A ti, Dios, por haberme dado la vida y permitirme haber llegado hasta este momento tan importante de mi formación profesional. A mis padres, pilares fundamentales en mi vida. Gracias por apoyo constante.

Héctor Franklin Muñoz Delgado.

La mejor herencia que los padres pueden dejar a sus hijos es una buena educación, por eso siempre estaré agradecida con ustedes mis amados padres, quienes con la bendición de Dios han podido orientarme en busca siempre de un mejor futuro para mí y los míos.

Ana Merly Castillo Llatas.

## **Agradecimiento**

Un especial agradecimiento a nuestra asesora y maestra la Dra. Maribel Carranza Torres, por brindarnos su tiempo, apoyo incondicional y sobre todo mucha paciencia a lo largo no solo del desarrollo de la presente investigación sino de nuestra vida universitaria, el cual nos ha permitido culminar el presente estudio.

Los Autores

## ÍNDICE

<b>Resumen.....</b>	<b>8</b>
<b>Abstract.....</b>	<b>9</b>
<b>I. Introducción .....</b>	<b>8</b>
<b>II. Marco Teórico .....</b>	<b>12</b>
<b>2.1 Antecedentes del tema.....</b>	<b>12</b>
<b>2.2 Bases teóricas .....</b>	<b>14</b>
<b>III. METODOLOGÍA .....</b>	<b>36</b>
<b>3.1 Tipo de Investigación .....</b>	<b>36</b>
<b>3.2 Diseño de investigación .....</b>	<b>36</b>
<b>3.3 Población y muestra .....</b>	<b>36</b>
<b>3.4 Técnicas e instrumentos de recolección de datos.....</b>	<b>36</b>
<b>3.5 Criterios de selección .....</b>	<b>37</b>
<b>3.6 Operacionalización de variables .....</b>	<b>38</b>
<b>3.7 Procedimientos .....</b>	<b>39</b>
<b>3.8 Plan de procesamiento y análisis de datos .....</b>	<b>39</b>
<b>3.9 Matriz de consistencia.....</b>	<b>40</b>
<b>3.10 Consideraciones éticas .....</b>	<b>41</b>
<b>IV. RESULTADOS Y DISCUSIÓN.....</b>	<b>42</b>
<b>4.1 Resultados .....</b>	<b>42</b>
<b>4.2 Discusión .....</b>	<b>83</b>
<b>V. CONCLUSIONES.....</b>	<b>85</b>
<b>VI. RECOMENDACIONES.....</b>	<b>86</b>
<b>VII. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....</b>	<b>87</b>
<b>VIII. ANEXOS.....</b>	<b>89</b>

## LISTA DE TABLAS

<b>Tabla 1. Operacionalización de las variables.....</b>	<b>38</b>
<b>Tabla 2. Matriz de consistencia.....</b>	<b>40</b>
<b>Tabla 3. Riesgo y nivel de confianza del control interno bajo metodología de COSO II</b>	<b>53</b>
<b>Tabla 4. Cuadro porcentual del componente ambiente de control proceso de compra ..</b>	<b>53</b>
<b>Tabla 5. Cuadro porcentual del componente establecimiento de objetivos proceso de compra.....</b>	<b>54</b>
<b>Tabla 6. Cuadro porcentual del componente identificación de eventos proceso de compra.....</b>	<b>54</b>
<b>Tabla 7. Cuadro porcentual del componente evaluación de riesgos proceso de compra</b>	<b>55</b>
<b>Tabla 8. Cuadro porcentual del componente respuesta al riesgo proceso de compra.....</b>	<b>55</b>
<b>Tabla 9. Cuadro porcentual del componente actividades de control proceso de compra</b>	<b>56</b>
<b>Tabla 11. Cuadro porcentual del componente supervisión y monitoreo proceso de compra.....</b>	<b>57</b>
<b>Tabla 12. Cuadro porcentual del componente ambiente de control proceso de venta ....</b>	<b>57</b>
<b>Tabla 13. Cuadro porcentual del componente establecimiento de objetivos proceso de venta.....</b>	<b>58</b>
<b>Tabla 14. Cuadro porcentual del componente identificación de eventos proceso de venta .....</b>	<b>58</b>
<b>Tabla 15. Cuadro porcentual del componente evaluación de riesgos proceso de venta ..</b>	<b>59</b>
<b>Tabla 16. Cuadro porcentual del componente respuesta a los riesgos proceso de venta</b>	<b>59</b>
<b>Tabla 17. Cuadro porcentual del componente actividades de control proceso de venta.</b>	<b>60</b>
<b>Tabla 18. Cuadro porcentual del componente información y comunicación proceso de venta.....</b>	<b>60</b>
<b>Tabla 19. Cuadro porcentual del componente supervisión y monitoreo proceso de venta .....</b>	<b>61</b>
<b>Tabla 20. Ratios de gestión .....</b>	<b>67</b>

## LISTA DE FIGURAS

<b>Figura 1. Componentes del COSO II .....</b>	<b>23</b>
<b>Figura 2. Estructura Organizacional .....</b>	<b>43</b>
<b>Figura 3. Control interno Metodología COSO II al Proceso de Compra .....</b>	<b>61</b>
<b>Figura 4. Control interno Metodología COSO II al Proceso de Venta .....</b>	<b>62</b>
<b>Figura 5. Estructura Orgánica - Propuesta .....</b>	<b>69</b>
<b>Figura 6. Flujograma proceso de compra propuesto.....</b>	<b>76</b>
<b>Figura 7. Flujograma proceso de venta propuesto.....</b>	<b>78</b>

## Resumen

El presente trabajo de investigación denominado Evaluación del Sistema de Control Interno al Proceso de Comercialización de la Empresa El Pino EIRL para mejorar la gestión de sus procesos aplicando la metodología del Coso II, tuvo como objetivo general: Evaluar el control interno en el proceso de comercialización de la empresa El Pino EIRL para mejorar la gestión de sus procesos aplicando la metodología del COSO II, para el cumplimiento del mismo se abordó un tipo de investigación aplicada, con enfoque mixto y nivel descriptivo; para tal efecto se aplicó como instrumentos de recolección de datos la entrevista practicada al gerente de la empresa objeto de estudio, así como la aplicación de un cuestionario de control interno bajo metodología de COSO II al proceso de comercialización.

Dentro de los principales resultados obtenidos se evidenció que el proceso de comercialización en la empresa El Pino EIRL denota un nivel de confianza bajo que conlleva a su vez un nivel de riesgo alto según la escala de medición aplicada tanto para el proceso operativo de compra como el proceso operativo de venta. Esto significa que la empresa carece de lineamientos de control establecidos dentro de sus procesos que resultan vitales atender y formalizar como parte de su actividad que desarrolla. También se realizó un análisis sobre indicadores de gestión en donde notamos resultados aceptables y positivos para la empresa no obstante pensando en la sostenibilidad de la empresa en el tiempo y el crecimiento proyectado respecto a su desempeño que viene demostrando con la calidad de sus productos estos indicadores podría mejorar si se implementan controles y se aborda una gestión estratégica y de planificación en la empresa El Pino EIRL. Como recomendación principal producto del presente informe se presenta este informe a la empresa a fin de tomar en cuenta las sugerencias y desarrollo detallado sobre el estudio realizado al proceso de comercialización con el objetivo de mejorar la gestión del mismo y por ende de toda la organización.

**Palabras Clave:** Control Interno, COSO II, proceso de venta, proceso de compra, gestión.

## Abstract

The present research work called: Evaluation of the Internal Control System to the Marketing Process of the Company El Pino EIRL to improve the management of its processes applying the Coso II methodology, had the general objective of Evaluating the internal control in the marketing process of the company El Pino EIRL to improve the management of its processes by applying the COSO II methodology. To comply with it, a type of applied research was approached, with a mixed approach and descriptive level; For this purpose, data collection instruments were applied to the interview with the manager of the company under study, as well as the application of an internal control questionnaire under the COSO II methodology to the commercialization process.

Among the main results obtained, it was evidenced that the commercialization process in the company El Pino EIRL denotes a low level of confidence that in turn entails a high level of risk according to the measurement scale applied both for the operational process of purchase and the operating sales process. This means that the company lacks established control guidelines within its processes that are vital to attend to and formalize as part of its activity. An analysis was also carried out on management indicators where we noticed acceptable and positive results for the company, despite thinking about the sustainability of the company over time and the projected growth regarding its performance, which these indicators have shown with the quality of its products. It could improve if controls are implemented and strategic and planning management is addressed in the company El Pino EIRL. As the main recommendation product of this report, this report is presented to the company in order to take into account the suggestions and detailed development of the study carried out on the commercialization process with the aim of improving its management and therefore of the entire organization.

**Keywords:** Internal Control, COSO, Sales process, Purchasing process, Management.

## **I. Introducción**

En el ámbito empresarial es de suma importancia que una empresa efectúe un control interno independientemente al rubro que pertenezca, puesto que el contar con lineamientos de control aseguran el control de los procesos y la mejora continua hacia la búsqueda de mejores resultados en la gestión de las empresas.

Usualmente las pequeñas y medianas empresas no cuentan con un sistema de administración bien definido, donde muchas veces los objetivos y planes no se encuentran por escrito, sino que se trabajan de manera empírica; solucionando problemas conforme se presentan, invirtiendo sin planificación, creando departamentos a medida que surgen las necesidades, entre otras cosas.

Todo esto puede llevar a que se den situaciones no previstas y con un impacto financiero, como ser malversación o pérdida de activos, incumplimientos de normas ya sean legales o impositivas que generen un pasivo contingente, fraudes asociados a información financiera fraudulenta que podrían dañar la reputación de la empresa, entre otros. Dichas situaciones podrían ser prevenidas gestionando el control interno con anticipación.

Cruz (2019) menciona que en Colombia las empresas que no realizan un control interno fracasan tal es el caso de las entidades manufactureras que durante el año 2019 se liquidaron cerca del 27% igualmente las Pymes que solo están en el mercado un aproximado del 25% durante el periodo de 4 años esto ocasionado por no ejecutar un adecuado control interno en su estructura organizacional evaluando los procesos de gestión financiera y contable.

Según la revista Economista (2016), menciona que las empresas comerciales tienen como base fundamental la compra y venta de bienes, lo que lleva a controlar los inventarios, siendo éste esencial para el manejo adecuado en la ejecución de los objetivos establecidos en la entidad. Su apropiada administración bien puede ser un elemento de éxito o de fracaso para las organizaciones, por eso es que se deben incluir controles de inventarios para advertir y detectar riesgos.

En el Perú un alto porcentaje de las pymes comerciales son guiadas por personas que contienen poca habilidad empresarial, y su debilidad está en el proceso de aplicación de una supervisión, monitoreo de la información y control interno. La falta de un control permanente es un problema que requiere atención debido a que de este depende un mejor resultado y desempeño de la empresa, adicionalmente otro de los problemas graves que conllevan las empresas es la deficiencia de transparencia en

cuanto a la información de sus operaciones.

Frente a este contexto, surge el interés por parte de los autores en plantear como problema de investigación ¿De qué manera evaluar el control interno en el proceso de comercialización de la empresa El Pino EIRL, permitirá mejorar la gestión de los mismos?, y como objetivos tenemos objetivo general: Evaluar el control interno en el proceso de comercialización de la empresa El Pino EIRL para mejorar la gestión de sus procesos aplicando la metodología del COSO II y como objetivos específicos: Describir el proceso de comercialización a fin de identificar fortalezas y debilidades en la empresa El Pino EIRL; Evaluar el control interno a los procesos de compra y venta aplicando la metodología del COSO II; Analizar el proceso de comercialización de la empresa El Pino EIRL; Establecer lineamientos de mejora al proceso de comercialización de la empresa El Pino EIRL.

Cuesta (2019) menciona que las entidades para mantenerse vigentes deben implementar un sistema para mejorar el proceso de comercialización para optimizar sus ventas y evaluar las áreas que comprende para dar soluciones y lograr distinguirse dentro del mercado. Así mismo hace mención que el 26% de empresarios autoevalúan el control interno de la mencionada área pues ellos saben que es fundamental para la organización.

Por consiguiente, la presente investigación aborda una problemática recurrente en las pequeñas y medianas empresas y consideramos relevante porque fomenta el mayor conocimiento e importancia que debe tener la evaluación y aplicación de mecanismos de controles internos que aporten mejora en un eficiente desempeño empresarial tal como se pretende en la empresa El Pino EIRL localizada en la ciudad de Chiclayo donde se tomará como base los procesos de comercialización dentro de los cuales están el área de compras y ventas y le permitirá a la entidad mejorar sus procesos e incrementar sus ingresos.

Igualmente, este trabajo contribuirá a la sociedad pues servirá como material de consulta y apoyo para otras investigaciones por el aporte de los conocimientos, así como también ayudará a las personas que tengan interés en este tema.

## II. Marco Teórico

### 2.1 Antecedentes del tema

Para el desarrollo del presente trabajo se tuvo como referencia a:

Mendoza (2018) realizaron la investigación: implementación control interno en departamento de ventas utilizando coso III en la empresa comercial Mermex, tesis pregrado, en la universidad de Guayaquil. Su objetivo general implementar control interno en departamento de Ventas Utilizando Coso III en la empresa comercial Mermex. La Población, para el presente trabajo de investigación se trabajará con documentos como: órdenes de compra y facturas, con una población de 255 comprobantes. La muestra del proyecto de investigación se prevé que existe una población de 255 de comprobantes que fueron realizados en la entidad en el año 2013, con un nivel de confianza del 95% con un error que se estima de un 5%. Se utilizó metodológicamente un diseño experimental, tipo de investigación de campo porque se realizó una recopilación de información en el lugar del hecho en donde se produce el problema de control interno en ventas con el fin de proporcionar una solución específica. Al analizar los resultados se concluye que el control interno de la compañía se refleja con deficiencias que afectan directamente el desenvolvimiento y la rentabilidad de la compañía.

Aguirre (2018), investigo sobre, propuestas de un sistema de control interno basado en el método coso, debido a las diferencias actuales encontradas en los procedimientos en el área de ventas de la Agromaisa S.A, Tesis Pregrado, en la universidad Guayaquil. Su objetivo determinar un programa de mejoramiento de los procesos operativos, aspectos contables y activos del sistema de control interno actual, por medio del método coso para optimizar las operaciones en el área de ventas para la organización Agromaisa S.A. la población en la presente investigación son los trabajadores de la empresa Agromaisa S.A, debido a que en esta campaña en la cual se aplicara el control interno coso, lo cual es un total de 250 empleados. La muestra es cada uno de los individuos que intervienen en esta investigación tiene iguales probabilidades de ser escogido perteneciendo así a una parte de nuestra investigación para determinar la muestra del proyecto, se utilizara la fórmula de población finita. Se utilizó metodológicamente un diseño experimental tipo de investigación descriptiva. Al finalizar los 8 resultados se concluye que se desarrolló el sistema de control interno basado en el método

COSO, que es un programa de control total en todos los aspectos organizacionales de un negocio, especialmente en el área de venta y de esta forma permite visualizar el control de despacho de mercadería. Se supervisa los procesos y controles que se manejan en el área de venta. Con el Método COSO actualmente los Estados Financieros proveen Información útil y de forma oportuna para la toma de decisiones.

Fernández y Lázaro (2017) investigo sobre, “sistema de control interno en ventas para la mejora en la gestión comercial de distribuidora deportiva del norte S.A.C”. Ubicado en la ciudad de Trujillo, Tesis Pregrado, en la universidad Privada del Norte. Su objetivo general es explicar de qué manera el sistema de control interno en el área de ventas mejora la gestión comercial de distribuidora deportiva del norte S.A.C. La población información del área de ventas de la empresa. La muestra información del área de ventas del primer semestre 2016 (Enero – Junio). Se utilizó metodológicamente un diseño no experimental, investigación se enmarco en la justificación aplicativa o práctica. Al analizar los resultados se concluye que el sistema de control interno en el área de ventas, permitió obtener un mejor proceso operativo en el área, un MOF donde se pudo reorganizar el Organigrama y definir de forma específica las funciones de los empleados involucrados en el área, la cual estos cambios permitieron mejorar en el crecimiento económico y comercial de la entidad Distribuidora Deportiva del Norte S.A.C

Gonzabay & Torres (2017) en su estudio “Propuesta para mejorar el control interno basándose en el modelo COSO en ventas”. Universidad de Guayaquil. Ecuador Tuvo por objetivo diseñar un plan para mejorar el control interno en la entidad CORP S. A para disminuir los riesgos e implementar herramientas basadas en el coso por lo cual se utilizó una metodología descriptiva requiriendo de la técnica de la entrevista estructurada que consisten en realizar preguntas estandarizadas y no estructurada que consisten en preguntas más flexibles es así que obtuvo por resultados que el nivel de ventas es bajo pues el control interno aplicado en la determinada área es de 2.90% ello ocasionado por que las ventas realizadas no se verifican en el sistema igualmente el 2.44% de los trabajadores con respecto al control de las funciones que realizan es deficiente concluyéndose que el control interno en el área de ventas es defectuoso y afecta a los ingresos de la entidad así como el personal no es el más calificado.

Huachua (2017), investigo, importancia de un eficaz y efectivo control interno de ventas de la Mype distribuidora comercial Santa Rita, ubicado en el distrito de Jesús María, Tesis Pregrado, en la universidad católica los Ángeles de Chimbote, Su objetivo general se logra establecer un efectivo y eficaz control interno en el área de ventas de una MYPE distribuidora comercial santa Rita. La población. Muestra, según el método de investigación bibliográfica y documental no es aplicable alguna población ni muestra. Se utilizó metodológicamente un diseño no experimental. Al analizar los resultados se concluye que se logró establecer el modo como la sinergia miento de los procesos del control interno en el área de ventas pueden facilitar el buen gobierno de las MYPES lo cual se aprecia en la rentabilidad de la misma. Según las encuestas realizadas a la MYPE Distribuidora Comercial SANTA RITA.

## **2.2 Bases teóricas**

### **2.2.1 Control Interno**

Meléndez (2016) El control interno de ventas son: Establecidos por distintos procesos, cada uno de ellos con obligaciones establecidas. Los dirigentes, la dirección y los auditores internos, los empleados de otras áreas contribuyan; con el desarrollo del sistema de control interno de ventas para que funcione con efectividad, eficacia y economía. Con una organización sólida para emprender con el logro de los objetivos, con eficacia y economía en los procedimientos de cada empresa en el departamento de ventas.

Vásquez (2016) El control interno son: Procedimientos que son ejecutados por la gerencia, la gestión y los empleados de un ente que son establecidos para proveer una calidad de confianza en cuanto a la obtención de objetivos establecidos con los procedimientos, la indagación y el desempeño.

Gómez (2016) manifiesta que el control interno consiste en un plan coordinado entre la contabilidad, las funciones de los empleados y los procedimientos establecidos de tal manera que la administración de un negocio pueda depender de estos elementos para obtener una información segura, proteger

adecuadamente los bienes de la empresa, así como promover la eficiencia de las operaciones y la adhesión a la política.

### **Importancia de Control Interno**

Khoury (2014) Los controles internos son fundamentales para el registro exacto de las transacciones y la preparación de reportes financieros. Sin controles adecuados que aseguren el registro apropiado de transacciones, la información financiera no podría ser confiable y se debilitaría la habilidad de la gerencia para tomar decisiones informadas, así como su credibilidad ante accionistas y entidades reguladoras.

