



**FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES Y EDUCACIÓN
ESCUELA PROFESIONAL DE CIENCIAS CONTABLES Y FINANCIERAS**

TESIS

**“DISEÑO DE UN SISTEMA DE CONTROL INTERNO PARA MEJORAR LOS
PROCESOS DE COMPRAS Y VENTAS DE LA EMPRESA CORPORACIÓN
COMERCIAL PERÚ SOCIEDAD ANÓNIMA CERRADA, PIURA 2017”**

PRESENTADO POR:

Bach. NATHALY SEMINARIO VALDIVIEZO

PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE CONTADOR PÚBLICO

ASESOR METODOLÓGICO:

Mg. CPCC ADOLFO ANTENOR JURADO ROSAS

PIURA, 2018

**“DISEÑO DE UN SISTEMA DE CONTROL INTERNO PARA MEJORAR LOS
PROCESOS DE COMPRAS Y VENTAS DE LA EMPRESA CORPORACIÓN
COMERCIAL PERÚ SOCIEDAD ANÓNIMA CERRADA, PIURA 2017”**



**FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES Y EDUCACIÓN
ESCUELA PROFESIONAL DE CIENCIAS CONTABLES Y FINANCIERAS**

TESIS

**“DISEÑO DE UN SISTEMA DE CONTROL INTERNO PARA MEJORAR LOS
PROCESOS DE COMPRAS Y VENTAS DE LA EMPRESA CORPORACIÓN
COMERCIAL PERÚ SOCIEDAD ANÓNIMA CERRADA, PIURA 2017”**

BACHILLER, NATHALY SEMINARIO VALDIVIEZO

ASESOR Mg. CPCC ADOLFO ANTENOR JURADO ROSAS



**FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES Y EDUCACIÓN
ESCUELA PROFESIONAL DE CIENCIAS CONTABLES Y FINANCIERAS**

TESIS

**“DISEÑO DE UN SISTEMA DE CONTROL INTERNO PARA MEJORAR LOS
PROCESOS DE COMPRAS Y VENTAS DE LA EMPRESA CORPORACIÓN
COMERCIAL PERÚ SOCIEDAD ANÓNIMA CERRADA, PIURA 2017”**

APROBADA EN CONTENIDO Y ESTILO

RODMAN EDUARDO SOUZA REATEGUI Ph.D.

PRESIDENTE

Mg. RIMBALDO ERNESTO MONTERO CALLE

MIEMBRO

Dr. JOSÉ VENTURA RAMÍREZ RAMAYCUNA

MIEMBRO / SECRETARIO

DEDICATORIA

Este trabajo de investigación se lo dedico a mis padres, hermanas y sobrino que son el motor y fuente de inspiración para los diferentes proyectos trazados en mi vida.

AGRADECIMIENTO

A nuestro Padre Celestial que me da la oportunidad de vivir y de regalarme una maravillosa familia, de la cual me siento muy agradecida; que me transmiten día a día palabras de aliento y buenos consejos para superarme, tanto en lo personal como en lo profesional.

A los docentes que conforman nuestra facultad de Ciencias Contables y Financieras, por el apoyo buenos consejos, tan necesarios para nuestra formación académica y humana.

Mi especial gratitud a la Mg.CPCC Melissa Saavedra Chiroque de Chapilliquen por su apoyo y facilidades para el desarrollo de la Tesis.

Un agradecimiento especial a mi asesor de tesis Mg. CPCC Adolfo Jurado Rosas, quién con su apoyo y conocimientos; supo guiar el desarrollo de la presente Tesis.

INDICE

Contenido

DEDICATORIA.....	v
AGRADECIMIENTO.....	vi
INDICE.....	vii
INDICE DE TABLAS.....	x
INDICE DE GRAFICOS.....	xiii
RESUMEN.....	xv
ABSTRAC.....	xvi
INTRODUCCION.....	1
CAPITULO I: PROBLEMA.....	3
1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	3
1.2 FORMULACION DEL PROBLEMA.....	5
1.3 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACION.....	5
1.3.1 OBJETIVO GENERAL.....	5
1.3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	5
1.4 JUSTIFICACION.....	6
1.5 LIMITACIONES.....	7
CAPITULO II: MARCO TEORICO.....	8
2.1 ANTECEDENTES.....	8
2.1.1 ANTECEDENTES INTERNACIONALES.....	8
2.1.2 ANTECEDENTES NACIONALES.....	10
2.1.3 ANTECEDENTES REGIONALES Y LOCALES.....	12
2.2 BASES TEORICAS.....	14
2.2.1 COSO I Y II.....	14
2.2.2 DEFINICION DEL CONTROL INTERNO.....	16
2.2.3 IMPORTANCIA DEL CONTROL INTERNO.....	18
2.2.4 OBJETIVOS DE CONTROL INTERNO.....	18

2.2.5	TIPOS DE CONTROL INTERNO.....	19
2.2.6	PRINCIPIOS DE CONTROL INTERNO.....	19
2.2.7	LIMITACIONES DEL CONTROL INTERNO.....	20
2.2.8	CLASES DE CONTROL INTERNO POR EL MOMENTO EN QUE ES EFECTUADO.....	20
2.2.9	EFFECTIVIDAD DEL CONTROL INTERNO.....	21
2.2.10	COMPONENTES DEL CONTROL INTERNO.....	21
2.2.11	COMPRAS.....	33
2.2.12	VENTAS.....	40
2.2.13	MANUALES DE PROCEDIMIENTOS.....	42
2.2.14	RESEÑA HISTORICA DE LA EMPRESA.....	51
2.2.15	ASPECTOS BASICOS EN UN DISEÑO DE UN SISTEMA DE CONTROL INTERNO DENTRO DE LA EMPRESA.....	55
2.3	DEFINICION DE TERMINOS.....	57
2.4	HIPOTESIS.....	59
2.5	DEFINICION DE VARIABLES.....	59
2.6	OPERACIONALIZACION DE LA VARIABLE.....	62
CAPITULO III: METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION.....		69
3.1	TIPO Y NIVEL DE INVESTIGACION.....	69
3.2	DESCRIPCION DEL AMBITO DE INVESTIGACION.....	70
3.3	POBLACION Y MUESTRA.....	70
3.4	TECNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCION DE DATOS.....	71
3.5	VALIDEZ Y CONFIABILIDAD DEL INSTRUMENTOS.....	72
3.6	PLAN DE RECOLECCION Y PROCESAMIENTO DE DATOS.....	72
CAPITULO IV: ORGANIZACIÓN, PRESENTACION Y ANALISIS DE RESULTADOS.....		73
4.1	PRESENTACION DE RESULTADOS.....	73
4.1.1	RESULTADOS PARCIALES.....	73
4.1.2	RESULTADOS GENERALES.....	135
4.2	CONTRASTACION DE HIPOTESIS.....	147
4.3	DISCUSION DE RESULTADOS.....	149
CAPITULO V: DISEÑO DE UN SISTEMA DE CONTROL INTERNO PARA LOS PROCESOS DE COMPRAS Y VENTAS DE LA EMPRESA CORPORACION COMERCIAL PERU S.AC.....		155

CONCLUSIONES.....	297
RECOMENDACIONES.....	300
REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS.....	302
ANEXOS	306
ANEXO 1: MATRIZ DE CONSISTENCIA.....	307
ANEXO 2: INSTRUMENTO DE EVALUACION.....	309
ANEXO 3: PRESUPUESTO.....	319
ANEXO 4: FICHAS DE VALIDACION DE INSTRUMENTOS.....	320
ANEXO 5: FICHA DE CONFIABILIDAD DEL INSTRUMENTO	323
ANEXO 6: CARTA DE AUTORIZACION DE LA EMPRESA.....	324
ANEXO 6: ILUSTRACIONES	325
ARTICULO CIENTIFICO.....	327

INDICE DE TABLAS

TABLA N°1	Organizaciones que conforman el Comité COSO	15
TABLA N°2	Categorías de los Objetivos del Control Interno	18
TABLA N°3	Componentes de Control Interno	23
TABLA N°4	Objetivos del Riesgo	28
TABLA N°5	Tipos de Actividades de Control	30
TABLA N°6	Canales de Comunicación	32
TABLA N°7	Secuencia de actividades de la Función de Compras	35
TABLA N°8	Puntos clave del Proceso de Compras	36
TABLA N°9	Fases del proceso de Compras - RAQCSI	38
TABLA N°10	Funciones del Jefe de Compras	39
TABLA N°11	Registro y Ratios de Compra	40
TABLA N°12	Factores a considerar en el Producto	41
TABLA N°13	Etapas del proceso de Ventas – AIDA	42
TABLA N°14	Simbología de Diagramación de Flujo	50
TABLA N°15	Análisis FODA de la empresa CORCOM	56
TABLA N°16	Matriz Operacional de Variables	63
TABLA N°17	Código de Ética	75
TABLA N°18	Sanciones Disciplinarias Correctivas	76
TABLA N°19	Actividades de Integración y Clima Organizacional	77
TABLA N°20	Cuidado y Vigilancia de Procesos	78
TABLA N°21	Misión y Visión	79
TABLA N°22	Estructura organizativa definida	80
TABLA N°23	Documento que defina las funciones de los colaboradores de cada área	81
TABLA N°24	Organigrama	82
TABLA N°25	Actividades de identificación de la posición frente a los competidores	83
TABLA N°26	Personal adecuado, en número y experiencia	84
TABLA N°27	Procesos establecidos de selección, inducción y capacitación constante	85
TABLA N°28	Plan estratégico	86
TABLA N°29	Reconocimientos y Promoción al personal por sus aportes a la organización	87
TABLA N°30	Uso del MOF y el ROF	88
TABLA N°31	Escalas remunerativas como estrategias de compensación	89
TABLA N°32	Control de las actividades ejecutadas por el personal	90
TABLA N°33	Implementación de estrategias de motivación y competencia sana	91
TABLA N°34	Evaluación del desempeño del personal	92
TABLA N°35	Planeación de objetivos y Plan de acción de identificación de riesgos	93
TABLA N°36	Escala de Identificación de riesgos	94
TABLA N°37	Acciones frente a los riesgos evaluados	95
TABLA N°38	Establecimiento y difusión de lineamientos y políticas de Riesgo	96

TABLA N°39	Plan de contingencia	97
TABLA N°40	Arqueos periódicos y sorpresivos por parte de terceros ajenos a custodia	98
TABLA N°41	Ejecución de procesos tal como lo establecen las políticas y procedimientos	99
TABLA N°42	Indicadores de desempeño para las actividades y procesos.	100
TABLA N°43	Acciones de análisis, selección y control de talento humano	101
TABLA N°44	Flujograma	102
TABLA N°45	Existencia de políticas generales de ventas	103
TABLA N°46	Existencia y difusión de documentación de comunicación interna	104
TABLA N°47	Mecanismos y procedimientos adecuados de información (Portal web)	105
TABLA N°48	Información suficiente y de calidad para la correcta toma de decisiones	106
TABLA N°49	Revisión periódica del sistema de información	107
TABLA N°50	Procesos se desarrollan acorde con los procedimientos establecidos	108
TABLA N°51	Monitoreo continuo a los diversos procesos y procedimientos	109
TABLA N°52	Investigación y corrección de deficiencias del área de ventas	110
TABLA N°53	Aplicación de acciones correctivas y preventivas	111
TABLA N°54	Evaluación y corrección de errores para desarrollar oportunidades de mejora	112
TABLA N°55	Comunicación pronta de las deficiencias y problemas detectados	113
TABLA N°56	Evaluación y comparación del desarrollo de actividades	114
TABLA N°57	Informes periódicos de productos obsoletos, no utilizados, deteriorados, vencidos	115
TABLA N°58	Control del Nivel de cumplimiento a los clientes	116
TABLA N°59	Existencia de políticas Generales de Ventas	117
TABLA N°60	Control adecuado de los pagos a cuenta (anticipos) de clientes	118
TABLA N°61	Emisión de comprobantes que justifiquen la pérdida de productos	119
TABLA N°62	Supervisión de las metas establecidas en el área de ventas	120
TABLA N°63	Comparaciones de volúmenes de Ventas actuales con los del mes anterior	121
TABLA N°64	Precauciones contra el robo, manipulaciones, fraudes dentro del área de ventas	122
TABLA N°65	Liquidaciones de ventas diarias por cada tienda	123
TABLA N°66	Análisis de reportes de volumen de ventas por tienda, tiempo y producto	124
TABLA N°67	Conteos físicos periódicos y sorpresivos	125
TABLA N°68	Suministración de información como: manuales, reglamentos.	126
TABLA N°69	Gestión de Proveedores	127
TABLA N°70	Elaboración del presupuesto de compras	128
TABLA N°71	Actualización del kardex y registro de proveedores	129
TABLA N°72	Orden de Compra detallada y elaboración de informe de Recepción	130
TABLA N°73	Identificación de actividades del ciclo de Compras	131

TABLA N°74	Supervisión de las metas establecidas en el área de compras	132
TABLA N°75	Seguimiento de las devoluciones de artículos a los proveedores	133
TABLA N°76	Elaboración de cotizaciones de productos	134
TABLA N°77	Revisión de los precios de adquisición en el área de compras	135
TABLA N°78	Flujograma de Pago a Proveedores	245
TABLA N°79	Matriz de Consistencia	306
TABLA N°80	Presupuesto	318

INDICE DE GRAFICOS

GRAFICO N°1	Código de Ética	75
GRAFICO N°2	Sanciones Disciplinarias Correctivas	76
GRAFICO N°3	Actividades de Integración y Clima Organizacional	77
GRAFICO N°4	Cuidado y Vigilancia de Procesos	78
GRAFICO N°5	Misión y Visión	79
GRAFICO N°6	Estructura organizativa definida	80
GRAFICO N°7	Documento que defina las funciones de los colaboradores de cada área	81
GRAFICO N°8	Organigrama	82
GRAFICO N°9	Actividades de Identificación de la posición frente a los competidores	83
GRAFICO N°10	Personal adecuado, en número y experiencia	84
GRAFICO N°11	Procesos establecidos de selección, inducción y capacitación constante	85
GRAFICO N°12	Plan estratégico	86
GRAFICO N°13	Reconocimientos y Promoción al personal por sus aportes a la organización	87
GRAFICO N°14	Uso del MOF y el ROF	88
GRAFICO N°15	Escalas remunerativas como estrategias de compensación	89
GRAFICO N°16	Control de las actividades ejecutadas por el personal	90
GRAFICO N°17	Implementación de estrategias de motivación y competencia sana	91
GRAFICO N°18	Evaluación del desempeño del personal	92
GRAFICO N°19	Planeación de objetivos y Plan de acción de identificación de riesgos	93
GRAFICO N°20	Escala de Identificación de riesgos	94
GRAFICO N°21	Acciones frente a los riesgos evaluados	95
GRAFICO N°22	Establecimiento y difusión de lineamientos y políticas de Riesgo	96
GRAFICO N°23	Plan de contingencia	97
GRAFICO N°24	Arqueos periódicos y sorpresivos por parte de terceros ajenos a custodia	98
GRAFICO N°25	Ejecución de procesos tal como lo establecen las políticas y procedimientos	99
GRAFICO N°26	Indicadores de desempeño para las actividades y procesos.	100
GRAFICO N°27	Acciones de análisis, selección y control de talento humano	101
GRAFICO N°28	Flujograma	102
GRAFICO N°29	Existencia de políticas generales de ventas	103
GRAFICO N°30	Existencia y difusión de documentación de comunicación interna	104
GRAFICO N°31	Mecanismos y procedimientos adecuados de información (Portal web)	105
GRAFICO N°32	Información suficiente y de calidad para la correcta toma de decisiones	106
GRAFICO N°33	Revisión periódica del sistema de información	107
GRAFICO N°34	Procesos se desarrollan acorde con los procedimientos establecidos	108
GRAFICO N°35	Monitoreo continuo a los diversos procesos y procedimientos	109
GRAFICO N°36	Investigación y corrección de deficiencias del área de ventas	110
GRAFICO N°37	Aplicación de acciones correctivas y preventivas	111

GRAFICO N°38	Evaluación y corrección de errores para desarrollar oportunidades de mejora	112
GRAFICO N°39	Comunicación pronta de las deficiencias y problemas detectados	113
GRAFICO N°40	Evaluación y comparación del desarrollo de actividades	114
GRAFICO N°41	Informes periódicos de productos obsoletos, no utilizados, deteriorados y vencidos	115
GRAFICO N°42	Control del Nivel de cumplimiento a los clientes	116
GRAFICO N°43	Existencia de políticas Generales de Ventas	117
GRAFICO N°44	Control adecuado de los pagos a cuenta (anticipos) de clientes	118
GRAFICO N°45	Emisión de comprobantes que justifiquen la pérdida de productos	119
GRAFICO N°46	Supervisión de las metas establecidas en el área de ventas	120
GRAFICO N°47	Comparaciones de volúmenes de Ventas actuales con los del mes anterior	121
GRAFICO N°48	Precauciones contra el robo, manipulaciones, fraudes dentro del área de ventas	122
GRAFICO N°49	Liquidaciones de ventas diarias por cada tienda	123
GRAFICO N°50	Análisis de reportes de volumen de ventas por tienda, tiempo y producto	124
GRAFICO N°51	Conteos físicos periódicos y sorpresivos	125
GRAFICO N°52	Suministración de información como: manuales, reglamentos.	126
GRAFICO N°53	Gestión de Proveedores	127
GRAFICO N°54	Elaboración del presupuesto de compras	128
GRAFICO N°55	Actualización del kardex y registro de proveedores	129
GRAFICO N°56	Orden de Compra detallada y elaboración de informe de Recepción	130
GRAFICO N°57	Identificación de actividades del ciclo de compras	131
GRAFICO N°58	Supervisión de las metas establecidas en el área de compras	132
GRAFICO N°59	Seguimiento de las devoluciones de artículos a los proveedores	133
GRAFICO N°60	Elaboración de cotizaciones de productos	134
GRAFICO N°61	Revisión de los precios de adquisición en el área de compras	135

RESUMEN

La presente investigación “Diseño de un Sistema de Control Interno para mejorar los procesos de Compras y Ventas de la empresa Corporación Comercial Perú Sociedad Anónima Cerrada, Piura 2017”, tuvo como objetivo general: Diseñar un Sistema de Control Interno para mejorar los procesos de compras y ventas de la empresa. Se utilizó metodología de Tipo Aplicativa, debido a que se propone un diseño de un sistema de control interno, y así buscar dar solución a los problemas en los procesos y procedimientos de la empresa. Se utilizó el nivel No Experimental, porque se observó el comportamiento de la variable dependiente (proceso de compras y ventas), como es que cambiara su comportamiento de acuerdo al diseño de sistema de Control Interno. En la investigación se utilizó instrumentos como es el cuestionario, que consta de 50 ítems, el cual fue verificado por 3 expertos y se aplicó a 21 colaboradores del área de Compras y Ventas. Como resultados se obtuvo; que no existe un Organigrama como lo muestra la tabla N° 24, falta un Manual de Funciones (tabla N° 30); no se ha establecido una escala de identificación de riesgos (tabla N° 36), no se han establecido ni difundido lineamientos o políticas de riesgo (tabla N°38); falta mecanismos formales de control, como son: los conteos físicos periódicos (tabla N° 67) y arqueos sorpresivos de caja (tabla N° 40); no existe una adecuada comunicación y no se brinda información de calidad y suficiente (tabla N° 48), no se supervisa o monitorea continuamente los procesos, ni se aplican acciones de prevención y corrección de deficiencias (tabla N°52).

En conclusión, todo el proceso de compras y ventas refleja debilidad; la evaluación realizada nos permitió detectar que no se cuenta con los documentos normativos para el correcto desarrollo de sus actividades, no existen procedimientos definidos para los procesos; carecen de una correcta identificación de los riesgos y un plan de acción efectivo frente a ellos, faltan directrices internas que regulen la conducta y el correcto desempeño de los colaboradores, existe deficiencia en el nivel de comunicación y en la calidad de la información primordial para el desarrollo de las actividades y no son monitoreados puntualmente los procesos críticos. Por ende, se diseñó un sistema de control interno para la mejora de los procesos de compras y ventas de la empresa Corporación Comercial Perú S.A.C, utilizando manual de procedimientos, diagramación de procesos, manual de Organización y Funciones, que sirvan de guía para la correcta ejecución de las operaciones y actividades que integran los procesos de compras y ventas.

Palabras claves: Compras y ventas, control interno, sistema.

ABSTRAC

This research "design of a system of Internal Control to improve the process of buying and selling of the company Corporation Commercial Peru closed stock company, Piura 2017", had as general objective: design a system of Internal Control to improve purchases and sales of company processes. It had as general objective: design a system of Internal Control to improve the process of buying and selling of the company. Methodology of application type, was used since proposed a design of a system of internal control, and thus seek to solve the problems in the processes and procedures of the company. The non-Experimental level, was used because it was observed the behavior of the dependent variable (buying and selling process), as it is to change its behavior according to the design of Internal Control System. The research used instruments such as the questionnaire, consisting of 50 items, which was verified by 3 experts and applied to 21 employees in the area of sales and purchases. As a result it was obtained; There is a flow chart as shown in table N ° 24, missing a Manual of functions (table N ° 30); a scale of identification of risks (table N ° 36) has not been established, they have not established nor disseminated guidelines or policies of risk (table N ° 38); missing formal control mechanisms, such as: physical counts (table N ° 67) newspapers and surprise cash counts (table N ° 40); There is no proper communication and quality information is not provided and sufficient (table N ° 48), it is not supervised or continuously monitors the processes, or apply actions of prevention and correction of deficiencies (table N ° 52).

In conclusion, the entire process of buying and selling reflects weakness; the evaluation allowed us to detect that there is no normative documents for the correct development of its activities, there are no procedures for processes; they lack a correct identification of risks and an effective action plan in front of them, missing internal guidelines governing the conduct and the correct performance of employees, there is a deficiency in the level of communication and the quality of the essential information for the development of activities and are not monitored promptly critical processes. Therefore, we designed a system of internal control for the improvement of the processes of buying and selling of the company Corporation commercial Peru S.A.C, using manual procedures, layout of processes, organization and functions, which serve as a guide for the proper execution of operations and activities that integrate the processes of buying and selling.

Keywords: Purchases and sales, internal control, system.

INTRODUCCION

En la actualidad es muy importante que todo tipo de empresa (grande, mediana o pequeña) sea cual sea su rubro, tenga la necesidad de contar con un eficiente sistema de control interno que garantice el buen funcionamiento de la organización.

Es de carácter primordial que existan normas, políticas, manual de procesos y procedimientos, o directrices que regulen cada uno de los procesos, a fin de proporcionar a los colaboradores documentos que contengan de forma ordenada y sistemática la forma correcta y eficiente de cumplir de manera diaria las actividades asignadas a cada uno de los colaboradores.

Es esencial que los procesos de compras y ventas se desarrollen de manera eficiente y eficaz, es por ello, que las empresas deben dedicar tiempo y recursos para el correcto desempeño de las actividades u operaciones dentro de dichos procesos. El área de compras, como el área de ventas; son las áreas más trascendentes al interior de una organización; para el área de compras su principal objetivo es la reducción de costos, la obtención de utilidades y la eficiencia en el servicio; el área de ventas también juega un papel primordial en la empresa, ya que es la encargada de poner a disposición los productos que ofrece la empresa (obtener ingresos) y a su vez mediante la obtención de información, realiza

gestión para mejorar las estrategias comerciales, es por ello que es necesario poner en marcha un control interno eficiente dentro de su estructura, que busque crear una cultura en los colaboradores para que cumplan las políticas, los valores y directrices establecidas por la empresa, además de determinar y verificar su cumplimiento mediante actividades de control, supervisión y monitoreo. Por tanto, un sistema de control interno dentro de los procesos de compras y ventas, puede ayudar a que la organización consiga sus objetivos, a prevenir las pérdidas de recursos y a la obtención de la información más oportuna y eficaz; en resumen ayuda a que la organización llegue adonde quiere ir y evite fraudes, robos, manipulaciones y una serie de deficiencias. Además implica acciones preventivas, acciones de corrección, controles diseñados para lograr información ordenada, exacta y confiable en tiempo real para la correcta toma de decisiones.

Por este motivo, la investigación proporciona un Diseño de un sistema de control interno para los procesos de compras y ventas el cual está constituido por: Organigrama, Misión, Visión, Políticas de Desempeño, Manual de Organización y Funciones, Manual de Procedimientos y Diagramación de procesos (flujogramas); a fin de crear líneas de autoridad, delimitar responsabilidades de todas las personas que participan en un proceso, establecer las secuencias cronológicas de cada procedimiento, para su correcto desempeño; y garantizar así la buena gestión y la capacidad de respuesta frente a los requerimientos que sirven de sostén y apoyo, en el logro de los objetivos, garantizando así la calidad y eficiencia.

CAPITULO I: PROBLEMA

1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

En la actualidad el mundo exige que todas las organizaciones, estén debidamente preparadas para hacer frente a los constantes cambios que exige la globalización, por ello, hoy en día se ha incrementado la necesidad de contar con un eficiente Sistema de Control Interno, debido a que las empresas deben contar con controles adecuados que respalden a sus planes y objetivos planteados.

El control interno para todas las empresas en general, es de suma importancia ya que permite prevenir y detectar fraudes, manipulaciones y malos manejos en las diferentes áreas de la empresa, así como el uso eficiente de los recursos y así minimizar los riesgos; lo que a su vez permite lograr una mejora en la eficiencia de las áreas de la organización. El control interno busca garantizar la obtención de información exacta, oportuna y confiable, comprende acciones de prevención, acciones correctivas y acciones de verificación posterior, asimismo la planeación de acciones futuras para la correcta toma de decisiones. Por ello las organizaciones hoy en día deben integrar un plan de organización,

procedimientos y definición de conceptos en las diversas áreas con el propósito de ser eficientes, competitivos, obtener utilidad e incrementar el patrimonio de la empresa.

Es importante resaltar, que las empresas que apliquen adecuados controles internos en sus operaciones, obtendrán una mejor visión de la situación real de la empresa, por eso, es muy importante tener una planificación que sea capaz de verificar, que los controles se cumplan, buscando una mayor transparencia, que a futuro ayudara a la toma de decisiones y a la buena gestión corporativa de la organización.