Por lo cual el control interno es muy importante desde el punto de vista de la integridad física y numérica de los bienes en valores y activos de la empresa como son el efectivo, mercancía, cuentas y los documentos a cobrar, maquinaria entre otros, siendo así que sea sistema eficiente y práctico de control interno para la empresa, dificultando la colusión entre empleados y evitando fraudes y robos.

### **Objetivos de Control Interno**

Santillana (2015) Conforme a estas tres categorías los objetivos de control interno son los siguientes:

1. Proteger los activos de la empresa contra pérdida, fraudes o ineficiencia.
2. Promover la exactitud y confiabilidad de los informes contables y administrativos
3. Apoyar y medir el cumplimiento de la organización
4. Verificar si existe adhesión a las políticas gerenciales de la organización
5. Asegurar el cumplimiento de las regulaciones legales y normas reglamentarias de las disposiciones administrativas.

González (2014), menciona que el modelo COSO tiene tres objetivos principales que se debe manejar en un control interno, los cuales son: 1. Eficacia y eficiencia en las actividades, objetivos de utilidad financiera y operacional, y el resguardo de los activos. 2. Seguridad, oportunidad y

transparencia de la información contable. 3. Acatamiento de leyes y normas aplicables. (pp. 12-14)

### **Principios del sistema de control interno**

Mesa (2014), menciona según, La Resolución de Contraloría N° 320-2006-CGR que aprueba las Normas de Control Interno señala que la adecuada información sistemático del control interno de las empresas exigen que la dirección corporativa prevea y diseñe debidamente una estructura para los resultados, y ejecuta los procesos de clasificación, coherencia y la colocación de puntos importantes que ayudan a una superior ejecución y una apreciación general. Para ello existe normas que serán aplicados al método de control interno los siguientes:

- El autocontrol; en cuya integridad todos los empleados y asalariado de las empresas deben inspeccionar su responsabilidad, descubrir los errores y realizar las correcciones necesarias para el buen funcionamiento de las tareas designadas, para cumplir con las metas establecidas.
- La autorregulación: es la facultad corporativa que nos brinda para mejorar, métodos y procedimientos que les permitan prevenir, ejecutar y garantizar la actividad con eficiencia de manera transparente y legitimidad en los resultados obtenidos, procedimientos u sistematización.
- La autogestión: por lo general compete a todas las empresas a administrar, planear, elaborar, organizar y valorar las funciones que son asignados a su disposición con las normas aplicables y objetivos previstos para su desempeño.

### **Elementos de control interno**

Estupiñan (2015) considera que se clasifican en cuatro elementos entre los cuales mencionaremos a continuación.

- Elementos de organización

Un plan formulado con coherencia y claro de las funciones organizacionales establece los lineamientos que llevarán a cabo los empleados de la organización para acatar responsabilidades.

- Elementos, sistemas y procedimientos

Un sistema adecuado ayudara para poder realizar transacciones y procedimientos con mayor seguridad y tener la certeza que los resultados que se muestren sean positivos y ayuden con la situación financiera de la entidad.

- Elementos de personal

Seguimiento al personal dentro de la organización en la ejecución de los cargos y responsabilidades para tener certeza que cumpla sus obligaciones satisfactoriamente. Asimismo, transmitir las normas establecidas y que están claramente definidas.

- Elementos de supervisión

Una auditoría independiente de las operaciones examinadas o de procedimientos de autocontrol con respecto a áreas administrativas y logística.

### **El informe COSO como sistema**

Álvarez (2013), menciona que, La correcta organización del trabajo técnico del control interno en una entidad o distintos que exige la dirección para prevenir los riesgos y diseñe debidamente una organización de control interno establecido en el Informe COSO, se debe promover niveles organización de clasificación, entendimiento y la ejecución de criterios uniformes de control y rastreo a los distintos actividades que son desarrolladas en la entidad que ayuda con el desarrollo de un buen mandato y plasmar con los objetivos trazados por la entidad. Se debe ejecutar: el autocontrol, en cuya integridad todos los funcionarios de nivel gerencial y los empleados de la entidad, debe vigilar su encargo, revelar los errores encontrados y realizar las modificaciones correspondientes para el logro de los resultados esperados; la autorregulación, es la magnitud corporativa son ejecutar las instrucciones, aplicar correctamente los procedimientos que permitan prevenir con eficacia y transparencia en los resultados obtenidos durante la gestión ejecutada; y la autogestión, comprende guiar a las empresas, elaborar, desarrollar y analizar

las actividades a su cargo que fueron designados con sujeción a la normativa aplicable y los objetivos establecidos

### **Componentes del control interno**

Rodríguez (2013) El control interno, según el informe COSO I consta de cinco componentes relacionados entre sí, los que funcionan de manera, en que el nivel ejecutivo dirige a la entidad, y están integrados en el proceso de dirección. Los componentes pueden considerarse como un conjunto de normas que son utilizadas para medir el Control Interno y determinar su efectividad, los cuales se detallan a continuación:

- Ambiente de Control

Se refiere al medio ambiente en el que se desenvuelve la empresa, y establece la forma de como una organización influye en la conciencia de su gente, ya que son el motor que impulsa a la organización, es el fundamento de todos los demás componentes de control interno, proporcionando disciplina y estructura, dentro de este componente se evalúa:

- Integridad y valores éticos.
- Compromiso de competencia profesional.
- Consejo de Administración y Comité de Auditoría.
- La Filosofía de Dirección y el Estilo de Gestión.
- Estructura organizativa.
- Asignación de autoridad y responsabilidad.
- Políticas y prácticas en materia de los recursos humanos.

- Evaluación de los riesgos

Para evaluar los riesgos de una entidad, debemos identificar y analizar las implicaciones de los riesgos relevantes, tanto para la entidad como para cada una de las actividades, teniendo en cuenta los factores externos e internos que pudiesen influir en la consecución de los objetivos y elaborar una estrategia para minimizar su impacto.

- Actividades de control

Las actividades de control son proporcionadas por los directivos y son el conjunto de políticas y procedimientos que ayudan a asegurar el cumplimiento de los objetivos y permiten que se lleven a cabo aquellas acciones identificadas como necesarias para afrontar los riesgos.

- Información y comunicación

La empresa debe contar con un sistema de información que fluya a través de todos los niveles, que permita recoger y procesar la información tanto interna como externa de forma oportuna para la toma de decisiones.

La información debe ser comunicada en toda la organización para que surta los efectos que se desean obtener, debe ser eficaz en todos los niveles y con personas ajenas a la empresa.

- Supervisión

La supervisión le corresponde a la administración proporcionando una adecuada estructura de control interno para el desarrollo de las operaciones, mediante actividades de supervisión periódicas para prevenir deficiencias y corregirlas de manera oportuna.

### **Clases de Control Interno**

Perdomo (2018), divide su clasificación en dos muy importantes:

- Control interno administrativo: Cuando los objetivos fundamentales son la promoción de eficiencia en las operaciones de la empresa y que la ejecución de las operaciones se adhiera a las políticas establecidas por la administración de la empresa.
- Control interno contables: Cuando los objetivos fundamentales son la protección de los activos de la empresa y la obtención de información financiera veraz, confiable y oportuna. Además de comprender el plan de organización, los procedimientos y registros que se refieren a la protección de los activos de la empresa o consecuentemente a la

confiabilidad de los registros financieros que están diseñados para suministrar seguridad razonable.

### **Clasificación del Control Interno**

- **Control Recurrente**

En esta clasificación este control consiste en la verificación de las actividades, debe ser vista como una herramienta que permita el desarrollo óptimo de la actividad y no ser vista como una carga adicional de esta manera conlleva al mejor funcionamiento.

- **Control Preventivo**

Se dice que este control es creado con la finalidad de prevenir errores y así también poder eliminar cualquier posibilidad de fraude en cada proceso de la información en el transcurso de ciclo en cuestión, además este tipo de control puede ser de manera manual o informático. Este control es efectivo para el campo financiero en cambio para otros campos no es muy aconsejable ya que incide de manera negativa inclusive puede afectar la capacidad productiva.

- **Control Posterior**

Basada en una excelente organización y con las condiciones favorables al control, su principal fundamento es el buen sistema de normas de control. Los tipos de control tienen una relación que abarca las funciones de la empresa como son áreas de: Producción, ventas, publicidad, seguridad.

### **Implementación del sistema de control interno**

La Contraloría General de la República (2014) menciona que para lograr implementar un adecuado sistema de control interno se debe ejecutar tres procedimientos:

- **Planificación**

Son operaciones destinadas a diagnosticar la situación real en la que se encuentra la entidad si están siguiendo ciertos parámetros estipulados por la contraloría esto le permitirá tener una sólida referencia y a la vez facilitarle en la elaboración de un plan estratégico e implementarlo para garantizar un correcto sistema de control interno.

- **Ejecución**

Se realiza en el plan de trabajo teniendo en cuenta la planificación. Para ello se elabora en dos niveles secuenciales:

- En base de la entidad: Se establecen las normas, políticas y procedimientos de control que son necesarias para salvaguardar los objetivos propuestos
- En base a los procesos: Para realizar esta base se debe de tener en cuenta la identificación de los objetivos y de los riesgos que amenazan su cumplimiento, se procede a evaluar los controles existentes a efectos de que éstos aseguren la obtención de la respuesta a los riesgos que la administración ha adoptado.

- **Evaluación**

Fase que comprende en las gestiones que se tomaran orientadas al logro de un adecuado proceso de implementación del sistema de control interno y su óptimo funcionamiento a través de su contante modificación.

## **COSO II**

Estupiñàn (2015) Es un sistema de gestión de riesgo y control interno para cualquier organización. Se basa en un marco cuyo objetivo es diagnosticar problemas, generar los cambios necesarios para gestionarlos y evaluar la efectividad de los mismos. Sus siglas se refieren al Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, una institución dedicada a guiar a los ejecutivos y las entidades de gobierno en aspectos relevantes del gobierno

corporativo, ética empresarial, control interno, gestión de riesgos empresariales, fraude e informes financieros.

Durante el año 2004 se modificó el COSO I para una versión mejorada: el COSO II o COSO ERM (Enterprise Risk Management). Se trata de un proceso continuo efectuado por el personal de una compañía (en todos los niveles) y diseñado para identificar eventos potenciales y evaluarlos. Así, provee de seguridad a todo tipo de organización para el cumplimiento de objetivos o proyectos sin el impacto de los riesgos. Como resultado, el COSO II brinda una serie de beneficios, entre los cuales están:

- Alinea la gestión de riesgos con la estrategia para analizarlos.
- Mejora las decisiones importantes de respuesta ante los riesgos o crisis.
- Reduce el número de eventos sorpresivos y, en consecuencia, de pérdidas operacionales.
- Identifica, agrupa y gestiona toda la diversidad de eventos perjudiciales para la empresa.
- Mejora la inversión y el presupuesto de una compañía, disminuyendo los impactos negativos.

### **Componentes del COSO II**

Hertel (2019) menciona que son ocho elementos:

- **Ambiente interno.** Hace referencia al entorno interno de una empresa y establece la base de cómo el personal percibe y trata los riesgos.
- **Establecimiento de objetivos.** Deben estar alineados con la visión y misión de la organización, teniendo en cuenta que cada decisión conlleva un riesgo que debe ser previsto.
- **Identificación de acontecimientos.** Deben identificarse los eventos que afectan los objetivos de la compañía, para que la empresa los pueda enfrentar y prevenir de la mejor forma posible.
- **Evaluación de riesgos.** Estos se analizan considerando su probabilidad e impacto como base para determinar cómo deben ser administrados.

- **Respuesta a los riesgos.** Luego de ser evaluado el riesgo, la gerencia debe identificar y evaluar posibles repuestas en relación a las necesidades de la organización.
- **Actividades de control.** Comprenden las políticas y procedimientos que permiten asegurar que se tomen las medidas necesarias para controlar los riesgos.
- **Información y comunicación.** La primera es necesaria para hacer frente a los riesgos identificando, evaluando y dando respuesta ante ellos. Asimismo, debe existir una buena comunicación con los clientes, proveedores, reguladores y accionistas.
- **Supervisión.** Se monitorea que el proceso de administración de los riesgos sea efectivo a lo largo del tiempo y que todos los elementos del marco COSO funcionen adecuadamente.



Figura 1. Componentes del COSO II

Fuente. Adaptado de: Gestión de Riesgos Corporativos-Marco Integrado (Informe COSO II) – 2004

### 2.2.2 Proceso de comercialización

Jiménez (2019) La comercialización es el conjunto de actividades desarrolladas para facilitar la venta y/o conseguir que el producto llegue finalmente al consumidor.

Siendo el intercambio comercial, la actividad de comprar y vender mercancías entre dos contrayentes, este acto es fundamental en el comercio y tiene un impacto en el mercado de bienes, servicios y la propiedad intelectual.

La comercialización es una práctica muy antigua, en sus comienzos se utilizaba el trueque como una forma de intercambio, para conseguir esos productos a los que no se tenía acceso. Desde la antigüedad hasta nuestros días, la comercialización ha ido evolucionando, y uno de los factores que ha favorecido el comercio, han sido los tratados comerciales.

#### Matriz de comercialización

Chilan, Figueroa, & Saltos (2017) menciona que la matriz de comercialización se refiere a las 7 p

- **Producto** se refiere a bienes o servicios que Ud. le ofrece a sus clientes. Es el elemento central para satisfacer sus necesidades.
- **Precio** se refiere al proceso de fijar el precio de su producto permitiéndole una ganancia, pero lo suficientemente asequible para que sus clientes estén dispuestos a pagar la cantidad solicitada.
- **Promoción** consiste en informar a sus clientes sobre su producto y atraerlos para que lo adquieran.
- **Plaza** denota la manera en que los bienes o servicios llegarán hasta los clientes.
- **Personas** indica el personal clave que Ud. recluta y entrena haciendo que su negocio sea diferente y se destaque de entre la competencia.
- **Proceso** es la manera en que se organiza el trabajo para que pueda ofrecer su producto a los clientes. Los procesos claros y bien organizados garantizan que sus bienes y servicios cumplan con ciertas normas de calidad y sean entregadas de manera conveniente a los clientes.

- **Pruebas físicas** definen la percepción de su negocio en las mentes de los clientes proporcionando la mayor cantidad de tangibles que le sea posible en sus interacciones con ellos.

### **Plan de comercialización**

Hoyos (2014) es una herramienta que ayuda a una organización a realizar el análisis de su situación actual para tener conocimiento con certeza de sus principales fortalezas y debilidades, al igual que las amenazas y oportunidades del entorno. Entre los beneficios que tiene es aclarar el pensamiento estratégico y definir las prioridades en la asignación de recursos. También ayuda a la empresa a generar una disciplina alrededor a la cultura de planear y supervisar las actividades de comercialización de forma permanente, formal y sistemática.

El desarrollar un plan de comercialización da la oportunidad de organizar de buena manera los pensamientos y descubrir de forma adecuada cada una de las áreas problemáticas mediante estrategias, puesto que es una herramienta de gestión que se utiliza con el fin de alcanzar una mejor competitividad, sobre todo los objetivos esperados. El plan de comercialización detalla las actividades para lograr que el producto se encuentre al alcance de los consumidores, así como también que exista una buena relación con el cliente para sus fines propuestos.

Para lograr un buen plan de comercialización en una empresa, es necesario optar por estrategias que permitan llegar al objetivo esperado, se toma en cuenta que las estrategias de comercialización influyen en las ventas y sobre todo en la toma de decisiones, puesto que brinda una idea clara sobre la realidad y propone alternativas para obtener un mayor incremento en sus ventas. Para lograr un buen plan de comercialización se deben seguir los siguientes pasos que se mencionan a continuación:

- **Planificación:** Para lograr un buen plan de comercialización, es importante realizar una planificación mediante la buena descripción del plan de mercadeo, en donde consten los precios, pedidos, ventas anteriores y futuras predicciones, al igual que se debe emplear un

seguimiento sobre aquellos productos que necesitan ser promocionados, con la finalidad de que no puedan estar estancados, de este modo lograr un mayor control para generar mayores ventas.

- **Incorporación:** Dentro de la incorporación se determina que el plan incluye previsiones para las respectivas ventas, se toma en cuenta sus proyecciones, así como la cantidad existente del producto, con el fin de mantener un inventario controlado sobre la existencia de los productos de entrada y salida, de este modo lograr tener un plan de escalera muy eficaz dentro de la empresa. **Asociaciones:** En este paso se considera que los proveedores pueden acceder con facilidad al inventario que posee la empresa, con el fin de poder ver la existencia de los productos tanto de entradas como de salidas, de este modo poder ofrecer más mercancía al momento que se encuentran en stock, así la empresa lograría abastecerse.
- **Beneficios:** Los beneficios que se obtendrá en el momento de aplicar este plan es que se va cubrir las necesidades de comercialización, puesto que se tendrá un marco referencial que permita tomar las mejores decisiones tanto de compra como de precio acordes para la venta, con la consideración que aquellos productos que no salgan a la venta pueden posicionarse de forma adecuada en aquellos puntos de mayor movimiento, de esta forma lograr un mayor crecimiento futuro de ventas y ganancia para la empresa.

### **Etapas del Plan de Comercialización**

Según Muñiz (2018) entre las etapas del plan de comercialización, se tiene:

- **Análisis de la situación:** El análisis situacional de la empresa tiene como finalidad Para Muñiz (2018) establecer proyecciones sobre los hechos más significativos, de tal forma que se pueda examinar la evolución pasada con la proyección futura de las ventas, de esta manera tener presente la tasa de expansión del mercado, la participación de los productos, la tendencia de los pedidos, entre otros, con el fin de alcanzar buenos resultados, para ello, es necesario que se haga una

evaluación sobre las capacidades existentes, para que así se pueda enfrentar a la competencia sin ningún inconveniente, al mismo tiempo es relevante que se considere los factores externos e internos que afectan los resultados, como pueden ser.

- Situación socioeconómica
- Normativa legal
- Tendencias
- Imagen de la empresa, productos, competencia, otros.
- Colaboradores internos y externos
- Presencia de redes sociales
- Segmentación, entre otros.

El análisis de la situación para Ramírez (2014) evalúa los datos de referencia de la propia empresa y de entorno, la revelación del contexto pasado y presente de la misma organización, que sienta las bases para las actuaciones futuras. Dentro del diferente análisis a efectuar se recomienda, el histórico con antecedentes acerca de su crecimiento y posicionamiento, de causa efecto que permitirá aportar información sobre las causas de la situación actual y los cambios que ha tenido durante su permanencia en el mercado. El análisis DAFO o FODA, para la determinación de las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades a las cuales se enfrenta una empresa. El análisis de la situación describe el entorno económico de la empresa, el marco en el cual se ejecutarán las estrategias y los mercados a los cuales se va dirigir con sus productos (Escudero, 2012).

- **Determinación de objetivos**

Los objetivos constituyen la piedra angular del plan, puesto que los esfuerzos y acciones buscan alcanzarlos. La mayor parte de objetivos persiguen el crecimiento de volumen de ventas o una mayor participación en el mercado, por ende, deben ser viables o alcanzables en función de los recursos de la empresa, también concretos deben estar bien definidos, adicionalmente consensuados, es decir, aceptados por la totalidad de la organización y sus departamentos (Herreros, 2015).

Giraldo & Juliao (2016) enfatizan que los objetivos permiten el conocimiento real del estado del negocio y se debe formular de una forma que se materialicen dentro de lo programado.

- **Elaboración y selección de estrategias**

Las estrategias facilitan la determinación principal para que la empresa pueda alcanzar los objetivos propuestos, se toma en cuenta que al momento de elaborar el plan de comercialización, éste debe ser bien definido para que pueda posicionarse en el mercado de una forma adecuada, de este modo lograr mayor rentabilidad, además debe ser consciente que toda estrategia debe ser dado en base a un inventario, en donde se examina las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas existentes en el mercado, por tal razón, para lograr una buena estrategia, es necesario tomar en cuenta lo siguiente.

- Definir el público objetivo
- Plantear correctamente los objetivos generales y específicos sobre las distintas variables.
- Determinar el presupuesto
- Designar la persona responsable para la ejecución del plan.

Las estrategias facilitan determinar cuál será el lugar de la empresa en el mercado y todo lo que se requiere para lograrlo. Las actividades o tácticas, son aquellas que permiten que las estrategias se materialicen en algo real y exacto que la compañía realizará para cumplir con sus objetivos y estrategias propuestos (Giraldo & Juliao, 2016).

### **Estrategias de comercialización**

La estrategia se constituye el conjunto de acciones que, de forma consciente, racional y coherente, la organización ejecuta con los recursos necesarios para lograr los objetivos. Estas acciones se enfocan a otros aspectos como: los políticos, sociales, tecnológicos, económicos, entre otros. La estrategia de comercialización se planifica en base al objetivo de lograr una ventaja competitiva frente a los competidores, con el empleo de las oportunidades que el mercado

brinde (Herrerros, 2015). Las estrategias de comercialización según Ramírez (2014) son efectuadas por las organizaciones para lograr objetivos concretos relacionados con la comercialización, éstas buscan un buen posicionamiento en el mercado, un crecimiento en las ventas, mejoras en la imagen empresarial, dar a conocer nuevos productos, planificar nuevos canales de distribución, entre otros.

- **Estrategias competitivas**

Las estrategias competitivas mencionan que son aquellas que, en el caso de existir un gran número de competidores en el mismo mercado, la empresa deberá desarrollarlas, a través de la promoción del producto y servicio como diferente al del resto (Herrerros, 2015).

- **Estrategias de crecimiento**

Es relevante que existan dos dimensiones para que se pueda impulsar un mayor crecimiento hacia los productos actuales o nuevos en el mercado, el objetivo que posee toda organización es el de poder crecer en ventas a través del valor agregado, beneficios, cantidad de personal y recursos, a través de diversas estrategias que permiten que se logre un mayor crecimiento en el mercado, para lo cual es importante considerar la penetración del mercado, el desarrollo del mercado, el crecimiento de sus productos, su diversificación y la integración, de este modo obtener mayores beneficios y crecimiento de la empresa en el mercado.

### **2.2.3 Control Interno a las Compras**

El control interno aplicado al área o al departamento de compras de una empresa viene hacer la aplicación y cumplimiento de las técnicas y componentes que implica el concepto de COSO en la gestión y administración de este proceso a fin de ejecutar en forma efectiva y con responsabilidad profesional los procesos establecidos.

## **Controles aplicados a la gestión de compras**

Dentro de los controles más importantes que podemos implementar en un área o proceso de compra podemos mencionar:

- Existencia de un organigrama funcional del departamento. Es necesario este control del organigrama funcional del departamento de compras para saber con claridad las secciones y jerarquía del personal y orden en el mando.
- Fijar claramente los objetivos del departamento, sus procedimientos, funciones políticas, organización, ubicación, recurso humano, documentos, flujo de documentos y otras.
- Elaborar las estadísticas e información sobre compras, así como la comparación de cifras y precios anteriores con los existentes.
- Mantener actualizado el Kardex o registro de proveedores para una oportuna información sobre estos, sus productos y servicios.
- Comprobar los precios, datos, calidad de la mercancía y servicios.
- Existencia de flujos y procedimientos de compras.
- Es necesario contar con este manual de flujos y procedimientos para así tener un mejor cumplimiento a estos procesos.
- Existencia de manual de funciones del departamento.
- Control sobre rotación de inventarios.
- Evaluar continuamente los procedimientos, procesos y política referente al área de compras.
- Elaboración del presupuesto anual de compras, analizado por meses y su verificación de cumplimiento.
- Elaboración de informes mensuales sobre estadísticas en compras.
- Necesidad de unas políticas claras de segregación y delegación de funciones del departamento.

- El departamento de compras debe prestar un servicio eficiente, adecuado, de calidad, cumplimiento, presentación e imagen.
- Las instalaciones donde labora el personal del departamento de compras deben ser las más cómodas, higiénicas, aceptables y necesarias.
- Debe llevarse un registro control de pedidos, llegada de mercancía, pedidos pendientes y servicios cumplidos.
- Debe existir buenas relaciones entre el personal del departamento de compras y demás departamentos de la empresa. Así se garantiza una buena atención y servicio del departamento.

### **Control Interno a las Ventas**

Conforme a Manera, et. al. (2000) Independientemente de la tangibilidad o no del objeto de intercambio, así como del mercado a que se dirija, la venta personal presenta una serie de características genéricas e importantes en todo negocio tales como:

- **Prospección:** Los vendedores buscan nuevos "prospect" o clientes potenciales, así como nuevas oportunidades de negocio en clientes atendidos.
- **Cualificación/selección:** Tanto la experiencia del vendedor, como su conocimiento del cliente y del sector que atiende, le permiten cualificar el potencial del cliente en cantidad y rentabilidad, pudiendo seleccionar a los de mayor interés para la empresa.
- **Venta:** Supone llevar el proceso de comunicación hasta su fin último –la venta-, mediante el conocimiento y dominio del "arte de vender": aproximación, presentación, investigación, propuesta, tratamiento de objeciones y cierre de la venta.
- **Flexibilidad:** El carácter personal e interactivo de la comunicación permite adecuar el mensaje al cliente y sus circunstancias, así como adecuar la oferta o propuesta de solución (producto y/o servicio, o combinación de ambos) a las necesidades y deseos del cliente en perspectiva. Tanto el mensaje como la oferta se personalizan.

- **Racionalidad:** La disposición hacia la compra puede hacerse más racional mediante presentaciones y demostraciones de los beneficios que aporta la oferta al cliente.
- **Comunicación:** El vendedor o agente de ventas es un medio de comunicación empresa-cliente. Transmite a la empresa la problemática y sugerencias de los clientes, así como información del mercado y la competencia, y a los clientes les transmite la información y mensajes que la empresa les dirige.
- **Relaciones sociales:** El contacto personal permite la creación de relaciones sociales con el cliente que favorecen su fidelidad a la empresa, sus pedidos y pagos reducen la importancia de las posibles objeciones en la relación empresa-cliente.
- **Persuasión:** Al tratarse de una comunicación más personalizada que la masiva, su cualidad persuasiva es superior, provocando la realización de compras en mayor proporción por contacto útil que la comunicación masiva.
- **Servicio:** La fuerza de ventas puede proporcionar diversos servicios a los clientes: consultoría, asistencia técnica, acuerdos sobre condiciones económicas, entregas, intercambios de interés mutuo.

### **Controles aplicados a la gestión de ventas y departamento**

Para Manera, et. al. (2000, p. 79) Desde el punto de vista organizativo, la función de ventas se integra en el departamento o sub departamentos de ventas, al frente del cual se encontraría un director de ventas ("Sales Manager"), entre cuyas funciones destacan las siguientes:

- Fijación de territorios de venta y cuotas de venta por territorio.
- Propuesta de los objetivos de la fuerza de ventas.
- Propuesta de los criterios y programas de reclutamiento y formación de vendedores.
- Propuesta de los sistemas de remuneración e incentivo de los vendedores.

- Colaboración con el departamento de marketing y otros departamentos para canalizar la acción de la empresa dentro del área de ventas.
- Propuesta del tamaño idóneo de la fuerza de ventas, así como las proporciones entre vendedores fijos y colaboradores.
- Previsiones de ventas para la alta dirección.
- Propuesta de homologación de productos y servicios externos complementarios acuerdos de relación con socios y colaboradores.
- Contacto periódico con clientes.
- Análisis y revisiones sistemáticas de resultados.
- Relaciones con terceros implicados en la consecución de los objetivos de ventas.
- Autorización de excepciones a normas, procedimientos, procesos y políticas establecidas.
- Propuesta y asignación de los presupuestos de gastos.
- Resolución de conflictos que pudieran surgir entre y extra organizacionales.

### **Indicadores de gestión**

Los indicadores son medios, instrumentos o mecanismos para evaluar hasta qué punto o en qué medida se están logrando los objetivos estratégicos.

Asimismo, mediante indicadores podemos contar con información que nos permita analizar el desempeño de cualquier área de la organización y verificar el cumplimiento de los objetivos en términos de resultados.

Los indicadores de gestión, se concentran en el Cómo se hicieron las cosas y miden el rendimiento de los recursos utilizados por un proceso. Tienen que ver con la productividad y entre ellos tenemos:

- Indicadores de cumplimiento: con base en que el cumplimiento tiene que ver con la conclusión de una tarea. Los indicadores de cumplimiento están relacionados con las razones que indican el grado de consecución de tareas y/o trabajos. Ejemplo: cumplimiento del programa de pedidos.
  
- Indicadores de medida: De acuerdo a los niveles de satisfacción del cliente
- Insatisfacción. - Elemento que le imponen un sacrificio que no desea, pero es preciso asumir para alcanzar una satisfacción mayor posterior (si esta no existe, el producto está condenado al fracaso se obtiene de una tarea, trabajo o proceso. Los indicadores de evaluación están relacionados con las razones y/o los métodos que ayudan a identificar nuestras fortalezas, debilidades y oportunidades de mejora. Ejemplo: evaluación del proceso de gestión de pedidos.
  
- Indicadores de eficiencia: teniendo en cuenta que eficiencia tiene que ver con la actitud y la capacidad para llevar a cabo un trabajo o una tarea con el mínimo de recursos. Los indicadores de eficiencia están relacionados con las razones que indican los recursos invertidos en la consecución de tareas y/o trabajos. Ejemplo: Tiempo fabricación de un producto, razón de piezas / hora, rotación de inventarios.
  
- Indicadores de eficacia: eficaz tiene que ver con hacer efectivo un intento o propósito. Los indicadores de eficacia están relacionados con las razones que indican capacidad o acierto en la consecución de tareas y/o trabajos. Ejemplo: grado de satisfacción de los clientes con relación a los pedidos.
  
- Indicadores de gestión: teniendo en cuenta que gestión tiene que ver con administrar y/o establecer acciones concretas para hacer realidad las tareas y/o trabajos programados y planificados. Los indicadores de gestión están relacionados con las razones que permiten administrar realmente un proceso. Ejemplo: administración y/o gestión de los almacenes de productos en proceso de fabricación y de los cuellos de botella.

Siendo los procesos de compra y venta de vital importancia en el desarrollo de la actividad comercial de una empresa, a continuación presentaremos algunos indicadores tanto para el área de compra y venta que nos servirá de referencia en la ejecución del presente trabajo de investigación, con el ánimo de lograr un control permanente sobre las operaciones, tener un seguimiento al cumplimiento de metas

y objetivos, contar con retroalimentación que facilite el mejoramiento general de los procesos de compra y venta.

### **Ejemplos de indicadores de gestión aplicados al proceso de compra y de venta.**

- Pedidos Entregados: % ( $\text{N}^\circ$  de pedidos entregados / total de pedidos solicitados para el periodo X)
- Costos de Distribución: % ( $\text{Costo de distribución del periodo x} / \text{ventas netas del periodo x}$ )
- $\text{N}^\circ$  de pedidos dañados: % ( $\text{N}^\circ$  de pedidos dañados /  $\text{N}^\circ$  de pedidos entregados).
- $\text{N}^\circ$  de pedidos devueltos: % ( $\text{N}^\circ$  de pedidos devueltos /  $\text{N}^\circ$  de pedidos entregados).
- $\text{N}^\circ$  de órdenes recibidas
- $\text{N}^\circ$  de quejas de clientes / total de pedidos atendidos
- $\text{N}^\circ$  de pedidos facturados a tiempo / total de pedidos recibidos
- $\text{N}^\circ$  de pedidos cobrados a tiempo / total de pedidos facturados
- Margen de utilidad bruta (Utilidad bruta / ventas)
- $\text{N}^\circ$  de pedidos rechazados / total de pedidos entregados

### III. METODOLOGÍA

#### 3.1 Tipo de Investigación

El presente trabajo de investigación reúne las características de una investigación aplicada – no experimental.

El enfoque es mixto en cuanto a que se describe y mide mediante indicadores de desempeño referidos al control interno aplicando metodología COSO II en el proceso de comercialización de la empresa El Pino EIRL.

#### 3.2 Diseño de investigación

El diseño de la investigación es de nivel descriptivo – no experimental, en la cual se aplican técnicas de análisis y descripción de los procesos de comercialización a fin de realizar un diagnóstico que permita identificar desviaciones sobre las cuáles se pueda proponer alternativas de mejora que contribuyan al mejor logro de los objetivos de la empresa en estudio.

#### 3.3 Población y muestra

La población y muestra estuvo conformada por los procesos de comercialización de la empresa El Pino EIRL; y referidos a este proceso todo lo referente a sus colaboradores, procesos y documentación relacionada.

El muestreo fue no probabilístico.

#### 3.4 Técnicas e instrumentos de recolección de datos.

Las técnicas aplicadas fueron la observación, la encuesta y entrevista aplicada al gerente de la empresa.

- **Observación:** Esta técnica permitió observar, atentamente el proceso de comercialización teniendo como referencia conceptos de control interno bajo la metodología COSO
- **Encuesta:** Para el presente trabajo de investigación se utilizó una encuesta por cuestionario dirigido a los trabajadores vinculados a los procesos de comercialización de la empresa El Pino EIRL.

- **Entrevista:** Esta técnica fue utilizada para la obtención de la información mediante un diálogo sostenido con el gerente de la empresa y nos permitió analizar el nivel de conocimiento sobre los controles internos y a la vez el interés de querer mejorar sus indicadores de desempeño en dicho proceso.

Los instrumentos utilizados fueron a ficha de observación, los flujogramas de proceso, el cuestionario y las fichas resumen a fin de poder recopilar toda la información que posteriormente nos permitió organizarla y presentarla a nivel de los resultados del presente informe.

### **3.5 Criterios de selección**

La presente investigación desarrolla el tema de control interno en el proceso de comercialización de la empresa El Pino EIRL, porque consideramos que las pequeñas y medianas empresas necesitan profundizar y tomar más conocimiento sobre la importancia de controles dentro de sus organizaciones.

Otro factor importante que motivo la presente investigación fue el acceso a la información y el aporte que presentamos para que sea evaluado y considerado por la gerencia de la empresa a fin de poder utilizar los resultados en favor de la gestión.

### 3.6 Operacionalización de variables

**Tabla 1. Operacionalización de las variables**

VARIABLES	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DIMENSIONES	INDICADORES	
<b>Variable Independiente</b>	<p>Vásquez (2016) menciona que son procedimientos ejecutados por la gerencia, la gestión y los empleados de un ente que son establecidos para proveer una calidad de confianza en cuanto a la obtención de objetivos establecidos con los procedimientos, la indagación y el desempeño.</p>	Principios	Elementos de organización	
<b>CONTROL INTERNO</b>				Sistemas y procedimientos
				Elementos de personal
		Componentes	Ambiente de control	
			Evaluación de riesgos	
			Actividades de control	
			Información y comunicación	
			Supervisión	
		Metodología	Componentes del Coso II	
<b>Variable Dependiente</b>	<p>Jiménez (2019) La comercialización es el conjunto de actividades desarrolladas para facilitar la venta y/o conseguir que el producto llegue finalmente al consumidor.</p>	Proceso operativo de compras	Matriz de comercialización	
<b>PROCESO DE COMERCIALIZACIÓN</b>			Funciones	
			Costos	
			Procesos	
			Flujograma	
			Controles	
		Proceso operativo de ventas	Plan de comercialización	
			Controles	
			Funciones	
			Estrategias	
			Beneficios	
			Controles	
	Flujograma			

### **3.7 Procedimientos**

Con la información recopilada a través de la aplicación de métodos y utilización de instrumentos se presentará los resultados a manera de cuadros y gráficos estadísticos procesados a través de las herramientas de Office.

Así mismo el cumplimiento de los objetivos se desarrolló mediante la aplicación de las técnicas e instrumentos previstos en la presente investigación teniendo en cuenta los objetivos para ello consideramos realizar las actividades con las que podamos cumplir con lo establecido y a la vez que nos permita tener el acercamiento a la empresa El Pino EIRL de manera participativa y colaborativa tanto con sus colaboradores como con el proceso objeto de estudio.

### **3.8 Plan de procesamiento y análisis de datos**

Para el procesamiento de la información utilizamos las herramientas de Microsoft office en lo que respecta a programa Word y Excel.

Utilizamos gráficos y tablas para la presentación de la información recopilada, así como detallamos y describimos de manera estructura toda la información relativa al presente estudio conforme a sus objetivos propuestos.

### 3.9 Matriz de consistencia

Tabla 2. Matriz de consistencia

Título	Problema	Justificación	Marco Teórico	Objetivos	Variables	Metodología
Evaluación del sistema de control interno al proceso de comercialización de la Empresa el Pino EIRL para mejorar la gestión de sus procesos aplicando la metodología del coso II	¿De qué manera evaluar el control interno en el proceso de comercialización de la empresa El Pino EIRL, permitirá mejorar la gestión de los mismos?	La Empresa el Pino EIRL, es una empresa dedicada a la fabricación y comercialización de muebles, cuenta con 15 años de presencia en el mercado a través de los cuales ha logrado un posicionamiento muy importante a nivel de la provincia de Chiclayo y con potencial de crecimiento a nivel de la región. Dada la problemática identificada en el proceso de comercialización es importante el desarrollo del tema sobre control interno a fin de evaluar la mejora de la gestión en sus procesos descritos.	<p><b>Control Interno</b></p> <p>Definición</p> <p>Importancia</p> <p>Elementos</p> <p>Objetivos</p> <p>Principios</p> <p>COSO II</p> <p>Componentes</p> <p>Implementación</p> <p><b>Proceso de comercialización</b></p> <p>Definición</p> <p>Plan de comercialización</p> <p>Etapas</p> <p>Estrategias</p> <p>Proceso de compras</p> <p>Proceso de ventas</p> <p>Controles</p> <p>Indicadores de gestión</p>	<p><b>Objetivo general</b></p> <p>Evaluar el control interno en el proceso de comercialización de la empresa El Pino EIRL para mejorar la gestión de sus procesos aplicando la metodología del COSO II</p> <p><b>Objetivos específicos:</b></p> <p>Describir el proceso de comercialización a fin de identificar fortalezas y debilidades en la empresa El Pino EIRL</p> <p>Evaluar el control interno a los procesos de compra y venta aplicando la metodología del COSO II</p> <p>Analizar el proceso de comercialización de la empresa El Pino EIRL</p> <p>Establecer lineamientos de mejora al proceso de comercialización de la empresa El Pino EIRL</p>	<p><b>Independiente</b></p> <p>Control Interno</p> <p><b>Dependiente</b></p> <p>Proceso de comercialización</p>	<p><b>Tipo de Investigación</b></p> <p>Enfoque Mixto-Nivel descriptivo</p> <p><b>Diseño de la Investigación</b></p> <p>No experimental</p> <p><b>Técnicas de investigación:</b></p> <p>Observación</p> <p>Encuesta</p> <p>Entrevista</p> <p><b>Instrumentos de investigación:</b></p> <p>Guía de observación</p> <p>Cuestionario</p> <p>Flujogramas de proceso</p>

### **3.10 Consideraciones éticas**

El trabajo de investigación presenta información que pertenece a la empresa El Pino EIRL únicamente para fines académicos, por lo que nos reservamos el derecho de autores y nos comprometemos al manejo confidencial de información que únicamente ha sido compartida para poder desarrollar la presente investigación.