Para toda empresa la obtención de utilidades es el objetivo primordial, por lo tanto el correcto desempeño de las actividades u operaciones dentro de los procesos de compras y ventas adquieren especial importancia, debido a que el área de compras debe asegurar que la empresa tenga los mejores proveedores, políticas adecuadas de aprovisionamiento y productos de calidad al mejor precio; a fin de reducir los costos que influirá directamente en el precio de venta final, si los costos son bajos, podrá ofrecerse un precio competitivo y, como consecuencia, se obtendrá un mayor margen de beneficio; asimismo el área de ventas es el encargado de generar ingresos, que permita la recuperación de los costos además de la obtención de un margen de ganancia, para la adquisición de nuevos productos, realización de inversión, entre otros; y así asegurar la existencia de la organización. La empresa objeto de estudio es Corporación Comercial Perú Sociedad Anónima Cerrada cuyo nombre comercial es "CORCOMP S.A.C", se dedica a la compra y venta de artículos de ferretería en general; venta al por mayor y menor de materiales de construcción, equipos y materiales de fontanería. Es una empresa que año tras año ha venido ganando un lugar significativo en la ciudad de Piura; en la investigación realizada a la empresa CORCOMP se realizó un diagnóstico del estado actual de los procesos específicos de compras y ventas, a efecto de identificar sus deficiencias a fin de proponer acciones para cada uno de los componentes y así promover la eficiencia de sus operaciones en las áreas estudiadas, dado que constituyen el generador principal de ingresos cuyos métodos y procedimientos deben estar debidamente definidos; permitiendo así obtener información financiera correcta y segura, garantizar el cumplimiento de normas y obligaciones, un adecuado direccionamiento estratégico y salva guardar los activos de la empresa.

En toda empresa sea cual sea su rubro existe una gran preocupación respecto al manejo de control interno, por ende se considera como una herramienta útil, un adecuado sistema de control interno el

cual detecte los problemas que puedan presentarse en los diferentes procesos dentro de la empresa, con el fin de minimizar los errores que puedan originar pérdidas, evitar fraudes, manipulaciones, decisiones erróneas o cualquier otro tipo de acción que atente contra la buena gestión dentro de la empresa. Los procesos y subprocesos son uno de los elementos que conforman un sistema de control interno, es por eso que estos deben estar plasmados en manuales prácticos que sirvan de consulta permanente para todas las partes integrantes de la empresa.

1.2 FORMULACION DEL PROBLEMA

¿Cómo diseñar un Sistema de Control Interno para mejorar los procesos de compras y ventas de la empresa Corporación Comercial Perú Sociedad Anónima Cerrada, Piura 2017?

1.3 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACION

1.3.1 OBJETIVO GENERAL

Diseñar un Sistema de Control Interno para mejorar los procesos de compras y ventas de la empresa Corporación Comercial Perú S.A.C, Piura 2017.

1.3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Determinar la problemática del área de compras y ventas de la empresa Corporación Comercial Perú Sociedad Anónima Cerrada, Piura 2017.
- Evaluar los cinco componentes de Control Interno del área de Compras y Ventas para reducir las irregularidades y fallas existentes en la empresa Corporación Comercial Perú Sociedad Anónima Cerrada, Piura 2017.
- Determinar y Describir los procesos y componentes del Control Interno vinculados al Diseño del Sistema de Control Interno para lograr la mejora de los procesos de compras y ventas en la empresa.

1.4 JUSTIFICACION

La investigación se realiza debido a que no existe un sistema de control interno en la empresa Corporación Comercial Perú S.A.C, a efecto de lograr un adecuado control de sus operaciones, procedimientos y así contribuir al cumplimiento de los objetivos y metas trazadas por la organización; y ello permita la ejecución de procesos más eficientes y transparentes, previniendo posibles riesgos de corrupción y contribuyendo a una sana gestión de la gerencia, que se verá reflejada con una mayor rentabilidad generando más fuentes trabajo y un mayor pago de tributos que beneficiarán a la comunidad .

La investigación será de mucha utilidad para la empresa porque contribuirá a una correcta toma de decisiones apoyado en una herramienta a utilizar que será el sistema de Control Interno diseñado.

La investigación aplicada a las Áreas de Compras y Ventas de la empresa es necesaria y útil, ya que se pretende evaluar las operaciones diarias de las áreas materia de investigación, permitiendo elaborar y proponer mecanismos de control que garanticen eficiencia en sus operaciones, confiabilidad de la información financiera, que es de gran importancia para la toma de decisiones; el cumplimiento de leyes y normas que sean materia de aplicación y el control de inventarios que representan una de las partidas de mayor importancia para la empresa en la composición de su activo; que son susceptibles a posibles manipulaciones como perdidas no justificadas o el retraso en las operaciones.

Asimismo, la investigación servirá de fuente informativa para futuras investigaciones relativas al tema siendo de gran importancia para los estudiantes de la Escuela Profesional de Contabilidad de la Universidad ALAS PERUANAS, y además servirá modelo para casos similares, contribuyendo al campo de nuestro conocimiento.

La investigación resulta ser para el investigador una gran fuente de información contribuyendo a la ampliación de sus conocimientos, favoreciendo el desarrollo personal y profesional del investigador así como la capacidad de aplicar los conocimientos adquiridos a la práctica.

1.5 LIMITACIONES

- Limitación de información proporcionada por la empresa.
- Limitación de tiempo para realizar entrevistas y cuestionarios al personal por encontrarse ejerciendo sus labores y la gran afluencia de público.
- Demora en las respuestas de las solicitudes enviadas para el acceso de estudio a la empresa.
- Limitación en el presupuesto debido a que la investigación es financiada con recursos propios.

CAPITULO II: MARCO TEORICO

2.1 ANTECEDENTES

2.1.1 ANTECEDENTES INTERNACIONALES

López Meneses(2010), en sus tesis titulada “DISEÑO DE UN SISTEMA DE CONTROL INTERNO DE INVENTARIOS EN LA FERRETERÍA LOZADA” *para obtener el grado de Licenciada en Contabilidad y Auditoría CPA de la Universidad Tecnológica Equinoccial – Campus Santo Domingo (Ecuador)*, tuvo como objetivo general Diseñar un sistema de control de inventarios riguroso relativo al ingreso y despacho de la mercadería con las cuales se obtendrán como resultado inventarios con menos porcentaje de error, así como su validación y cálculo de precios de venta competitivo, utilizando Metodología observacional y correlacional donde se analizó el sistema actual de los inventarios como cada uno de los procesos aplicados a todo el movimiento que realiza la empresa asimismo se realizó un cuestionario con preguntas para los empleados y gerente de la empresa, de tal forma que instruyan sobre cuáles son los procesos que se manejan en los inventarios y demás procesos que realizan. Obteniéndose los siguientes resultados: En referencia a un manual de funciones en la ferretería el

80% del personal de indica que no existen líneas y funciones definidas , mientras que el 20% manifiesta que sí, en cuestión a las expectativas que el personal tiene sobre la ferretería el 40% espera el crecimiento empresarial, y en porcentajes iguales del 20% hacia el cumplimiento de lo que ofrece la ferretería al personal y con respecto a los problemas que afronta la ferretería Lozada están orientadas según el criterio del personal el 40% piensa que se debe a la administración, el 40% por la comunicación y el 20% por la falta de control, además se debió realizar 96 encuestas a los clientes actuales de la Ferretería “Lozada” en referencia a la atención y servicio que ofrece la ferretería Lozada, los clientes manifestaron en un 56% que es buena, el 31% opinó que es muy buena y el 13% restante manifiesta que es igual a otras ferreterías. Concluyéndose que La Ferretería Lozada, es una empresa que ha progresado en base a la experiencia de su propietario. Sin embargo no lleva ningún tipo de fundamento científico en su accionar a nivel administrativo, no existe un control permanente a nivel de inventarios en lo referente a las entradas y salidas de mercadería. La capacitación al personal también es una actividad que en esta organización se tiene completamente descuidada, tan solo reciben charlas por parte del propietario como un incentivo en su trabajo. No se realiza una constatación física periódica de la mercadería de tal manera que en varias ocasiones se han presentado pedidos que no se pueden cumplir debido a que no se encuentran en existencias no realizándose en tiempo oportuno, asimismo se han presentado en varias oportunidades irregularidades en el cuadro de inventarios en libros y a nivel físico. Aun así la empresa posee suficiente liquidez, así como también un capital positivo suficientemente amplio.

Mejía Delgado & Padilla Farez (2010), en su tesis titulada “FORMULACION E IMPLEMENTACION DE UN CONTROL INTERNO AL SISTEMA DE COMPRAS, RECEPCION, ALMACENAJE, DESPACHO Y VENTAS DE MERCADERIA EN FERRETERIA ESPINOZA S.A SEGÚN MODELO COSO”, realizado en la Universidad de Cuenca, tiene como objetivo general Formular e Implementar un modelo de control interno para el sistema de compras, recepción, almacenaje, despacho y ventas de mercadería en la ferretería Espinoza S.A a fin de que sus operaciones se lleven a cabo con eficiencia y eficacia, originar información financiera suficiente y confiable, y alcanzar el cumplimiento de leyes y reglamentos vigentes en la entidad y sociedad. La investigación es de tipo Inductivo-descriptivo debido a que se efectuará un análisis individual de las unidades que componen la organización para obtener posteriormente un conocimiento de la situación organizacional global

actual, para lo cual se estructuró un cuestionario que evalúa de forma general objetivos y los controles empíricos llevados a cabo en la actualidad recolectando la siguiente información para cada uno de los componentes del modelo COSO, evidenciando como resultados con respecto al Ambiente de Control un nivel de confianza del 45% debido a que carece de un Manual de Funciones, la toma de decisiones se da de manera centralizada originando cuellos de botella y excesiva dependencia, con referencia a la Valoración del Riesgo el nivel de confianza es de un 42% no cuenta con estructuración de indicadores, no existe una plena identificación ni determinación de los riesgos inherentes; con respecto a Actividades de Control un nivel de confianza de 38% no existiendo adecuada segregación de funciones en el procesamiento de información, los inventarios de mercancías no están custodiados y no cuentan con seguros contra incendios, robos o pérdidas, no se cuenta con mecanismos de monitoreo para los procesos y procedimientos, con referencia a la Información y Comunicación un nivel de confianza de 79% carencia de políticas, procedimientos y estándares para elaborar y mantener un actualizado plan de infraestructura tecnológica, y con respecto a Supervisión y Monitoreo el nivel de Confianza de 54 % a efecto de que no cuenta con una unidad encargada de evaluar permanentemente e independientemente las actividades, tanto administrativas, operativas y contables, no monitoreándose los procesos críticos. Se concluyó que la oración cuenta con una deficiencia de una estructura organizacional que no define niveles de autoridad y jerarquía; falta de segregación y asignación de funciones y responsabilidades; carencia de código de ética que contenga los principios básicos para un sano ambiente de control, falta de estructuración de políticas de Recursos Humanos en los procesos de reclutamiento y selección, inducción, capacitación y evaluación; ausencia de una metodología idónea para valorar riesgos; escasez de políticas, procedimientos (flujogramas) que regulen y normen los procesos; insuficiencia de parámetros de medición; instrumentos indispensables para valorar el desempeño o rendimiento.

2.1.2 ANTECEDENTES NACIONALES

Vargas Paredes & Ramírez Muñoz (2014), "SISTEMA DE CONTROL INTERNO Y LA GESTION COMERCIAL EN LA FERRETERIA COMERCIAL ESTRELLA S.R.L", de la Universidad Privada Antenor Orrego, de la ciudad de Trujillo año 2014. La Investigación tuvo como objetivo demostrar que con la implementación del sistema de control interno en el área de ventas mejora significativamente la

gestión comercial de la ferretería Comercial Estrella S.R.L., durante el año 2014. Se aplicó el método científico Deductivo – Inductivo, utilizó la recolección de datos para el análisis y obtención de información. Se obtuvo los siguientes resultados: Con los instrumentos aplicados al gerente general y al personal de ventas, se constató que no existe un sistema de control interno implementado, no cuentan con una guía de procedimientos, con un MOF, con un plan de capacitación al personal, ni con el material necesario para el pedido del cliente. Para el 5% de los trabajadores encuestados el nivel de control interno es excelente, mientras que el 5% manifiestan que el nivel es bueno, el otro 30% considera que es bueno, mientras que el 60% restante de trabajadores considera que el nivel de control es malo, se diagnosticó que presenta deficiencias en las actividades y procedimientos en el área de ventas de la ferretería Comercial Estrella S.R.L. se observó que existe un control interno débil. Se recomendó Implementar en el área de ventas el sistema de control interno basado en el informe COSO, teniendo en cuenta los componentes y se evaluó su implementación obteniéndose como resultado que contribuye al logro de los objetivos, a la eficiencia y la eficacia de las operaciones, al cumplimiento de leyes y reglamentos y a la mejora de la gestión comercial.

Quiroz Huamani & Guevara Daga (2014), para obtener el Título de Contador Público de la Universidad Privada Antenor Orrego en su tesis “APLICACIÓN DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO PARA MEJORAR LA EFICIENCIA DEL ÁREA DE LOGÍSTICA EN LA EMPRESA CONSTRUCTORA RIAL CONSTRUCCIONES Y SERVICIOS SAC, 2014, realizada en la ciudad de Trujillo, cuyo objetivo general es Demostrar que la implementación del Sistema de Control Interno permitirá mejorar la eficiencia en el Área de logística de la Empresa Constructora Rial Construcciones y Servicios S.A.C del 2014, se empleó el método Pre-Experimental que consiste en observar los efectos de la aplicación de sistema de Control Interno, medir sus efectos y relacionarlos con una situación anterior, Para realizar el diagnostico, se utilizó la técnica del cuestionario que fue aplicada a 15 personas, entre las que están comprendidas el área de administración y logística correspondiente a la empresa, cuyo resultado fue que el 50 % de la población manifiesta, conocer las funciones y responsabilidad a realizar, por otro lado el 50 % de la población manifiesta, no conocer específicamente las funciones y responsabilidades, concluyéndose que existe deficiencias del control interno en la aplicación y monitoreo en el área de logística, falta de capacitación y de compromiso para futuros cambios implantados por la empresa, desconocimiento de la correcta aplicación del manual de funciones y

procedimientos, falta de conocimiento de sus funciones y responsabilidades en su conclusión resalta que la implementación de un sistema de control interno al área de logística vuelve más rentable la empresa desde el punto de vista, del control del recurso material y monetario; pues al implementar una serie de políticas para controlar más eficientemente el flujo de los materiales, se evita posibles pérdidas por errores y se proporciona seguridad a la empresa y al ser reordenadas estas actividades, arroja una situación más realista de la verdadera posición económica y financiera de la empresa.

2.1.3 ANTECEDENTES REGIONALES Y LOCALES

Villavicencio Rivera(2015), "IMPLEMENTACIÓN DE UNA GESTIÓN DE INVENTARIOS PARA MEJORAR EL PROCESO DE ABASTECIMIENTO EN LA EMPRESA R. QUIROGA E.I.R.L-SULLANA.", realizada en la Universidad Nacional de Piura, cuyo objetivo es Implementar una gestión de inventarios para mejorar el proceso de abastecimiento en la Empresa R. Quiroga E.I.R.L a través de la rotación de los mismos, mediante un buena clasificación ABC de los materiales; además con la técnica de lote económico, se comprará de manera que se logre minimizar el costo asociado a la compra y al mantenimiento de las unidades en inventario y finalmente con una adecuada evaluación de proveedores la empresa no se quedara desabastecida logrando así la satisfacción y la fidelización de los clientes, la investigación es descriptiva porque se conoció la situación a través de un diagnóstico, el que describió exactamente las actividades, objetos y procesos; significando que no se manipulo ninguna variable, también es una investigación cuantitativa ya que ayudará en la medición de la variable independiente que es: "gestión de los inventarios", debido a que se fraccionó en tres indicadores: rotación de inventarios, cantidades a solicitar y adquisición de suministros de la empresa. Éstos indicadores serán cuantificados para obtener los datos requeridos, para proporcionar su posterior solución de los mismos, asimismo se diseñó el Método de controles ABC donde se obtiene como resultado que la empresa tenga un control apropiado sobre sus existencias de mercadería, clasificados en forma adecuada y proporcionando exactitud en su inventario debido a que en la actualidad su descontrol ocasiona fuerte impacto sobre las utilidades, también se empleó un lote económico permitiendo calcular cuánto comprar de manera que logre minimizar el costo asociado a la compra y al mantenimiento de las unidades en inventario así como la correcta evaluación de proveedores que permitió establecer planes de acciones a largo plazo logrando un abastecimiento

equilibrado. Se concluye que el mayor activo de la empresa son sus inventarios y no tienen su debida atención y dedicación lo que provoca errores, faltantes y sobrantes; con la técnica de lote económico me ha permitido solicitar mejor las cantidades de productos, reducir costos, mediante la disminución de los niveles de stocks de seguridad, de rechazos y desperdicios logrando así tomar mejores decisiones. Y la satisfacción del cliente. Es importante apoyar al responsable de llevar a cabo la supervisión, control de las actividades de inventario, con el objetivo de dar un seguimiento a los métodos aplicados y que los resultados se vean reflejados con mayor calidad, menos tiempo empleado y menor costo, además aplicar un adecuado análisis de proveedores será de gran importancia para la empresa para lograr tener un inventario suficiente y satisfacer las necesidades del cliente.

Gonza Garcia (2016), en su tesis “LOS MECANISMOS DE CONTROL INTERNO ADMINISTRATIVO DEL ÁREA DE ALMACÉN DE LAS EMPRESAS DEL SECTOR COMERCIO – RUBRO FERRETERO EN LA CIUDAD DE PIURA Y SU IMPACTO EN LOS RESULTADOS DE GESTIÓN DEL AÑO 2015.” Tesis para optar el título profesional de contador público, Universidad Católica los Ángeles de Chimbote, Facultad de Ciencias Contables, Piura. Plantea que las empresas implementen controles internos y de gestión administrativas en la instalación de software que les permita tener al día el Stock de los productos, inventarios oportunos así como conocer que es lo que tienen, formulando como objetivo general: Determinar los mecanismos de control interno administrativo del área de almacén de las empresas del sector comercio – rubro ferretero en la ciudad de Piura y su impacto en los resultados de gestión del año 2015; utilizando la metodología descriptiva- cuantitativa, porque consistirá en llegar a conocer la situación actual y en la descripción exacta de las actividades, objetos, procesos y personas mediante la utilización de instrumentos de recolección de información además se utilizó el diseño No experimental- transaccional - descriptivo. Obteniéndose los siguientes resultados: La investigación permitió determinar que el 86% de los almacenes ferreteros de las empresas en estudio aplican mecanismos de control interno en el área de almacén, control destinado a la custodia y conservación de sus bienes evitando el deterioro por factores de humedad, calor, así como la protección de la integridad de sus trabajadores; en relación a las políticas de compra en el 82% de las empresas ferreteras son al crédito un 60% de la compra y al contado en un 40% y en la política de ventas en el 82% de las empresas realizarlas al contado en un 99% y al crédito en un 1%. Son muy pocos los clientes a quienes se brinda crédito, mientras que el 67% de empresas realiza cruce de

información entre el área de almacén con el área de ventas el 33% no realiza cruce con otras áreas. Se concluyó que el 85 % promedio de las empresas en estudio, evidencian el cumplimiento de las normas de control interno administrativo, las empresas con más años de antigüedad son las que mejor estructuradas están, como también las empresas jóvenes están más actualizadas en cuanto al uso de sistemas administrativos. Las medidas de control interno a través del sistema Kardex, evitaron pérdidas que hubieran perjudicado económicamente a la gestión, el control de las compras aseguraron las cantidades suficientes para la operatividad del negocio, evitando el desabastecimiento y el sobre stock de mercaderías, lo que hubiese significado pérdida de clientes y menor rotación de materiales, el control y supervisión del área de almacén, custodiando y conservando los bienes, evitando el deterioro por factores de humedad y calor, así como una adecuada distribución y ubicación de acuerdo a las características y tamaño de los productos, y apilados por número para una fácil ubicación, ahorraron espacio y tiempo al momento de realizar las ventas, así mismo permitieron una fácil cuantificación para efectos del conteo físico.

2.2 BASES TEORICAS

2.2.1 COSO I Y II

Instituto de Auditores Internos de España & PwC (2013), en la traducción del Resumen Ejecutivo Marco Integrado de Control Interno que es proyecto encargado por Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO) con el permiso de publicación, ha podido proporcionar una visión general que ayude a las organizaciones a entender y a aplicar actividades de control, para diseñar, implementar y desarrollar el control interno y así evaluar su efectividad, permitiendo que las empresas desarrollen y mantengan de manera eficiente y efectiva sistemas de control interno que contribuyan al cumplimiento de los objetivos trazados y adaptarse adecuadamente a los constantes cambios que se originan en su entorno y/o negocio.

Alvarez Illanes (2013), Como una forma de solucionar la diversidad de conceptos, definiciones e interpretaciones existentes en torno al control interno, en Setiembre de 1992 es publicado en EE.UU el Informe COSO (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission) sobre control

interno. Ha sido elaborado por la Comisión Nacional sobre Información Financiera Fraudulenta conocida como la Comisión Treadway, emitió un informe que proporciona una definición de control interno y estableció un estándar mediante el cual las organizaciones pueden evaluar y mejorar sus controles internos. El Informe COSO I (Internal Control Integrated Framework) contiene la definición de control interno más ampliamente aceptada (p.1).

El Citado comité estuvo constituido por representantes de diversas organizaciones representativas de la profesión contable y auditoria de los Estados Unidos de América, las cuales detallamos a continuación:

Tabla N°1: Comité Coso

➤ American Accounting Association (AAA)
➤ American Institute of Certified Public Accountants (AICPA)
➤ Financial Executive Institute (FEI)
➤ Institute of Internal Auditors (IIA)
➤ Institute of Management Accountants (IMA)

Fuente: Instituto de Auditores Internos de España & PwC (2013)

Zarate Ganan (2013), define al comité coso como una organización voluntaria establecida en EE.UU, que proporciona orientación a la gestión sobre aspectos referentes a temas como la ética empresarial, gestión del riesgo, control interno, fraude, informes financieros. Asimismo manifiesta que existen 2 versiones del Informe COSO (versión 1992 y la del 2004). Básicamente la versión del 2004 no es otra cosa que una ampliación del Informe original, para dotar al Control Interno de un mayor enfoque hacia el Enterprise RISC Management (ERM), o gestión del riesgo. Estos componentes se ampliaron a 8 en el Informe COSO II “ERM” toma muchos aspectos importantes que el coso I no considera, como por ejemplo: El establecimiento de objetivos, Identificación de riesgo, Respuesta a los riesgos. Se puede decir que estos componentes son claves para definir las metas de la empresa, si los objetivos son claros se puede decidir que riegos tomar para hacer realidad las metas de la organización, de esta manera se puede hacer una clara identificación, evaluación, mitigación y respuesta para los riesgos.

El Informe COSO abarca los principales lineamientos y directivas para la implantación, gestión y control de un correcto sistema de control interno. Es además una herramienta que puede asistir a la auditoría en la evaluación del control interno, la documentación, mejora y de seguimiento al sistema

de control interno, permitiendo facilitar las actividades de monitoreo y seguimiento de los encargados del control interno, auditores internos y externos, y gerencias de las organizaciones preocupadas por mejorar sus resultados. La versión de 1992, que surge cuando la Comisión Nacional sobre Información Financiera Fraudulenta en los Estados Unidos, emite el documento denominado Marco Integrado del Control Interno, contando con 5 componentes. Posteriormente la versión de septiembre de 2004, surge debido a la preocupación de la existencia de riesgos en las diversas entidades, promoviendo la existencia de COSO I y COSO II.

Objetivos según modelo COSO:

- El objetivo prioritario es ayudar a las organizaciones a mejorar el control de sus actividades, estableciendo un marco para los conceptos de control interno que permita la definición común de control interno y la identificación de sus componentes.
- Proporcionar el marco para que cualquier tipo de organización pueda evaluar sus sistemas de control y decidir cómo mejorarlos.
- La definición del control interno debe satisfacer las necesidades de todos los sectores.
- Aportar una estructura de control interno que facilite la evaluación de cualquier sistema en cualquier organización.

En conclusión, el “Informe COSO” constituyó un gran avance al uniformizar una definición respecto al concepto de control interno, logrando definir un marco conceptual común y una visión integral del control interno.

2.2.2 DEFINICION DEL CONTROL INTERNO

Álvarez Illanes (2013), define al control interno como “Un proceso sistemático de acciones, procedimientos y funciones positivas extendidas a todas las actividades de la entidad, inherentes a la gestión e integradas a los demás procesos básicos de la empresa tales como a la planificación, ejecución y supervisión, y se considera como un instrumento de gestión que se utiliza para proporcionar una garantía razonable del cumplimiento de los objetivos establecidos por la dirección o gerencia de la empresa. El control interno es un proceso efectuado por la dirección y el resto del

personal de una entidad, diseñado con el objeto de proporcionar un grado de seguridad razonable a la gestión en su conjunto, que promueve las siguientes categorías: (i) Promover la eficiencia, eficacia, transparencia en las operaciones de la empresa así como la calidad de los bienes o servicios que produce o comercializa (ii) Garantizar las acciones estratégicas (iii) Cuidar y resguardar los recursos y bienes de la empresa contra cualquier forma de pérdida, deterioro, uso indebido y actos ilegales, así como, en general, contra todo hecho irregular o situación perjudicial que pudiera afectar a la empresa (iv) Cumplir la normatividad laboral, tributaria, comercial y otras aplicables a la empresa y a sus operaciones (v) Garantizar la confiabilidad y oportunidad de la información (vi) Fomentar e impulsar la práctica de valores institucionales (vii) Promover el cumplimiento de los funcionarios y empleados de rendir cuentas de su gestión y desempeño asociado a una misión u objetivo encargado y aceptado”.

Mantilla (2009), en su libro “Auditoria de Control Interno” orientado bajo el modelo COSO define a el control interno como “un proceso, ejecutado por la junta de directores, la administración principal y otro personal de la entidad, diseñado para proveer seguridad razonable en relación con el logro de los objetivos de la organización. Menciona como objetivos: eficacia y eficiencia de las operaciones; confiabilidad de la información financiera; cumplimiento de normas y obligaciones; y salvaguarda de activos. Este último objetivo fue incorporado por la adenda realizada en 1994 y no corresponde a la estructura conceptual original habida cuenta que responde a la necesidad específica de entidades que tienen que controlar activos que no son de su propiedad pero que constituyen parte de sus objetivos de negocio. Además el proceso de control interno lo separa en cinco componentes: ambiente de control; valoración de riesgos; actividades de control; información y comunicación; y monitoreo. La actualización realizada en 2013 mantiene estos objetivos, amplía su alcance (sobre todo en relación con otras presentaciones de reportes) y concreta los mismos componentes a partir de los principios que asocia a cada uno de ellos”.

Vizcarra Moscos (2007), describe al control interno “como un proceso, efectuado por la Gerencia diseñado para proporcionar una razonable seguridad con miras a la realización de objetivos en las siguientes categorías”.