El acceso a la información obtenida por la empresa objeto de estudio se revisó y presento algunos resultados necesarios para la elaboración del presente informe con fines académicos.

Se estableció el compromiso con la empresa que una vez culminado el presente informe se iba a presentar a la Gerencia de la misma a fin de que sea tomado en cuenta a fin de que ser implementado en la mejora de su proceso de comercialización.

Asimismo, la participación de los colaboradores encuestados y entrevistados fue de manera participativa y colaborativa.

## **IV. RESULTADOS Y DISCUSIÓN**

### **4.1 Resultados**

#### **Datos generales de la empresa**

La empresa El Pino EIRL, cuenta con una trayectoria de 20 años en el mercado de la manufactura de muebles finos, en los cuales hemos podido amalgamar la experiencia, el emprendedurismo y el aporte de la tecnología necesaria para producir muebles de gran calidad y estilo.

En sus inicios por el año 2001, la empresa estuvo abocada únicamente a la fabricación de únicamente muebles para sala, y con el transcurrir el tiempo ha incrementado su oferta en cuanto a variedad de productos fabricados para el hogar entre ellos muebles, comedores, repostería y cualquier otro mueble que el cliente presente su propio diseño. Así mismo cabe resaltar que su ámbito de venta actualmente abarca la región y diferentes ciudades a las cuáles por intermedio de la calidad de sus productos y recomendación de sus clientes vende.

Desde el año 2011 la implementación de tecnología en su proceso de fabricación le han permitido producir a gran escala, satisfaciendo la gran demanda de nuestros muebles a nivel regional y tenemos previsto expandirnos a nivel nacional hacia el año 2020.

Dentro de los acabados y productos que esta empresa ofrece a sus clientes están: muebles de cocina, muebles para sala, muebles para terrazas; puertas, closets, camas y otros accesorios para el hogar y muebles para oficinas; cabe mencionar que dichos productos se los realiza de acuerdo al diseño y elección del cliente, permitiendo desarrollar un servicio más personalizado conforme a los requerimientos de sus clientes.

Para sus clientes la empresa asegura que su principal fortaleza o ventaja es la garantía de sus productos que les ofrecen respaldados en la calidad, seguridad y

confianza de sus materiales, lo que asegura el confort y la satisfacción de su compra.

### Estructura organizacional

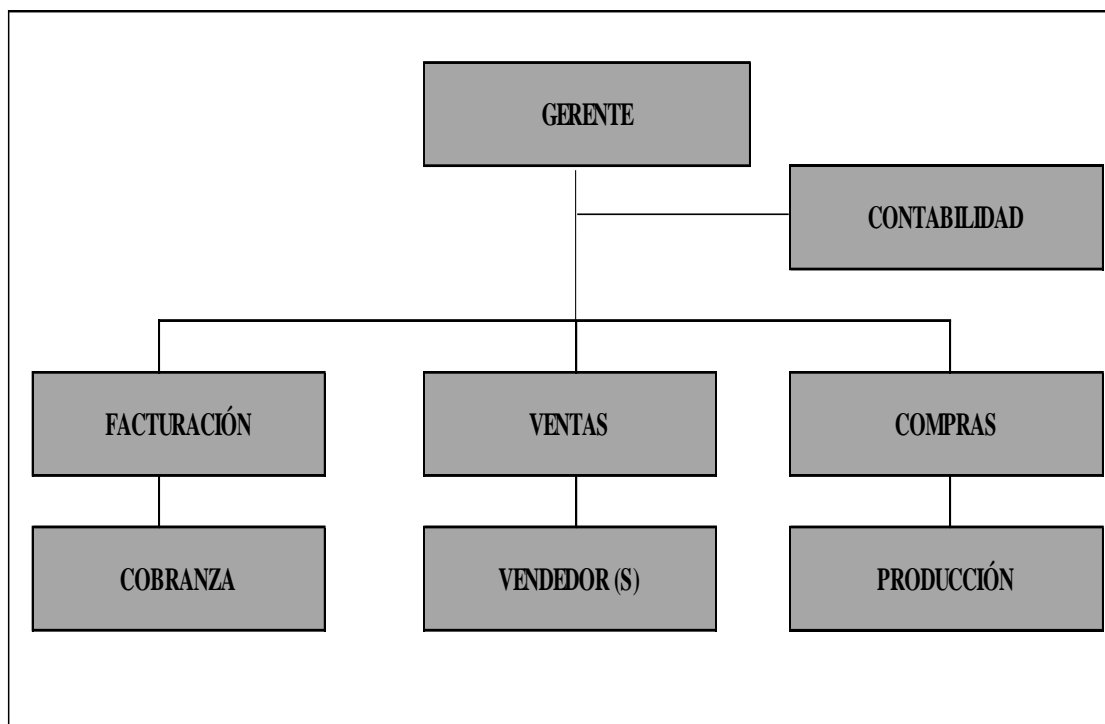


Figura 2. Estructura Organizacional

Fuente: Empresa El Pino EIRL

### Misión

Comercializar muebles de madera de alta calidad y diseños innovadores para el hogar y la oficina que cumplan con las expectativas de los clientes; brindando satisfacción y confort; y de esta manera obtener un mayor rendimiento financiero acorde a la inversión realizada.

### Visión

Ser una empresa líder en la comercialización de muebles inspirado en ambientes con diseños exclusivos, a ser reconocidos a nivel local y nacional; e impulsar la aceptación de nuestros productos, para lograr un crecimiento continuo y seguir creando fuentes de empleo.

## **Análisis de las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas**

### **Fortalezas**

- Contar con aproximadamente 5,000 metros construidos en los cuáles funciona el taller de elaboración de nuestros muebles, en la ciudad de Chiclayo
- Contar con personal de mucha experiencia y calificado en el trabajo que realiza
- Cumplimiento al 100% con las obligaciones y beneficios sociales para con sus trabajadores logrando un clima laboral positivo y mucha identificación entre trabajador con la empresa
- Calidad en los materiales e insumos utilizados para la elaboración de nuestros productos
- Puntualidad en la entrega de nuestros productos
- Tecnología implementada en nuestros procesos de fabricación
- Cartera de clientes recurrentes

### **Debilidades**

- No contar con un departamento o área de recursos humanos
- No contar con un manual de organización de funciones y/o políticas establecidas respecto a objetivos, metas y proyecciones
- No cuenta con una página web para suministrar información sobre sus productos
- Costos elevados por el traslado de los muebles o productos a otras ciudades
- No contar con servicio de postventa o post servicio al cliente
- Escasa promoción tanto de la empresa como de sus productos.

**Amenazas**

- Inseguridad
- Competencia de productos sustitutos
- Tendencias en el rubro

**Oportunidades**

- Adecuada evaluación crediticia
- Expansión a otros mercados
- Accesibilidad a tecnología

**Descripción del proceso de comercialización de la empresa El Pino EIRL**

Para describir el proceso de comercialización en la empresa el Pino EIRL, se realizó una entrevista al gerente general y el encargado de la tienda principal a fin de conocer aspectos relacionados sobre el proceso de compras y de ventas que realizan como parte de sus actividades dentro de la empresa, mediante la cual obtuvimos la siguiente información:

**Proceso de Compras**

El proceso de compras es un proceso muy importante dentro de la empresa el cuál básicamente lo tiene a cargo el gerente en conjunto con el jefe de producción o ebanista principal.

Este proceso básicamente cumple con el objetivo de adquirir los insumos (madera) principales y auxiliares que se necesitan para la elaboración de los muebles de acuerdo al requerimiento de los clientes.

Generalmente el proceso de compra que realiza la empresa lo hace a proveedores locales en una cantidad promedio de tres proveedores con los que prácticamente iniciaron este emprendimiento y que a la fecha mantienen buen trato y adecuadas condiciones de compra.

En algunos momentos evaluaron ampliar sus proveedores a nacionales no obstante el mercado de la madera no es muy formal y lo que de

cierto modo ha establecido la empresa El Pino EIRL con sus proveedores que trabaja es la formalidad, la seriedad y la responsabilidad en el cumplimiento de los insumos.

El proceso de compra se realiza 100% al contado a sus proveedores y en algunos casos si se ha presentado situaciones de desabastecimiento de madera de calidad por lo que su fabricación en promedio ante ciertos requerimientos muy específicos puede tardar entre 20 a 30 días para poder completar un trabajo requerido por un cliente.

### **Proceso de Ventas**

El proceso de ventas está a cargo de un familiar directo del gerente, el cual cuenta con estudios técnicos en ventas y el mismo que organiza y controla todos los pedidos, entregas y ventas de muebles y productos fabricados.

El proceso de venta puede llevarse a cabo sobre productos que se han fabricado para exhibición o sobre productos que no teniendo en stock (exhibición) son mandados a confeccionar bajo ciertos requerimientos técnicos y de diseño a solicitud del cliente.

Cada fabricación de muebles elaborados por la empresa es incorporada al catálogo de productos a fin de garantizar la calidad del trabajo realizado y para mostrar opciones de diseño a futuros y potenciales clientes.

La política de ventas se realiza un 80% al contado y un 20% a crédito.

Las condiciones de crédito básicamente son con clientes (empresas) que ya trabajan hace algunos años y que justamente como son empresas medianas, grandes y formalizadas se les puede extender una línea de crédito equivalente hasta el 50% del precio de los productos y que tienen como plazo máximo de 30 días para poder cumplir con ese crédito.

La publicidad sobre el proceso de ventas básicamente se realiza mediante la entrega de tarjetas, la referencia de clientes, la visita en tienda, y publicidad impresa almanaques.

Básicamente por sus clientes tales como empresas la empresa el Pino EIRL ha tenido la oportunidad de incursionar en mercados diferentes de la región que al llevar sus productos hacen que tengan referencia y cada vez se consolide el número de sus clientes.

### **Aplicación del cuestionario de control interno al proceso de compra de la empresa El Pino EIRL**

Uno de nuestros objetivos específicos consistió en aplicar el cuestionario de control interno al proceso de comercialización aplicando la metodología del COSO II, del cual obtuvimos la siguiente información:

N°	PREGUNTAS	RESPUESTAS		COMENTARIO ACERCA DE LAS RESPUESTAS
		SI	NO	
	AMBIENTE DE CONTROL			
1	¿Existe una persona designada para la labor de compras?		X	
2	¿Si se presentará algún problema con el abastecimiento de insumos se soluciona de manera oportuna?		X	
3	¿El Gerente participa siempre en las decisiones de compra?	X		
4	¿Se cuenta con un diseño de procesos a realizar dentro del área de compras?		X	
5	¿Están definidos puntos tales como procesos, persona (s) o indicaciones escritas para el control de calidad de los materiales e insumos?		X	
	ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS			
6	¿Se han formulado objetivos específicos para compras?	X		Se supedita a pedidos y requerimientos
7	¿Se realizan periódicamente análisis de factores externos e internos que podrían influir en el proceso de compra?		X	
8	¿Las políticas, normas y procedimientos de compras se actualizan con frecuencia?		X	
9	¿Los proveedores aportan en el cumplimiento de los objetivos de compras?	X		Calidad en los insumos

N°	PREGUNTAS	RESPUESTAS		COMENTARIO ACERCA DE LAS RESPUESTAS
		SI	NO	
	IDENTIFICACIÓN DE EVENTOS			
10	¿La empresa analiza e identifica eventos potenciales que afecten el proceso de compras y por ende el logro de los objetivos?		X	
11	¿Cuándo se han identificado eventos se analizado factores externos e internos?		X	De manera empírica
12	¿La empresa establece fortalezas y debilidades del proceso de compra periódicamente?		X	
13	¿El área de compras cuenta con un análisis de precios, marcas? ¿Modelos de otros proveedores?		X	
14	¿En el caso de existir algún reclamo de los productos la empresa reporta a los proveedores sobre estos inconvenientes presentados?		X	
	EVALUACIÓN DE RIESGOS			
15	¿La administración y/o gerencia tiene en cuenta el alcance de los eventos y el impacto que pueden tener en el logro de los objetivos en compras?		X	En algunos casos
16	¿La empresa tiene asignado un responsable para resguardar los documentos del área de compras?	X		Hay un encargado
17	¿Los riesgos positivos y/o negativos son examinados de manera oportuna?		X	
18	¿En el área de compra existe una persona encargada de la supervisión para el correcto cumplimiento del proceso?		X	
19	¿En el área de compras se cuenta con tecnología para el funcionamiento eficaz de las operaciones?	X		
	RESPUESTA AL RIESGO			
20	¿Se cuenta con un plan de contingencia para afrontar los riesgos identificados en compras?		X	
21	¿Al identificarse un riesgo potencial en el área de compras, la gerencia evalúa posibles respuestas?		X	
22	¿Se emiten reportes o informes periódicos sobre cantidad, calidad de los materiales e insumos?	X		Cuando son requeridos ya sea por contabilidad o gerencia
23	¿Se cuenta con mecanismos de control en el área de compras?		X	
24	¿Se utilizan documentos que aseguren el correcto control de los materiales en el área de compras?		X	

N°	PREGUNTAS	RESPUESTAS		COMENTARIO ACERCA DE LAS RESPUESTAS
		SI	NO	
	ACTIVIDADES DE CONTROL			
25	¿La empresa realiza evaluaciones sobre la calidad de los materiales e insumos?	X		Por experiencia
26	¿En el área de compras se encuentran segregadas las funciones y responsabilidades?		X	
27	¿Se realizan constataciones físicas de los productos recibidos al momento que llega a la empresa?	X		Una vez al año
28	¿Se realizan evaluaciones al proceso de compras?		X	
29	¿Al realizar una compra se verifican los datos de la factura conforme a requerimientos y condiciones preestablecidas?	X		
30	¿Se verifican las guías de remisión, al momento de recibir la mercadería y se constata que la mercadería es la correcta a lo solicitado?		X	
31	¿Cuándo se da un alza de precios en la madera existe una previa autorización para su compra?		X	
32	¿Los pagos a los proveedores se realizan en el tiempo establecido?	X		
	INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN			
33	¿La información dentro del proceso de compra es formal?		X	Básicamente es de manera verbal
34	¿La información fluye a todo nivel dentro de la empresa?		X	
35	¿El encargado del área de compras comunica oportunamente a la gerencia sobre inconvenientes producidos con los proveedores?	X		Por medio telefónico
36	¿La información proporcionada por la empresa al área de compras es confiable para la toma de decisiones?		X	
	SUPERVISIÓN Y MONITOREO			
37	¿Existe una persona encargada para supervisar que se cumpla con el proceso de compra?		X	
38	¿Se efectúan comparaciones de compras mensuales con históricas?		X	
39	¿La empresa realiza supervisiones rutinarias para identificar deficiencias en el proceso de compras?		X	
40	¿La administración realiza monitoreo en el área de compras y proporcionar recomendaciones sobre riesgos corporativos?		X	No se dirige a todo el proceso sino a ciertas actividades

**Aplicación del cuestionario de control interno al proceso de ventas de la empresa  
El Pino EIRL**

N°	PREGUNTAS	RESPUESTAS		COMENTARIO ACERCA DE LAS RESPUESTAS
		SI	NO	
	AMBIENTE DE CONTROL			
1	¿La empresa cuando realiza una venta identifica posibles beneficios y posibles riesgos??		X	
2	¿Se cuenta con manual de funciones para el área de ventas?		X	
3	¿Se cuenta con un diseño de procesos a realizar dentro del área de ventas?		X	
4	¿Cuándo existen problemas en el área de ventas, los encargados reportan oportunamente?		X	Sí de manera telefónica
5	¿La gerencia tiene contacto directo con los vendedores en cuanto a coordinaciones y toma de decisiones?	X		
	ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS			
6	¿Los objetivos de ventas contribuyen al cumplimiento de la misión y objetivos generales de la empresa?	X		
7	¿El personal de ventas tiene los conocimientos necesarios para el desempeño de sus actividades?		X	
8	¿Se encuentra diseñado un organigrama para el proceso de ventas?		X	
	IDENTIFICACIÓN DE EVENTOS			
9	¿La empresa analiza e identifica eventos potenciales que afecten el proceso de ventas y por ende el logro de los objetivos?		X	
10	¿El jefe y/o responsable de ventas participa en la identificación de eventos que puedan influir en la gestión de las ventas?		X	
11	¿La empresa cuenta con un FODA en el proceso de venta?		X	
12	Al existir un evento negativo, existe un análisis por parte de la gerencia de forma inmediata		X	
13	¿El área de ventas realiza estudios de mercado y/o satisfacción de clientes periódicamente?		X	
14	¿Al realizar una venta a crédito, se verifican los datos del cliente antes de otorgar el crédito?	X		

N°	PREGUNTAS	RESPUESTAS		COMENTARIO ACERCA DE LAS RESPUESTAS
		SI	NO	
	EVALUACIÓN DE RIESGOS			
15	¿La empresa tiene asignado un responsable para la custodia de documentos del área de ventas?		X	
16	¿En el área de ventas existe una persona encargada de la supervisión para el correcto cumplimiento del proceso?		X	
17	¿El área de ventas cuenta con tecnología para su funcionamiento eficaz y no impida el logro del objetivo?		X	
18	¿Al realizar cambios en el proceso de ventas la empresa analiza el impacto de posibles riesgos?		X	
	RESPUESTA A LOS RIESGOS			
19	¿Se cuenta elaborado con un plan de contingencias, para afrontar los riesgos en ventas?		X	
20	¿Al identificarse un riesgo potencial en el proceso de ventas, la empresa evalúa posibles respuestas, como evitarlo, reducirlo, compartirlo o aceptarlo?		X	
21	¿La empresa tiene contratado un seguro para el transporte de la mercadería?		X	
22	¿Al dar una respuesta al riesgo identificado en ventas, se analiza el costo - beneficio?		X	
23	¿El área de ventas emite reportes de las ventas a gerencia para que sean revisadas y controladas?	X		
24	¿La empresa cuenta con un listado de precios promedio en relación con los de la competencia?		X	
	ACTIVIDADES DE CONTROL			
25	¿La empresa realiza evaluaciones del desempeño del personal de ventas?		X	
26	¿En el área de ventas, se encuentran segregadas las funciones y responsabilidades?		X	
27	¿Al realizar una venta, se verifica que los datos de la factura estén correctos?	X		
28	¿Para otorgar créditos en ventas, existe previamente una autorización?	X		
29	¿El dinero recibido por las ventas, es depositado de forma inmediata?		X	

N°	PREGUNTAS	RESPUESTAS		COMENTARIO ACERCA DE LAS RESPUESTAS
		SI	NO	
	INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN			
30	¿La información dentro del proceso de ventas formal?		X	
31	¿La empresa tiene diseñado canales de comunicación durante el proceso de ventas?		X	
32	¿La planificación de ventas es comunicada oportunamente a los vendedores?		X	
33	¿Se entregan listados de nuevos precios y productos a los vendedores oportunamente?		X	
34	¿Las estrategias de ventas son comunicadas a los vendedores para que estos contribuyan con los objetivos?	X		
35	¿Se cuenta con estrategias de venta establecidas y comunicadas a los responsables?		X	
	SUPERIVISIÓN Y MONITOREO			
36	¿Se realiza un monitoreo de la atención brindada a los clientes?		X	
37	¿Existe una persona que supervise que se cumpla el proceso en ventas?		X	
38	¿Se efectúan comparaciones de ventas mensuales con ventas históricas?		X	
39	¿La empresa realiza supervisiones rutinarias para identificar deficiencias en el proceso de ventas?		X	
41	¿La gerencia o administración realiza recomendaciones sobre riesgos empresariales al área de ventas?		X	

## Análisis y evaluación del nivel de confianza del control interno en los procesos de comercialización en la empresa El Pino EIRL

**Tabla 3. Riesgo y nivel de confianza del control interno bajo metodología de COSO II**

Tabla de riesgo y confianza		
Rango	Riesgo	Confianza
15% - 50%	Alto	Bajo
51% - 75%	Medio	Moderado
76% - 95%	Bajo	Alto

**Tabla 4. Cuadro porcentual del componente ambiente de control proceso de compra**

COMPONENTE	RESPUESTAS		VALORACIÓN		NIVEL DE CONFIANZA	
	SI	NO	SI	NO	SI	NO
¿Existe una persona designada para la labor de compras?	1	2	17%	22%	<b>40%</b>	<b>60%</b>
¿Si se presentará algún problema con el asbatecimiento de insumos se soluciona de manera oportuna?	1	2	17%	22%		
¿El Gerente participa siempre en las decisiones de compra?	2	1	33%	11%		
¿Se cuenta con un diseño de procesos a realizar dentro del área de compras?	1	2	17%	22%		
¿Están definidos puntos tales como procesos, persona (s) o indicaciones escritas para el control de calidad de los materiales e insumos?	1	2	17%	22%		
<b>TOTALES</b>	<b>6</b>	<b>9</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>		

**Nivel de confianza = Bajo      Riesgo = Alto**

**Tabla 5. Cuadro porcentual del componente establecimiento de objetivos proceso de compra**

COMPONENTE	RESPUESTAS		VALORACIÓN		NIVEL DE CONFIANZA	
	SI	NO	SI	NO	SI	NO
¿Se han formulado objetivos específicos para compras?	2	1	33%	17%	50%	50%
¿Se realizan periódicamente análisis de factores externos e internos que podrían influir en el proceso de compra?	1	2	17%	33%		
¿Las políticas, normas y procedimientos de compras se actualizan con frecuencia?	1	2	17%	33%		
¿Los proveedores aportan en el cumplimiento de los objetivos de compras?	2	1	33%	17%		
<b>TOTALES</b>	<b>6</b>	<b>6</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>		

**Nivel de confianza = Bajo      Riesgo = Alto**

**Tabla 6. Cuadro porcentual del componente identificación de eventos proceso de compra**

COMPONENTE	RESPUESTAS		VALORACIÓN		NIVEL DE CONFIANZA	
	SI	NO	SI	NO	SI	NO
¿La empresa analiza e identifica eventos potenciales que afecten el proceso de compras y por ende el logro de los objetivos?	1	2	20%	20%	33%	67%
¿Cuándo se han identificado eventos se analizado factores externos e internos?	1	2	20%	20%		
¿La empresa establece fortalezas y debilidades del proceso de compra periódicamente?	1	2	20%	20%		
¿El área de compras cuenta con un análisis de precios, marcas, modelos de otros proveedores?	1	2	20%	20%		
¿En el caso de existir algún reclamo de los productos la empresa reporta a los proveedores sobre estos inconvenientes presentados?	1	2	20%	20%		
<b>TOTALES</b>	<b>5</b>	<b>10</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>		

**Nivel de confianza = Bajo      Riesgo = Alto**

**Tabla 7. Cuadro porcentual del componente evaluación de riesgos proceso de compra**

COMPONENTE	RESPUESTAS		VALORACIÓN		NIVEL DE CONFIANZA	
	SI	NO	SI	NO	SI	NO
¿La administración y/o gerencia tiene en cuenta el alcance de los eventos y el impacto que pueden tener en el logro de los objetivos en compras?	1	2	14%	25%	<b>47%</b>	<b>53%</b>
¿La empresa tiene asignado un responsable para resguardar los documentos del área de compras?	2	1	29%	13%		
¿Los riesgos positivos y/o negativos son examinados de manera oportuna?	1	2	14%	25%		
¿En el área de compra existe una persona encargada de la supervisión para el correcto cumplimiento del proceso?	1	2	14%	25%		
¿En el área de compras se cuenta con tecnología para el funcionamiento eficaz de las operaciones?	2	1	29%	13%		
<b>TOTALES</b>	<b>7</b>	<b>8</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>		

**Nivel de confianza = Bajo      Riesgo = Alto**

**Tabla 8. Cuadro porcentual del componente respuesta al riesgo proceso de compra**

COMPONENTE	RESPUESTAS		VALORACIÓN		NIVEL DE CONFIANZA	
	SI	NO	SI	NO	SI	NO
¿Se cuenta con un plan de contingencia para afrontar los riesgos identificados en compras?	1	2	17%	22%	<b>40%</b>	<b>60%</b>
¿Al identificarse un riesgo potencial en el área de compras, la gerencia evalúa posibles respuestas?	1	2	17%	22%		
¿Se emiten reportes o informes periódicos sobre cantidad, calidad de los materiales e insumos?	2	1	33%	11%		
¿Se cuenta con mecanismos de control en el área de compras?	1	2	17%	22%		
¿Se utilizan documentos que aseguren el correcto control de los materiales en el área de compras?	1	2	17%	22%		
<b>TOTALES</b>	<b>6</b>	<b>9</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>		

**Nivel de confianza = Bajo      Riesgo = Alto**

**Tabla 9. Cuadro porcentual del componente actividades de control proceso de compra**

COMPONENTE	RESPUESTAS		VALORACIÓN		NIVEL DE CONFIANZA	
	SI	NO	SI	NO	SI	NO
<b>ACTIVIDADES DE CONTROL</b>						
¿La empresa realiza evaluaciones sobre la calidad de los materiales e insumos?	2	1	17%	8%	<b>50%</b>	<b>50%</b>
¿En el área de compras se encuentran segregadas las funciones y responsabilidades?	1	2	8%	17%		
¿Se realizan constataciones físicas de los productos recibidos al momento que llega a la empresa?	2	1	17%	8%		
¿Se realizan evaluaciones al proceso de compras?	1	2	8%	17%		
¿Al realizar una compra se verifican los datos de la factura conforme a requerimientos y condiciones preestablecidas?	2	1	17%	8%		
¿Se verifican las guías de remisión, al momento de recibir la mercadería y se constata que la mercadería es la correcta a lo solicitado?	1	2	8%	17%		
¿Cuándo se da un alza de precios en la madera existe una previa autorización para su compra?	1	2	8%	17%		
¿Los pagos a los proveedores se realizan en el tiempo establecido?	2	1	17%	8%		
<b>TOTALES</b>	<b>12</b>	<b>12</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>		

**Nivel de confianza = Bajo      Riesgo = Alto**

**Tabla 10. Cuadro porcentual del componente evaluación y comunicación proceso de compra**

COMPONENTE	RESPUESTAS		VALORACIÓN		NIVEL DE CONFIANZA	
	SI	NO	SI	NO	SI	NO
<b>INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN</b>						
¿La información dentro del proceso de compra es formal?	1	2	20%	29%	<b>42%</b>	<b>58%</b>
¿La información fluye a todo nivel dentro de la empresa?	1	2	20%	29%		
¿En encargado del área de compras comunica oportunamente a la gerencia sobre inconvenientes producidos con los proveedores?	2	1	40%	14%		
¿La información proporcionada por la empresa al área de compras es confiable para la toma de decisiones?	1	2	20%	29%		
<b>TOTALES</b>	<b>5</b>	<b>7</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>		

**Nivel de confianza = Bajo      Riesgo = Alto**

**Tabla 11. Cuadro porcentual del componente supervisión y monitoreo proceso de compra**

COMPONENTE	RESPUESTAS		VALORACIÓN		NIVEL DE CONFIANZA	
	SI	NO	SI	NO	SI	NO
¿Existe una persona encargada para supervisar que se cumpla con el proceso de compra?	1	2	25%	25%	33%	67%
¿Se efectúan comparaciones de compras mensuales con históricas?	1	2	25%	25%		
¿La empresa realiza supervisiones rutinarias para identificar deficiencias en el proceso de compras?	1	2	25%	25%		
¿La administración realiza monitoreo en el área de compras y proporcionar recomendaciones sobre riesgos corporativos?	1	2	25%	25%		
<b>TOTALES</b>	<b>4</b>	<b>8</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>		

**Nivel de confianza = Bajo      Riesgo = Alto**

**Tabla 12. Cuadro porcentual del componente ambiente de control proceso de venta**

COMPONENTE	RESPUESTAS		VALORACIÓN		NIVEL DE CONFIANZA	
	SI	NO	SI	NO	SI	NO
¿La empresa cuando realiza una venta identifica posibles beneficios y posibles riesgos??	1	2	17%	22%	40%	60%
¿Se cuenta con manual de funciones para el área de ventas?	1	2	17%	22%		
¿Se cuenta con un diseño de procesos a realizar dentro del área de ventas?	1	2	17%	22%		
¿Cuándo existen problemas en el área de ventas, los encargados reportan oportunamente?	1	2	17%	22%		
¿La gerencia tiene contacto directo con los vendedores en cuanto a coordinaciones y toma de decisiones?	2	1	33%	11%		
<b>TOTALES</b>	<b>6</b>	<b>9</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>		

**Nivel de confianza = Bajo      Riesgo = Alto**

**Tabla 13. Cuadro porcentual del componente establecimiento de objetivos proceso de venta**

COMPONENTE	RESPUESTAS		VALORACIÓN		NIVEL DE CONFIANZA	
	SI	NO	SI	NO	SI	NO
<b>ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS</b>						
¿Los objetivos de ventas contribuyen al cumplimiento de la misión y objetivos generales de la empresa?	2	1	50%	20%	<b>44%</b>	<b>56%</b>
¿El personal de ventas tiene los conocimientos necesarios para el desempeño de sus actividades?	1	2	25%	40%		
¿Se encuentra diseñado un organigrama para el proceso de ventas?	1	2	25%	40%		
<b>TOTALES</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>		

**Nivel de confianza = Bajo      Riesgo = Alto**

**Tabla 14. Cuadro porcentual del componente identificación de eventos proceso de venta**

COMPONENTE	RESPUESTAS		VALORACIÓN		NIVEL DE CONFIANZA	
	SI	NO	SI	NO	SI	NO
<b>IDENTIFICACIÓN DE EVENTOS</b>						
¿La empresa analiza e identifica eventos potenciales que afecten el proceso de ventas y por ende el logro de la empresa?	1	2	14%	18%	<b>39%</b>	<b>61%</b>
¿El jefe y/o responsable de ventas participa en la identificación de eventos que puedan influir en la empresa?	1	2	14%	18%		
¿La empresa cuenta con un FODA en el proceso de venta?	1	2	14%	18%		
Al existir un evento negativo, existe un análisis por parte de la gerencia de forma inmediata	1	2	14%	18%		
¿El área de ventas realiza estudios de mercado y/o satisfacción de clientes periódicamente?	1	2	14%	18%		
¿Al realizar una venta a crédito, se verifican los datos del cliente antes de otorgar el crédito?	2	1	29%	9%		
<b>TOTALES</b>	<b>7</b>	<b>11</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>		

**Nivel de confianza = Bajo      Riesgo = Alto**

**Tabla 15. Cuadro porcentual del componente evaluación de riesgos proceso de venta**

COMPONENTE	RESPUESTAS		VALORACIÓN		NIVEL DE CONFIANZA	
	SI	NO	SI	NO	SI	NO
¿La empresa tiene asignado un responsable para la custodia de documentos del área de ventas?	1	2	25%	25%	<b>33%</b>	<b>67%</b>
¿En el área de ventas existe una persona encargada de la supervisión para el correcto cumplimiento del	1	2	25%	25%		
¿El área de ventas cuenta con tecnología para su funcionamiento eficaz y no impida el logro del	1	2	25%	25%		
¿Al realizar cambios en el proceso de ventas la empresa analiza el impacto de posibles riesgos?	1	2	25%	25%		
<b>TOTALES</b>	<b>4</b>	<b>8</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>		

**Nivel de confianza = Bajo      Riesgo = Alto**

**Tabla 16. Cuadro porcentual del componente respuesta a los riesgos proceso de venta**

COMPONENTE	RESPUESTAS		VALORACIÓN		NIVEL DE CONFIANZA	
	SI	NO	SI	NO	SI	NO
¿Se cuenta elaborado con un plan de contingencias, para afrontar los riesgos en ventas?	1	2	14%	18%	<b>39%</b>	<b>61%</b>
¿Al identificarse un riesgo potencial en el proceso de ventas, la empresa evalúa posibles respuestas, como evitarlo, reducirlo, compartirlo o aceptarlo?	1	2	14%	18%		
¿La empresa tiene contratado un seguro para el transporte de la mercadería?	1	2	14%	18%		
¿Al dar una respuesta al riesgo identificado en ventas, se analiza el costo - beneficio?	1	2	14%	18%		
¿El área de ventas emite reportes de las ventas a gerencia para que sean revisadas y controladas?	2	1	29%	9%		
¿La empresa cuenta con un listado de precios promedio en relación con los de la competencia?	1	2	14%	18%		
<b>TOTALES</b>	<b>7</b>	<b>11</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>		

**Nivel de confianza = Bajo      Riesgo = Alto**

**Tabla 17. Cuadro porcentual del componente actividades de control proceso de venta**

COMPONENTE	RESPUESTAS		VALORACIÓN		NIVEL DE CONFIANZA	
	SI	NO	SI	NO	SI	NO
¿La empresa realiza evaluaciones del desempeño del personal de ventas?	1	2	14%	25%	<b>47%</b>	<b>53%</b>
¿En el área de ventas, se encuentran segregadas las funciones y responsabilidades?	1	2	14%	25%		
¿Al realizar una venta, se verifica que los datos de la factura estén correctos?	2	1	29%	13%		
¿Para otorgar créditos en ventas, existe previamente una autorización?	2	1	29%	13%		
¿El dinero recibido por las ventas, es depositado de forma inmediata?	1	2	14%	25%		
<b>TOTALES</b>	<b>7</b>	<b>8</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>		

**Nivel de confianza = Bajo      Riesgo = Alto**

**Tabla 18. Cuadro porcentual del componente información y comunicación proceso de venta**

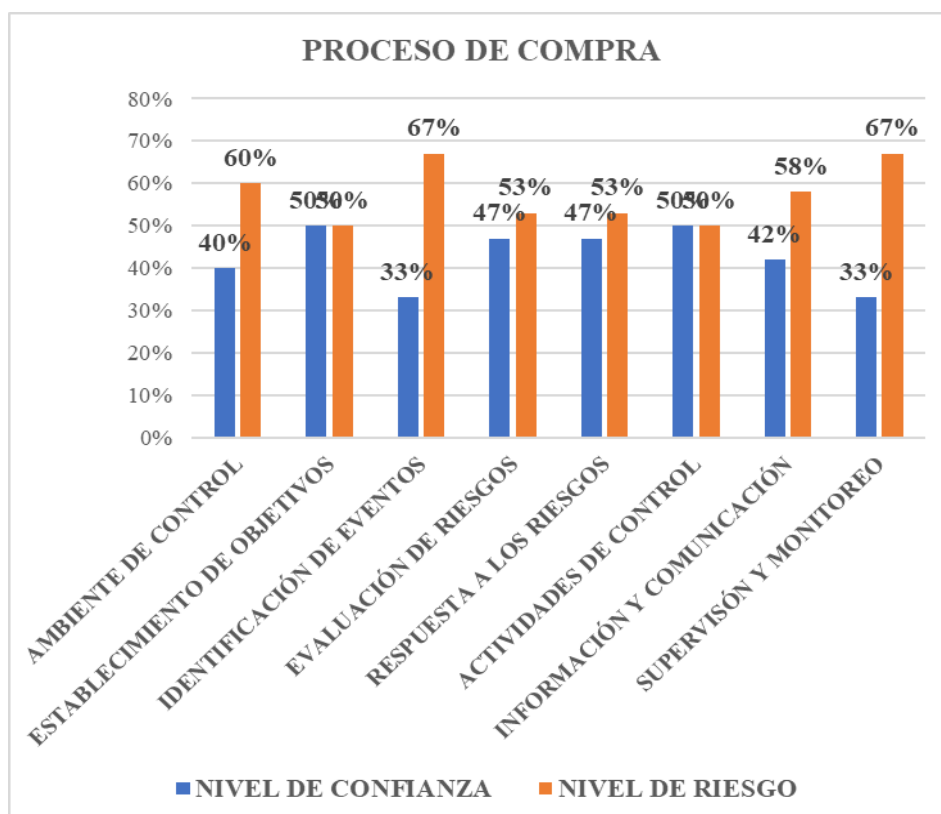
COMPONENTE	RESPUESTAS		VALORACIÓN		NIVEL DE CONFIANZA	
	SI	NO	SI	NO	SI	NO
¿La información dentro del proceso de ventas formal?	1	2	14%	18%	<b>39%</b>	<b>61%</b>
¿La empresa tiene diseñado canales de comunicación durante el proceso de ventas?	1	2	14%	18%		
¿La planificación de ventas es comunicada oportunamente a los vendedores?	1	2	14%	18%		
¿Se entregan listados de nuevos precios y productos a los vendedores oportunamente?	1	2	14%	18%		
¿Las estrategias de ventas son comunicadas a los vendedores para que estos contribuyan con los objetivos?	2	1	29%	9%		
¿Se cuenta con estrategias de venta establecidas y comunicadas a los responsables?	1	2	14%	18%		
<b>TOTALES</b>	<b>7</b>	<b>11</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>		

**Nivel de confianza = Bajo      Riesgo = Alto**

**Tabla 19. Cuadro porcentual del componente supervisión y monitoreo proceso de venta**

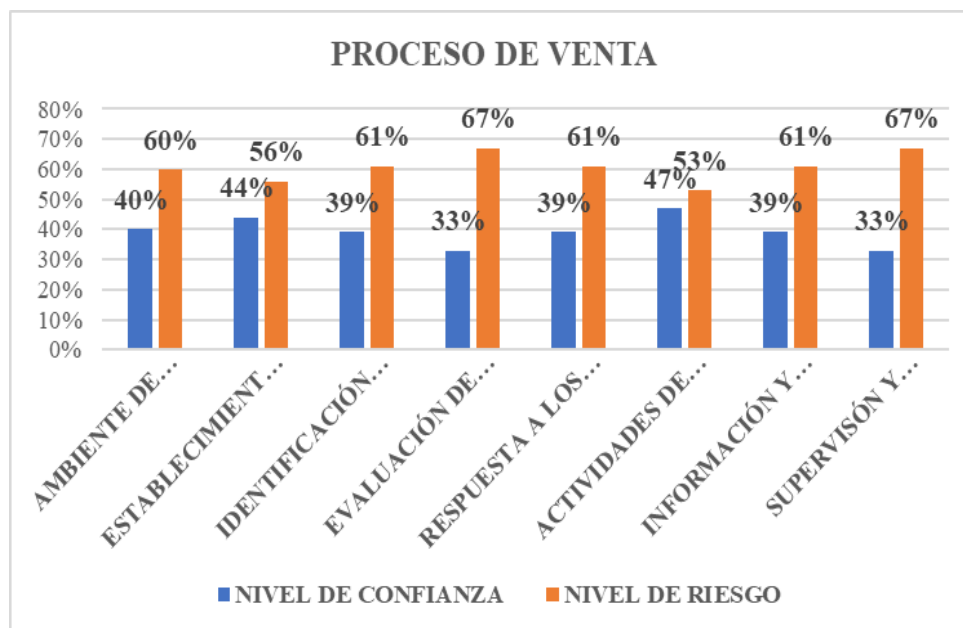
COMPONENTE	RESPUESTAS		VALORACIÓN		NIVEL DE CONFIANZA	
	SI	NO	SI	NO	SI	NO
¿Se realiza un monitoreo de la atención brindada a los clientes?	1	2	20%	20%	33%	67%
¿Existe una persona que supervise que se cumpla el proceso en ventas?	1	2	20%	20%		
¿Se efectúan comparaciones de ventas mensuales con ventas históricas?	1	2	20%	20%		
¿La empresa realiza supervisiones rutinarias para identificar deficiencias en el proceso de ventas?	1	2	20%	20%		
¿La gerencia o administración realiza recomendaciones sobre riesgos empresariales al área de ventas?	1	2	20%	20%		
<b>TOTALES</b>	<b>5</b>	<b>10</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>		

**Nivel de confianza = Bajo      Riesgo = Alto**



**Figura 3. Control interno Metodología COSO II al Proceso de Compra**

**Fuente. Cuestionario de Control Interno**



**Figura 4. Control interno Metodología COSO II al Proceso de Venta**

**Fuente. Cuestionario de Control Interno**

### **Interpretación de los resultados**

#### **Componente ambiente de control del proceso de comercialización**

La empresa El Pino EIRL, en su proceso operativo de compra y de venta presenta un nivel de confiabilidad de 40% en ambos procesos, respecto al componente ambiente de control; obtenido de las actividades o acciones que empíricamente se han podido observar en la visita a la empresa y de la aplicación del cuestionario de control interno. Este nivel de confiabilidad que representa un nivel bajo en la escala de medición y por ende conlleva un nivel de riesgo alto permite afirmar que la empresa en este componente carece de instrumentos importantes para una adecuada ejecución del control tales como: Un Manual de Organización de Funciones, un Plan de contingencia o planificación de posibles beneficios y riesgos asociados a su negocio, un sistema de resolución de problemas y un proceso o flujograma definido sobre sus procesos de comercialización.