Tabla N°02: Categorías de los Objetivos del Control Interno

Efectividad y eficiencia de las operaciones	Apuntada a los objetivos basicos de la empresa
Confiabilidad de la informacion financiera	Preparacion y publicacion de estados financieros dignos de confianza e informacion financiera derivada de dichos estados, tales como ganancias por distribuir reportadas publicamente.
Acatamiento de las leyes y regulaciones aplicables	Se ocupa del cumplimiento de las leyes y regulaciones a que la empresa esta sujeta
Adhesion a las politicas de la empresa	Esta vinculada con el desarrollo de las estrategias de las empresas, la comunicaci3n de las mismas y su cumplimiento

Fuente: Auditoria Financiera, riesgos, control interno, gobierno corporativo y NIFs (2007)

Autor: Vizcarra Moscos

2.2.3 IMPORTANCIA DEL CONTROL INTERNO

Un eficiente sistema de control interno debe detectar de manera eficaz cualquier deficiencia en el cumplimiento de metas y objetivos establecidos, y a su vez debe promover la eficiencia en el desempeño de las operaciones y actividades dentro de los diversos procesos de la empresa.

Mantilla (2009) menciona que “El control interno se ha vuelto cada vez más importante, eficiente y por consiguiente, requerido. La necesidad de asegurar el logro de los objetivos organizacionales se está volviendo imperativa, esto es, no negociable. El aseguramiento externo, principalmente por la vía de la auditoría, ha llevado a diferenciar cuáles organizaciones realmente lo necesitan (principalmente las entidades de interés público, que cotizan en bolsa, multinacionales, donde están en juego la riqueza y los ahorros de muchos) y cuáles pueden beneficiarse de él pero no requerirlo”.

2.2.4 OBJETIVOS DE CONTROL INTERNO

Estupiñan Gaitan (2006), en su libro Control Interno y Fraudes menciona que el control interno, comprende un conjunto de metodos, procedimientos, todo un plan de organizaci3n que garanticen que las actividades se desarrollan bajo los lineamientos establecidos por la administracion, que salvaguarden los activos y que los registros contables sean fehacientes. Lo que se espera del Control

Interno es que brinde la mayor seguridad para la consecución de los objetivos, a través de la correcta aplicación de los reglamentos, políticas y procedimientos establecidos por la alta dirección, quien a su vez debe actuar como un supervisor para que dichos lineamientos sean cumplidos. El autor considera como objetivos: (1) Proteger los activos y salvaguardar los bienes. (2) Incentivar la eficiencia en el uso de los recursos. (3) Estimular el seguimiento de las prácticas decretadas por la gerencia. (4) Promover, evaluar y velar por la seguridad, calidad y mejora continua de todos los procesos en general. (5) Adoptar medidas de protección para los activos físicos en forma adecuada. (6) Determinar lineamientos para evitar que se realicen procesos sin las adecuadas autorizaciones. (7) Generar una cultura de control en todos los niveles de la organización.

2.2.5 TIPOS DE CONTROL INTERNO

a) El Control Interno Administrativo:

Estupiñan Gaitán (2006), menciona que el control administrativo es el plan de organización, tomando un conjunto de procedimientos y métodos operacionales y contables que adopta cada empresa, que apoyan al logro del objetivo administrativo de mantenerse informado de la situación de la empresa, coordinar sus funciones del personal, mantener una gestión eficiente y determinar si la empresa está llevando a cabo sus operaciones conforme a las políticas establecidas.

b) El Control Interno Contable:

Estupiñan Gaitán & Mantilla B. , Capítulo 1: Control Interno- Informe COSO- ECOE (2015), manifiesta que el control interno contable es aquel que genera la base de datos, de la cual se alimentara el Sistema de Información, y para que este sea eficiente se debe verificar que las operaciones sean registradas en forma oportuna, integral con una correcta valoración según su ocurrencia siendo reveladas y presentadas en forma adecuada, a su vez estas deben reflejar la existencia y pertenencia esto es verificable a través de conteos físicos y cruce de información, y estas operaciones deben ser ejecutadas únicamente con las respectivas autorizaciones de los niveles permitidos.(p.3)

2.2.6 PRINCIPIOS DE CONTROL INTERNO

Estupiñan Gaitán (2006), nos dice que “para un adecuado Control Interno es importante tomar en cuenta los siguientes principios: (i) Equilibrio en la delegación de responsabilidades, incluyendo la dotación de los recursos de control respectivos para asegurar el debido cumplimiento de las mismas. (ii) Orientación logro de objetivos estableciendo medidas de desempeño para la evaluar su cumplimiento. (iii) Mantener un sentido de la oportunidad con la que se realizan las actividades, ya que para que un control sea eficiente, es necesario que sea oportuno y suficiente. (iv) Prevenir desviaciones para anular o disminuir su efecto adoptando medidas preventivas, con la debida anticipación a su ocurrencia. (v) Aplicar el principio de excepción que se dirige específicamente hacia los puntos realmente necesarios, lo que genera reducción de costos y tiempo. Independencia. (vi) Los responsables del control no deben estar involucrados en las actividades sujetas a la observación por el mismo. (vii) Dualidad o pluralidad de personas en cada operación, de la empresa, es decir cuando menos debe intervenir 02 personas. (viii) Ninguna persona debe tener acceso a los registros contables que controla su actividad. (ix) El trabajo de los empleados será de complemento y no de revisión. (x) La función de registros de operaciones será exclusiva del departamento contabilidad” (pp.24-25).

2.2.7 LIMITACIONES DEL CONTROL INTERNO

Fonseca Luna (2011), “A pesar de que un sistema de control interno podría funcionar de manera efectiva, es posible que experimente fallas originadas por los siguientes factores. Error Humano: Las personas que ejecutan los controles internos podrían adoptar decisiones equivocadas que generan fallas en los controles. Estas fallas, podrían ser consecuencia de errores de los responsables del control interno. Acciones de la gerencia: En una entidad que se encuentra bien controlada, la gerencia podría adoptar la decisión de impedir o bloquear temporalmente el cumplimiento de determinados controles internos, con propósitos no legítimos. Colusión: Dos o más personas se coluden para eludir o bloquear los controles que de otra forma funcionarían en forma efectiva”.

2.2.8 CLASES DE CONTROL INTERNO POR EL MOMENTO EN QUE ES EFECTUADO

Control Interno Previo.-

Dávalos Arcentales (1984), Es el que se emplea antes de que los ordenamientos se realicen o de que los hechos administrativos estén en conformidad para acreditar su corrección y eficacia. (p.145)

Este tipo de control se efectúa antes de que se ejecute las operaciones, es la revisión de operaciones y transacciones propuestas antes de su autorización formal o de que estos surtan efectos, asegura la autorización legal, propiedad y ausencia de errores.

Control Interno Concurrente.-

Es el conjunto de procedimientos que permiten la verificación y evaluación de las acciones en el mismo momento de su ejecución. Según Dávalos Arcentales (1984), se ejecuta paralelamente en el avance y desarrollo de las actividades, centrándose en la obtención de mejoras con mínimos esfuerzos y recursos (p.145).

Control Interno Posterior.-

Dávalos Arcentales (1984), Son operaciones que se realizan posterior a cuando estas, se han originado y es relevante destacar en las entidades ya que ayudara a un adecuado orden y manejo, con el objeto de examinar y, evaluar el resultado de las mismas.

2.2.9 EFECTIVIDAD DEL CONTROL INTERNO

Estupiñan Gaitan (2006), señala que el control interno da un grado de seguridad razonable a la obtención de los objetivos propuestos, debido a que siempre existirán limitaciones que son propias de los sistemas de control. Hace referencia también a que la eficiencia del ambiente de control dependerá de los factores que lo determinan; el grado de desarrollo y excelencia de éstos, generará la fortaleza o debilidad del ambiente que generan.

2.2.10 COMPONENTES DEL CONTROL INTERNO

Estupiñan Gaitán & Mantilla B., Capítulo 1 Control Interno- Informe COSO- ECOE (2015), "Los componentes del Control Interno permiten obtener un plan de organización que proporcione una apropiada distribución funcional de la autoridad y la responsabilidad de cada miembro de la organización, así como un plan de autorizaciones, registros contables y procedimientos adecuados para ejercer controles sobre activos, pasivo, ingresos y gastos. El personal debe estar adecuadamente

instruido sobre sus derechos y obligaciones, que han de estar en proporción con sus responsabilidades, ya que el Control Interno tiene entre sus objetivos fundamentales el perfeccionamiento y protección de los bienes de la organización”.

De esta manera, el control interno difiere por ente y tamaño y por sus culturas y filosofías de administración. Así, mientras todas las entidades necesitan de cada uno de los componentes para mantener el control sobre sus actividades, el sistema de control interno de una entidad generalmente se percibirá muy diferente al de otra. (p.26).

El informe COSO plantea una estructura de cinco componentes:

Tabla N° 03 Componentes del Control Interno

Ambiente de Control
Valoración del riesgo
Actividades de Control
Información y Comunicación
Monitoreo

Fuente: Control Interno y Fraudes (p.26)

Autor: Mantilla Samuel (2009)

a) AMBIENTE DE CONTROL

Mantilla (2009), refiere que este factor tiene una “influencia profunda en la manera como se estructuran las actividades del negocio, se establecen los objetivos y se valoran los riesgos”.

Informe COSO (2013), lo define como el conjunto de normas, procesos y estructuras que constituyen la base sobre la que se desarrolla el control interno.(p.16)

Estupiñan Gaitán & Mantilla B. (2015), las entidades se esfuerzan por tener gente con capacidades acorde a sus necesidades, inculcan actitudes de integridad y conciencia de control a todo el personal que colabora en la entidad, establecen las políticas y procedimientos apropiados, incluyen un código de conducta escrito en forma regular, este código fomenta la participación de los valores y el trabajo en equipo, con el fin de obtener los objetivos de la entidad. (p.7)

Factores del Ambiente de Control

- Integridad y valores éticos:

Estupiñan Gaitán (2006), manifiesta que el ambiente de control tiene como finalidad establecer los valores éticos y de conducta durante la realización de las tareas y operaciones, de esto dependerá la efectividad del control dentro de una empresa (p. 27)

Estupiñan Gaitán & Mantilla B., Capítulo 1 Control Interno- Informe COSO- ECOE (2015), La alta gerencia debe tratar de mantener un sano equilibrio entre sus empleados, clientes, proveedores, competencia, y en general el público externo, y a su vez vigilar la observancia de valores éticos aceptados, en especial por quienes conforman la organización internamente, para que constituyan un sólido fundamento moral para su conducción y operación. Estos son esenciales para el Ambiente de Control ya que el sistema de Control Interno se sustenta en los valores éticos, que definen la conducta de quienes lo operan. Estos valores se enmarcan en la moral de los colaboradores de una entidad por lo que van más allá del solo cumplimiento de las leyes, reglamentos y normativa en general. Se debe aclarar que el comportamiento ético y la integridad moral se sustentan en la cultura organizacional. Esta determina, cómo se deben hacer las cosas, que normas y reglamentos se deben tener en cuenta y si estas son desviadas para la consecución de los objetivos de control. La alta Dirección de la entidad es la encargada de crear una adecuada cultura organizacional, y está bajo su mando la correcta comunicación para todo el personal (p. 8).

➤ Incentivos y tentaciones:

Estupiñan Gaitán & Mantilla B. , Capítulo 1 Control Interno- Informe COSO- ECOE (2015), comenta que según estudios realizados acerca del comportamiento organizacional, la posibilidad que la información financiera contenga datos fraudulentos se deben a factores organizacionales, como el ofrecimiento de fuertes sobornos, esto depende en gran parte de la dirección con la que cuenta la entidad. Muchas veces esto se produce por la alta exigencia de generar altos resultados, presentación de información muy favorable para conseguir mayor valor de la entidad, otorgamiento de préstamos por parte de las entidades financieras, o mostrar una información cuya rentabilidad sea menor a la real para generar inferiores pagos de impuestos, esto se da cuando los controles son inexistentes o poco eficaces, o cuando la dirección está centralizada en una sola persona. Para eliminar o reducir estos incentivos y tentaciones, se deberán generar técnicas de administración que en realidad busquen buenos resultados en una entidad pero que estos estén acompañados de adecuados y periódicos

controles y que las medidas de desempeño no solo se basen en los resultados sino en el trabajo realizado (p.9).

➤ Proporcionar y comunicar orientación moral:

Estupiñan Gaitan & Mantilla B. , Capítulo 1 Control Interno- Informe COSO- ECOE (2015), Este es un punto que también se mira en las prácticas de información fraudulenta, debido a la ignorancia de las personas, en que la información que están preparando está equivocada o contiene errores, por el simple hecho de atender los requerimientos de los niveles jerárquicos superiores y que hacían parecer que esto beneficiaría a la entidad. (p.9)

Mantilla (2009) La manera más efectiva de transmitir un mensaje de comportamiento ético en la organización es el ejemplo. A los empleados les gusta desarrollar las mismas actitudes acerca de lo que es correcto o equivocado, como se actúa en la alta dirección, lo importante es que puedan comunicar las acciones éticas a través de la corrección de esos errores, cuyo pasó es admitirlo y reflejarse como seres humanos que pueden fallar, y por último tomar medidas para que estos problemas no se vuelvan a suscitar (p.29).

➤ Compromisos para la competencia:

Estupiñan Gaitan & Mantilla B. (2015), menciona que tanto directivos como empleados deben contar con un nivel de competencia profesional ajustado a sus responsabilidades, comprendiendo la importancia de la consecución de metas y objetivos, así como procedimientos del control interno (p.10).

➤ Consejo de directores o comité de Auditoría:

Estupiñan Gaitan & Mantilla B. , Capítulo 1 Control Interno- Informe COSO- ECOE (2015), otro factor relevante que influye en el Ambiente de Control es el accionar que tenga el Directorio, que está integrado por un conjunto de personas que pueden ser internas o externas a la entidad, cuyas funciones son las de proveer autoridad, orientación, vigilancia y supervisión al grupo gerencial. La gerencia se encarga de la definición de objetivos de acuerdo al nivel y requerimientos de la entidad y la planificación estratégica, y a través de la vigilancia que realiza, que debe estar enlazada fuertemente en el Control Interno. También ejercen actividades de vigilancia y supervisión, formando parte

importante del sistema de Control Interno, esperando recibir las notificaciones de la Auditoría interna para establecer medidas correctivas y tomar decisiones (p.11).

Santillana González (2003), Los comités de auditoría son nombrados por el consejo de administración y tiene un papel preponderante para vigilar el cumplimiento de las políticas y prácticas contables y de información financiera de la entidad. El comité debe apoyar al consejo de administración en sus responsabilidades y ayudar a mantener una comunicación directa entre el consejo y los auditores externos (p. 6).

➤ Filosofía y estilo de operación de la administración:

Estupiñan Gaitan, Control Interno y Fraudes con base los ciclos transaccionales: Análisis del Informe COSO I y II (2006), *“Un factor muy importante dentro del ambiente de Control Interno es la actitud mostrada hacia la información financiera, el procesamiento de esta y los principios y criterios contables, entre otros”.* (p28)

Estupiñan Gaitan & Mantilla B. , Capítulo 1 Control Interno- Informe COSO- ECOE (2015), Adicional a la formulación de objetivos, la dirección se encarga de la adecuada formulación de la estructura organizacional, contenido y comunicación de políticas claves y la planificación e información que usará la organización. Toda actividad influirá de forma diferente a la entidad dependiendo del estilo que ésta adopte. Este estilo puede ser prudente o imprudente, o también puede decirse que una dirección es conservadora o agresiva en su actuar. Cuando se trata del estilo de Dirección nos referimos principalmente a la actitud de la gerencia con respecto al Control Interno y cuál es su estilo operativo. Estos estilos pueden clasificarse en estilo autocrático (la dirección impone sus decisiones) y estilo participativo (espera el compromiso de la gente a través de su participación para la consecución de las metas) (p.11).

➤ Estructura Organizacional:

Estupiñan Gaitán (2006), La estructura organizacional es el marco en que las actividades son planeadas, ejecutadas, controladas y monitoreadas para lograr los objetivos planteados por la entidad. “La estructura organizacional de una entidad proporciona la estructura conceptual mediante la cual se planean, ejecutan, controlan y monitorean sus actividades para la consecución de los objetivos globales. Las actividades pueden relacionarse con lo que a veces se denomina cadena de valor (p.28).

Según Estupiñan Gaitan & Mantilla B. , Capitulo 1 Control Interno- Informe COSO- ECOE (2015), “Se realiza a través de cuatro etapas que son la departamentalización, asignación de actividades, determinación de autoridad y responsabilidades y el relacionamiento entre los departamentos”.

➤ Políticas y prácticas sobre Recursos Humanos:

Estupiñan Gaitan & Mantilla B. , Capitulo 1 Control Interno- Informe COSO- ECOE (2015), “Es de gran importancia ya que el Talento Humano es el recurso más activo de una organización, ya que son quienes hacen posible el logro de los objetivos establecidos. Estas se relacionan con las acciones, generalmente ejecutadas por la administración del Talento Humano, como son la contratación, orientación, entrenamiento, evaluación, promoción y remuneración” (p.13).

b) VALORACION DEL RIESGO

Mantilla (2009) menciona que es “la identificación y análisis de riesgos relevantes para el logro de los objetivos y la base para determinar la forma en que tales riesgos deben ser mejorados. Así mismos, se refiere a los mecanismos necesarios para identificar y manejar riesgos específicos asociados con los cambios, tanto los que influyen en el entorno de la organización como en el entorno de la misma” (p.33).

Estupiñan Gaitán & Mantilla B., Capitulo 1 Control Interno- Informe COSO- ECOE (2015), “Para la valoración del riesgo se deben tener establecidos los objetivos, ya que los riesgos amenazan el cumplimiento de estos, por lo que la gerencia deberá tomar las acciones necesarias para identificar los riesgos y tomar las acciones necesarias para manejarlos” (p.25).

➤ Definición del Riesgo:

Estupiñan Gaitán & Mantilla B. (2015), menciona que el riesgo es toda posibilidad de que surjan errores en los procesos dentro de la empresa, a su vez nombra 3 tipos de riesgo: Riesgo Inherente (ausencia de procesos o la mala aplicación de los mismos en los procedimientos de la empresa que pueden provocar errores de carácter significativo, suponiendo que no hubo controles internos relacionados), Riesgo de Control (riesgo que los procedimientos de control no hayan detectado errores

significativos o que estos no existan para evitar que los procesos se ejecuten de una manera incorrecta), Riesgo de Detección (riesgo de que las pruebas sustantivas aplicadas por un auditor no detecten los errores significativos en los procesos, debido a las limitaciones de la auditoría misma)(pp.16-17).

➤ **Objetivos del Riesgo:**

Tabla N°4 Objetivos del Riesgo

a) Objetivos de operaciones	Se refieren a la efectividad y eficiencia de las operaciones incluyendo objetivos de desempeño y rentabilidad, se identifica con la actividad de la empresa y se relacionan con la mision de la empresa. Estos reflejan el medio en el que se desenvuelve la entidad a nivel economico o de industria. estos objetivos deben ser caracteristicas de cumplimiento de calidad, operaciones generales, prestacion de servicios o generacion de bienes.
b) Objetivos de informacion financiera	Tratan la informacion de estados financieros publicos cuyas caracteristicas deben ser la confiabilidad, veracidad y oportunidad. Cuando nos referimos a informacion confiable, se trata que los estados financieros deben ser elaborados en base a los principios contables a los que esta sujeta la entidad. estas deben cumplir las 5 aseveraciones, valuacion y presentacion y revelacion.
c) Objetivos de cumplimiento	Detallan el cumplimiento de leyes informativas a las que la entidad esta sujeta. Los controles internos efectivos generan una seguridad razonable de que los objetivos de informacion financiera y de cumplimiento seran alcanzados, ya que la administracion los puede controlar

Fuente: Capitulo 1 Control Interno- Informe COSO- ECOE(2015)(p.15)

Autor(es): Estupiñan Gaitan & Mantilla B.

En el Informe COSO (2013), se menciona que los riesgos pueden ser el resultado de factores externos e internos; como factores externos están la fijación de precios, los cambios económicos cambiantes, inversiones, servicio al cliente, avance tecnológico, la generación de nuevas expectativas de satisfacción del cliente en cuanto al desarrollo del producto, entre otros; y como factores internos están los problemas con los software informáticos inadecuados, fugaz de información por controles realizados por auditorías débiles e ineficaces, costos excesivos y/o ingresos deficientes, entre otros.

➤ **Identificación del Riesgo:**

Estupiñan Gaitán & Mantilla B., Capítulo 1 Control Interno- Informe COSO- ECOE (2015), El desempeño de una entidad puede estar en riesgo a causa de factores internos y externos. Esos factores en su turno pueden afectar tanto a los objetivos establecidos, como los implícitos. Los riesgos se incrementan en la medida en que los objetivos difieren crecientemente del desempeño pasado. En un número de áreas de desempeño una entidad a menudo, no define explícitamente los objetivos globales puesto que considera aceptable su desempeño. Aunque en esas circunstancias no haya un objetivo explícito o escrito (p.16).

➤ Gestión del Cambio:

Estupiñan Gaitán & Mantilla B., Capítulo 1 Control Interno- Informe COSO- ECOE (2015), Los entornos económicos, industrial y legal, cambian y las actividades de las entidades lo hacen en conjunto a través de una evolución. Se deben implementar mecanismos para detectar tales cambios y reaccionar ante ellos. El manejo de los cambios obligatoriamente debe enlazarse con el análisis de los riesgos a los que se expone la entidad por estos cambios. Esto le permitirá a la gerencia generar acciones preventivas para evitar posibles pérdidas o ejecuciones erróneas de los procesos (p.17).

c) ACTIVIDADES DE CONTROL

Informe COSO (2013), menciona que “son las acciones establecidas a través de políticas y procedimientos que contribuyen a garantizar que se lleven a cabo las instrucciones de la dirección para mitigar los riesgos con impacto potencial en los objetivos. Además menciona que según su naturaleza pueden ser preventivas o de detección” (p.16).

Estupiñan Gaitán (2006), manifiesta que “son aquellas que realiza la gerencia y demás personal de la organización para cumplir diariamente con las actividades asignadas; estas actividades están expresadas en las políticas, sistemas y procedimientos. Las actividades de control tienen distintas características pueden ser manuales o computarizadas, administrativas u operacionales, generales o específicas, preventivas o detectivas” (p. 33).

➤ Tipos de Actividades de Control:

Tabla N°5: Tipos de Actividades de Control

<p>Observación de alto nivel</p>	<p>Se mide la mejora en los procesos ejecutando revisiones sobre el cumplimiento de los presupuestos, y comparaciones con resultados de los años anteriores.</p>
<p>Actividades administrativas</p>	<p>Son revisiones de las actividades desarrolladas por el personal, mediante indicadores de desempeño, indicando el aporte de estas actividades a la consecución de los objetivos generales.</p>
<p>Procesamiento de la información</p>	<p>Son controles para verificar que los procesos se realicen en forma completa y con las autorizaciones correspondientes.</p>
<p>Controles bienes tangibles</p>	<p>Control de inventarios, títulos de valores, para controlar su existencia, pertenencia y correcta evaluación</p>
<p>Indicadores de desempeño</p>	<p>Son actividades de control a través de las cuales se mide el grado de cumplimiento sobre los objetivos propuestos, partiendo de una relación entre la parte financiera con la operacional.</p>
<p>Segregación de funciones</p>	<p>Permite realizar un trabajo de supervisión en las actividades y disminuye el riesgo inherente.</p>

Fuente: Capítulo 1 Control Interno- Informe COSO- ECOE(2015)(p.19)

Autor(es): Estupiñan Gaitan & Mantilla B.

d) INFORMACION Y COMUNICACIÓN

Estupiñan Gaitán & Mantilla B., Capítulo 1 Control Interno- Informe COSO- ECOE (2015), Hace referencia a la visualización que se debe dar a la administración de los hallazgos encontrados a través de la evaluación de Control Interno, esta información debe ser proporcionada en forma oportuna de tal manera que se pueda tomar las medidas correctivas pertinentes (pp.19-20).

Informe COSO (2013), indica que la información es necesaria para que la entidad pueda llevar a cabo sus responsabilidades de control interno, se necesita información relevante y de calidad para apoyar el funcionamiento de los otros componentes; mientras que la comunicación es el medio por el cual se difunde la información por toda la entidad(p.17).

➤ Información:

Mantilla (2009), "La información se requiere en todos los niveles de una organización para operar el negocio y moverlo hacia la consecución de los objetivos de la entidad en todas las categorías, operaciones, información financiera y cumplimiento" (pp.71-72).

Estupiñan Gaitán & Mantilla B. , Capítulo 1 Control Interno- Informe COSO- ECOE (2015), La información financiera, se usa no solamente en el desarrollo de Estados Financieros de difusión externa, también se emplea para la toma de decisiones de operaciones, como son monitoreo de desempeño de las operaciones y asignación de recursos suficientes para el cumplimiento de los objetivos; en lo referente a reportes administrativos se basa en mediciones monetarias y relacionadas que permiten realizar un monitoreo del destino y buen uso de los recursos, por ejemplo de utilidades definidas, desempeño de cuentas por cobrar, nivel de ventas, capacitación al personal, etc. Los sistemas de información también realizan actividades de monitoreo a través de la captación de la información en forma periódica, la consolida y genera datos que son válidos para la administración en la toma de decisiones e implementación de medidas correctivas (p.20).

➤ Sistemas Estratégicos:

Estupiñan Gaitán & Mantilla B., Capítulo 1 Control Interno- Informe COSO- ECOE (2015), Regularmente los Sistemas de Información forman parte de las actividades generales de una organización, no solamente porque se encarga de la recolección y consolidación de la información; si

no porque ofrece la posibilidad de generar nuevas iniciativas y estrategias. Las nuevas estrategias pueden representar un gran beneficio para las entidades, generalmente les ofrecen utilidad no solamente para la compañía si no para sus usuarios o clientes, quienes se ven beneficiados por el valor agregado. Así también le permite generar ahorros en compras, obtención de candidatos para proveedores, y ventas (p.21).

Estupiñan Gaitan (2006), en su libro Control Interno y Fraudes con base los ciclos transaccionales: Análisis del Informe COSO I y II, menciona que los sistemas de información están integrados y entrelazados con las operaciones, la calidad de la información proviene del sistema de información de la entidad (infraestructura física y hardware, software, personas, procedimientos y data), y podría afectar la capacidad de la gerencia para tomar decisiones adecuadas, por lo cual deben apoyarse en la implantación de estrategias. Los sistemas de información, como elementos de control, estrechamente ligados a los procesos de planeación estratégica son un factor clave de éxito en muchas organizaciones; la efectividad de las comunicaciones, proporciona a los empleados la información que necesitan para el cumplimiento de sus responsabilidades de control (pp. 36-37).