### **Componente establecimiento de objetivos del proceso de comercialización**

La empresa El Pino EIRL, en su proceso operativo de compra y de venta presenta un nivel de confiabilidad de 50% en el proceso de compra y de 44% en el proceso de ventas respecto al componente establecimiento de objetivos.

Este nivel de confiabilidad que representa un nivel bajo en la escala de medición y por ende conlleva un nivel de riesgo alto permite afirmar que la empresa en este componente respecto a su proceso de compra (50%) uno de los principales objetivos que se puede mencionar es la búsqueda de insumos de calidad, pero lo que a su vez representa una carencia es que no se realiza periódicamente un análisis de factores externos o internos que podrían afectar o limitar este proceso de compra respecto a los objetivos específicos que demande la empresa respecto a sus insumos y proveedores. Y en lo que respecta a su proceso operativo de venta podemos decir que el 44% de nivel de confiabilidad que denota es un nivel bajo y que básicamente se representa en cuanto a que la empresa no cuenta con un organigrama adecuado que defina sus áreas principales de acuerdo a su naturaleza de fabricación y comercialización de muebles, sumado a que el puesto de encargado de ventas está ocupado por una persona de confianza y no por una persona con preparación específica del puesto.

### **Componente identificación de eventos del proceso de comercialización**

La empresa El Pino EIRL, en su proceso operativo de compra y de venta presenta un nivel de confiabilidad de 33% en el proceso de compra y de 39% en el proceso de ventas respecto al componente identificación de eventos.

Este nivel de confiabilidad que representa un nivel bajo en la escala de medición y por ende conlleva un nivel de riesgo alto permite afirmar que la empresa en este componente respecto a su proceso de compra no cuenta con un plan de comercialización a corto, mediano o largo plazo, ni tampoco ejecutan acciones que les permita identificar sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas incluso para el sostenimiento de toda la empresa.

Podemos mencionar también en este punto que son pocos o casi nulos los reclamos por parte de los clientes por ejemplo respecto a los productos, pero en caso de existiría un reclamo la empresa no cuenta con un procedimiento de atención y/o estrategias o garantías establecidas incluso para sus proveedores.

De otra parte, en este componente podemos mencionar que las decisiones, administración y prácticamente la atención de cualquier tipo de evento que se pueda presentar en la empresa el que tiene a su cargo la resolución del mismo es directamente el gerente en donde se ha podido observar que incluso no interviene de ser el caso el encargado de las ventas y/o producción.

### **Componente evaluación de riesgos del proceso de comercialización**

La empresa El Pino EIRL, en su proceso operativo de compra y de venta presenta un nivel de confiabilidad de 47% en el proceso de compra y de 33% en el proceso de ventas respecto al componente evaluación de riesgos.

Este nivel de confiabilidad que representa un nivel bajo en la escala de medición y por ende conlleva un nivel de riesgo alto permite afirmar que la empresa al no contar con plan de comercialización, y/o procesos establecidos en sus procesos de compra y de ventas este punto respecto a la evaluación de riesgos no se ejecuta conforme correspondería hacerlo si es que se contará con lineamientos establecidos; lo poco que se pudo observar en este componente es que la empresa dentro de las escasas actividades que realiza vinculadas a este componente es que si hay un encargado de resguardar y acumular los documentos relacionados a las compras y ventas (vendedor) para que luego estas sean canalizadas al servicio tercerizado sobre su contabilidad, básicamente esta es la única actividad que se desarrolla en este componente.

### **Componente respuesta a los riesgos del proceso de comercialización**

La empresa El Pino EIRL, en su proceso operativo de compra y de venta presenta un nivel de confiabilidad de 40% en el proceso de compra y de 39% en el proceso de ventas respecto al componente respuesta a los riesgos.

Este nivel de confiabilidad que representa un nivel bajo en la escala de medición y por ende conlleva un nivel de riesgo alto permite afirmar que la empresa no realiza reportes periódicos sobre compras y ventas realizadas en un periodo, básicamente se enfoca en el proceso de producción y cumplimiento de plazos en la entrega de sus productos; y desconoce actividades que podrían contribuir en la mejora de la gestión de sus recursos.

### **Componente actividades de control del proceso de comercialización**

La empresa El Pino EIRL, en su proceso operativo de compra y de venta presenta un nivel de confiabilidad de 50% en el proceso de compra y de 47% en el proceso de ventas respecto al componente actividades de control.

Este nivel de confiabilidad que representa un nivel bajo en la escala de medición y por ende conlleva un nivel de riesgo alto permite afirmar que la empresa en lo que respecta a su proceso de compra básicamente sus actividades están relacionadas a buscar la calidad de sus insumos tal como lo hemos mencionado en párrafos anteriores y por ende en el cumplimiento con el pago a sus proveedores que de acuerdo a nuestro análisis la empresa ha desarrollado una dependencia de los mismos respecto al material que estos le suministran. Asimismo, mismo podemos decir que el proceso de actividades de control básicamente se dirige al proceso de fabricación o elaboración de los productos.

En cuanto al proceso de ventas tenemos las actividades de control están dirigidas a los aspectos formales de la venta (llenado de la orden, datos del cliente, recepción del pago anticipado, emisión del comprobante, cumplimiento del crédito) y carecen de otras actividades propias del proceso que contribuirían a optimizar y hacer más eficiente sus resultados como por ejemplo la segregación de funciones, políticas para el manejo y disposición del dinero recibido por las ventas, promover y capacitar al personal entre otros.

### **Componente información y comunicación del proceso de comercialización**

La empresa El Pino EIRL, en su proceso operativo de compra y de venta presenta un nivel de confiabilidad de 42% en el proceso de compra y de 39% en el proceso de ventas respecto al componente información y comunicación.

Este nivel de confiabilidad que representa un nivel bajo en la escala de medición y por ende conlleva un nivel de riesgo alto permite afirmar que la empresa por el mismo hecho de centralizarse las decisiones de compra en el gerente y con escasa poder de decisión y funciones no establecidas formalmente al encargo de compras la comunicación no es la más oportuna y no se genera un reporte de incidencias en cuanto al proceso de compras.

Y en lo que respecta al proceso de venta tampoco se tiene establecidos canales de comunicación sobre el proceso de venta ni tampoco estrategias de comercialización y/o publicidad ni reportes actualizados sobre precios de venta.

### **Componente supervisión y monitoreo del proceso de comercialización**

La empresa El Pino EIRL, en su proceso operativo de compra y de venta presenta un nivel de confiabilidad de 33% en el proceso de compra y de 33% en el proceso de ventas respecto al componente supervisión y monitoreo.

Este nivel de confiabilidad que representa un nivel bajo en la escala de medición y por ende conlleva un nivel de riesgo alto permite afirmar que la empresa carece en su totalidad para su proceso de comercialización de planes de monitoreo y supervisión en este proceso, en cuanto a que no se realiza un seguimiento en la satisfacción de las ventas a los clientes (servicio postventa) no se realizan comparaciones de compra y venta por campaña épocas del año, ni se cuenta con información comparada del sector, y no se ejecuta aún una cultura de mejora continua a nivel de toda la organización.

Aquí podemos agregar que se evidencia una sobrecarga en las labores del gerente por ser quién centraliza y realiza las actividades de compra y venta de los productos de acuerdo a la actividad y que en su defecto la única coordinación frecuente que mantiene es con el ebanista o jefe de producción y con el vendedor, situaciones que como se mencionó por un tema de confianza manifiesta hacerlo pero que en la medida que la empresa tiene mayor alcance o posibilidades de crecimiento y mejora en su atención no cuenta con un equipo definido con funciones debidamente establecidas.

### **Análisis de los resultados de la gestión del proceso de comercialización**

Se aplicaron algunos indicadores de gestión al proceso de comercialización teniendo como resultado lo siguiente:

Tabla 20. Ratios de gestión

<b>Ratios de gestión al proceso de comercialización Empresa El Pino EIRL</b>			
<b>1</b> Ventas por Clientes (mensual)	$\frac{\text{Ventas}}{\text{Clientes}}$	$\frac{56,500.00}{9.00}$	6,277.78
<b>2</b> Ventas por visitas (mensual)	$\frac{\text{Ventas}}{\text{Visitas}}$	$\frac{56,500.00}{35.00}$	1,614.29
<b>3</b> Anulación de pedidos (mensual)	$\frac{\text{Pedidos anulados}}{\text{Pedidos}}$	$\frac{0.00}{9.00}$	0.00
<b>4</b> Expansión de ventas (mensual)	$\frac{\text{Ventas mes actual}}{\text{Ventas mes anterior}}$	$\frac{56,500.00}{58,000.00}$	0.97
<b>5</b> Margen bruto (Anual)	$\frac{\text{Costo de ventas}}{\text{Ventas netas}}$	$\frac{458,255.00}{727,200.00}$	0.63
<b>6</b> Quejas recibidas por demora en entregas (mensual)		0	
<b>7</b> Número de reclamaciones de clientes (mensual)		0	

De la información recopilada de la empresa El Pino EIRL respecto a sus ventas promedio durante el año 2019 pudimos determinar entre principales indicadores de gestión a los siguientes:

**Ventas por clientes:** Podemos afirmar que cada pedido correspondiente por un cliente asciende aproximadamente a S/ 6,000. Del cual podemos deducir que cada cliente que visita la tienda es muy importante para la empresa por el volumen de venta que representa y a la vez porque consideran que son sus principales referentes en la promoción de sus productos.

**Ventas por visitas:** Respecto al número de visitas recibidas conforme indica los resultados obtenidos de un mes en referencia como fue el mes de diciembre del año 2019 tenemos que 35 clientes visitaron aproximadamente la tienda los cuáles en relación con las ventas registradas reflejan una ratio ascendente a S/ 1,614.29. Pero más allá de este resultado nos permitió analizar que de las 35 visitas únicamente 9 clientes definieron sus pedidos lo cual hace que la empresa evalúe los eventos respecto a este suceso para poder determinar los porques y de esa manera implementar una acción de mejora a fin de que sea mayor el número de clientes que efectivizan un pedido.

**Anulación de pedidos:** En el mes de referencia tomado para la evaluación de los indicadores no se registró ninguna anulación de pedidos realizados lo que denota la seguridad y confianza de los clientes en la empresa, así como la definición de las ventas que es muy importante para la empresa a fin de asegurar sus ingresos.

**Expansión de ventas:** Este indicador se calculó de las ventas registradas en los meses de noviembre y diciembre del año en el cual obtuvimos la información año 2019, y podemos comentar que la expansión de ventas entre ambos meses fue de un 97% indicador que afirmamos reporta un margen alto y bastante aceptable. De otra parte, podemos comentar aquí que la empresa pese a su rubro presenta ventas a lo largo de todo el año y que las variaciones entre un mes y otro son mínimas.

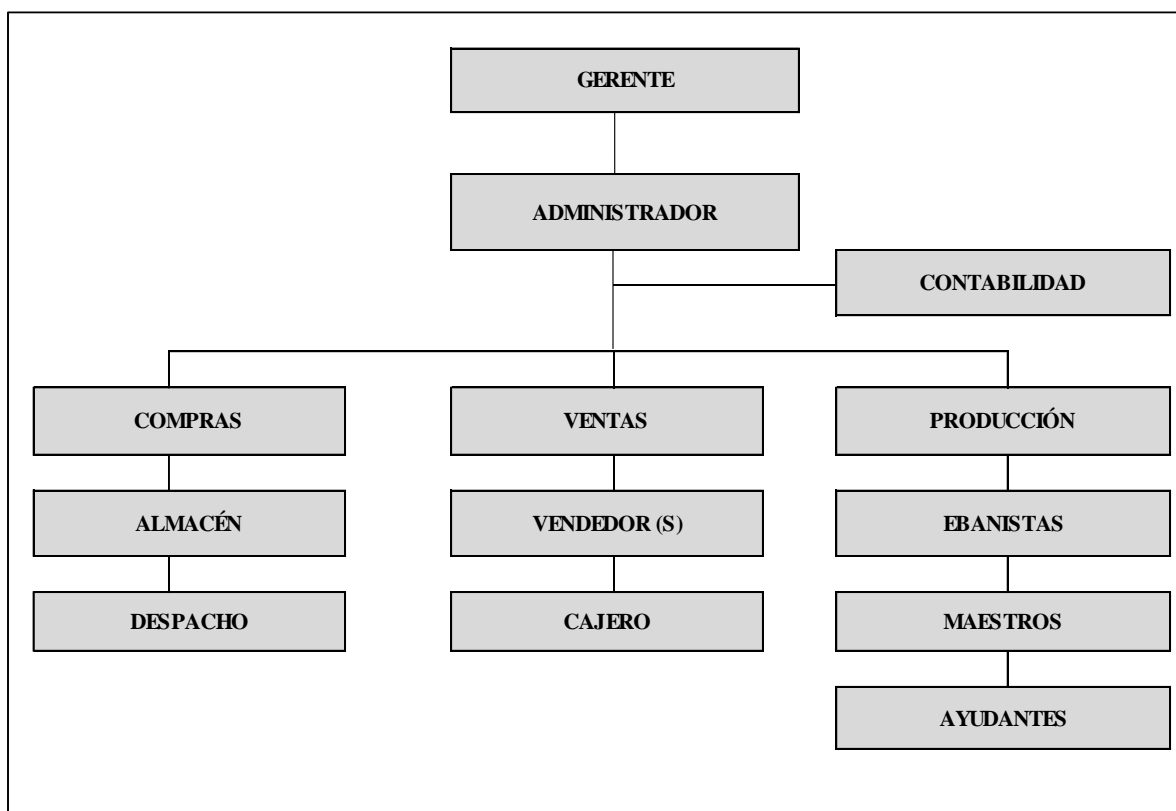
**Margen bruto:** En cuanto a este indicador de margen bruto para el año 2018 se registro un 63% de margen del costo de ventas sobre las ventas netas, sobre el cual podemos afirmar que para el sector en el que se desarrolla la empresa objeto de estudio es un margen aceptable y significativo que le permite atender sus gastos operacionales y otros.

## Establecimiento de lineamientos de control para la mejora de la gestión

Dando cumplimiento al objetivo de establecer lineamientos de control que contribuyan a la mejora en la gestión del proceso de comercialización en la empresa El Pino EIRL, conforme a los puntos que hemos venido presentando hemos considerado lo siguiente:

- A.** Establecer un organigrama de acuerdo a la estructura funcional de la empresa El Pino EIRL
- B.** Establecer funciones de acuerdo a la estructura orgánica propuesta
- C.** Definir un flujograma de procesos para compras y ventas
- D.** Proponer actividades de control para los procesos operativos de compras y de ventas

### a. Establecer un organigrama para la empresa El Pino EIRL



**Figura 5. Estructura Orgánica - Propuesta**

**b. Establecer funciones de acuerdo a la estructura orgánica propuesta****GERENCIA**

- Negociar con proveedores
- Establecer estrategias de alianza respecto a compras y adquisición de materiales
- Autorizar las órdenes de compra a proveedores
- Firmar los cheques para pagos a proveedores
- Representar a la empresa ante cualquier acuerdo y/o celebración de contratos y otras actividades necesarias
- Monitorear el cumplimiento de la misión de la empresa
- Tomar decisiones respecto a reportes, mejoras, información estratégica y financiera presentada por el área de administración y por contabilidad
- Participar de la contratación de personal de acuerdo a requerimientos
- Autorizar la capacitación del personal
- Participar de las actividades que involucre seguimiento a clientes, focus group, etc.
- Impulsar la cultura organizacional de la empresa conforme a la misión, visión y objetivos.
- Otras actividades que su participación le permita atender y/o representar.

**ADMINISTRACIÓN**

- Buscar proveedores de materiales e insumos
- Realizar estudios de mercado respecto a diseños, tendencias, competencia, productos sustitutos
- Gestionar al personal y/o recurso humano de la empresa
- Atender las solicitudes requeridas por el personal de la empresa respecto a diferentes beneficios, permisos, necesidades, derechos y obligaciones que les asistan
- Monitorear el cumplimiento de las funciones del personal

- Elaborar presupuestos de ventas, compras, pedidos, órdenes de producción
- Establecer un plan de capacitación para el personal
- Monitorear los procesos a nivel de todas las áreas de la empresa
- Realizar focus group con los clientes
- Elaborar propuestas sobre planificación estratégica para la empresa
- Innovar procesos teniendo en cuenta la demanda y apertura de nuevos mercados
- Fortalecer la cultura de establecimiento de objetivos, cumplimiento de metas, y comunicación a nivel de toda la organización
- Realizar coordinaciones frecuentes con el área de contabilidad a fin de monitorear el cumplimiento de todas las obligaciones formales
- Realizar arqueos de caja
- Realizar toma de inventarios
- Monitorear el cumplimiento de los lineamientos de control en toda la empresa procurando una cultura de compromiso y desempeño eficiente en todas las áreas.
- Establecer estrategias sobre entrega de productos con clientes
- Ampliar la cartera de clientes, procurando establecer acuerdos con clientes corporativos
- Gestiona actividades que promuevan la identificación, el compromiso de los colaboradores con la empresa.
- Otras actividades que Gerencia le encargue

## **COMPRAS**

Dentro del área de compras hemos convenido establecer funciones para las actividades de recepción, almacenamiento y despacho.

### **RECEPCIÓN**

- El encargado de la recepción de materiales debe ser una persona preparada para el puesto, conocer sobre los materiales
- Llevar un control de todos los ingresos de materiales al almacén.

- Participar de la toma de inventario de productos
- Establecer adecuadamente la ubicación de los materiales
- Llevar un control de todos los ingresos de materiales conforme a características, fecha, costo y tipo de proveedor.
- Llevar un registro permanente y actualizado de los ingresos de materiales almacén
- Verificar la documentación correspondiente a la recepción de mercadería
- Realizar coordinaciones oportunas y recurrentes con las áreas que participan en el proceso.