➤ **Canales de Comunicación:**

La ejecución de la Comunicación puede ser interna o externa:

Tabla N°6 Canales de Comunicación

<p>La comunicación interna</p>	<p>Permite emitir un mensaje claro acerca de las responsabilidades de control interno que cada miembro de la empresa.</p>
<p>La comunicación externa</p>	<p>Son los canales de comunicación abiertos para clientes y proveedores, así como para entidades de control. Esto permite recibir mejoras en la entrega de bienes y en el desarrollo de las actividades.</p>

Fuente: Capítulo 1 Control Interno- Informe COSO- ECOE(2015)

Autor: Estupiñan Gaitan & Mantilla B

e) SUPERVISION Y MONITOREO

En este componente se evalúa la calidad del control interno en el tiempo, según Estupiñan Gaitan & Mantilla B. (2015), es el seguimiento que se efectúa a los diversos procesos implementados mediante evaluaciones periódicas y continuas, para poder determinar si se están realizando las operaciones en la forma esperada, para identificar los controles débiles, insuficientes y realizar las modificaciones que sean necesarias. Este se puede medir a través de supervisión continua, evaluaciones periódicas o una combinación de ambas cosas.

➤ Ongoing (en curso):

Mantilla (2009), "Son las actividades múltiples que sirven para monitorear la efectividad del control interno en el curso ordinario de las operaciones. Incluyen actores regulares de administración y supervisión, comparaciones, conciliaciones y otras acciones rutinarias" (p.83).

Estupiñan Gaitan & Mantilla B. , Capitulo 1 Control Interno- Informe COSO- ECOE (2015), El monitoreo debe ser realizado por personas que tengan a su carga una función de supervisión dentro de la entidad, quienes determinan la efectividad de los controles para las actividades a su cargo, que se da en el transcurso de las operaciones. La supervisión de los controles internos puede realizarse mediante actividades continuas incorporadas a los procesos de la entidad y a través de evaluaciones separadas por parte de la dirección, de la función de auditoría interna o supervisión. El monitoreo Ongoing revisa el desempeño de las actividades regulares y el correcto funcionamiento del Control Interno, corrobora la información obtenida internamente y realiza comparaciones periódicas de otros resultados obtenidos en el pasado con los actuales.(p.24)

➤ Informe de Deficiencias:

Estupiñan Gaitán & Mantilla B. (2015), manifiestan que las debilidades y deficiencias encontradas deben ser comunicadas por escrito a efectos de que se adopten las medidas necesarias. A este proceso se le conoce como Informe de deficiencias, que le permite a la dirección estar enterado de lo que no funciona en forma adecuada en la entidad. (p.25).

Norma Internacional de Auditoría (2015), N°6 Evaluación del riesgo y Control interno, Sec. 400 establece que se debe tomar en cuenta la Calidad y oportunidad de la evidencia de auditoría obtenida

por un auditor sea este interno o externo son más confiables que otros criterios como simples investigaciones, por ejemplo, el auditor podría obtener evidencia de auditoría sobre la apropiada segregación de deberes al observar al individuo que aplica un procedimiento de control. Sin embargo, la evidencia de auditoría obtenida por algunas pruebas de control, como observación pertenece solo al momento del tiempo en que fue aplicado el procedimiento.

2.2.11 COMPRAS

Se refiere a todas las actividades que conduzcan a la adquisición de bienes y servicios, por parte de una empresa y en condiciones favorables para ésta.

Según Cruzado Carrión (2014), Es el acto de obtener el producto o servicio de la calidad correcta, al precio correcto, en el tiempo correcto y en el lugar correcto, se puede afirmar que comprar supone el proceso de localización y selección de proveedores, adquisición de productos (materias primas, componentes o artículos terminados), luego de negociaciones sobre el precio y condiciones de pago, así como el acompañamiento de dicho proceso para garantizar su cumplimiento de las condiciones pactadas; y en términos de mercadotecnia, comprar es adquirir por un precio algún bien, derecho o mercancía.

Quiroz Huamani & Guevara Daga (2014), “La gestión de compras tiene por objeto adquirir los bienes y servicios que la empresa necesita garantizando el abastecimiento de las cantidades requeridas en términos de tiempo, calidad y precio” (p. 22).

2.2.11.1 PROCEDIMIENTOS OPERACIONALES DE COMPRA

Según Soret (1990), “las funciones más destacables de un departamento de compras se derivan de las siguientes cuatro cuestiones: ¿dónde comprar?, ¿cómo comprar?, ¿a quién comprar? y ¿en qué condiciones comprar (precio, calidad, servicio)?”

Dobler (1996), menciona que la secuencia de operación de las principales actividades de la función Compras, es como sigue:

Tabla N° 7 Secuencia de Actividades de Función de Compras

1.- Coordinación con áreas, usuarios y almacén para identificar, definir y describir la necesidad de compra; previa solicitud de compra.
2.- Dialogo y negociaciones con la fuerza de ventas
3.- Identificación de potenciales proveedores
4.- Estudio de mercado para productos importantes (solicitud de cotizaciones)
5.- Análisis de posibles proveedores (precio, formas de pago y cantidades)
6.- Evaluación de propuestas de proveedores (cotizaciones)
7.- Selección de proveedores.
8.- Preparación y emisión de orden de compra
9.- Seguimiento de la orden de compra hasta la recepción del producto.
10.- Cerrar la orden de compra

Fuentes: Purchasing and Supply Management - McGraw-Hill (1996)

Autor: Dobler Donald W.

Dobler (1996), afirma que *“una vez que el proveedor ha sido seleccionado, el departamento de compras prepara y emite una Orden de Compra numerada con un número de serie. En muchos casos la orden de compra llega a ser un documento legal de contrato, razón por la cual, ésta debe incluir todos los datos requeridos para asegurar un contrato satisfactorio, y debe ser redactada de una manera que deje poca posibilidad para mala interpretación por cualquiera de las partes.”*

La función de compras tiene como objetivo principal prestar servicio eficiente y eficaz al departamento de ventas que es el que realiza la petición de compra, y se asegura que todos los bienes, servicios e inventario necesarios para las operaciones del negocio se ordenen y se encuentren a tiempo en los almacenes de la organización; asimismo, también es responsable de controlar el costo de los bienes adquiridos buscando hacerlo al menor costo posible para la organización; los niveles de inventario y debe ser capaz de desarrollar una buena negociación con proveedores.

Para desarrollar de manera eficiente el proceso de compras este debe resumirse en cuatro puntos:

Tabla N° 8 Puntos claves del Proceso de Compras

Búsqueda de fuentes de abastecimiento	Se busca tener conocimiento actual del mercado, y así conseguir mejores precios y condiciones satisfactorias para la empresa y este debe realizarse de forma continua.
Definir la necesidad de la compra	Se estima las exigencias (precio, calidad, servicio, y tiempo de entrega) así como los posibles riesgos de afrontar la compra de un determinado proveedor.
Enviar la oferta de compra al proveedor seleccionado	Analizar la oferta y seleccionar la que más se adecuada a los requerimientos necesarios.
Controlar todo el proceso de compra	Analizar cómo se da todo el proceso para futuras compras con dicho proveedor.

Fuente: Publicación del Blog de Logística del IMF BUSINESS SCHOOL

Autor: Marco (2016)

Marco (2016), Consultor y Formador en Dirección de Operaciones, manifiesta en el Blog de Logística del IMF Business School, la nueva visión que debe tener y las relaciones que puede mantener el área de compras con el resto de la organización, la diferencia de ser visto como una “herramienta” o como un “socio”. Menciona que cuando el área de compras es visto como una herramienta operativa es que solo responde a afirmaciones como “Quiero esto, y lo quiero ya, no te importa ni el motivo ni la razón, haz lo que tengas que hacer pero que sea cuanto antes y al menor precio” donde lo más importante es que, haga dicho “trámite” de la manera más simple y rápida posible. Pero que cuando el área de compras es tratado como un área de apoyo, los departamentos que necesitan realizar la requisición de una compra trabajarán conjuntamente con compras (a nivel táctico y proactivo) y su forma de proceder generará un valor indirecto al negocio de la organización. Sin embargo, esta forma de tratar al área de compras requerirá una serie de obligaciones por parte del departamento requisitor como compartir información, realizar y refinar la oferta de compra de manera conjunta, hacer participar

a compras en la planeación táctica del departamento que necesita realizar sus compras, organizar y apoyar a compras en los procesos de purchasing y sourcing (de negociación con proveedores), etc; corriéndose el riesgo de que la relación degenera de servicio de apoyo a servilismo utilitario, para evitar esto, se deberán cometer acciones que periódicamente obliguen a realizar tareas de trabajo conjunto y proactivo como: actualización de necesidades de compra a medio plazo (por parte del departamento requisidor), información sobre el estado de proveedores, precios, tecnología y best practices en el mercado de proveedores por parte del área de compras. Mientras que cuando compras es atendido como un departamento compañero o socio del negocio, se puede decir que compras y negocio se encuentran al mismo nivel, a efecto de que el area de compras sea generador de oportunidades y valor para la organización, todas las acciones tienen un componente estratégico importante (a largo plazo) en el que nada se deja al azar, donde compras empieza a mirar hacia su organización y no tanto hacia afuera (únicamente hacia sus proveedores), es donde presta más atención a la elaboración de una segmentación por categorías de compras (o CATMAN) y establece, en base a las distintas categorías, planificaciones estratégicas distintas. También considera el autor que es en esta etapa donde la generación de valor por la integración de cadenas de negocio se hace crucial fundamentando las mismas en los estudios de integración de proveedores (verticales u horizontales) en la organización, políticas de insourcing/outsourcing, etc.

2.2.11.2 FASES DE COMPRA

Según Marco (2016), existen 3 fases que se pueden encontrar en el departamento de compras: 1ª Fase Rol "Policía" o "Compliance": Realiza actividades como transmitir el pedido de la requisición de compra al proveedor según la oferta final elaborada, lograr que se apruebe el gasto a realizar y proceder al seguimiento del aprovisionamiento en todas sus fases (recepción, control de facturación y solución de incidencias). 2ª Fase Rol "Investigador-Negociador": Se pasan a controlar básicamente estas tres variables QCD (Quality, Cost, Delivery / Calidad, Coste, Entrega) donde lo que se busca básicamente es asegurar la entrega del aprovisionamiento requerido a tiempo, con la calidad solicitada y al mejor precio posible. Algunas actividades que se realiza en esta fase son: elaborar peticiones de oferta de compra más específicas a nivel técnico y con condiciones económicas más refinadas, informes de investigación del mercado de proveedores existentes, planificación de aprovisionamiento en coordinación con el departamento que requiere la compra, etc. Es decir, se está empezando a realizar

una labor táctica de aprovisionamiento “e-sourcing” basada en un profundo conocimiento del mercado de proveedores, técnicas de negociación depuradas, y en una primera segmentación o categorización de las compras a realizar. 3ª Fase Rol “Creador de Valor”: Se tiene que optimizar las actividades que ya se ejecuten en el área. Toda compra que se realiza debe seguir el RAQCSI (Regulatory, Assurance, Quality, Cost, Service, Innovation/ Regulatorio, Aseguramiento, Calidad, Coste, Servicio, Innovación), debido a que asegura que la función de compras ya es estratégica y generadora de valor para el negocio.

Tabla N° 9 Fases de Compras - RAQCSI

“R”	Toda compra necesita seguir una norma, una legalidad.
“A”	Aseguramiento del suministro
“Q”	Toda compra tiene que seguir una calidad estipulada por el negocio
“C”	Se va mucho más allá de conseguir el mejor precio, y aquí se habla de “coste total de adquisición” donde se incluyen aspectos de financiación y coste total de actividades de aprovisionamiento como coste más que de precio de compra.
“S”	Aportar un servicio de apoyo de “partner”, tanto al cliente interno de la organización, como a los proveedores que trabajan con la organización.
“I”	Conseguir innovar en el proceso de compras para aumentar la productividad y competitividad del negocio.

Fuente: Publicación del Blog de Logística del IMF BUSINESS SCHOOL
 Autor: Marco (2016)

2.2.11.3 FUNCIONES DEL JEFE DE COMPRAS

Marco (2016), El jefe de compras tiene como misión establecer la política de compras de la organización en coordinación con el área productiva y el área financiera. Todo ello en términos de calidad, cantidad y sobre todo, precio. De sus decisiones se derivan y comprometen grandes desembolsos del capital de una organización, tanto a nivel de aprovisionar a la organización (en su más puro aspecto operativo de repetir una compra) como de definir y gestionar estratégicamente una compra.

Tabla N° 10 Funciones del Jefe de Compras

Prospeccion, busqueda y negociacion de/con proveedores	Gestionar y adquirir informacion de los proveedores, tales como catalogo de productos ofertados, calidades en relacion a precio, tiempos de entrega, distancia geografica, nivel de saneamiento economico, e imagen dentro del sector.
Analizar periodicamente los precios de la materia prima, componentes o materiales	Lista de precios actualizados de productos ofertados por cada proveedor, permite ahorro de tiempo, calcular el precio final de un producto que se quiera lanzar y por lo tanto, estudiar su viabilidad futura.
Control de calidad de las materias primas de componentes	Control de las materias y productos que se adquieren
Controlar toda la gestion documental que acompaña a cada compra	Elaborar protocolos que agilicen los procesos y con ello se reduzcan costes a futuro.
Informacion a tiempo real del stock de la organización	Es conveniente que el jefe de compras disponga de informacion a tiempo real del estado del almacen de materia prima
Diseñar el área de compras	Consiste en diseñar cada puesto de trabajo a cubrir con apoyo del area de recursos humanos.

Fuente: Publicación del Blog de Logística del IMF BUSINESS SCHOOL

Autor: Marco (2016)

2.2.11.4 EVALUACION Y SELECCIÓN DEL PROVEEDOR

Soret (1990), “Las tres características fundamentales que han de tenerse en cuenta cuando se valoran a los proveedores son: calidad, servicio y precio (considerando las condiciones de pago)”.

Christopher (1999), afirma que “debemos buscar proveedores que puedan asegurar continuidad en los suministros, flexibilidad para aceptar cambios en las especificaciones (capacidad de respuesta) y entregas consistentes. Para la evaluación y selección del proveedor es necesario considerar factores de tiempo de entrega y soporte post-venta”.

2.2.11.5 REGISTRO Y ANALISIS DE RATIOS

La Torre (1991), "El departamento de compras también debe analizar ratios y llevar registros, con el fin de mostrar el desempeño de la función compras". Entre los ratios y registros que propone se ha seleccionado los siguientes:

Tabla N°11 Registro y Ratios Compras

Nº de Órdenes de Pedidos recibidas, tramitadas, pendientes y anuladas
Nº de Órdenes de Compra emitidas, atendidas, pendientes y anuladas.
Monto de las compras en los diferentes puestos de venta.
Porcentaje de Gastos por Compras: P.G.C.= (Gastos de Compra/Monto de las Compras).100
Costo por Orden de Compra: C.O.C.= (Gastos de Compras con Orden de Compra/ Nº Ordenes de Compras emitidas).
Monto de compras por caja chica.
Distribución de las Órdenes de Compra por proveedor, y ordenadas en forma descendente, según valor de compra.

Fuente: Logística para el Cambio
 Autor: La Torre (1991)

2.2.11.6 PLANIFICACION DE PRODUCTOS

Cruzado Carrión (2014), "Realizar un análisis detallado de las características de los productos, así como del comportamiento de su demanda, factores decisivos para establecer las técnicas más idóneas de diseño y organización". Entre los diferentes factores a considerar para el producto, se menciona:

Tabla N° 12 Factores a considerar en el Producto de Datos

a) Características físicas:	Volumen y peso del producto; Fragilidad y resistencia; Peligrosidad (inflamables); Condiciones ambientales requeridas.
b) Caducidad y obsolescencia:	Productos de larga duración; perecederos; de caducidad fija; Alto riesgo de obsolescencia.

c) Operatividad:	Condiciones de seguridad (robos, manipulaciones negligentes, etc.); Sistema de codificación; Unidad mínima de venta.
------------------	--

Fuente: Cruzado Carrion (2014)

2.2.12 VENTAS

Vargas Paredes & Ramírez Muñoz (2014), implica todas las acciones o esfuerzos realizados para poder traspasar a un individuo la posesión de un determinado bien a un precio convenido entre ambas partes; el objetivo es vender los productos que la empresa produce o comercializa, esta acción de vender va estrechamente ligada a estrategias de marketing que busca saber cuáles son las expectativas o los nuevos requerimientos del consumidor final, y potencial cliente. “Es el elemento que eleva los ingresos y hace frente a los gastos y costos operacionales”.

Puerres (s.f), manifiesta que existen 4 factores: Volumen, costo y precio (que deben estar debidamente interrelacionados) y la valuación de la orden de venta. Además se deberá considerar las responsabilidades del jefe de ventas, analizar si las políticas de ventas son claras, evaluar los planes establecidos para alcanzar los objetivos y si estos son alcanzables, y examinar los estándares de ejecución (pp.11-12).

2.2.12.1 FASES DEL PROCESOS DE VENTAS (AIDA)

InboundCycle (2017), El ciclo de venta se focaliza en acciones que lleva a cabo la empresa para captar nuevos clientes, llamando su atención, despertando su interés, animándoles a adoptar una decisión de compra y, por último, convenciéndoles para adquirir un producto o servicio. La compañía pasa por diversas fases hasta conseguir captar al posible consumidor. Dichas etapas se agrupan bajo el paraguas de las siglas AIDA, formadas por las iniciales de estos conceptos: (pp.5-7).

Tabla N°13 Etapas del proceso de ventas - AIDA

Atención (awareness):	En esta etapa, se intenta que el posible comprador se fije en los productos o servicios de la empresa.
Interés (interest):	La compañía trata de lograr que los posibles usuarios perciban sus productos como algo útil y valioso para ellos.
Decisión (decision):	La empresa dirige sus esfuerzos a lograr que el comprador potencial se decida a adquirir su producto o servicio.
Acción (action)	En esta fase final, se anima a la persona interesada a llevar a cabo la transacción.

Fuente: Guía "El ciclo de Ventas vs el ciclo de Compras"

Autor: InboundCycle (2017).

2.2.12.2 OBJETIVOS DE VENTAS

Según Vega Sanchez (2005):

- Los objetivos deberán estar establecidos y debidamente especificados en forma precisa y medible, especificando el periodo de cumplimiento (tiempo); estos se establecen de manera total (volumen monetario total y unitario, porción de mercado, ganancia) y posteriormente se dividen en forma individual (se expresan en términos monetarios o unitarios).
- La fuerza de ventas tendrá que enfocarse hacia los mercados y los clientes.
- Buscar lograr la satisfacción del cliente a efecto de aumentar el nivel de ventas y por ende incrementar las utilidades de la empresa

2.2.12.3 PROCESO DE VENTAS

Etzel & Walker (2007) define el "Proceso de Venta", como "Es una secuencia lógica de cuatro pasos que emprende el vendedor para tratar con un comprador potencial y que tiene por objeto producir alguna reacción deseada en el cliente. La venta no es una actividad única, es un conjunto de actividades diseñadas para promover la compra de un producto o servicio. Por ese motivo, la venta requiere de un proceso que ordene la implementación de sus diferentes actividades, caso contrario no

podría satisfacer de forma efectiva las necesidades y deseos de los clientes, ni ayudar en el logro de los objetivos de la empresa”.

El área de Ventas es responsable de persuadir al cliente mediante la aplicación de técnicas, estrategias y políticas de ventas respecto al producto que se desea vender, por ende es importante un sistema de ventas supervisado que busca optimizar las capacidades que tiene la empresa para cubrir la mayor parte posible de demanda, y lograr la ampliación de posibles mercados.

2.2.12.4 AREA DE VENTAS Y CONTROL INTERNO

Para el área de ventas es necesario contar con un sistema de control interno adecuado que contribuya a prevenir y/o minimizar los errores, a cumplir correctamente con las funciones, a efecto de evitar de manera oportuna posibles pérdidas para la empresa. Las empresas deben centrar sus principales recursos y esfuerzos a aquellas actividades orientadas a fidelizar a los clientes, a la ampliación de nuevos mercados, a dar soluciones a las necesidades del mercado; sin desatender su importancia dentro del esquema organizacional y planeamiento de la empresa.

2.2.13 MANUALES DE PROCEDIMIENTOS

El sistema de control interno constituye una herramienta de apoyo para las directivas de una empresa; para modernizarse, cambiar y producir los mejores resultados, con calidad y eficiencia. La evaluación del sistema de control interno se da por medio del manual de procedimientos, en el cual debe incluir todas las actividades y establecer responsabilidades de los funcionarios, para el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

➤ DEFINICION:

Gómez (2001), define a los manuales de procedimiento como: “es un componente del sistema de control interno, el cual se crea para obtener una información detallada, ordenada, sistemática e integral que contiene todas las instrucciones, responsabilidades e información sobre políticas, funciones, sistemas y procedimientos de las distintas operaciones o actividades que se realizan en una organización. Los manuales de procedimientos son los que forman el pilar para que toda empresa

pueda desarrollar adecuadamente sus actividades, estableciendo responsabilidades a los encargados de las áreas, generando información útil y necesaria, estableciendo medidas de seguridad, control y autocontrol y objetivos que participen en el cumplimiento con la función empresarial”(p.4).

Palma (2003), define a un manual de procedimientos como el documento que contiene la descripción de actividades que deben seguirse en la realización de las funciones de una unidad administrativa, o de dos o más de ellas. El manual incluye además los puestos o unidades administrativas que intervienen precisando su responsabilidad y participación. Suelen contener información y ejemplos de formularios, autorizaciones o documentos necesarios, máquinas o equipo de oficina a utilizar y cualquier otro dato que pueda auxiliar al correcto desarrollo de las actividades dentro de la empresa. En él se encuentra registrada y transmitida sin distorsión la información básica referente al funcionamiento de todas las unidades administrativas, facilita las labores de auditoría, la evaluación y control interno y su vigilancia, la conciencia en los empleados y en sus jefes de que el trabajo se está realizando o no adecuadamente.

Ortiz Ibañez (2008), manifiesta que es una recopilación en forma de texto, que recoge minuciosa y detalladamente las instrucciones que se deben seguir, en forma sencilla y fácil de entender, para realizar una determinada actividad. Además señala que los manuales de procedimientos son la base del sistema de calidad y del mejoramiento continuo en la búsqueda de la eficiencia y la eficacia de cualquier empresa.

➤ **OBJETIVOS Y POLÍTICAS**

Según Gómez (2001), sus objetivos y políticas son los siguientes:

1. El desarrollo y mantenimiento de una línea de autoridad para complementar los controles de organización.
2. Una definición clara de las funciones y las responsabilidades de cada departamento, así como la actividad de la organización, esclareciendo todas las posibles lagunas o áreas de responsabilidad indefinida.
3. Un sistema contable que suministre una oportuna, completa y exacta información de los resultados operativos y de organización en el conjunto.

4. Un sistema de información para la dirección y para los diversos niveles ejecutivos basados en datos de registro y documentos contables y diseñados para presentar un cuadro lo suficientemente informativo de las operaciones, así como para exponer con claridad, cada uno de los procedimientos. Todos los procedimientos que se encuentran dentro del manual deben ser objetiva y técnicamente identificados, dándole la importancia que cada uno merece dentro del proceso productivo u operacional.
5. La existencia de un mecanismo dentro de la estructura de la empresa, conocido como la evaluación y autocontrol que asegure un análisis efectivo y de máxima protección posible contra errores, fraude y corrupción.
6. La existencia del sistema presupuestario que establezca un procedimiento de control de las operaciones futuras, asegurando, de este modo, la gestión proyectada y los objetivos futuros.
7. La correcta disposición de los controles válidos, de tal forma que se estimulen la responsabilidad y desarrollo de las cualidades de los empleados y el pleno reconocimiento de su ejercicio evitando la necesidad de controles superfluos así como la extensión de los necesarios.

➤ **CARACTERISTICAS:**

Palma (2003), menciona las siguientes características que debe contener una manual de procedimientos:

1. Permite conocer el funcionamiento interno, mediante la descripción de tareas, requerimientos y a los puestos responsables de su ejecución.
2. La descripción de forma detallada de cada una de las actividades, contribuyen en la inducción, adiestramiento y capacitación del personal.
3. Ayudan en la revisión y análisis de los procedimientos de un sistema.
4. Permiten establecer un sistema de información o modificar el ya existente.
5. Contribuyen a la determinación de las responsabilidades por errores o fallas que se den dentro de cada proceso.
6. Indican lo que los empleados deben hacer y cómo deben realizar sus tareas ayudando a aumentar la eficiencia de las operaciones.

7. Facilitan la evaluación del control interno y las labores de auditoría.

➤ **CLASIFICACIÓN DE LOS MANUALES:**

Rusenás (1999), en su libro Manual de Control Interno, primera edición, clasifica a los manuales en:

- a. **Manual de Organización:** Reúne los lineamientos generales de la empresa, expresando los objetivos principales a seguir; las relaciones entre los distintos departamentos, los fines a alcanzar, las políticas a cumplir y en caso de conflictos actúan como medio regulador. También en este manual se expresan las funciones que deben cumplir los integrantes según la estructura organizativa de la empresa y se determina las responsabilidades asignadas o correspondientes a cada tarea.
- b. **Manual de Funciones:** Comprende una descripción detallada las tareas que han de desarrollar cada uno de los integrantes de cada departamento dentro de la organización. Es necesario que estas tareas estén detalladas por escrito y expresadas claramente y sin ambigüedad a que unidad o individuo se reporta las tareas que se están describiendo, quienes son los subordinados. Contiene las funciones propias a realizar, cuales son las tareas a supervisar, cuales son las funciones de control que se deben llevar a cabo y los responsables.
- c. **Manual de Procedimientos:** En este manual se describen las etapas o los pasos a seguir para la ejecución de cada una de las funciones, con sus respectivos soportes documentales. Son documentos que incluyen ordenadamente todas las actividades que se desarrollan para una determinada labor, con sus respectivos algoritmos o flujogramas, así como los formularios utilizados como instrumentos de apoyo. Estos se confeccionan a partir del diagnóstico de los procedimientos actuales con la finalidad de eliminar las operaciones innecesarias reduciendo así los costos y agilizando las actividades. Contar con un manual de procedimientos, permite comprender mejor el desarrollo de las actividades del día a día en todos los niveles jerárquicos, lo que propicia la disminución de fallas u omisiones y por ende el incremento de la eficiencia del servicio que se brinde.
- d. **Manual de Autorizaciones:** Rusenas (1999), manifiesta que fija los límites de actuación de los integrantes, expresa los límites de autoridad de cada uno de los integrantes, lo que se está permitido firmar, efectuar un gasto o compra; expresado en valores monetarios.(pp. 42-41)

➤ **CONTENIDO:**

El Manual de Procedimientos contiene 3 secciones:

- a. Texto: Describe el procedimiento, enumera las operaciones que lo integran en orden cronológico, precisa en que consiste cada operación, como, cuando, donde, para que y quienes deben ejecutarlas.
- b. Diagramas: Es un modelo grafico que representa en forma esquemática y simplificada algún fenómeno administrativo (organización, procedimientos, etc.)
- c. Forma: Son las formas empleadas en las operaciones secuenciales del procedimiento que se describe.