### **ALMACEN**

- El encargo de almacén es quién dispone y acondiciona la ubicación de los materiales
- Asegurar la custodia, cuidado y mantenimiento de las optimas condiciones de los materiales
- Señalar condiciones, lotes, tipo de materiales y establecer lineamientos adecuados para el almacenamiento de los materiales teniendo en cuenta sus características
- Llevar un control sobre el stock de productos y realizar informes frecuentes sobre la disponibilidad
- Mantener en óptimas condiciones los espacios que forman parte del almacén
- No permitir el ingreso a personas no autorizadas al almacén.

### **DESPACHO**

- El encargado de almacén en cuanto a la función despacho es quién anota oportunamente en el registro las condiciones de entrega de materiales (tipo, fecha, hora, producto, requerimiento, etc)
- Verificar que la entrega de materiales se realiza de manera oportuna de tal forma que no se vea interrumpido el proceso de fabricación.
- Anotar oportunamente la entrega de los productos

- Participar de la toma de inventarios permanente establecida por la administración de la empresa.
- Reportar sobre los stocks de materiales periódicamente.

## **VENTAS**

Dentro del área de ventas hemos convenido establecer funciones para las actividades de venta y cobranza.

### **VENDEDOR**

- Atender y anotar los requerimientos de los clientes
- Muestra y promociona la oferta de productos que dispone la empresa
- Contacta al cliente respecto a condiciones de productos, condiciones de venta, entrega, etc.
- Coordina permanentemente con administración respecto a estrategias de venta, elaboración de presupuestos, planificación sobre ventas y órdenes de producción.
- Presenta sugerencias sobre tendencias, requerimientos de clientes, perfil de clientes.
- Participa de los focus group con clientes.
- Lleva un registro actualizado sobre los clientes que visitan la empresa.
- Lleva un registro actualizado sobre los pedidos ejecutados por los clientes
- Coordina de manera oportuna con el encargado de caja para la cobranza a clientes de acuerdo a condiciones de negociación
- Elabora ordenes de pedido conforme a requerimientos de cliente
- Participa de las decisiones respecto a fuerza de ventas, capacitaciones, estrategias de publicidad, entre otras relativas a su función.

### **CAJERO**

- Emite comprobantes de venta de manera oportuna y previa coordinación y capacitación por el área de contabilidad
- Lleva un control y registro actualizado sobre los ingresos y salida de dinero

- Gestiona los pagos a proveedores
- Realiza la cobranza a clientes
- Coordina los depósitos de efectivo en las cuentas corrientes de la empresa
- Coordina el pago de remuneraciones y haberes a los trabajadores
- Ejecuta las acciones de mejora respecto al proceso de acuerdo a los procedimientos y lineamientos de control establecidos para su área.
- Participa de capacitaciones y coordinaciones establecidas por el área de contabilidad
- Mantiene comunicación directa con gerencia, administración y ventas
- Custodia las chequeras, medios de pago y otros registros necesarios en el control del dinero
- Verifica los depósitos y valida los movimientos entre las cuentas de la empresa
- Realiza desembolsos autorizados por gerencia para atender necesidades propias de la empresa.
- Gestiona los movimientos del dinero en la empresa.
- Lleva un control sobre los pagos de las obligaciones que tenga la empresa
- Custodia y entrega la documentación necesaria y de manera oportuna al área de contabilidad.
- Promueve una cultura de transparencia, confianza y eficiencia en el cumplimiento de sus funciones.

## **PRODUCCIÓN**

Dentro del área de producción hemos convenido establecer funciones relativas a la fabricación y elaboración de muebles las mismas que de acuerdo a la experiencia, permanencia en el puesto y disposición de trabajo son distribuidas entre los ebanistas, maestros, y ayudantes.

- Maestros y ebanistas realizan requerimientos de materiales conforme a pedidos de producción

- Validan la calidad de los materiales e insumos solicitados teniendo en cuenta las políticas de la empresa
- Hacen seguimiento frecuente a las condiciones de los requerimientos y ordenes pendientes de entrega.
- De ser necesario atienden llamadas de clientes para acordar especificaciones técnicas, de diseño y recomendaciones.
- Promueven una cultura de eficiencia, efectividad y productividad en la elaboración de los productos y en el uso de materiales.
- Innovan en la elaboración de productos
- Participan de talleres de capacitación y fortalecimiento de habilidades conforme al rubro
- Revisan junto con la gerencia y administrador diseños, tendencias, nuevos modelos
- Participan de todas las actividades programadas por la empresa.
- Realizan requerimientos sobre activos y máquinas necesarias para el proceso de producción
- Cumplen con la jornada de trabajo y establecimiento de condiciones necesarias a fin de cumplir con los requerimientos de clientes
- Desarrollan un espíritu de alta identificación con la empresa
- Comunican oportunamente sobre el término de las órdenes de pedido



El flujograma propuesto para el proceso de compra, es parte de la propuesta establecida para la mejora en la gestión del proceso de comercialización de la Empresa El Pino EIRL, en el mismo podemos destacar las siguientes consideraciones:

El Proceso de compra inicia con el requerimiento de materiales en base a los pedidos recibidos por los clientes y/o programación de fabricación de diseños autorizados por administración con VB del Gerente teniendo en cuenta estadísticas de ventas, diseños, tendencias, requerimientos anteriores.

El requerimiento de materiales es de conocimiento de Gerencia en cuanto a que por el conocimiento del mercado y trato con los proveedores, es la propia gerencia que se encarga de contactar a los proveedores y autoriza las coordinaciones de entrega de materiales y condiciones de pago.

Consideramos un punto a incluir dentro de este proceso más que un área es el poder definir la función del almacén.

Almacén desempeñaría la principal función de recepcionar los materiales a fin de general un control de los movimientos de materiales tanto para el ingreso, como para la custodia y despacho de los mismos conforme a las órdenes de producción y/o autorizaciones recibidas ya sea del Administrador con Vb de Gerencia o directamente desde Gerencia.

La producción y/o fabricación que estaría a cargo de los maestros, ebanistas y ayudantes requerirá los materiales a almacén y procederá con el cumplimiento de las solicitudes recibidas para los pedidos.

En esta etapa del proceso de compra también consideramos incluir la función de un responsable del dinero que en este caso sería el Cajero quién con el VB de gerencia y con el documento que acredita la compra y recepción de los materiales pueda proceder con el pago y la coordinación de la recepción del comprobante de pago de manera oportuna para ser remitido para su registro y declaración al área externa a cargo de la contabilidad de la empresa.

Como podemos apreciar dentro del proceso la Gerencia desempeña un rol importante en el contacto con los proveedores, la negociación y las condiciones de entrega de materiales; apoyado de las áreas de almacén y caja a fin de llevar un mejor control y gestión de este proceso de compra.

## Proceso de venta

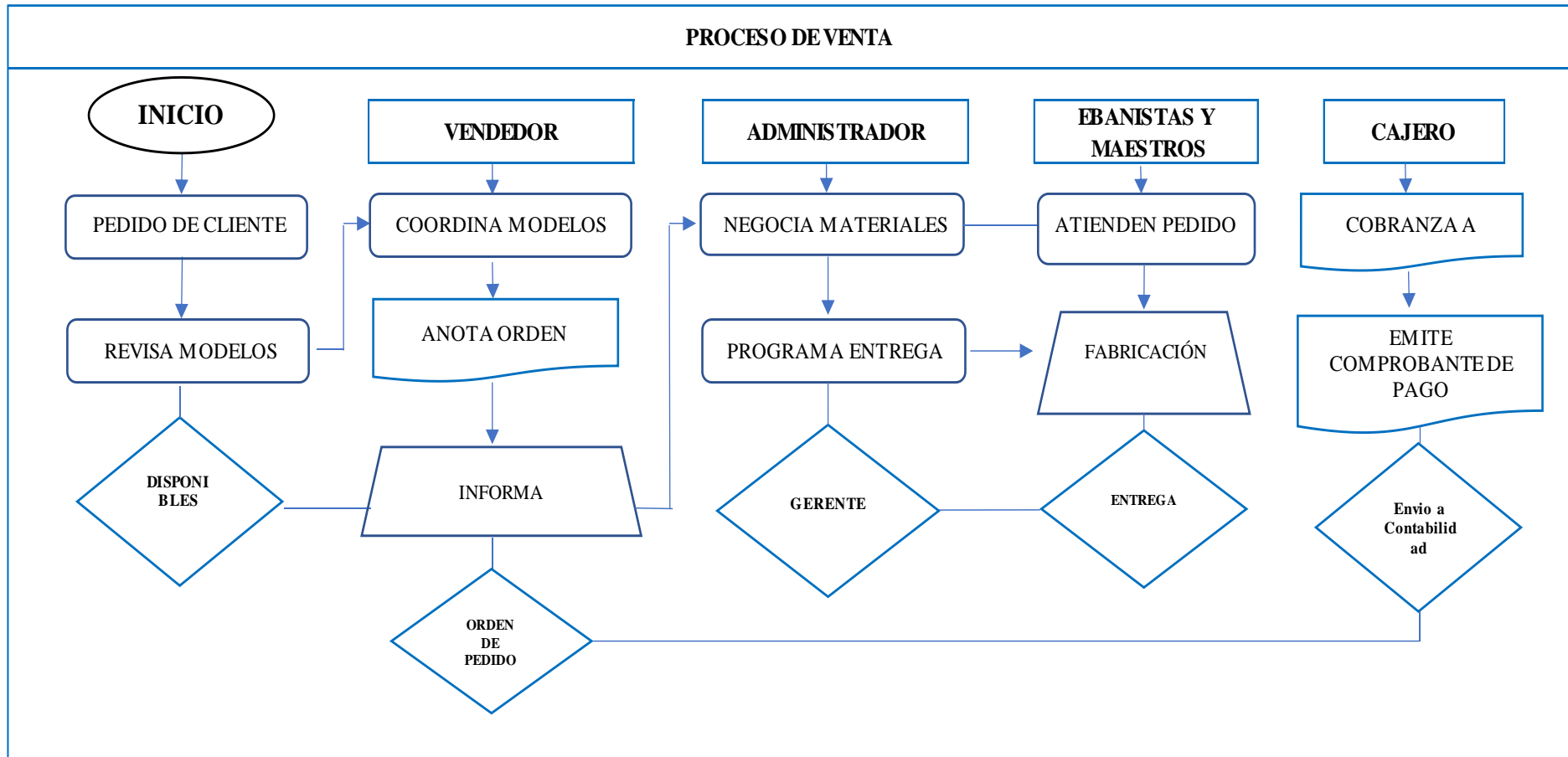


Figura 7. Flujograma proceso de venta propuesto

El flujograma propuesto para el proceso de venta, es parte de la propuesta establecida para la mejora en la gestión del proceso de comercialización de la Empresa El Pino EIRL, en el mismo podemos destacar las siguientes consideraciones:

El proceso de venta inicia con el pedido del cliente, quién revisa modelos ofertados, producidos y capaces de ser diseñados y elaborados por la empresa El Pino EIRL.

Si el cliente decide y realiza su pedido sobre un modelo disponible ya sea en tienda o en almacén, negocia las condiciones de entrega, cobranza, con el vendedor y la entrega es inmediata.

Si el cliente decide su pedido por un modelo que no se cuenta en stock pero que, si se puede elaborar y/o fabricar conforme requerimientos de clientes el vendedor revisa condiciones, materiales, cronogramas de pedidos, y anota el requerimiento del cliente acordando los términos necesarios para poder ser atendido dentro de los plazos establecidos. De ser así proceso a la elaboración de la orden del pedido y deriva a Caja para la cancelación del adelanto o formalización de la emisión del comprobante de pago y validación de las condiciones de cobranza. Es así como podemos aquí verificar que se produce una segregación de funciones entre el que negocia la venta y el encargo de cobrar los acuerdos de la venta. Asimismo, se establece un orden y control para la emisión de un documento formal a fin de evitar posibles contingencias tributarias y a la vez se cuenta con una planificación previamente revisada y monitoreada en este caso por el administrador quien sería el encargado de monitorear este proceso para cumplir con las órdenes a tiempo.

En este proceso también hemos incluido la figura del administrador que consideramos va a cumplir una función muy importante dentro de lo que viene hacer la proyección de ventas, innovación de productos, estrategias para el cumplimiento efectivo de los pedidos, establecer condiciones de negociación, ejercer control directo sobre la fuerza de ventas y el encargado del manejo y custodia del dinero, asimismo sería un nexo de coordinación muy importante entre gerencia, producción, almacén, ventas y caja ya que tendrá a cargo el monitoreo de todo el proceso buscando el cumplimiento de estrategias y objetivos económicos que procuren la sostenibilidad de la empresa.

Como parte del proceso de venta también incorporamos la función de los ebanistas y maestros en cuanto a elaborar y fabricar lo solicitado por los cliente para luego comunicar oportunamente la entrega del producto y su comunicación sea en la línea

con las otras áreas a fin de poder verificar las condiciones y el aseguramiento que el cliente ya haya cancelado el 100% de su pedido.

El cajero llevaría el control de las órdenes de pedido con los comprobantes emitidos, así mismo verificaría la cobranza realizada al cliente a fin de que toda esa documentación sea correcta e inmediatamente reportada al área externa de contabilidad para la correspondiente declaración y cumplimiento de las obligaciones tributarias.

### **Proponer actividades de control para los procesos operativos de compras y de ventas**

Los lineamientos propuestos para el área de comercialización han sido establecidos sobre la base de la actividad que desarrolla la empresa El Pino SAC y además sobre la importancia que estos cumplirían dentro del proceso de comercialización para ellos hemos considerado los siguientes:

#### **Lineamientos de control para el proceso de compra:**

- Formalizar alianzas con proveedores para el abastecimiento de materiales e insumos de calidad.
- Establecer políticas y condiciones sobre entrega y recepción de materiales con proveedores.
- Revisar y actualizar periódicamente las funciones y procesos del proceso de compra para la mejora continua.
- Monitorear el trabajo desempeñado por el personal vinculado al proceso de compras.
- Realizar inventarios periódicos de materiales e insumos disponibles y acuerdo a los movimientos registrados.
- Implementar un registro de entradas y salidas de materiales.
- Generar un histórico mediante un kárdex o registro sobre el costo de materiales adquiridos.
- Implementar un sistema de control respecto a ordenes de producción

- Definir y segregar funciones que correspondan a compra de materiales, recepción, almacenamiento y despacho de materiales. Y por cada una de esas actividades llevar un registro sobre todos los movimientos.
- Capacitar al personal sobre procesos de control y registro de inventarios.
- Implementar la supervisión oportuna tanto a materiales como personas involucradas en el proceso.
- Mantener un archivo o backup de documentos de compra a fin de llevar un control.
- Solicitar a Contabilidad un reporte periódico sobre compras realizadas.
- Negociar estrategias de compra con sus proveedores.
- Comunicar y difundir el proceso de compra en toda la organización para generar una política y cultura de procesos.
- Establecer mecanismos de seguridad y custodia de materiales.
- Revisar mediante indicadores los resultados sobre compras de manera periódica.

#### **Lineamientos de control para el proceso de venta**

- Revisar y actualizar periódicamente las políticas, lineamientos y actividades que formalicen el proceso de ventas
- Implementar un manual de funciones para el área y de manera específica para cada actividad en cuanto a venta, cobranza, atención de requerimientos.
- Implementar un servicio de seguimiento a los clientes respecto a la satisfacción de los productos.
- Mantener una eficiencia en la entrega oportuna de los documentos vinculados con las ventas a las áreas correspondientes.
- Capacitar al personal encargado de ventas sobre estrategias de atención a clientes y calidad del servicio.
- Establecer políticas de seguridad para la atención de clientes, entrega de productos y coordinaciones sobre despachos en otras ciudades.

- Comunicar y socializar el flujograma del proceso de ventas en toda la organización a fin de ir generando una cultura de procesos.
- Realizar supervisiones periódicas a las funciones y desempeño al personal encargado de ventas.
- Segregar las funciones de venta con la cobranza de productos.
- Establecer incentivos y estrategias de motivación para el área de ventas.
- Realizar encuestas a los clientes sobre el trato recibido.
- Desarrollar estrategias de venta para impulsar sus productos al mercado.
- Revisar y solicitar periódicamente reportes sobre ventas realizadas.
- Elaborar presupuestos y/o proyecciones de ventas de acuerdo a tipo de productos, clientes, zonas, modelos.
- Promover una cultura de innovación y calidad de servicio en este proceso a fin de mantener los clientes actuales y a su vez de ganar más clientes potenciales.
- Establecer cronogramas sobre la entrega de productos teniendo en cuenta variables, de tipo de productos, zona, tipo de clientes, requerimientos, costos en la medida del conocimiento de sus clientes.
- Realizar convenios con empresas serias que trasladen mercaderías estableciendo garantías sobre el cuidado de los productos vendidos.

## 4.2 Discusión

En la actualidad las empresas buscan mantener su valor y posicionamiento en el mercado; buscan brindar mejor sus servicios y ofertar productos de calidad teniendo un mejor uso de sus recursos.

De acuerdo a la problemática abordada en la empresa El Pino EIRL, la presente investigación abordó como tema principal y como objetivo general la evaluación del control interno en el proceso de comercialización, proceso que de acuerdo a la actividad desarrollada por la empresa es un proceso vital del cuál podríamos afirmar depende la sostenibilidad de la empresa en el tiempo y la creación de valor para que esta logre sus objetivos y aproveche las oportunidades de mercado que se le presenta. Dando cumplimiento a los objetivos específicos abordados se logró presentar una descripción general de la empresa y de su proceso de comercialización el mismo que fue ampliado respecto a su diagnóstico y problemática presentada con la aplicación del cuestionario de control interno aplicando la metodología del costo II.

Según lo expuesto en Gestión de Riesgos Corporativos-Marco Integrado (Informe COSO II), la Gestión de Riesgos en las organizaciones es un proceso efectuado por el Consejo de Administración de una entidad, su Dirección y restante personal, aplicable a la definición de estrategias en toda la empresa y diseñado para identificar eventos potenciales que puedan afectar a la organización, gestionar sus riesgos dentro de lo aceptado y proporcionar una seguridad razonable sobre el logro de los objetivos.

Como resultados de la evaluación del control interno se pudo detectar los niveles de confianza y de riesgo por cada uno de los componentes que presentaba el actual proceso de comercialización ameritando nuestro análisis y atención en puntos que consideramos importantes para la empresa tomar decisiones de mejora. Este desarrollo permitió aplicar las teorías y tener en cuenta los antecedentes consultados sobre el tema a fin de poder presentar a la empresa una propuesta viable, práctica y útil que amerite ser implementada toda vez que mientras la gestión mejora los resultados de la empresa mejoran y por ende se garantiza la sostenibilidad en el tiempo.

Dentro de las principales deficiencias y puntos de riesgo que pudimos encontrar básicamente responden a que se carece de una organización y definición de

tareas acorde a la naturaleza de la empresa lo que con el tiempo afecta la productividad de la misma y a la vez limita la posibilidad de crecimiento ante las oportunidades de mercado que se le presentan.

De acuerdo con Vidal, C. (2010) menciona que una manera de ser eficientes es a través de la asignación de tareas, es decir, asignar a cada persona encargada de un proceso, funciones específicas según su nivel jerárquico dentro de la organización.