➤ **MANUAL DE PROCEDIMIENTOS U OPERACIONES:**

Según Ugalde Romero (2017), “Son la sucesión cronológica o secuencial de operaciones concatenadas, que realizadas por una o varias personas, constituyen una unidad y son necesarias para ejecutar una función. Representan la rutina del trabajo, la forma cotidiana de hacer las cosas” (p.10).

- a. Propósito de los procedimientos:
 - Integrar la documentación básica usada para la gestión de las actividades.
 - Proporcionar formalidad a la empresa.
 - Identificar cada una de las responsabilidades.
 - Interrelacionar al personal.
- b. Ventajas de tener los procedimientos documentados
 - Estandarizar y uniformar el desempeño de las personas.
 - Simplificar los procesos.
 - Agilizar el funcionamiento de la Empresa, al evitar pérdidas innecesarias de tiempo.

- Perdurar en el tiempo, al documentar procedimientos garantizamos su permanencia en el tiempo, evitando con ello que nuevos empleados por olvido, desconocimiento o mala intención dejen de hacer esa labor.

c. Contenido del Manual de Procedimientos:

- Identificación.
- Índice.
- Introducción.
- Objetivos de los procedimientos.
- Alcance de los procedimientos.
- Responsables.
- Políticas o normas de operación.
- Conceptos.
- Descripción de las operaciones.
- Formularios o impresos.
- Diagramas de flujo.
- Glosario de términos.

➤ **DIAGRAMA DE FLUJO:**

Para Ugalde Romero (2017), es una herramienta fundamental para la elaboración de procedimientos, debido a que es la representación gráfica de la sucesión en que se realizan las operaciones de un procedimiento, donde se muestran las unidades que intervienen en cada operación. Estos dan una descripción clara de las operaciones facilitando visualmente su comprensión. Son un instrumento de decisión invaluable tanto para los colaboradores como para la empresa; para los colaboradores es una guía que les permite visualizar en forma clara y detallada la secuencia de las actividades que deben realizar cada uno, y para la empresa posibilita el seguimiento de las operaciones más importantes con sus respectivos responsables por cada proceso. Se recomienda el empleo de símbolos y/o gráficos simplificados.

Ugalde Romero (2017), “.....Por otra parte, al descomponer procesos complejos en partes, se revela visualmente la duplicidad de actividades y los trámites engorrosos permitiendo así la simplificación del trabajo” (p.19).

a. Ventajas:

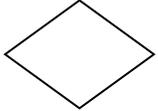
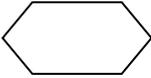
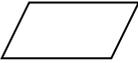
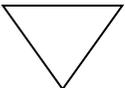
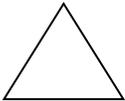
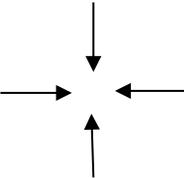
- A través de símbolos y textos, detallan las operaciones que deben realizarse dentro de cada proceso.
- Facilita la rápida comprensión de un procedimiento.
- Identificación de problemas y oportunidades.
- Determinan el orden en que debe realizarse cada procedimiento.
- Eliminar las demoras o tiempos muertos (cuellos de botella).
- Simplificar y eliminar las operaciones innecesarias, reduciendo costos y dar eficacia y fluidez a las actividades.

b. Simbología de Diseño:

Se admiten determinados símbolos, que indican un significado preciso; los símbolos que se utilizan generalmente son de dos tipos:

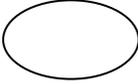
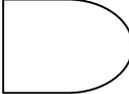
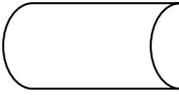
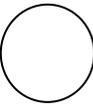
- Símbolos abstractos: En su mayoría son figuras geométricas a las que se les atribuye un significado.
- Símbolos Figurativos: Se trata de fotografías, dibujos o caricaturas que representan alguna operación que ejecutan.

Tabla N°14: Simbología de Diagrama de Flujo

FUNCION	SÍMBOLO	DESCRIPCION
Proceso		Representa una instrucción que debe ejecutarse. Acción o Proceso
Decisión		Elección, representa una pregunta e indica el destino del flujo de información con base en respuestas alternativas de sí y no.
Preparación		Preparar, acondicionar, implica un proceso predefinido.
Documento		Indica lectura de algún documento impreso.
Entrada / Salida		Implica entrada o salida de información
Archivo		Implica guardar o almacenar documento en forma temporal o permanente.
Extracción De archivo		Significa "sacar del archivo" o desalmacenar productos, materiales u otros.
Flechas		Representan flujo de información. Indican dirección que sigue el flujo en el sistema.

Fuente: Ugalde Romero (2017).

Tabla N°14: Simbología de Diagrama de Flujo

FUNCION	SÍMBOLO	DESCRIPCION
Multidocumentos		Indica que son varios documentos
Inicio o Final		Inicio o fin de un algoritmo.
Retraso		Demora en el desarrollo de los hechos.
Entrada Manual		Usuario hará procedimiento manualmente.
Almacenamiento de Datos		Existencia de datos almacenados.
Base de Datos		Una lista de información con una estructura estandarizada que permite la investigación y la clasificación.
Conector Pagina		Conexión con otra hoja
Conector		Conexión de una parte del diagrama con otra parte lejana.

Fuente: Ugalde Romero (2017)

2.2.14 RESEÑA HISTORICA DE LA EMPRESA

Transcurría 1989, en plena hiperinflación, cuando nace la idea de formar una empresa familiar dirigida al rubro de la distribución de materiales de construcción y ferretería en general, apoyados en la experiencia de familiares que al momento tenían sus negocios bien establecidos y con gran futuro en la ciudad de Lima.

Llevados por la ubicación geográfica de Piura, donde se producía la mayor cantidad de barriles del petróleo peruano se tomó la decisión de darle el nombre de DISTRIBUIDORA ORO NEGRO S.R.L. Luego de múltiples gestiones, el 04 de Julio de 1989 en la ciudad de Piura, ante el Notario Público Santiago Villena Villavicencio queda inscrita la constitución de la empresa bajo la razón social: ORO NEGRO, que después fue oficialmente inaugurada el 21 de octubre del mismo año. El 04 de Julio de 1999 se hizo la adecuación a la nueva Ley de sociedades para ello hubo que modificar ligeramente el nombre de la empresa a Distribuidora Oro Negro S.A.C. El 01 de Setiembre del 2009 por decisión unánime de los socios se decide cambiar de razón social a CORPORACION COMERCIAL PERU S.A.C con Ruc N° 20525965725 bajo el nombre comercial CORCOMP S.A.C.

El grupo ORO NEGRO, cuenta con 28 años de vida institucional, con años de experiencia en el mercado ferretero a nivel regional, su actividad principal es la comercialización al por mayor y menor de materiales de construcción y ferretería en general, en la actualidad cuenta con 6 sucursales, 5 en la ciudad de Piura(2 distrito Piura y 3 distrito Castilla) y 1 en la ciudad Lima, comercializa una extensa variedad de artículos de la construcción, la industria y para público en general; con esa logística atienden gran parte de las regiones de Piura y Tumbes, así como también otras partes del territorio desde la sede de Lima.

Principales Proveedores:

- Corporación aceros Arequipa S.A
- Distribuidora Norte Pacasmayo S.R.L
- Cerámicos Piura S.A.C
- Tream Perú S.A.C
- Dalka S.A.C
- Grupo Quiroga

- Anypsa
- Nicoll Perú S.A
- Gulda & Cía. S.A.C
- Eurotubo Piura S.A.C
- Otros.

Principales Clientes:

- AR & DO
- Arenera Jaén
- HTYV Corporación Empresarial S.A.C
- Stevia
- Cosalre E.I.R.L
- Proyectos Arquipe
- Dayes Contratistas Proyectos y Servicios E.I.R.L
- Constructora Santa Karolina
- G.A Ingenieros Constructores S.A.C
- A Chávez Constructores E.I.R.L.
- Constructora CVR E: I.R.L
- C & C Vicines S.A.C
- Vitrales Vidriería S.A.C
- Otros

Sucursales:

Actualmente Corporación Comercial Perú S.A.C, cuenta con 5 puntos de Venta en la ciudad de Piura y 1 en la ciudad de Lima:

- Av. Ramón castilla N° 151 Castilla-Piura.
- Carretera Piura- Chulucanas Km 2.5 U.C.P 17 V. La Esperanza Castilla-Piura.
- V. Panamericana Norte Mz. A Lote 1 Urb. Ignacio Merino II Etapa- Piura.
- Jr. San Lorenzo N° 208 Int. 16 Mercado Modelo – Piura.
- Mz. F Lote 11 A.H Víctor Raúl Castilla- Piura
- Principal: Av. Universitaria Mz. I lote 13 Co. El Olivar Los Olivos- Lima.

Zonas de la Empresa:

- a) **Zona de ventas.-** Aquí se coordinan las Ventas, mediante la aplicación de técnicas y políticas la fuerza de ventas busca persuadir a los clientes respecto a los beneficios de adquirir determinado producto.
- b) **Zona de Exhibición.-** Aquí se presentan los productos a disposición del cliente, deben estar a la vista de los mismos.
- c) **Zona de Compras (Almacén).-** Tiene como misión asegurar la reposición, almacenamiento y distribución oportuna en cantidad y calidad óptima, de los materiales que la empresa ofrece y que son requeridos por los clientes.
- d) **Unidades de Transporte:** El grupo Oro Negro cuenta con 4 unidades de reparto para adentro y fuera de la ciudad, así como para transporte de carga pesada (4 Camiones de 2.5 TM).

SITUACION ACTUAL ENCONTRADA

Corporación Comercial Perú S.A.C cuenta con su respectiva Misión, Visión, así como sus Valores y Políticas.

MISION:

Somos una empresa que brinda un servicio eficaz con calidad y excelencia, basándose en valores como la puntualidad, responsabilidad, la atención personalizada y el trabajo en equipo en la comercialización de productos para la Industria de la Construcción y Ferretería en General que ayuden a satisfacer las necesidades de los clientes que soliciten nuestros servicios en todo el territorio Nacional.

VISION:

Ser la mejor empresa del País en la comercialización de productos para la industria de la Construcción y Ferretería en general, y consolidarnos en todo el territorio nacional, buscando la excelencia a través de la Innovación y Comercialización de productos de calidad, contando para ello con soporte tecnológico, recursos humanos permanentemente capacitados y comprometidos con la empresa,

buscando ser una empresa desarrollada a través de un portafolio de servicios completo, eficaz y eficiente.

Queremos lograr que Corporación Comercial Perú S.A.C, se consolide en el mercado como un establecimiento de comercialización y distribución de productos para la construcción y ferretería en general, mediante la penetración del mismo, logrando adquirir el 30% de la región Piura para los próximos 5 años.

VALORES Y PRINCIPIOS:

Consideramos tener los colaboradores de una organización líder en el mercado donde desarrolla sus actividades, cuyo desempeño están enmarcados en los siguientes valores institucionales:

- Satisfacción al Cliente.
- Responsabilidad.
- Trabajo en equipo.
- Puntualidad
- Tolerancia.
- Atención personalizada.
- Justicia.
- Solidaridad.
- Equidad
- Competitividad.
- Lealtad.
- Honestidad.

POLITICAS EMPRESARIALES:

- Tener excelentes relaciones comerciales con proveedores.
- Tener locales ubicados estratégicamente.
- Contar con Unidades para el reparto de mercadería.
- Distribución de productos de marcas reconocidas.
- Existencia de Buen equilibrio de Autoridad- Responsabilidad-Obligación.

ANALISIS FODA:

Tabla N° 15 Análisis FODA de la empresa CORCOM

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
Productos de calidad	Ampliacion en linea de productos
Ubicación estrategica	Forjar alianzas con empresas constructoras
Variedad de productos	
Precios competitivos	
Ventas al credito	
Entrega a domicilio	
Ventas al por mayor y menor	
DEBILIDAD	AMENAZAS
Bajo control de inventarios	Competencia desleal
Falta de capacitacion al personal	Situacion economica actual
Falta de normas, procedimientos y politicas bien definidas	Incremento de la delincuencia
Falta de conocimiento del personal respecto a sus funciones debido a la inexistencia del MOF	Deterioro de mercaderia por caducidad
	Peligro de liquidez por falta de cumplimiento de los creditos otorgados.

Fuente: Empresa CORCOM

2.2.15 ASPECTOS BASICOS EN UN DISEÑO DE UN SISTEMA DE CONTROL INTERNO DENTRO DE LA EMPRESA

Para diseñar un sistema de control interno se debe considerar la relación costo- beneficio, el costo en que incurre la entidad se debe diferenciar con el beneficio debido a que un sistema adecuado reduce al mínimo los riesgos y el impacto que tiene en el cumplimiento de la metas de la organización, un excesivo control puede ser costoso y contraproducente. Además, las regulaciones innecesarias limitan la iniciativa y el grado de creatividad de los colaboradores. Es el gerente de la organización, en conjunto con sus colaboradores, quien está llamado a definir y poner en marcha dentro de los

parámetros de orden legal y sistemático, el Sistema de Control Interno que mejor se ajuste a la misión, a las necesidades de la organización.

Estupiñan Gaitán (2006), menciona que el Diseño de un adecuado sistema de Control Interno implica no solo un dominio técnico sobre la materia, sino un conocimiento del medio específico en el cual se va aplicar. Un criterio fundamental al momento de concebir e implementar tales sistemas, es realizar una permanente consideración de la relación costo / beneficio. El diseño del sistema de Control Interno debe comprender, los siguientes aspectos: Organización de la función de Control Interno, Plan de desarrollo de la función del Control Interno, Plan de trabajo para la formalización (documento) de procesos y procedimientos, Mecanismo e instrumentos de Control Interno, Mecanismo e instrumento de reporte de seguimiento, Plan de desarrollo de los manuales de Control Interno por áreas.

Mantilla (2009), manifiesta que El diseño es la primera actividad y sobre todo la más importante del sistema de Control interno para una perspectiva de estrategia, si el diseño es adecuado y bueno contribuye de manera eficaz y eficiente a toda la organización, asimismo apoya en el ahorro de los recursos. Una de las ventajas del sistema de control interno es eliminar la subjetividad de aplicar los controles que les parece a cada quien, sin tener en cuenta los objetivos.

Se busca obtener la capacidad necesaria para minimizar costos, con la finalidad de lograr los objetivos establecidos, mediante una revisión periódica de los diversos procedimientos, programas y controles operativos, a fin de detectar deficiencias y proponer posibles soluciones que conlleven a un mejor desempeño de las operaciones logrando así la eficiencia.

Según Bueno Campos (2014), para medir la eficiencia se debe realizar una planificación adecuada y racional de las actividades y procedimientos enmarcados en el logro de los objetivos trazados; asimismo en su artículo "Los Principios de la Auditoría Operativa" considera a la eficiencia como valoración de la dirección o del proceso de toma de decisiones y como medida del rendimiento del proceso productivo.

Mantilla (2009), afirma que el control interno depende de los resultados que ofrece. Si no asegura el logro de los objetivos organizacionales, no sirve. De ahí que la evaluación básica del control interno sea siempre una evaluación/valoración de su eficacia. El entendimiento de este principio es una de las grandes fortalezas de COSO. La eficacia del control interno depende directamente del logro de los

objetivos de negocio que tiene el sistema: eficacia y eficiencia de las operaciones, confiabilidad del proceso de presentación de reportes financieros, cumplimiento de normas y obligaciones, salvaguarda de activos, direccionamiento estratégico. Aborda el control interno a partir de un enfoque de procesos: sus objetivos (principios), los roles y procesos asociados, su aporte a la generación de valor para el cliente y la agregación de valor para el accionista (propietario), así como los trasfondos teóricos que le dan respaldo.

2.3 DEFINICION DE TERMINOS

- Control Interno:
Proceso sistemático de acciones, procedimientos y funciones positivas extendida a todas las actividades de la entidad, inherentes a la gestión e integradas a los demás procesos básicos de la empresa tales como a la: planificación, ejecución y supervisión (C.P.C. Álvarez Illanes, 2013,p.1).
- Sistema:
Borjas (2012), “Conjunto de partes o elementos organizados y relacionados que interactúan entre sí para el logro de los objetivos. Los sistemas reciben (entrada) de datos, que proveen (salida) información”.
- Sistema de Control Interno: Conjunto de medidas, elementos, principios, proceso, procedimientos y técnicas de control enlazados entre sí que adopta una empresa, con el propósito de salvaguardar sus activos, se cumplan las políticas y con el objeto de evaluar la gestión y contribuir a su eficiencia y eficacia.
- Compras:
Cruzado Carrion (2014), “Es el acto de obtener el producto o servicio de la calidad correcta, al precio correcto, en el tiempo correcto y en el lugar correcto”.
- Eficiencia:
Requelme (2017), “Es la productividad, que mide la rapidez con que alguien pueda hacer una tarea. Tiene que ver mucho con el concepto de “ser eficiente”, es decir producir lo mismo con menos recursos”.
- Manual de Organización y Funciones:

Gaceta Laboral (2016), "Documento formal que las empresas elaboran para plasmar parte de la forma de la organización que han adoptado, y que sirve como guía para todo el personal."

➤ Ratios:

Goxens (s.f), "Son indicadores calculados a partir de los valores obtenidos en los estados contables (Balances, Estados de Resultados y otros) y sirven para medir la liquidez, la solvencia y la rentabilidad de las empresas". (p.497)

➤ Estado de Ganancias y Pérdidas:

Goxens (s.f), "Es un documento que contiene copia ordenada y detallada de los saldos que figuran en forma global en las cuentas de ganancias y pérdidas o cuentas de cierre". (p.299).

➤ Estrategia:

Chandler (2003), "La estrategia es la determinación de las metas y objetivos de una empresa a largo plazo, las acciones a emprender y la asignación de recursos necesarios para el logro de dichas metas". (p.160)

➤ Ventas:

Vargas Paredes & Ramirez Muñoz (2014), "Es la acción y efecto de vender (traspasar la propiedad de algo a otra persona tras el pago de un precio convenido)".

➤ Eficacia:

Requelme (2017), "Es cumplir con los objetivos propuestos. Tiene que ver con la habilidad o capacidad de hacer algo, pero no cómo se hace".

➤ Fraude:

Estupiñan Gaitan, Control Interno y Fraudes con base los ciclos transaccionales: Análisis del Informe COSO I y II (2006), "*Se refiere a un acto intencional por parte de uno o más individuos de la administración, empleados o terceras partes, que da como resultado una representación errónea de los estados financieros, en detrimento o beneficio de la organización*".

➤ Riesgo:

Estupiñan Gaitan & Mantilla B. (2015), "El riesgo es la posibilidad de que existan errores en los procesos de la compañía". (p.16)

2.4 HIPOTESIS

2.4.1 HIPOTESIS GENERAL

Con el diseño de un sistema de control interno se mejoran los procesos de compras y ventas de la Empresa CORPORACIÓN COMERCIAL PERÚ Sociedad Anónima Cerrada, 2017.

2.4.2 HIPOTESIS ESPECÍFICAS

- Determinando la problemática del área de compras y ventas de la empresa Corporación Comercial Perú Sociedad Anónima Cerrada, Piura 2017, permitirá definir y organizar los procedimientos y controles adecuados y así lograr la eficiencia de los procesos.
- La Evaluación de los cinco componentes de Control Interno del área de Compras y Ventas contribuirá a detectar las irregularidades y fallas existentes en la empresa Corporación Comercial Perú Sociedad Anónima Cerrada, Piura 2017.
- Determinando y Describiendo los procesos y componentes del Control Interno vinculados al Diseño del Sistema de Control Interno, se mejorara los procesos de compras y ventas de la empresa Corporación Comercial Perú S.A.C, Piura 2017 y a su vez desarrollara acciones correctivas y preventivas a efecto de alcanzar los niveles óptimos deseados.

2.5 DEFINICION DE VARIABLES

2.5.1 DEFINICION CONCEPTUAL DE LAS VARIABLES

a) Control Interno.-

Alvarez Illanes (2013), Se define al control interno como un proceso sistemático de acciones, procedimientos y funciones positivas extendida a todas las actividades de la entidad, inherentes a la gestión e integradas a los demás procesos básicos de la empresa tales como a la planificación, ejecución y supervisión (p.1)

El control interno es un instrumento de gestión que garantiza el cumplimiento de las metas y objetivos de la empresa,

b) Proceso de Compras y Ventas.-

Proceso de Compras.-

Portal Ruedas (2017), *“El proceso de decisión de compra involucra una serie de pasos que va desde el reconocimiento de la necesidad de adquirir un bien o un servicio hasta el monitoreo o seguimiento postcompra para evaluar la calidad de lo adquirido”*.

Proceso de Ventas:

Etzel & Walker (2007), *“Es la actividad empresarial de Informar y persuadir a un mercado sobre la existencia de un producto”*. (p. 10)

2.5.2 DEFINICION OPERACIONAL DE LAS VARIABLES

a) Control Interno.-

Es un sistema integrado conformado por un conjunto de métodos, normas, procedimientos, planes e instrumentos de evaluación y verificación, con el propósito de velar que las tareas, actividades y procesos se realicen de manera eficiente bajo las normas de la empresa, a efecto de obtener información oportuna, comunicación a todos los niveles, administración adecuada de los recursos y prontitud en la identificación de riesgos para ejecutar las acciones correctivas y preventivas necesarias.

b) Proceso de Compras y Ventas:

Proceso de Compras.- Es un conjunto de actividades, relacionadas entre sí con el fin de obtener productos o servicios de la calidad correcta, al precio correcto, en el tiempo correcto y en el lugar correcto y a su vez busca la reducción de costos, obtención de utilidades y la eficiencia en el servicio. En términos generales es obtener mediante negociaciones los recursos necesarios que ayuden en el cumplimiento de la misión de la organización.

Proceso de Ventas: Es la sucesión de pasos que realiza una organización desde el momento en que intenta captar la atención de un potencial cliente hasta que la transacción final se lleva a cabo, es decir, hasta que se consigue una venta efectiva del producto o servicio de la compañía. Esta operación constituye el elemento que eleva los ingresos y hace frente a los gastos y costos operacionales.

2.6 OPERACIONALIZACION DE LA VARIABLE

Tabla N° 16 Matriz Operacional de Variables

VARIABLE	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DEFINICIÓN OPERACIONAL	DIMENSIONES	SUB-DIMENSIONES	INDICADORES	ITEMS	INSTRUMENTOS	
CONTROL INTERNO	Proceso sistemático de acciones, procedimientos y funciones positivas extendida a todas las actividades de la entidad, inherentes a la gestión e integradas a los demás procesos básicos de la empresa tales como a la planificación, ejecución y supervisión Álvarez Illanes (2013).	Es un sistema integrado conformado por un conjunto de métodos, normas, procedimientos, planes e instrumentos de evaluación y verificación, con el propósito de velar que las tareas, actividades y procesos se realicen de manera eficiente bajo las normas de la empresa, a efecto de obtener información	Ambiente de Control	Integridad y Valores	Compromiso personal	Código de ética	CUESTIONARIO	
						Acciones disciplinarias		
					Cultura organizacional	Fomentación de Integridad y clima organizacional		ENTREVISTA
						Cuidado y vigilancia para la protección de Procesos		
				Administración Estratégica	Plan operativo institucional	Visión		ANALISIS DOCUMENTAL
						Misión		
				Metas y Objetivos				
				Estructura Organizacional	Organigrama Estructural	Conocimiento líneas de jerarquía		
					Centralización de toma de decisiones	Segregación de Funciones		
					Solución de cuellos de botella	Líneas y Procedimientos debidamente definidos		

VARIABLE	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DEFINICIÓN OPERACIONAL	DIMENSIONES	SUB-DIMENSIONES	INDICADORES	ITEMS	INSTRUMENTOS
CONTROL INTERNO		oportuna, Comunicación a todos los niveles, administración adecuada de los recursos y prontitud en la identificación de riesgos para ejecutar las acciones correctivas y preventivas necesarias.	Ambiente de Control		Cadena de Valor	Análisis de Actividades e identificación de sus fuentes de ventaja competitiva	CUESTIONARIO ENTREVISTA ANÁLISIS DOCUMENTAL
				Compromisos para la competencia	Correcta capacitación y enseñanza	Competencias establecidas en el perfil del cargo	
					Plan estratégico	Inducción al personal	
				Filosofía y estilo de operación de la administración	Estilo Gerencial (autocrático o participativo)	Formulación de Plan Estratégico	
					Revisión periódica de documentos normativos	Reconocimiento y Promoción de los aportes del personal	
						MOF	
				Administración de Recursos Humanos	ROF		
					Asignación de autoridad y responsabilidades	Escala Remunerativa	
					Control de Actividades del Personal		
				Identificación	Análisis y Valuación de Puesto	Competencia del personal	
Establecimiento de objetivos –	Evaluación de Desempeño						
					Plan de acción de		

VARIABLE	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DEFINICIÓN OPERACIONAL	DIMENSIONES	SUB-DIMENSIONES	INDICADORES	ITEMS	INSTRUMENTOS
CONTROL INTERNO			Valoración del Riesgo	del riesgo	valoración del riesgo	identificación	CUESTIONARIO ENTREVISTA ANALISIS DOCUMENTAL
				Evaluación, estimación y análisis del riesgo	Frecuencias y pérdidas ocasionadas	Cuantificación de riesgos	
					Determinación de los objetivos de control en respuesta a los riesgos identificados	Acciones para afrontar los riesgos evaluados	
					Programaciones	Lineamientos de control de riesgo	
				Respuesta al riesgo	Planes de Contingencia	Formulación de Planes de Contingencia	
			Actividades de Control	Gestión estratégica y establecimiento de objetivos	Controles sobre el acceso a los recursos o archivos	Arqueos, Inventarios	
						Políticas y procedimientos documentados	
				Evaluación de desempeño		Indicadores de desempeño	
						Planes organizacionales	
				Revisión de procesos,		Evaluación Costo-	

VARIABLE	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DEFINICIÓN OPERACIONAL	DIMENSIONES	SUB-DIMENSIONES	INDICADORES	ITEMS	INSTRUMENTOS		
CONTROL INTERNO					actividades y tarea	Beneficio	CUESTIONARIO ENTREVISTA ANALISIS DOCUMENTAL		
					Información y Comunicación	Canales de comunicación		Comunicación interna	Elaboración y difusión de documentos
								Comunicación externa	Portal de Transparencia
								Funciones y características de la información	Calidad y suficiencia de la información
					Supervisión y Monitoreo	Flexibilidad al cambio		Rediseño de sistemas de Información	Opinión a los usuarios del sistema de información
								Actividades de Prevención y Monitoreo	Autoevaluaciones
						Seguimiento de resultados			Acciones de Supervisión
								Deficiencias y problemas detectados	Investigación de las deficiencias encontradas
					Disposición de medidas para	Acciones Correctivas			

VARIABLE	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DEFINICIÓN OPERACIONAL	DIMENSIONES	SUB-DIMENSIONES	INDICADORES	ITEMS	INSTRUMENTOS
			Supervisión y Monitoreo		desarrollar las oportunidades de mejora	y preventivas	CUESTIONARIO ENTREVISTA ANALISIS DOCUMENTAL
				Compromiso de mejoramiento	Seguimiento e implantación de medidas correctivas	Oportunidades de Mejora	
				Reporte de deficiencias	Evaluación y Detección de deficiencias	Prontitud en la comunicación de deficiencias	
				Control de los procesos	Ongoing	Supervisión y comparaciones	
PROCESO DE COMPRAS Y VENTAS DE LA EMPRESA	Proceso de Compras: Es el conjunto de actividades que conducen a la adquisición de bienes y servicios, por parte de una empresa y en	Proceso de Compras: Es un conjunto de actividades, relacionadas entre sí con el fin de obtener productos o servicios de la calidad, precio,	Compras	Gestión Administrativa	Normas o Procedimientos para comprar	Suministración de información mediante manuales, reglamentos.	
						Organigrama Funcional	
					Oportuna Información	Presupuesto actualizado	
						kardex o registro de proveedores	
					Documentación de compras	Ordenes de compras, informe de recepción	
Gestión	Flujogramas						

VARIABLE	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DEFINICIÓN OPERACIONAL	DIMENSIONES	SUB-DIMENSIONES	INDICADORES	ITEMS	INSTRUMENTOS	
PROCESO DE COMPRAS Y VENTAS DE LA EMPRESA	condiciones favorables para ésta.	tiempo y en el lugar correcto y a su vez busca la reducción de costos, obtención de utilidades y la eficiencia en el servicio.	Compras	Administrativa	Metas programadas y alcanzadas.	Supervisión de metas establecidas	CUESTIONARIO ENTREVISTA ANALISIS DOCUMENTAL	
				Gestión Operativa	Causales de Recepción de Notas Crédito	Devoluciones de productos a proveedores		
					Pendientes de recepción	Pagos a cuenta o adelantados a los proveedores		
					Selección de Fuente de Abastecimiento	Evaluación de características del producto (cotizaciones)		
				Precios de las compras revisados y comparados				
	Proceso de Ventas: Conjunto de actividades organizadas y orientadas a potenciar la relación vendedor/cliente con el fin persuadirle para obtener los productos de la	Proceso de Ventas: Es la sucesión de pasos que realiza una organización desde el momento en que intenta captar la atención de un potencial cliente hasta que la transacción final	Ventas	Gestión Operativa	Grado de eficiencia en ventas	Realización de informes de manera periódica		Nivel de cumplimiento entregas a clientes
					Políticas Generales de Ventas	Ventas al Crédito		Ventas Contado
						Pendientes por Facturar		Anticipos o pagos a cuenta
					Ventas Perdidas	Perdida de productos por causas de deterioro		o

VARIABLE	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DEFINICIÓN OPERACIONAL	DIMENSIONES	SUB-DIMENSIONES	INDICADORES	ITEMS	INSTRUMENTOS
PROCESO DE COMPRAS Y VENTAS DE LA EMPRESA	empresa	se lleva a cabo; constituye el elemento que eleva los ingresos y hace frente a los gastos y costos operacionales.	Ventas			vencimiento	
				Gestión Administrativa	Metas programadas y alcanzadas.	Supervisión de metas establecidas	
					Revisión de los Canales de distribución	Comparación del volumen de ventas	
					Medidas Preventivas	Robos, manipulaciones, fraude	
					Documentación de Control	Liquidaciones Ventas diaria por cada tienda	
					Comparaciones y Conciliaciones	Reportes del Volumen de Ventas por productos, vendedor, tienda.	

Fuente: Elaboración propia

CAPITULO III: METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION

3.1 TIPO Y NIVEL DE INVESTIGACION

3.1.1 Enfoque.-

Investigación Cuantitativa, por cuanto se cuantifica o se mide numéricamente las variables estudiadas, utilizando la recolección de datos para probar las hipótesis.

3.1.2.- Diseño.-

No Experimental, porque se observó el comportamiento de la variable dependiente (proceso de compras y ventas), como es que cambiara su comportamiento de acuerdo al diseño de sistema de Control Interno

.

3.1.3.- Tipo.-

Transversal, debido a que la variable es medida en una sola ocasión, el periodo a analizar es el año 2017 y Retrospectivo dado que se ha indagado sobre hechos ocurridos en el pasado, los datos se recogen de registros.

3.1.4.- Nivel.-

Investigación Aplicada, debido a que se propuso un diseño de un sistema de control interno, se buscó dar solución a los problemas de los procesos y procedimientos de la empresa, y así lograr la eficiencia en el desempeño de las áreas objeto de estudio.

3.2 DESCRIPCION DEL AMBITO DE INVESTIGACION

Se buscó dar solución a los problemas de los procesos y procedimientos de compras y ventas de la empresa Corporación Comercial Perú S.A.C, la investigación se desarrolló en las instalaciones de la empresa, visitándose las 5 tiendas, ubicadas dentro de la provincia de Piura, previa coordinación con la Gerente General C.P.C Melissa Saavedra Chiroque, quien nos brindó las facilidades para la recopilación de información necesaria, para detectar las falencias y errores dentro de los procesos de compras y ventas, y así proponer un diseño de un sistema de control interno; teniendo en cuenta que la investigación es Aplicativa, con el fin de contribuir al logro de la eficiencia en el desempeño de las áreas objeto de estudio.

En la investigación se va a utilizar instrumentos de recolección de datos y análisis de procesos para la mejora, utilizando diagramación de procesos.

3.3 POBLACION Y MUESTRA

La población estuvo constituida por los trabajadores de la empresa Corporación Comercial Perú Sociedad Anónima Cerrada.

La muestra de este trabajo de investigación, son los colaboradores de las áreas materia de investigación, ha comprendido:

- Gerente General
- Colaboradores del área de Ventas:
 - Administradores de tienda
 - Jefe de Ventas

Vendedores Institucionales

Vendedores de Tienda

Cajeros

➤ Colaboradores del área de Compras:

Jefe de Compras

Asistentes de compras

3.4 TECNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCION DE DATOS

Cuestionario.-

Fonseca Luna (2011) "Consiste en diseñar cuestionarios a base de preguntas que deben ser contestadas por los funcionarios y personal responsable, de las distintas áreas de la empresa bajo examen, las preguntas son formuladas de tal forma que las respuestas afirmativas indiquen un punto óptimo en la estructura de control interno y que una respuesta negativa indique una debilidad y un aspecto no muy confiable; algunas preguntas probablemente no resulten aplicables, en ese caso, se utiliza el término "Indiferente".

Para conocer la percepción de los colaboradores y jefes de las áreas materia de estudio se aplicó al personal de las áreas de compras y ventas de la empresa Corporación Comercial Perú S.A.C, una encuesta de 50 preguntas como es el cuestionario de control interno, el cual se estructuró con preguntas de cinco alternativas bajo el esquema de escala de Likert, la escala de calificación fue de la siguiente manera: (1)Muy en Desacuerdo, (2) En desacuerdo, (3) Indiferente, (4) De acuerdo, (5) Muy De acuerdo; el cual nos permitió recoger las apreciaciones en forma anónima. La interpretación de los valores obtenidos por cada pregunta corresponde al rango donde se encuentra el valor de la media así:

Rango 1: Muy en Desacuerdo

Rango 2: En desacuerdo

Rango 3: Indiferente

Rango 4: De acuerdo

Rango 5: Muy De acuerdo

Análisis Documental.- Esta técnica se aplicó para analizar las normas de control interno con que cuenta la empresa ferretera, información bibliográfica, así como otros aspectos relacionados con la investigación.

3.5 VALIDEZ Y CONFIABILIDAD DEL INSTRUMENTOS

Se realizó la elaboración de los instrumentos de recolección de datos (Cuestionario), los cuales han sido debidamente validados mediante el Juicio de expertos, que fue aplicado por 3 profesionales expertos en el tema materia de investigación, cuya finalidad es garantizar que los instrumentos aplicados constituyan una muestra adecuada y representativa del contenido que se pretende evaluar. El juicio de expertos se orienta a facilitar la claridad y la relevancia de las preguntas con respecto a lo que se desea medir; si el número de preguntas es el adecuado o si el tiempo que toma contestarlo es o no el apropiado.

3.6 PLAN DE RECOLECCION Y PROCESAMIENTO DE DATOS

- 1) Se elaboró 2 cuestionarios (1 área de ventas y 1 área de compras) que consta de 50 preguntas, este cuestionario fue diseñado tomando en cuenta las variables que den los resultados que se necesitan para cumplir con los objetivos de la investigación y fue elaborado con preguntas cerradas de tipo dicotómico, escala de Likert y codificación de escalas. Se aplicó el instrumento a 18 colaboradores del área de ventas y 3 del área de Compras.
- 2) Posteriormente se presentó la solicitud el permiso a la empresa para la aplicación de los instrumentos
- 3) Recolección de datos:
Cualitativo: Aplicación de cuestionario, recolección de datos, confiabilidad y validez.
Cuantitativo: Medición del instrumento (Tabulación).
- 4) Análisis de datos.
- 5) Presentación de resultados de la investigación.

CAPITULO IV: ORGANIZACIÓN, PRESENTACION Y ANALISIS DE RESULTADOS

4.1 PRESENTACION DE RESULTADOS

DIAGNOSTICO DE LA EMPRESA

Para obtener el Diagnostico actual de los procesos materia de investigación se realizó una Encuesta donde se elaboró una serie de preguntas cerradas sobre el estado actual de los procesos de la empresa.

El instrumento que se aplicó es un cuestionario orientado al área de Compras y Ventas, para obtener información más precisa de cómo son realizados los procesos; y tener una referencia de cómo estaban organizadas las áreas, como son realizadas las actividades de adquisición y venta de productos en beneficio de la empresa, y así se obtuvo una información más real.

El Cuestionario fue aplicado a 21 personas entre las que están comprendidas el área de Ventas (18) y el área de Compras (3).

4.1.1 RESULTADOS PARCIALES

**EVALUACION GLOBAL DEL CONTROL INTERNO EN LOS PROCESOS DE COMPRAS Y VENTAS
EN BASE AL CUESTIONARIO APLICADO**

1. ¿Ud. está de acuerdo con la afirmación que la empresa cuenta con un código de ética?

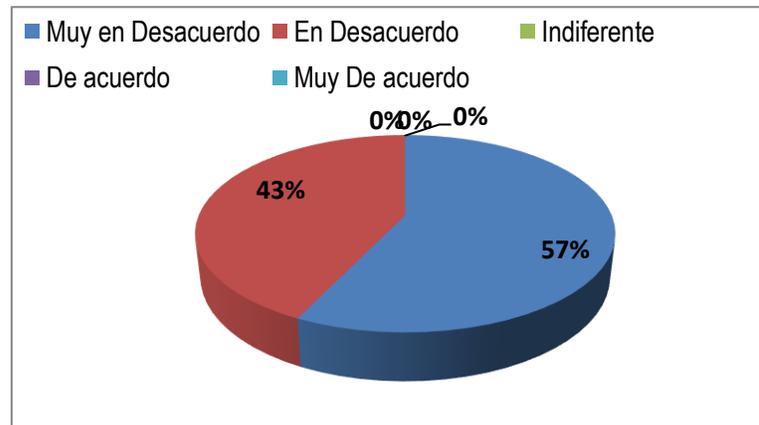
Tabla N°17: Código de Ética

ALTERNATIVAS	Frecuencia Acumulada	%
Muy en Desacuerdo	12	0.57
En Desacuerdo	9	0.43
Indiferente	0	0.00
De acuerdo	0	0.00
Muy De acuerdo	0	0.00
	21	100%

Autor: Elaboración Propia

Fuente: Resultados de la aplicación de la encuesta a los trabajadores de la empresa CORCOM

Grafico N°01: Código de Ética



Fuente: Tabla N°17

Los resultados de la tabla N°17 muestran que los colaboradores a los cuales se le aplicó el cuestionario, manifiestan que la empresa no cuenta con un Código de Ética, donde un 57% manifiesta que se encuentra en un alto grado de desacuerdo respecto a la afirmación de que la empresa dispone de un código de ética y el 43 % manifiesta su desacuerdo con dicha afirmación.

2. ¿Está de acuerdo Ud. con las sanciones disciplinarias correctivas que tiene la empresa para corregir a los trabajadores que incumplen las normas organizacionales?

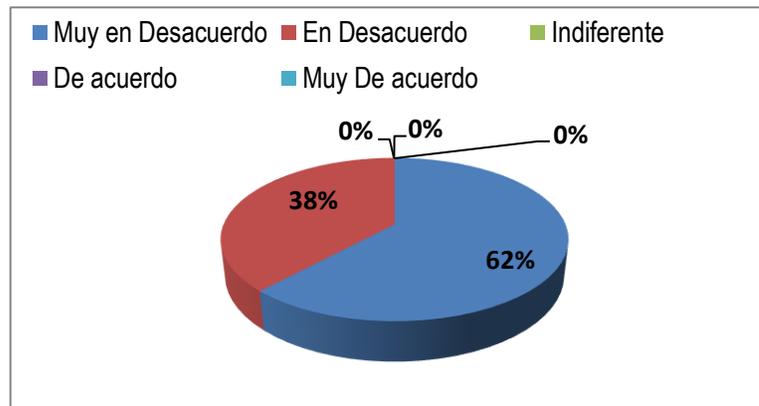
TABLA N°18: Sanciones Disciplinarias Correctivas

ALTERNATIVAS	Frecuencia Acumulada	%
Muy en Desacuerdo	13	0.62
En Desacuerdo	8	0.38
Indiferente	0	0.00
De acuerdo	0	0.00
Muy De acuerdo	0	0.00
	21	100%

Autor: Elaboración Propia

Fuente: Resultados de la aplicación de la encuesta a los trabajadores de la empresa CORCOM

Grafico N°02: Sanciones Disciplinarias Correctivas



Fuente: Tabla N°18

En los resultados de la tabla N° 18 se muestra que los colaboradores manifiestan un alto grado de desacuerdo en cuanto a las sanciones disciplinarias correctivas que tiene la empresa para corregir a los trabajadores que incumplen las normas organizacionales; se visualiza un 62% de colaboradores que manifiestan estar muy en desacuerdo y un 38% de colaboradores en desacuerdo, ambas frecuencias reflejan la inconformidad respecto a las sanciones correctivas que tiene la empresa.

3. ¿Ud. está de acuerdo que la empresa debe realizar actividades que fomenten la integración y favorezcan el clima organizacional?

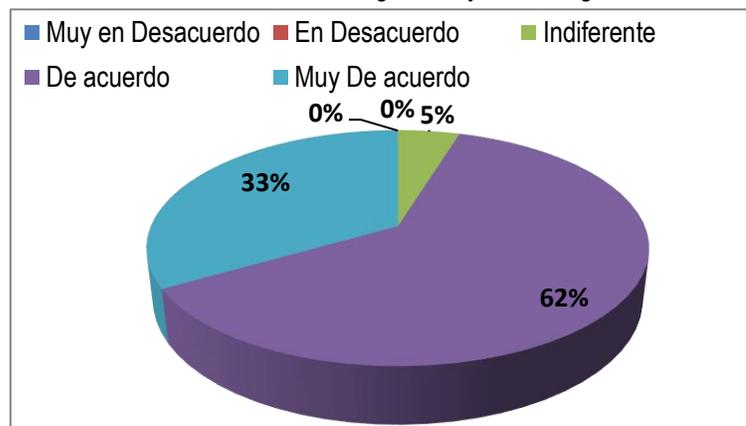
Tabla N°19 Actividades de Integración y Clima Organizacional

ALTERNATIVAS	Frecuencia Acumulada	%
Muy en Desacuerdo	0	0.00
En Desacuerdo	0	0.00
Indiferente	1	0.05
De acuerdo	13	0.62
Muy De acuerdo	7	0.33
	21	100%

Autor: Elaboración Propia

Fuente: Resultados de la aplicación de la encuesta a los trabajadores de la empresa CORCOM

Grafico N°03 Actividades de Integración y Clima Organizacional



Fuente: Tabla N°19

La tabla N° 19 de resultados muestra que los colaboradores en un 62% manifiestan estar de acuerdo con que la empresa debe realizar actividades que fomenten la integración y favorezcan el clima organizacional y un 33% están muy de acuerdo; mientras que un 6% es totalmente indiferente. Esto refleja un alto grado de aprobación con respecto a la integración y al buen clima Organizacional que debe fomentar la empresa, consideran que es una muy buena medida que contribuiría a la mejora de los procesos.

4. ¿Podría indicar si Ud. está de acuerdo con que existe un adecuado Cuidado y Vigilancia para la protección de los diversos Procesos dentro la empresa?

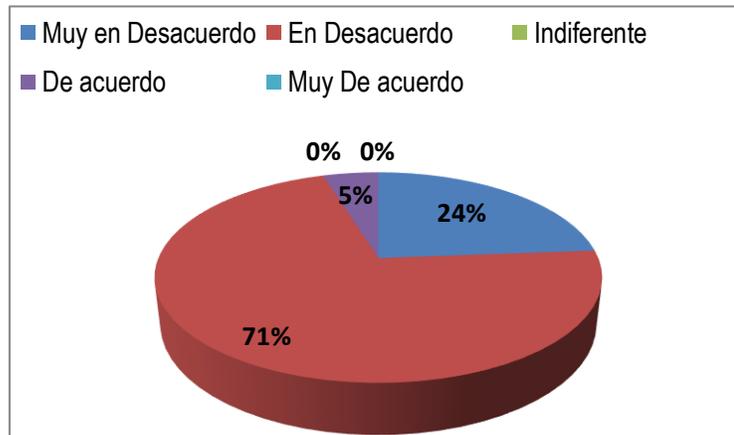
Tabla N°20 Cuidado y Vigilancia de Procesos

ALTERNATIVAS	Frecuencia Acumulada	%
Muy en Desacuerdo	5	0.24
En Desacuerdo	15	0.71
Indiferente	0	0.00
De acuerdo	1	0.05
Muy De acuerdo	0	0.00
	21	100%

Autor: Elaboración Propia

Fuente: Resultados de la aplicación de la encuesta a los trabajadores de la empresa CORCOM

Grafico N°4 Cuidado y Vigilancia de Procesos



Fuente: Tabla N°20

Los resultados de la tabla N° 20 muestra que los colaboradores en un 24% manifiestan su total desacuerdo con la afirmación de que existe un adecuado Cuidado y Vigilancia para la protección de los diversos procesos dentro la empresa, un 71 % manifiesta su desacuerdo, ambas frecuencias reflejan que la empresa no efectúa un adecuado y oportuno cuidado y vigilancia de los procesos; asimismo consideran que es muy importante llevar un adecuado cuidado y tener una constante

vigilancia para hacer más factible la posibilidad de minimización de errores, y que el análisis y verificación de la información sea la correcta, mientras que un 5 % manifiesta lo contrario.

5. ¿Ud. está de acuerdo con que la misión y visión de la empresa están enmarcadas al logro de los objetivos que conduzcan a las metas propuestas?

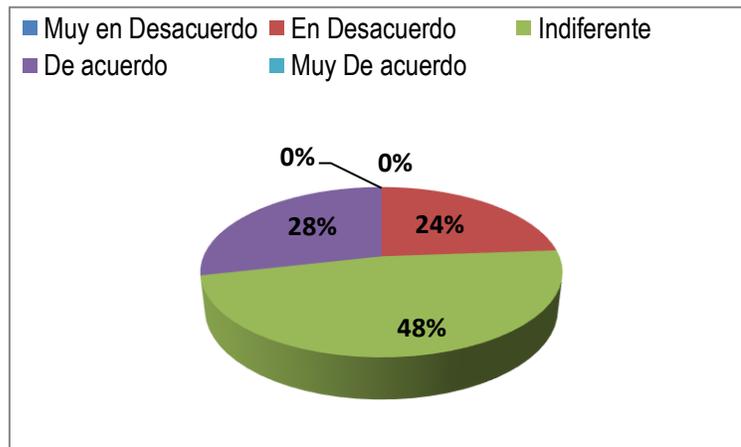
Tabla N°21 Misión y Visión

ALTERNATIVAS	Frecuencia Acumulada	%
Muy en Desacuerdo	0	0.00
En Desacuerdo	5	0.24
Indiferente	10	0.48
De acuerdo	6	0.28
Muy De acuerdo	0	0.00
	21	100%

Autor: Elaboración Propia

Fuente: Resultados de la aplicación de la encuesta a los trabajadores de la empresa CORCOM

Grafico N°5 Misión y Visión



Fuente: Tabla N°21

Como se observa en la tabla N° 21 y grafico N°5, para un 48% de los empleados le es indiferente que la misión y visión de la empresa estén enmarcadas al logro de los objetivos que conduzcan a las metas propuestas; mientras que un 28% de los empleados manifiesta estar de acuerdo y un 24% refleja un desacuerdo con la misión y visión de la empresa.

Estos resultados reflejan que los colaboradores no tienen conocimiento de su existencia o simplemente no se encuentran identificados con la empresa.

6. ¿Considera que existe una estructura organizativa definida (Líneas y Procedimientos debidamente definidos)?

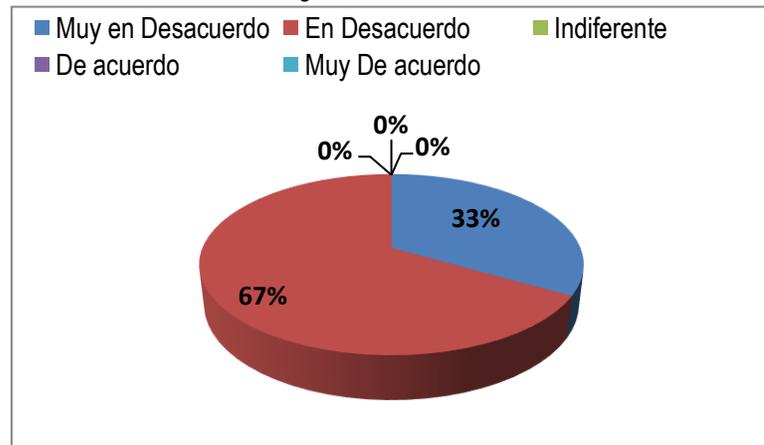
Tabla N°22 Estructura organizativa definida

ALTERNATIVAS	Frecuencia Acumulada	%
Muy en Desacuerdo	7	0.33
En Desacuerdo	14	0.67
Indiferente	0	0.00
De acuerdo	0	0.00
Muy De acuerdo	0	0.00
	21	100%

Autor: Elaboración Propia

Fuente: Resultados de la aplicación de la encuesta a los trabajadores de la empresa CORCOM

Grafico N°6 Estructura organizativa definida



Fuente: Tabla N°22

Los resultados de la tabla N° 22 muestra que un 33% se encuentra en total desacuerdo con respecto a la existencia de una estructura organizativa definida (Líneas y Procedimientos debidamente

definidos) y un 67% manifiesta su desacuerdo, los colaboradores no tienen conocimiento que exista una estructura organizativa bien definida, desconocen las líneas y procedimientos que en toda empresa debe existir para evitar la pérdida de información, los cuellos de botella y/o la estancación de las actividades dentro de los diversos procesos.

7. ¿Está de acuerdo Ud. que existe un documento que define las funciones que deben realizar los colaboradores de cada área?

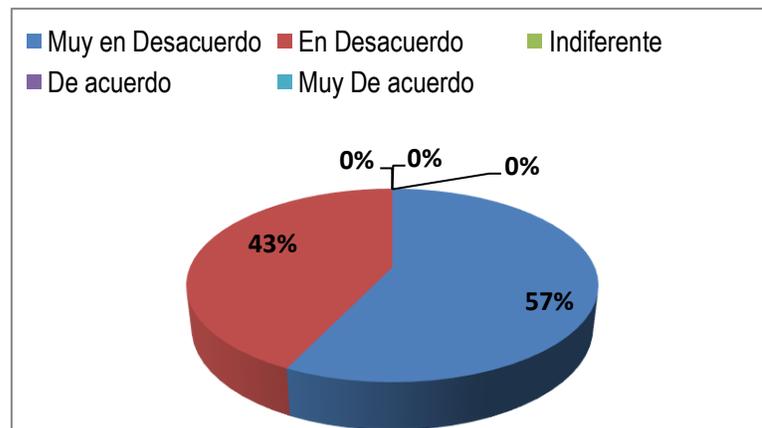
Tabla N° 23 Documento que defina las funciones de los colaboradores de cada área

ALTERNATIVAS	Frecuencia Acumulada	%
Muy en Desacuerdo	12	0.57
En Desacuerdo	9	0.43
Indiferente	0	0.00
De acuerdo	0	0.00
Muy De acuerdo	0	0.00
	21	100%

Autor: Elaboración Propia

Fuente: Resultados de la aplicación de la encuesta a los trabajadores de la empresa CORCOM

Grafico N°07 Documento que defina las funciones de los colaboradores de cada área



Fuente: Tabla N°23

En los resultados de la tabla N° 23 se visualiza que los colaboradores en un 57% manifiestan que no existe un documento que define las funciones que deben realizar los colaboradores de cada área, un

43% se encuentran en desacuerdo respecto a dicha afirmación. Tanto en la tabla N° 23 y en el Grafico N° 07 reflejan que los colaboradores no realizan sus actividades en base a una guía de funciones, desconocen las tareas que deben desempeñar referente al cargo que tiene cada colaborador.

8. ¿Ud. está de acuerdo respecto a que la empresa cuenta con líneas de autoridad y responsabilidad claramente definidas (Organigrama)?