Por otro lado, Mainou, J. (1999) determina que el rendimiento de una entidad está en base al cumplimiento de normas establecidas por esta. Dichas normas deben establecerse teniendo en cuenta el personal, la carga del trabajo, la calidad, eficiencia y el costo.

En tal sentido, consideramos importante elaborar funciones, normas o políticas que describan las responsabilidades de los puestos de trabajo, ya que el no contar con ellas genera un rendimiento deficiente como menciona Mainou, J. (1999).

Finalmente, de la aplicación de los indicadores de gestión tomados en cuenta respecto al proceso de comercialización en la empresa El Pino EIRL, si bien es cierto tenemos que reconocer que la empresa no registra ningún reclamo o queja por parte de sus clientes, así como ninguna anulación de pedidos realizados lo que denota confiabilidad en su proceso de venta, consideramos que la implementación de acciones de control permitirán tener indicadores con mejores resultados que le permita a la empresa sostenibilidad en el mercado manteniendo la calidad de sus productos que es su principal fortaleza y garantía así como convertirse en una empresa líder en su sector. Concluyendo que el establecimiento de lineamientos de control si contribuyen de manera significativa en su proceso de comercialización y por ende en la gestión de este y todas las áreas que la conforman.

## V. CONCLUSIONES

Del presente estudio de investigación se ha llegado a las siguientes conclusiones:

1. La empresa el Pino EIRL, posee fortalezas que le permiten tener un sello propio ganado en el mercado de la comercialización de muebles, no obstante, ante los frecuentes cambios y competencia en el sector respecto a productos sustitutos es necesario que la empresa innove permanentemente dentro de sus procesos y productos.
2. De la aplicación del cuestionario de control interno al proceso de comercialización tenemos que respecto al proceso de compra y de venta el nivel de confianza de los controles existentes es bajo con riesgo alto, resultando la empresa muy importante atender de manera oportuna las actividades de control de acuerdo a los componentes aplicados respecto a sus procesos.
3. De la aplicación de los indicadores de gestión notamos resultados positivos para la empresa durante el año de estudio, no obstante, ante los cambios constantes en el mercado y el incremento de la competencia en el sector consideramos que la empresa tiene proyección positiva para poder incrementar estos márgenes e indicadores manteniendo la calidad de sus productos, pero innovando y mejorando en la gestión de sus procesos.

## **VI. RECOMENDACIONES**

Como recomendaciones para el presente trabajo de investigación se presentan las siguientes:

1. Se sugiere implementar las actividades de control propuestas en la presente investigación partiendo de una reorganización, establecimiento de funciones y distribución de tareas que permita mejorar la productividad y a la atención oportuna e incluso previa a sucesos que puedan afectar el proceso de comercialización de la empresa El Pino EIRL.
2. Establecer una planificación estratégica en cuanto al futuro de la empresa en términos de sostenibilidad, crecimiento, apertura en nuevos mercados, innovación de sus procesos teniendo en cuenta que una empresa que con el transcurso del tiempo ha venido ganando una cartera importante de clientes y que su misión de brindar productos de calidad es su mejor sello distintivo en el mercado para quienes han comprado sus productos.
3. Incorporar un modelo de gestión innovadora que aporte valor a la empresa teniendo en cuenta los cambios y tendencias del mercado sobre todo en ese sector.

## VII. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aguirre et al. (2005). *Auditoría y Control Interno*. Madrid, España: Edición MMVI.
- Cardoso, M. & Alarcón, M. (2011). Evaluación del control interno en la empresa La Costeñita S.A.C. en la detección de deficiencias y determinación de medidas correctivas. (Tesis para optar el título de: Contador Público Colegiado). Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo, Chiclayo, Perú.
- Mantilla, S. (Ed.). (2002). *Control interno, estructura conceptual integrada*. Bogotá: ECOE Ediciones.
- Mantilla, S. (2005). *Control Interno: Informe Coso*. Bogotá: Ecoe Ediciones.
- Moncada, R & Sosa, T (2019) Implementación de un sistema de control interno basado en el informe COSO II para la mejora de la gestión, en la EPS GRAU S.A. en la ciudad de Piura, 2019 (Tesis de pregrado, Universidad Privada Antenor Orrego). Recuperado de [http://200.62.226.186/bitstream/20.500.12759/5002/1/re\\_cont\\_rengo.moncada\\_tania.sosa\\_control.interno\\_datos.pdf](http://200.62.226.186/bitstream/20.500.12759/5002/1/re_cont_rengo.moncada_tania.sosa_control.interno_datos.pdf)
- Montenegro, G. (2008). *La importancia universal del control interno contable, administrativo, financiero en el sistema empresarial*. Chiclayo, Perú. 2008
- Perdomo, A. (2000). *Fundamentos de Control Interno*. México, D.F.: Thomson.
- PWC. (2014). Punto de vista. 2014, año de transición al nuevo COSO 2013. Recuperado de <http://docplayer.es/21542434-Punto-de-vista-2014-ano-de-transicion-al-nuevo-coso2013.html>
- Romero, A. (2010). *Principios de contabilidad*. México, D.F, Mc Graw Hill.
- Sánchez, L. (2010). Propuesta para la implementación de un sistema de control interno (informe coso) para la gestión de los inmuebles, maquinaria y equipo en la empresa agroindustrial Tumán S.A.A. (Tesis para optar el título de: Contador Público Colegiado). Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo, Chiclayo, Perú.

- Santillana, J. (2015). Sistemas de control interno. Recuperado de <https://www.biblionline.pearson.com/Pages/BookRead.aspx>
- Seclén, M. (2007). El informe de auditoría interna caso: Empresa de servicios “Saga Falabella S.A”. (Tesis para optar el título de: Contador Público Colegiado). Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo, Chiclayo, Perú.
- Whittington, R. (2000). *Auditoria: Un enfoque integral*. Santa Fe de Bogotá: Mc Graw Hill.
- Yarasca, P., y Alvarez, E. (2006). *Auditoria, fundamentos con un enfoque moderno*. Lima, Perú: Santa Rosa S.A.

## **VIII. ANEXOS**

### **ANEXO 1**

#### **GUIA DE ENTREVISTA DIRIGIDA AL GERENTE GENERAL DE LA EMPRESA EL PINO EIRL**

**I. OBJETIVOS:** Recoger información respecto a los procesos operativos de las áreas de compra y venta

**II. INSTRUCCIONES:**

Estimado gerente sírvase a responder las siguientes interrogantes, de manera que su opinión será de gran importancia para la aplicación de esta investigación.

**III. INFORMACION GENERAL**

Nombre: José

Cargo: Gerente General

**IV. PREGUNTAS**

1. ¿Podría contarme brevemente como inicio su negocio?
2. ¿A la fecha que nivel de satisfacción podría comentarnos respecto al crecimiento mostrado? ¿Que podría comentarnos respecto a su misión y visión?
3. ¿Qué podría comentarnos respecto a su organización considera que es la más adecuada para el tipo de negocio?
4. ¿Existen políticas, se publican y se difunden?
5. ¿La empresa tiene establecido un manual de procedimientos administrativos?
6. ¿Se realiza un análisis y estudio de los puestos y de las funciones a realizar en cada área?
7. ¿Tienen identificado los productos que ofrece?
8. ¿Realizan algún tipo de estudio de mercado?

9. ¿Establece presupuestos y planes de acción respecto a objetivos, metas de corto, mediano o largo plazo?
10. ¿La empresa cuenta con infraestructura adecuada para el proceso de almacenamiento de materiales?
11. ¿El personal encargado conoce sus funciones y responsabilidades?
12. ¿Se cuenta con presupuestos de compras?
13. ¿Existen políticas y/o controles de calidad respecto a los insumos?
14. ¿Se cuenta con procesos de compra correctamente establecidos?
15. ¿Se tiene una base de proveedores identificados?
16. ¿Se cuenta con una política de créditos por parte de los proveedores?
17. ¿Se tiene establecido programas de capacitación para el personal?
18. ¿Se identifican los costos correctamente ya sea por proceso o productos?
19. ¿Se cuenta con puntos de venta adecuados para la exhibición de los productos?
20. ¿Qué modalidades de venta utilizan? ¿Respecto a trabajos sólo a pedidos o mediante producción en serie?
21. ¿Existen políticas de venta establecidas?
22. ¿Al momento de concretar un pedido se firma algún contrato o convenio de requerimiento y condiciones de entrega?
23. ¿Se tiene establecido alguna política de créditos y/o cobros conforme a pedidos?
24. ¿El costo del producto incluye servicio de entrega a domicilio?
25. ¿Se brinda servicio de post venta y/o mantenimiento de los productos?
26. ¿Se cuenta con personal suficiente para atender los pedidos y cumplir con las fechas establecidas?
27. ¿Se realiza algún tipo de control de calidad respecto a los productos listos para entregar?

## ANEXO 2

### REPORTE DE VENTAS Y COMPRAS REALIZAS DURANTE EL AÑO 2018 EMPRESA EL PINO EIRL

MES	VENTAS NETAS	VALOR COMPRA	MARGEN BRUTO
ENERO	S/ 45,000.00	S/ 29,500.00	66%
FEBRERO	S/ 48,500.00	S/ 25,870.00	53%
MARZO	S/ 67,000.00	S/ 35,741.00	53%
ABRIL	S/ 68,900.00	S/ 38,962.00	57%
MAYO	S/ 71,300.00	S/ 43,587.00	61%
JUNIO	S/ 53,100.00	S/ 41,596.00	78%
JULIO	S/ 51,750.00	S/ 37,985.00	73%
AGOSTO	S/ 66,150.00	S/ 36,578.00	55%
SEPTIEMBRE	S/ 69,000.00	S/ 46,325.00	67%
OCTUBRE	S/ 72,000.00	S/ 44,580.00	62%
NOVIEMBRE	S/ 58,000.00	S/ 39,675.00	68%
DICIEMBRE	S/ 56,500.00	S/ 37,856.00	67%
<b>TOTALES</b>	<b>S/ 727,200.00</b>	<b>S/ 458,255.00</b>	<b>63%</b>

## ANEXO 3

**GUIA CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO METODOLOGIA COSO II  
PROCESO DE COMPRA**

N°	PREGUNTAS	RESPUESTAS		COMENTARIO ACERCA DE LAS RESPUESTAS
		SI	NO	
	AMBIENTE DE CONTROL			
1	¿Existe una persona designada para la labor de compras?		X	
2	¿Si se presentará algún problema con el abastecimiento de insumos se soluciona de manera oportuna?		X	
3	¿El Gerente participa siempre en las decisiones de compra?	X		
4	¿Se cuenta con un diseño de procesos a realizar dentro del área de compras?		X	
5	¿Están definidos puntos tales como procesos, persona (s) o indicaciones escritas para el control de calidad de los materiales e insumos?		X	
	ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS			
6	¿Se han formulado objetivos específicos para compras?	X		Se supedita a pedidos y requerimientos
7	¿Se realizan periódicamente análisis de factores externos e internos que podrían influir en el proceso de compra?		X	
8	¿Las políticas, normas y procedimientos de compras se actualizan con frecuencia?		X	
9	¿Los proveedores aportan en el cumplimiento de los objetivos de compras?	X		Calidad en los insumos

N°	PREGUNTAS	RESPUESTAS		COMENTARIO ACERCA DE LAS RESPUESTAS
		SI	NO	
	IDENTIFICACIÓN DE EVENTOS			
10	¿La empresa analiza e identifica eventos potenciales que afecten el proceso de compras y por ende el logro de los objetivos?		X	
11	¿Cuándo se han identificado eventos se analizado factores externos e internos?		X	De manera empírica
12	¿La empresa establece fortalezas y debilidades del proceso de compra periódicamente?		X	
13	¿El área de compras cuenta con un análisis de precios, marcas? ¿Modelos de otros proveedores?		X	
14	¿En el caso de existir algún reclamo de los productos la empresa reporta a los proveedores sobre estos inconvenientes presentados?		X	
	EVALUACIÓN DE RIESGOS			
15	¿La administración y/o gerencia tiene en cuenta el alcance de los eventos y el impacto que pueden tener en el logro de los objetivos en compras?		X	En algunos casos
16	¿La empresa tiene asignado un responsable para resguardar los documentos del área de compras?	X		Hay un encargado
17	¿Los riesgos positivos y/o negativos son examinados de manera oportuna?		X	
18	¿En el área de compra existe una persona encargada de la supervisión para el correcto cumplimiento del proceso?		X	
19	¿En el área de compras se cuenta con tecnología para el funcionamiento eficaz de las operaciones?	X		
	RESPUESTA AL RIESGO			
20	¿Se cuenta con un plan de contingencia para afrontar los riesgos identificados en compras?		X	
21	¿Al identificarse un riesgo potencial en el área de compras, la gerencia evalúa posibles respuestas?		X	
22	¿Se emiten reportes o informes periódicos sobre cantidad, calidad de los materiales e insumos?	X		Cuando son requeridos ya sea por contabilidad o gerencia
23	¿Se cuenta con mecanismos de control en el área de compras?		X	
24	¿Se utilizan documentos que aseguren el correcto control de los materiales en el área de compras?		X	

N°	PREGUNTAS	RESPUESTAS		COMENTARIO ACERCA DE LAS RESPUESTAS
		SI	NO	
	ACTIVIDADES DE CONTROL			
25	¿La empresa realiza evaluaciones sobre la calidad de los materiales e insumos?	X		Por experiencia
26	¿En el área de compras se encuentran segregadas las funciones y responsabilidades?		X	
27	¿Se realizan constataciones físicas de los productos recibidos al momento que llega a la empresa?	X		Una vez al año
28	¿Se realizan evaluaciones al proceso de compras?		X	
29	¿Al realizar una compra se verifican los datos de la factura conforme a requerimientos y condiciones preestablecidas?	X		
30	¿Se verifican las guías de remisión, al momento de recibir la mercadería y se constata que la mercadería es la correcta a lo solicitado?		X	
31	¿Cuándo se da un alza de precios en la madera existe una previa autorización para su compra?		X	
32	¿Los pagos a los proveedores se realizan en el tiempo establecido?	X		
	INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN			
33	¿La información dentro del proceso de compra es formal?		X	Básicamente es de manera verbal
34	¿La información fluye a todo nivel dentro de la empresa?		X	
35	¿El encargado del área de compras comunica oportunamente a la gerencia sobre inconvenientes producidos con los proveedores?	X		Por medio telefónico
36	¿La información proporcionada por la empresa al área de compras es confiable para la toma de decisiones?		X	
	SUPERVISIÓN Y MONITOREO			
37	¿Existe una persona encargada para supervisar que se cumpla con el proceso de compra?		X	
38	¿Se efectúan comparaciones de compras mensuales con históricas?		X	
39	¿La empresa realiza supervisiones rutinarias para identificar deficiencias en el proceso de compras?		X	
40	¿La administración realiza monitoreo en el área de compras y proporcionar recomendaciones sobre riesgos corporativos?		X	No se dirige a todo el proceso sino a ciertas actividades

## ANEXO 4

**GUIA CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO METODOLOGIA COSO II  
PROCESO DE VENTA**

N°	PREGUNTAS	RESPUESTAS		COMENTARIO ACERCA DE LAS RESPUESTAS
		SI	NO	
	AMBIENTE DE CONTROL			
1	¿La empresa cuando realiza una venta identifica posibles beneficios y posibles riesgos??		X	
2	¿Se cuenta con manual de funciones para el área de ventas?		X	
3	¿Se cuenta con un diseño de procesos a realizar dentro del área de ventas?		X	
4	¿Cuándo existen problemas en el área de ventas, los encargados reportan oportunamente?		X	Sí de manera telefónica
5	¿La gerencia tiene contacto directo con los vendedores en cuanto a coordinaciones y toma de decisiones?	X		
	ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS			
6	¿Los objetivos de ventas contribuyen al cumplimiento de la misión y objetivos generales de la empresa?	X		
7	¿El personal de ventas tiene los conocimientos necesarios para el desempeño de sus actividades?		X	
8	¿Se encuentra diseñado un organigrama para el proceso de ventas?		X	
	IDENTIFICACIÓN DE EVENTOS			
9	¿La empresa analiza e identifica eventos potenciales que afecten el proceso de ventas y por ende el logro de los objetivos?		X	
10	¿El jefe y/o responsable de ventas participa en la identificación de eventos que puedan influir en la gestión de las ventas?		X	
11	¿La empresa cuenta con un FODA en el proceso de venta?		X	
12	Al existir un evento negativo, existe un análisis por parte de la gerencia de forma inmediata		X	
13	¿El área de ventas realiza estudios de mercado y/o satisfacción de clientes periódicamente?		X	
14	¿Al realizar una venta a crédito, se verifican los datos del cliente antes de otorgar el crédito?	X		

N°	PREGUNTAS	RESPUESTAS		COMENTARIO ACERCA DE LAS RESPUESTAS
		SI	NO	
	EVALUACIÓN DE RIESGOS			
15	¿La empresa tiene asignado un responsable para la custodia de documentos del área de ventas?		X	
16	¿En el área de ventas existe una persona encargada de la supervisión para el correcto cumplimiento del proceso?		X	
17	¿El área de ventas cuenta con tecnología para su funcionamiento eficaz y no impida el logro del objetivo?		X	
18	¿Al realizar cambios en el proceso de ventas la empresa analiza el impacto de posibles riesgos?		X	
	RESPUESTA A LOS RIESGOS			
19	¿Se cuenta elaborado con un plan de contingencias, para afrontar los riesgos en ventas?		X	
20	¿Al identificarse un riesgo potencial en el proceso de ventas, la empresa evalúa posibles respuestas, como evitarlo, reducirlo, compartirlo o aceptarlo?		X	
21	¿La empresa tiene contratado un seguro para el transporte de la mercadería?		X	
22	¿Al dar una respuesta al riesgo identificado en ventas, se analiza el costo - beneficio?		X	
23	¿El área de ventas emite reportes de las ventas a gerencia para que sean revisadas y controladas?	X		
24	¿La empresa cuenta con un listado de precios promedio en relación con los de la competencia?		X	
	ACTIVIDADES DE CONTROL			
25	¿La empresa realiza evaluaciones del desempeño del personal de ventas?		X	
26	¿En el área de ventas, se encuentran segregadas las funciones y responsabilidades?		X	
27	¿Al realizar una venta, se verifica que los datos de la factura estén correctos?	X		
28	¿Para otorgar créditos en ventas, existe previamente una autorización?	X		
29	¿El dinero recibido por las ventas, es depositado de forma inmediata?		X	

N°	PREGUNTAS	RESPUESTAS		COMENTARIO ACERCA DE LAS RESPUESTAS
		SI	NO	
	INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN			
30	¿La información dentro del proceso de ventas formal?		X	
31	¿La empresa tiene diseñado canales de comunicación durante el proceso de ventas?		X	
32	¿La planificación de ventas es comunicada oportunamente a los vendedores?		X	
33	¿Se entregan listados de nuevos precios y productos a los vendedores oportunamente?		X	
34	¿Las estrategias de ventas son comunicadas a los vendedores para que estos contribuyan con los objetivos?	X		
35	¿Se cuenta con estrategias de venta establecidas y comunicadas a los responsables?		X	
	SUPERIVISIÓN Y MONITOREO			
36	¿Se realiza un monitoreo de la atención brindada a los clientes?		X	
37	¿Existe una persona que supervise que se cumpla el proceso en ventas?		X	
38	¿Se efectúan comparaciones de ventas mensuales con ventas históricas?		X	
39	¿La empresa realiza supervisiones rutinarias para identificar deficiencias en el proceso de ventas?		X	
41	¿La gerencia o administración realiza recomendaciones sobre riesgos empresariales al área de ventas?		X	