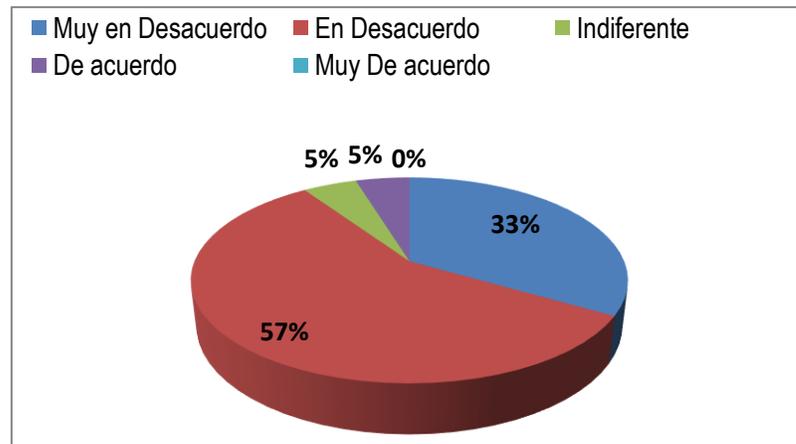
Tabla N° 24 Organigrama

ALTERNATIVAS	Frecuencia Acumulada	%
Muy en Desacuerdo	7	0.33
En Desacuerdo	12	0.57
Indiferente	1	0.05
De acuerdo	1	0.05
Muy De acuerdo	0	0.00
	21	100%

Autor: Elaboración Propia

Fuente: Resultados de la aplicación de la encuesta a los trabajadores de la empresa CORCOM

Grafico N° 08 Organigrama



Fuente: Tabla N°24

En la Tabla N° 24 y el Grafico N° 8 se observa que un 33% se encuentra en total desacuerdo con la afirmación, un 57% en desacuerdo, mientras que un 5% es indiferente y un 5% manifestó estar de acuerdo con la afirmación: la empresa cuenta con líneas de autoridad y

responsabilidad claramente definidas (Organigrama). Gran parte de los colaboradores no tiene claramente definidas las líneas de autoridad y responsabilidad, no conocen el organigrama de la empresa.

9. ¿Está de acuerdo Ud. que debe realizarse periódicamente un análisis de actividades para identificar la posición que tiene la empresa frente a sus competidores (ventaja competitiva)?

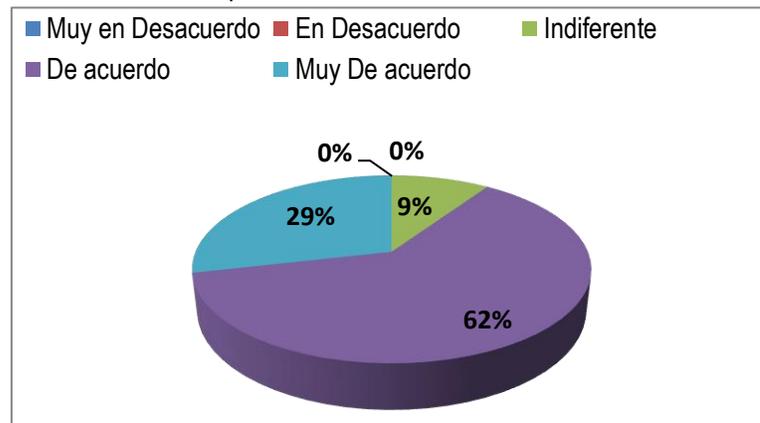
Tabla N° 25 Actividades de identificación de la posición frente a los competidores

ALTERNATIVAS	Frecuencia Acumulada	%
Muy en Desacuerdo	0	0.00
En Desacuerdo	0	0.00
Indiferente	2	0.09
De acuerdo	13	0.62
Muy De acuerdo	6	0.29
	21	100%

Autor: Elaboración Propia

Fuente: Resultados de la aplicación de la encuesta a los trabajadores de la empresa CORCOM

Gráfico N° 09 Actividades de identificación de la posición frente a los Competidores.



Fuente: Tabla N°25

Los resultados de la tabla N° 25 muestra que un 62% de los empleados están de acuerdo con que debe realizarse periódicamente un análisis de actividades para identificar la posición que tiene la empresa frente a sus competidores (ventaja competitiva), un 29% están totalmente de acuerdo mientras que un 9% le es indiferente. Podemos observar que la mayor parte de los colaboradores considera que es importante realizar de manera periódica un análisis de las diversas actividades y así poder conocer cómo se encuentra la empresa frente a la competencia.

10. ¿Ud. está de acuerdo con la aseveración de que la empresa cuenta con personal adecuado, en número y experiencia, para llevar a cabo su función?

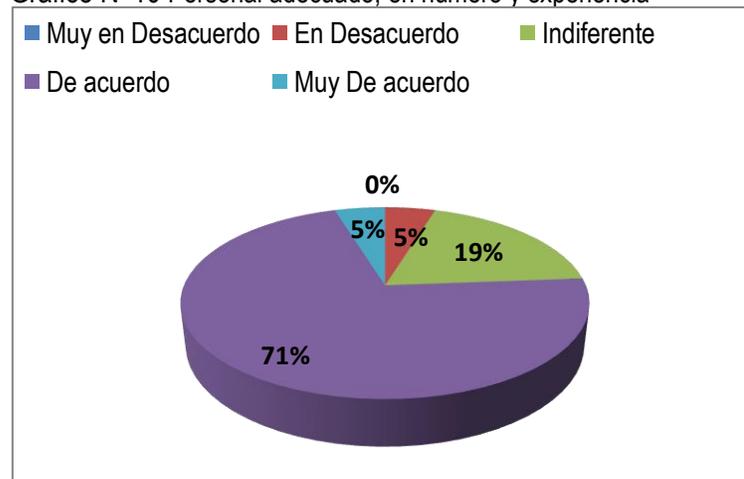
Tabla N° 26 Personal adecuado, en número y experiencia

ALTERNATIVAS	Frecuencia Acumulada	%
Muy en Desacuerdo	0	0.00
En Desacuerdo	1	0.05
Indiferente	4	0.19
De acuerdo	15	0.71
Muy De acuerdo	1	0.05
	21	100%

Autor: Elaboración Propia

Fuente: Resultados de la aplicación de la encuesta a los trabajadores de la empresa CORCOM

Gráfico N°10 Personal adecuado, en número y experiencia



Fuente: Tabla N°26

Se observa en la Tabla N°26 y el grafico N° 10 que un 5% está en desacuerdo con respecto a que la empresa cuenta con personal adecuado, en número y experiencia, para llevar a cabo su función, un 19% le es indiferente, mientras que un 71% está de acuerdo y un 5% muy de acuerdo; esto refleja que un considerable número de trabajadores muestra su conformidad en cuanto a que el personal que labora en la empresa es el adecuado, tanto en número como en la experiencia que tienen.

11. ¿Está de acuerdo con la afirmación de que la empresa tiene establecidos procesos de selección, inducción y capacitación constante?

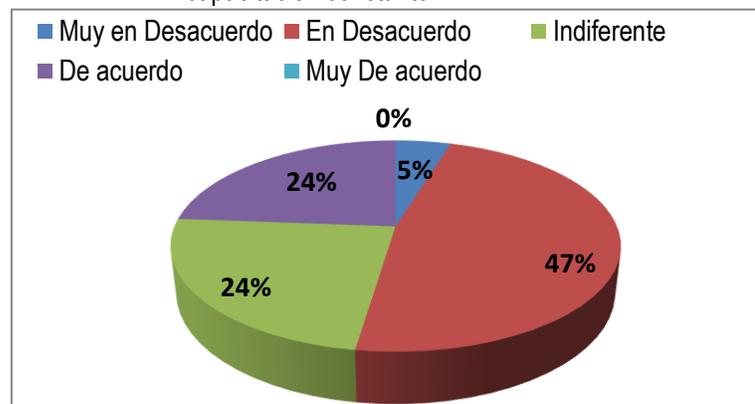
Tabla N° 27 Procesos establecidos de selección, inducción y capacitación constante

ALTERNATIVAS	Frecuencia Acumulada	%
Muy en Desacuerdo	1	0.05
En Desacuerdo	10	0.47
Indiferente	5	0.24
De acuerdo	5	0.24
Muy De acuerdo	0	0.00
	21	100%

Autor: Elaboración Propia

Fuente: Resultados de la aplicación de la encuesta a los trabajadores de la empresa CORCOM

Grafico N° 11 Procesos establecidos de selección, inducción y capacitación constante



Fuente: Tabla N°27

Se puede observar en los resultados de la tabla N°27 que un 47% está en desacuerdo con la afirmación de que la empresa tiene establecidos procesos de selección, inducción y capacitación constante, un 5% muy en desacuerdo, ambos manifiestan que no existe una capacitación constante al personal, ni un adecuado proceso de inducción que es de vital importancia dentro de una organización evitando así los tiempos y costos que se pierden tratando de averiguar por sí mismos, en qué empresa ha entrado a trabajar, qué objetivos tiene, quién es quien, a quién recurrir para solucionar un problema, etc. Un 24% si está de acuerdo con que la empresa tiene adecuadamente establecidos dichos procesos y a un 24% le es indiferente.

12. ¿Ud. está de acuerdo que la empresa debe contar con un plan estratégico?

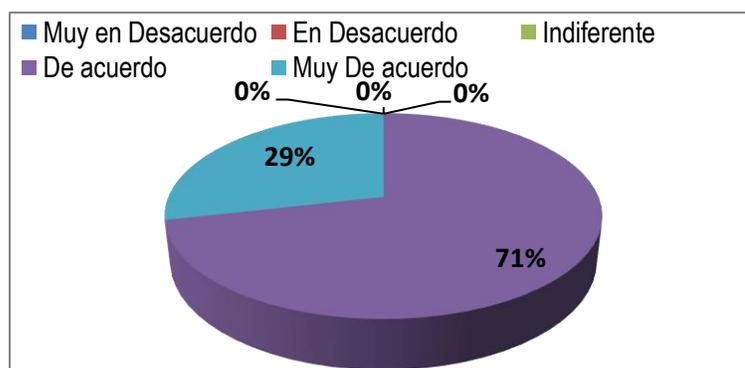
Tabla N°28 Plan estratégico

ALTERNATIVAS	Frecuencia Acumulada	%
Muy en Desacuerdo	0	0.00
En Desacuerdo	0	0.00
Indiferente	0	0.00
De acuerdo	15	0.71
Muy De acuerdo	6	0.29
	21	100%

Autor: Elaboración Propia

Fuente: Resultados de la aplicación de la encuesta a los trabajadores de la empresa CORCOM

Grafico N°12 Plan estratégico



Fuente: Tabla N°28

Los resultados de la tabla N°28 muestran que el 71% de los colaboradores está de acuerdo con que la empresa debe contar con un plan estratégico y el 29% está muy de acuerdo; los colaboradores en su totalidad consideran que un plan estratégico ayudaría a la organización a cumplir su misión y alcanzar su propia visión (imagen futura).

13. ¿Ud. está de acuerdo con la afirmación: La gerencia realiza Reconocimientos y Promoción al personal por sus aportes a la organización?

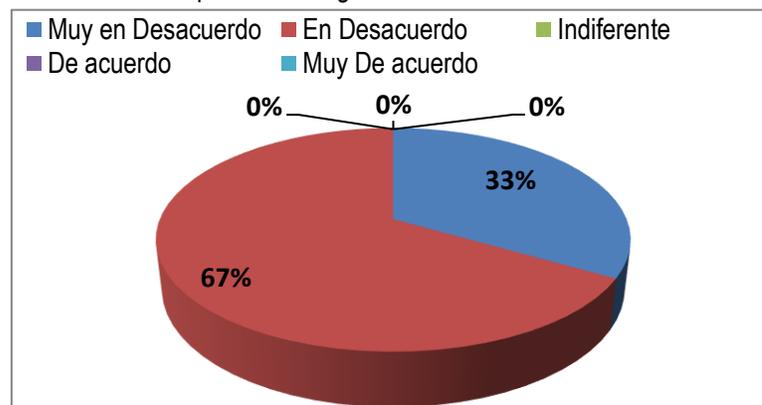
Tabla N° 29 Reconocimientos y Promoción al personal por sus aportes a la organización

ALTERNATIVAS	Frecuencia Acumulada	%
Muy en Desacuerdo	7	0.33
En Desacuerdo	14	0.67
Indiferente	0	0.00
De acuerdo	0	0.00
Muy De acuerdo	0	0.00
	21	100%

Autor: Elaboración Propia

Fuente: Resultados de la aplicación de la encuesta a los trabajadores de la empresa CORCOM

Grafico N°13: Reconocimientos y Promoción al personal por sus aportes a la organización



Fuente: Tabla N°29

Se observa en la Tabla N° 29 y el grafico N° 13, que los encuestados en un 67% están en desacuerdo y en un 33% muy en desacuerdo, con respecto a que la gerencia realiza Reconocimientos y Promoción al personal por sus aportes a la organización; consideran que la gerencia no muestra interés respecto al capital humano, y consideran importante que la gerencia realice reconocimientos y promoción al personal por los aportes brindados, esto motivaría a los colaboradores a efectuar sus actividades de manera correcta y a que de manera constante y perenne busquen contribuir con aportes, a mejorar los diversos procesos y esto se vería reflejado con una mayor rentabilidad y un mejor posicionamiento en el mercado.

14. ¿Está de acuerdo con la afirmación que la empresa usa en todos los procesos lo que dicta el MOF y el ROF?

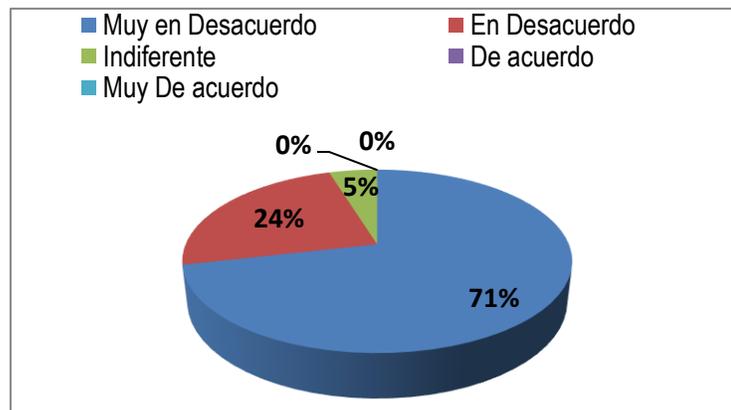
Tabla N° 30 Uso del MOF y el ROF

ALTERNATIVAS	Frecuencia Acumulada	%
Muy en Desacuerdo	15	0.71
En Desacuerdo	5	0.24
Indiferente	1	0.05
De acuerdo	0	0.00
Muy De acuerdo	0	0.00
	21	100%

Autor: Elaboración Propia

Fuente: Resultados de la aplicación de la encuesta a los trabajadores de la empresa CORCOM

Grafico N°14 Uso del MOF y el ROF



Fuente: Tabla N°30

Los resultados de la tabla N° 30 muestra que un 71% de los colaboradores manifiestan su total desacuerdo con la afirmación que la empresa usa en todos los procesos lo que dicta el MOF y el ROF, un 24% está en desacuerdo con la afirmación mientras que un 5% le es indiferente. Podemos visualizar que gran parte de los colaboradores, no conoce la existencia de un Manual de Organización y Funciones, ni un Reglamento de Organización y Funciones. Su uso interno y diario minimiza los conflictos de áreas, marca responsabilidades, divide el trabajo y fomenta el orden, son herramientas importantes en toda organización contribuyen a un correcto y adecuado control interno.

15. ¿Ud. está de acuerdo con que en la empresa existen escalas remunerativas como estrategias de compensación para cada categoría o jerarquía de puestos?

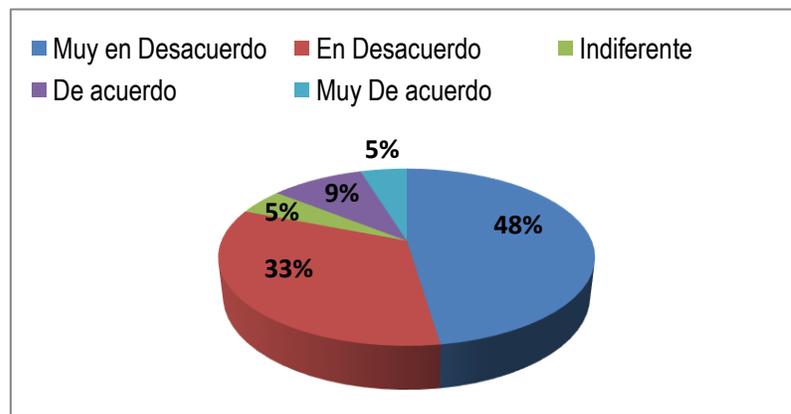
Tabla N° 31 Escalas remunerativas como estrategias de compensación

ALTERNATIVAS	Frecuencia Acumulada	%
Muy en Desacuerdo	10	0.48
En Desacuerdo	7	0.33
Indiferente	1	0.05
De acuerdo	2	0.09
Muy De acuerdo	1	0.05
	21	100%

Autor: Elaboración Propia

Fuente: Resultados de la aplicación de la encuesta a los trabajadores de la empresa CORCOM

Grafico N°15 Escalas remunerativas como estrategias de compensación



Fuente: Tabla N°31

Los resultados de la tabla N° 31 muestra que un 48% de los colaboradores manifiestan su total desacuerdo, un 33% está en desacuerdo con la afirmación de que en la empresa existen escalas remunerativas como estrategias de compensación para cada categoría o jerarquía de puestos, mientras que un 5% es indiferente, un 9% está de acuerdo con dicha afirmación y un 5 % está muy de acuerdo. Gran parte del personal manifiesta que no existe remuneraciones en proporción de jerarquías, la empresa no ha establecido estrategias de compensación; en consecuencia los colaboradores no se sienten satisfechos con sus remuneraciones.

16. ¿Ud. está de acuerdo con la afirmación: Se realiza un control de las actividades ejecutadas por el personal?

Tabla N° 32 Control de las actividades ejecutadas por el personal

ALTERNATIVAS	Frecuencia Acumulada	%
Muy en Desacuerdo	4	0.19
En Desacuerdo	9	0.43
Indiferente	2	0.09
De acuerdo	6	0.29
Muy De acuerdo	0	0.00
	21	100%

Autor: Elaboración Propia

Fuente: Resultados de la aplicación de la encuesta a los trabajadores de la empresa CORCOM

Grafico N°16 Control de las actividades ejecutadas por el personal



Fuente: Tabla N°32

Los resultados de la tabla N° 32 muestra que no se realizan un control de las actividades ejecutadas por el personal, no existe un correcto control (supervisión), lo manifiesta un 19% de los colaboradores que se encuentra muy en desacuerdo y un 43 % que manifiesta estar en desacuerdo con la afirmación, mientras que un 29% (de acuerdo) manifiesta que si existe un control sobre el personal con respecto a las actividades que estos realizan.

17. ¿Ud. este acuerdo con la implementación de estrategias que incrementen la motivación y el espíritu de competencia sana del personal?

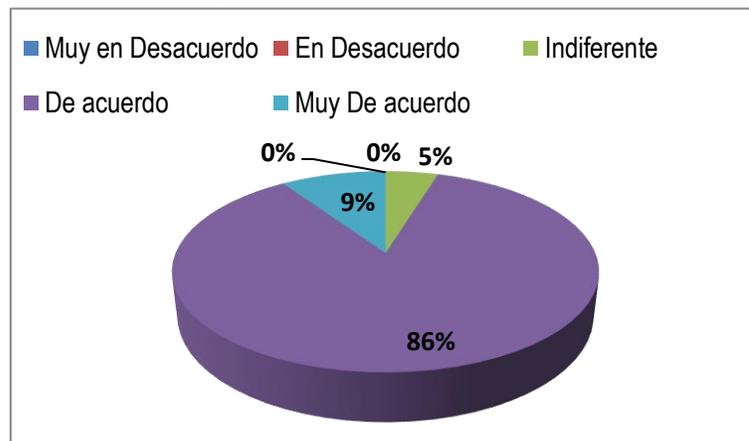
Tabla N° 33 Implementación de estrategias de motivación y competencia sana

ALTERNATIVAS	Frecuencia Acumulada	%
Muy en Desacuerdo	0	0.00
En Desacuerdo	0	0.00
Indiferente	1	0.05
De acuerdo	18	0.86
Muy De acuerdo	2	0.09
	21	100%

Autor: Elaboración Propia

Fuente: Resultados de la aplicación de la encuesta a los trabajadores de la empresa CORCOM

Grafico N°17 Implementación de estrategias de motivación y competencia sana



Fuente: Tabla N°33

Se observa en la Tabla N°33 y en el grafico N° 17 que un 86% de los colaboradores está de acuerdo y un 9% está muy de acuerdo; con la implementación de estrategias que incrementen la motivación y el espíritu de competencia sana del personal, un considerable porcentaje de colaboradores considera que la empresa debe construir un ambiente de trabajo sano y competitivo que es clave para promover y aumentar la productividad, la innovación o la motivación de los trabajadores, mientras que un 5% es indiferente. La gerencia debe fomentar estos valores sin incentivar a una competencia insana y negativa que repercuta negativamente en los resultados y en el ambiente organizacional.

18. ¿Está de acuerdo Ud. que se evalúe el desempeño del personal?

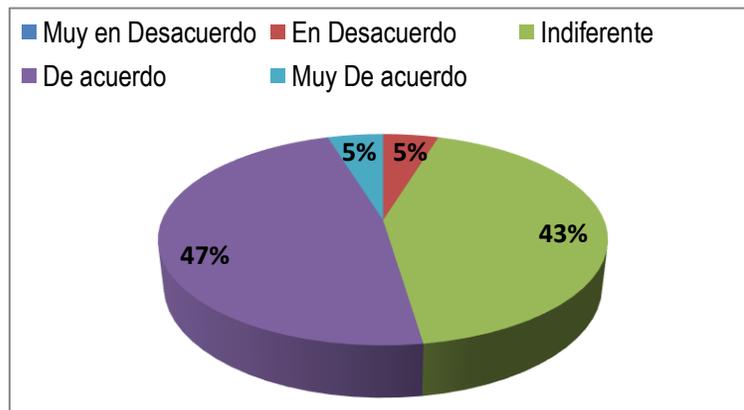
Tabla N° 34 Evaluación del desempeño del personal

ALTERNATIVAS	Frecuencia Acumulada	%
Muy en Desacuerdo	0	0.00
En Desacuerdo	1	0.05
Indiferente	9	0.43
De acuerdo	10	0.47
Muy De acuerdo	1	0.05
	21	100%

Autor: Elaboración Propia

Fuente: Resultados de la aplicación de la encuesta a los trabajadores de la empresa CORCOM

Grafico N°18: Evaluación del desempeño del personal



Fuente: Tabla N°34

Los resultados de la tabla N° 34 muestra que un 47% está de acuerdo con que se evalúe el desempeño del personal, un 5% está totalmente de acuerdo, mientras que un 43% es indiferente y un 5% está en

desacuerdo con la evaluación al personal por parte de la empresa. Los resultados reflejan que gran parte del personal considera que debe haber una evaluación del desempeño del personal, por lo tanto una estrategia por parte de la gerencia debe ser la evaluación correcta y constante del personal, en cuanto al desempeño de sus labores, con el fin de obtener información para la toma de decisiones; si el desempeño es inferior a lo establecido, se detecta la necesidad de capacitación; pero si el desempeño es satisfactorio, debe ser alentado con reconocimientos que motiven al colaborador.

19. ¿Ud. está de acuerdo que la empresa considere plantear objetivos y efectuar un Plan de acción de identificación de riesgos?

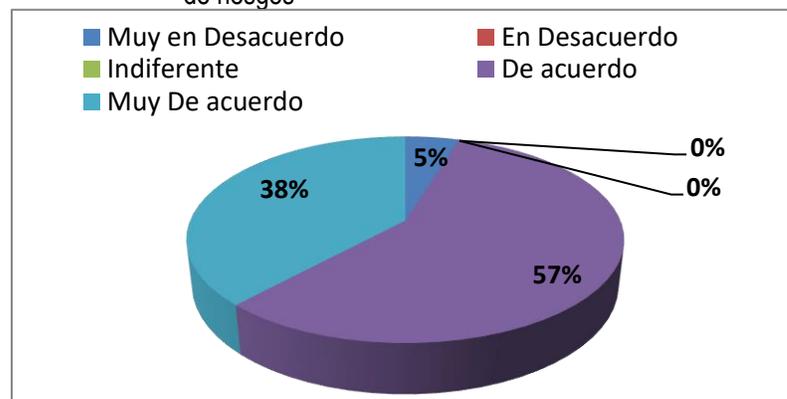
Tabla N° 35 Planeación de objetivos y Plan de acción de identificación de riesgos

ALTERNATIVAS	Frecuencia Acumulada	%
Muy en Desacuerdo	1	0.05
En Desacuerdo	0	0.00
Indiferente	0	0.00
De acuerdo	12	0.57
Muy De acuerdo	8	0.38
	21	100%

Autor: Elaboración Propia

Fuente: Resultados de la aplicación de la encuesta a los trabajadores de la empresa CORCOM

Grafico N° 19 Planeación de objetivos y Plan de acción de identificación de riesgos



Fuente: Tabla N°35

Se observa en la Tabla N° 35 y el grafico N° 19 que tan solo un 5% de los encuestados se encuentran en muy desacuerdo; mientras que un 57% manifiestan estar de acuerdo y un 38% muy de acuerdo; por tanto casi a su totalidad los colaboradores consideran que la empresa debería plantear objetivos y efectuar un plan de acción de identificación de riesgos para posteriormente sugerir acciones correctivas y preventivas.

20. ¿Esta Ud. de acuerdo con la aseveración de que existe una escala de Identificación de riesgos dentro de la organización?

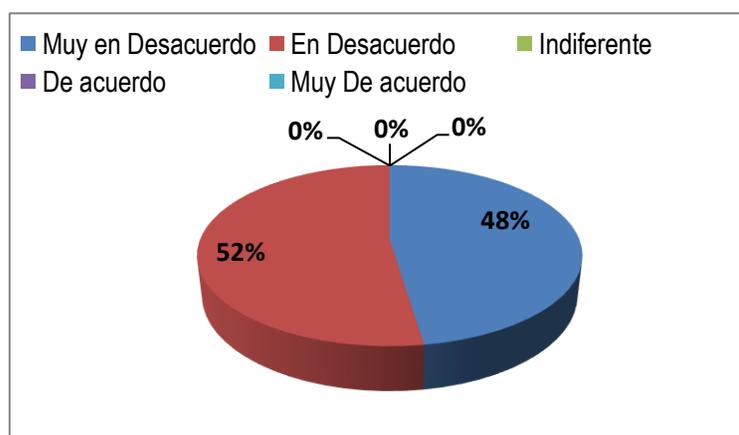
Tabla N° 36 Escala de Identificación de riesgos

ALTERNATIVAS	Frecuencia Acumulada	%
Muy en Desacuerdo	10	0.48
En Desacuerdo	11	0.52
Indiferente	0	0.00
De acuerdo	0	0.00
Muy De acuerdo	0	0.00
	21	100%

Autor: Elaboración Propia

Fuente: Resultados de la aplicación de la encuesta a los trabajadores de la empresa CORCOM

Grafico N° 20 Escala de Identificación de riesgos



Fuente: Tabla N°36

Los resultados de la tabla N° 36 muestra que un 48% manifiesta estar muy en desacuerdo con la aseveración: existe una escala de Identificación de riesgos dentro de la organización, asimismo un 52% muestra su desacuerdo con dicha aseveración. Es necesario que la empresa identifique los riesgos y elabore una escala en cuanto a magnitud de tolerancia, y esta escala sea difundida a los colaboradores que participan en el proceso de ventas a fin de que tengan conocimiento de los riesgos aceptables para la organización.

21. ¿La gerencia ha determinado acciones para afrontar los riesgos evaluados, Ud. está de acuerdo?

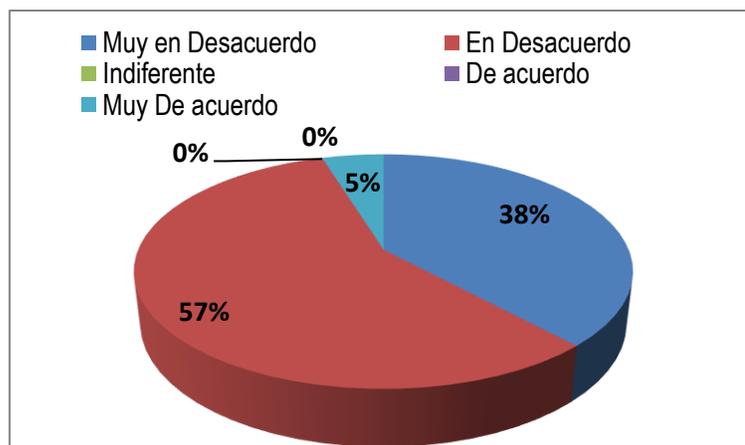
Tabla N° 37 Acciones frente a los riesgos evaluados

ALTERNATIVAS	Frecuencia Acumulada	%
Muy en Desacuerdo	8	0.38
En Desacuerdo	12	0.57
Indiferente	0	0.00
De acuerdo	0	0.00
Muy De acuerdo	1	0.05
	21	100%

Autor: Elaboración Propia

Fuente: Resultados de la aplicación de la encuesta a los trabajadores de la empresa CORCOM

Gráfico N° 21 Acciones frente a los riesgos evaluados



Fuente: Tabla N°37

Se observa en la tabla N° 37 y el grafico N° 21 que un 38% de colaboradores manifiesta estar muy en desacuerdo con la afirmación de que la gerencia ha determinado acciones para afrontar los riesgos evaluados y un 57% también muestra su desacuerdo; mientras que un 6% manifiesta estar de acuerdo con que la empresa si ha determinado acciones para afrontar los riesgos evaluados.

22. ¿Ud. está de acuerdo con la afirmación: La gerencia ha establecido y difundido lineamientos y políticas de Riesgo?

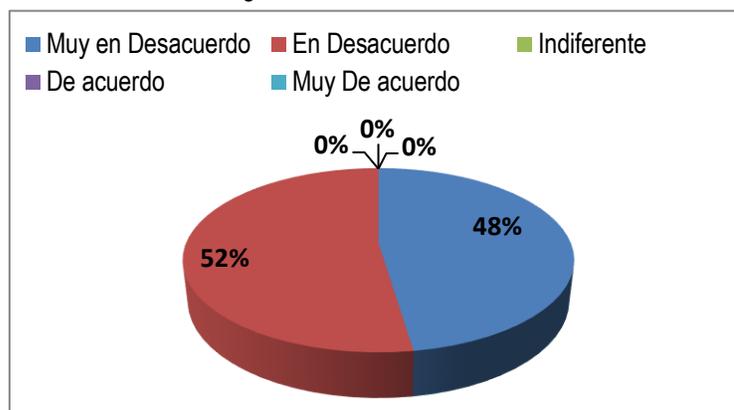
Tabla N° 38 Establecimiento y difusión de lineamientos y políticas de Riesgo

ALTERNATIVAS	Frecuencia Acumulada	%
Muy en Desacuerdo	10	0.48
En Desacuerdo	11	0.52
Indiferente	0	0.00
De acuerdo	0	0.00
Muy De acuerdo	0	0.00
	21	100%

Autor: Elaboración Propia

Fuente: Resultados de la aplicación de la encuesta a los trabajadores de la empresa CORCOM

Grafico N°22 Establecimiento y difusión de lineamientos y políticas de Riesgo



Fuente: Tabla N°38

Los resultados de la tabla N° 38 muestra que un 48% refleja un alto nivel de desacuerdo (muy en desacuerdo) y en un 52% manifiesta estar en desacuerdo con respecto a que la gerencia ha establecido y difundido lineamientos y políticas de Riesgo. En su totalidad los colaboradores expresan la falta de interés de la gerencia en establecer y difundir políticas y lineamientos de riesgos que orienten a la toma de decisiones.

23. ¿Está de acuerdo Ud. con que la empresa debe contar con un plan de contingencia para enfrentar los riesgos internos y externos?

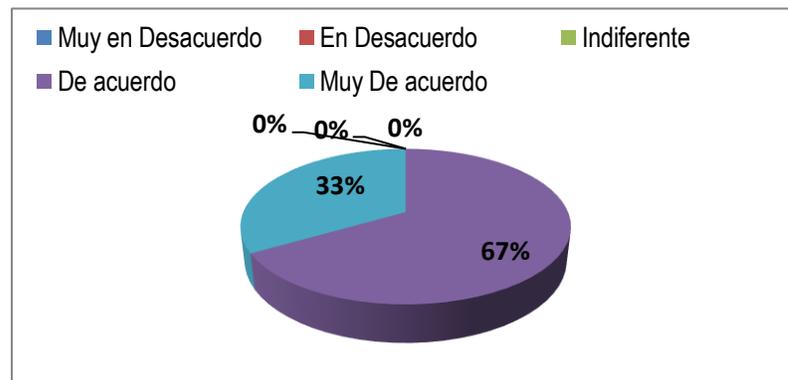
Tabla N° 39 Plan de contingencia

ALTERNATIVAS	Frecuencia Acumulada	%
Muy en Desacuerdo	0	0.00
En Desacuerdo	0	0.00
Indiferente	0	0.00
De acuerdo	14	0.67
Muy De acuerdo	7	0.33
	21	100%

Autor: Elaboración Propia

Fuente: Resultados de la aplicación de la encuesta a los trabajadores de la empresa CORCOM

Grafico N° 23 Plan de contingencia



Fuente: Tabla N°39

Los resultados de la tabla N° 39 muestra que un 67% de los colaboradores a los que se les aplico los cuestionarios manifiestan estar de acuerdo con que debe contar la empresa con un Plan de Contingencia para enfrentar los diversos riesgos internos y externos; asimismo un 33% está muy de acuerdo con contar con un Plan de Contingencia en caso de un desastre o emergencia.

24. ¿Ud. está de acuerdo con que se practican arqueos periódicos y sorpresivos por parte de terceros ajenos a custodia?

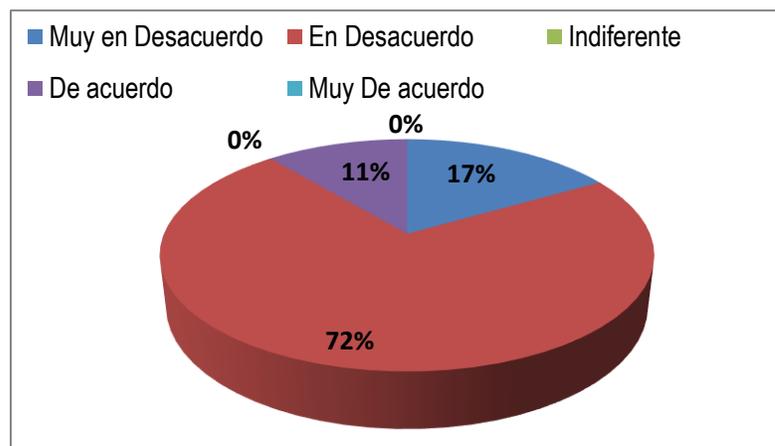
Tabla N° 40 Arqueos periódicos y sorpresivos por parte de terceros ajenos a custodia

ALTERNATIVAS	Frecuencia Acumulada	%
Muy en Desacuerdo	3	0.17
En Desacuerdo	13	0.72
Indiferente	0	0.00
De acuerdo	2	0.11
Muy De acuerdo	0	0.00
	18	100%

Autor: Elaboración Propia

Fuente: Resultados de la aplicación de la encuesta a los trabajadores de la empresa CORCOM

Grafico N° 24 Arqueos periódicos y sorpresivos por parte de terceros ajenos a custodia



Fuente: Tabla N°40

Como se puede visualizar en la Tabla N° 40 y el Grafico N° 24 un considerable 72% manifiesta estar en desacuerdo con lo expuesto, un 17% también manifiesta estar en desacuerdo con referencia a que se practican arqueos periódicos y sorpresivos por parte de terceros ajenos a custodia. Mientras que un 11% manifiesta estar de acuerdo con dicha afirmación.

25. ¿Esta Ud. de acuerdo con la afirmación de que en la empresa se realizan los procesos tal como lo establecen las políticas y procedimientos documentos?

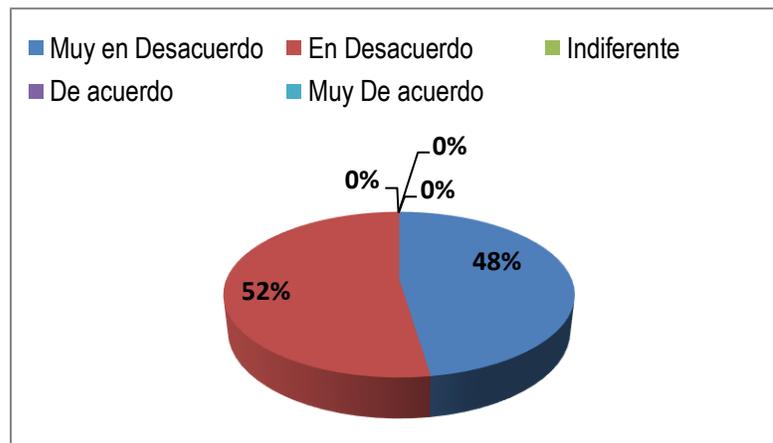
Tabla N° 41 Ejecución de procesos tal como lo establecen las políticas y procedimientos

ALTERNATIVAS	Frecuencia Acumulada	%
Muy en Desacuerdo	10	0.48
En Desacuerdo	11	0.52
Indiferente	0	0.00
De acuerdo	0	0.00
Muy De acuerdo	0	0.00
	21	100%

Autor: Elaboración Propia

Fuente: Resultados de la aplicación de la encuesta a los trabajadores de la empresa CORCOM

Grafico N° 25 Ejecución de procesos tal como lo establecen las políticas y procedimientos



Fuente: Tabla N°41

Los resultados de la tabla N° 41 muestra que un 48% manifiesta estar muy en desacuerdo y un 52% manifiesta estar en desacuerdo; por tanto en su totalidad los colaboradores expresan su conformidad con la afirmación de que en la empresa se realizan los procesos tal como lo establecen las políticas y procedimientos documentos, manifiestan que no existen procedimientos y políticas debidamente documentados.

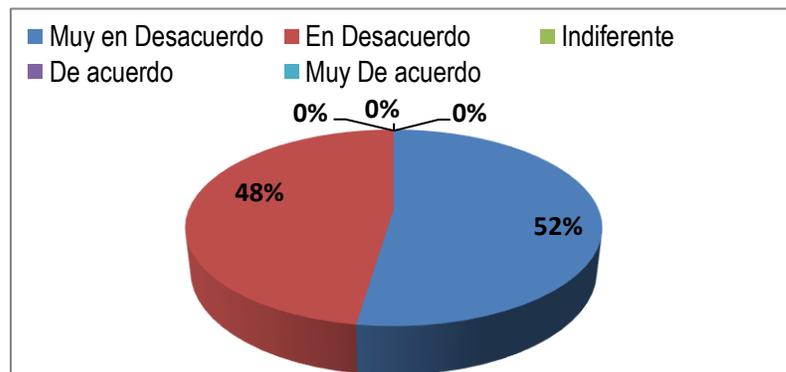
**26. La empresa cuenta con indicadores de desempeño para las actividades y procesos.
¿Ud. está de acuerdo con la afirmación?**

Tabla N° 42 Indicadores de desempeño para las actividades y procesos.

ALTERNATIVAS	Frecuencia Acumulada	%
Muy en Desacuerdo	11	0.52
En Desacuerdo	10	0.48
Indiferente	0	0.00
De acuerdo	0	0.00
Muy De acuerdo	0	0.00
Autor: Elaboración Propia	21	100%

Fuente: Resultados de la aplicación de la encuesta a los trabajadores de la empresa CORCOM

Grafico N° 26 Indicadores de desempeño para las actividades y procesos



Fuente: Tabla N°42

Los resultados de la tabla N° 42 muestra que un 52% manifiesta estar muy en desacuerdo con la afirmación y un 48% está en desacuerdo con la afirmación; por tanto a su totalidad los colaboradores manifiestan que la empresa no cuenta con indicadores de desempeño para las actividades y procesos de ventas; y si los tiene no son de su conocimiento.

27. ¿Ud. está de acuerdo con la aseveración de que la empresa realiza acciones de análisis, selección y control de talento humano como lo dicta el Plan Organizacional?

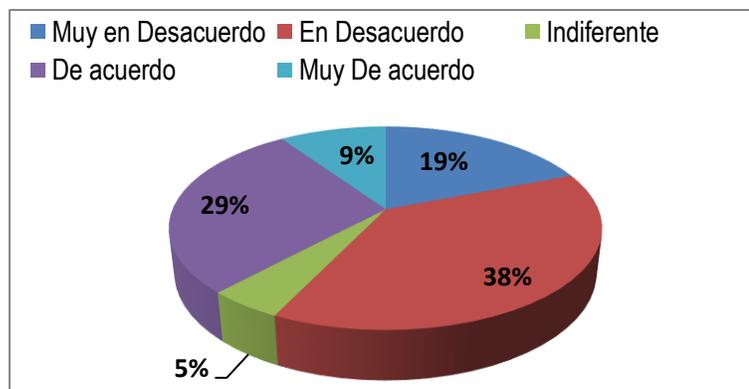
Tabla N° 43 Acciones de análisis, selección y control de talento humano

ALTERNATIVAS	Frecuencia Acumulada	%
Muy en Desacuerdo	4	0.19
En Desacuerdo	8	0.38
Indiferente	1	0.05
De acuerdo	6	0.29
Muy De acuerdo	2	0.10
	21	100%

Autor: Elaboración Propia

Fuente: Resultados de la aplicación de la encuesta a los trabajadores de la empresa CORCOM

Grafico N°27 Acciones de análisis, selección y control de talento humano



Fuente: Tabla N°43

Los resultados de la tabla N° 43 muestra que un 19% manifiesta estar muy en desacuerdo; un 38% en desacuerdo con respecto a la aseveración: la empresa realiza acciones de análisis, selección y control de talento humano como lo dicta el Plan Organizacional; un 5% es indiferente; mientras que un 29% está de acuerdo con la afirmación y un 9% muy de acuerdo.

28. ¿Ud. está de acuerdo que: La empresa mediante Flujogramas describe el correcto desempeño de las actividades de Compras y Ventas?

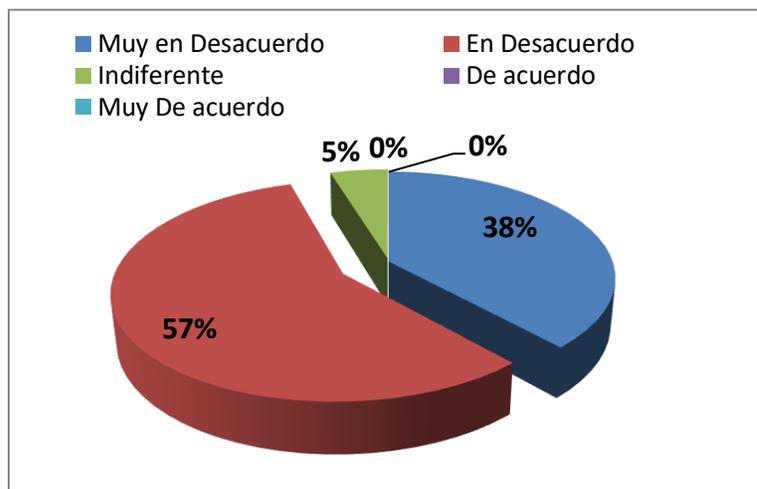
Tabla N° 44 : Flujograma

ALTERNATIVAS	Frecuencia Acumulada	%
Muy en Desacuerdo	8	0.38
En Desacuerdo	12	0.57
Indiferente	1	0.05
De acuerdo	0	0.00
Muy De acuerdo	0	0.00
	21	100%

Autor: Elaboración Propia

Fuente: Resultados de la aplicación de la encuesta a los trabajadores de la empresa CORCOM

Grafico N° 28: Flujograma



Fuente: Tabla N°44

Se observa en la Tabla N° 44 y en el grafico N°28 que un 38% está Muy en desacuerdo y un 57% en desacuerdo, con la afirmación de que la empresa mediante flujogramas describe el correcto desempeño de las actividades de Compras y Ventas. Por tanto se muestra un mayor porcentaje de colaboradores que consideran que es importante que la secuencia de las actividades de dichos procesos esté plasmado en diagramaciones de fácil comprensión.

29. ¿Ud. está de acuerdo con la siguiente información: La empresa cuenta con políticas generales de ventas con respecto a las ventas al crédito y las ventas al contado?

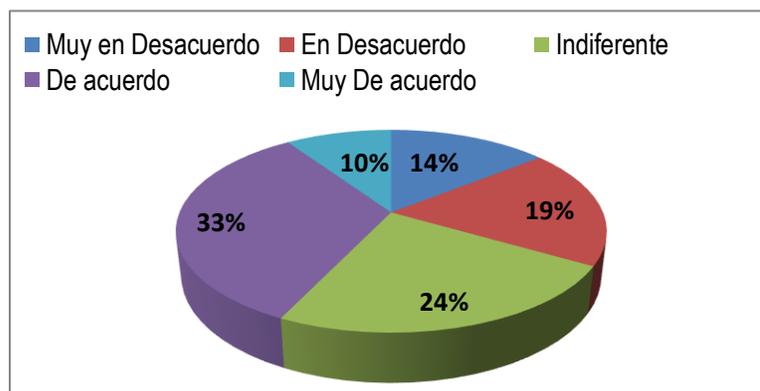
Tabla N° 45 Existencia de políticas generales de ventas

ALTERNATIVAS	Frecuencia Acumulada	%
Muy en Desacuerdo	3	0.14
En Desacuerdo	4	0.19
Indiferente	5	0.24
De acuerdo	7	0.33
Muy De acuerdo	2	0.10
	21	100%

Autor: Elaboración Propia

Fuente: Resultados de la aplicación de la encuesta a los trabajadores de la empresa CORCOM

Grafico N°29 Existencia de políticas generales de ventas



Fuente: Tabla N°45

Los resultados de la tabla N° 45 muestra que un 14% está muy en desacuerdo con la información de que la empresa cuenta con políticas generales de ventas con respecto a las ventas al crédito y las ventas al contado, un 19% manifiesta su desacuerdo; un 24% le es indiferente; mientras que un 33% está de acuerdo con que la empresa si cuenta políticas de ventas al crédito y un 10% muy de acuerdo.

30. ¿Ud. está de acuerdo con la afirmación que la empresa posee documentos que orienten la comunicación interna y estos a su vez son difundidos a todas las áreas?

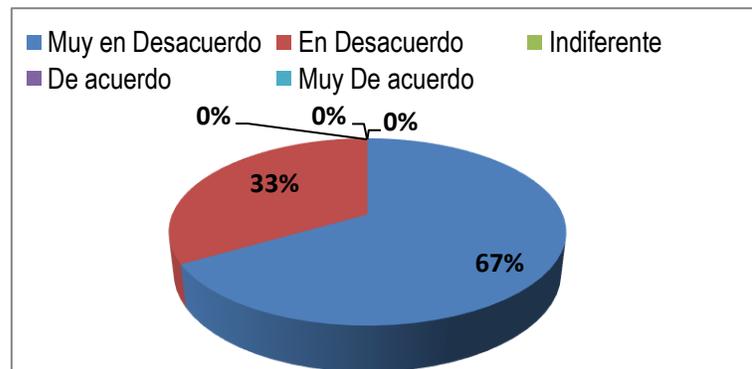
Tabla N° 46 Existencia y difusión de documentación de comunicación interna

ALTERNATIVAS	Frecuencia Acumulada	%
Muy en Desacuerdo	14	0.67
En Desacuerdo	7	0.33
Indiferente	0	0.00
De acuerdo	0	0.00
Muy De acuerdo	0	0.00
	21	100%

Autor: Elaboración Propia

Fuente: Resultados de la aplicación de la encuesta a los trabajadores de la empresa CORCOM

Grafico N° 30 Existencia y difusión de documentación de comunicación interna



Fuente: Tabla N°46

Los resultados de la tabla N° 46 muestra que un 67% está muy en desacuerdo con la afirmación y un 33% está en desacuerdo con la afirmación; por tanto los colaboradores en su totalidad expresan que la empresa no posee documentos que orienten la comunicación interna y si existen estos a su vez no son difundidos a todas las áreas.

31. ¿Ud. está de acuerdo que la empresa debe contar con mecanismos y procedimientos adecuados (Portal web) para brindar información al entorno (clientes)?

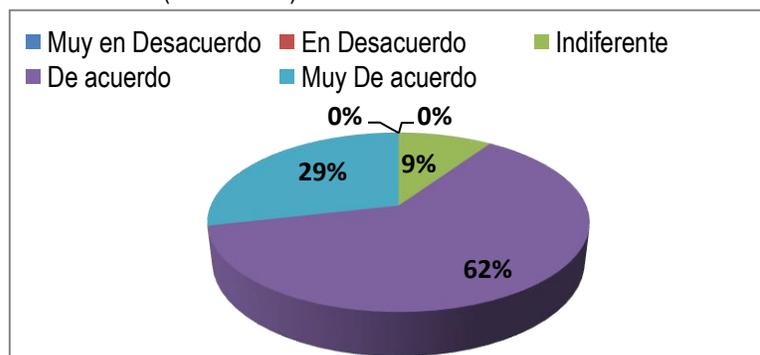
Tabla N° 47 Mecanismos y procedimientos adecuados de información (Portal web)

ALTERNATIVAS	Frecuencia Acumulada	%
Muy en Desacuerdo	0	0.00
En Desacuerdo	0	0.00
Indiferente	2	0.09
De acuerdo	13	0.62
Muy De acuerdo	6	0.29
	21	100%

Autor: Elaboración Propia

Fuente: Resultados de la aplicación de la encuesta a los trabajadores de la empresa CORCOM

Grafico N°31 Mecanismos y procedimientos adecuados de información (Portal web)



Fuente: Tabla N°47

La tabla N° 51 y el Grafico N°47 muestra que un 62% están de acuerdo con que la empresa debe contar con mecanismos y procedimientos adecuados (Portal web) para brindar información al entorno (clientes), un 29% están muy de acuerdo; mientras que a un 9 % le es indiferente.

32. ¿Está de acuerdo Ud. con la aseveración de que la empresa facilita información suficiente y de calidad para la correcta toma de decisiones?

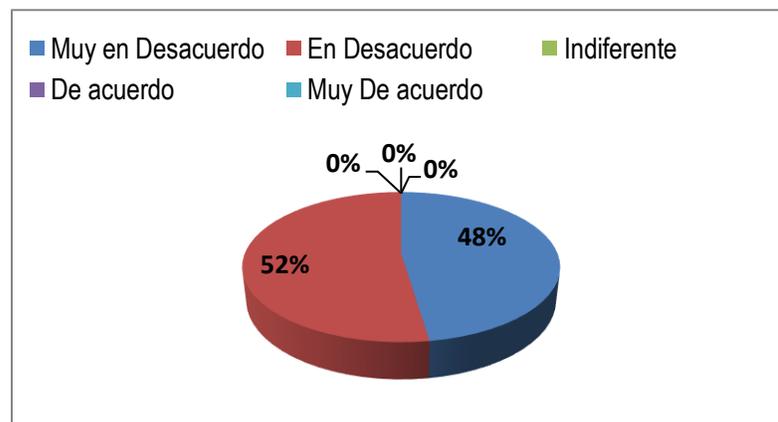
Tabla N° 48 Información suficiente y de calidad para la correcta toma de decisiones

ALTERNATIVAS	Frecuencia Acumulada	%
Muy en Desacuerdo	10	0.48
En Desacuerdo	11	0.52
Indiferente	0	0.00
De acuerdo	0	0.00
Muy De acuerdo	0	0.00
	21	100%

Autor: Elaboración Propia

Fuente: Resultados de la aplicación de la encuesta a los trabajadores de la empresa CORCOM

Grafico N° 32 Información suficiente y de calidad para la correcta toma de decisiones



Fuente: Tabla N°48

Los resultados de la tabla N° 48 muestra que en su totalidad los colaboradores a los que se les aplico el cuestionario, manifiestan que la empresa no facilita información suficiente y de calidad para la

correcta toma de decisiones, este resultado se ve reflejado en un 48% que manifiesta estar muy en desacuerdo con la aseveración y el 52% está en desacuerdo con la aseveración.

33. ¿Ud. está de acuerdo que la empresa realice periódicamente una revisión del sistema de información y de ser necesario se rediseñe, tomando en cuenta la opinión de los usuarios?

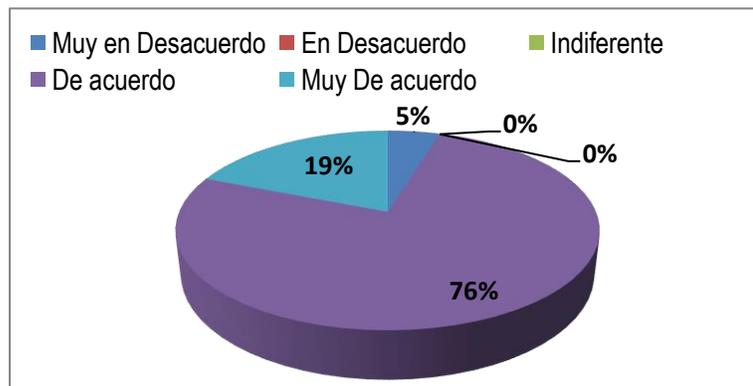
Tabla N° 49 Revisión periódica del sistema de información

ALTERNATIVAS	Frecuencia Acumulada	%
Muy en Desacuerdo	1	0.05
En Desacuerdo	0	0.00
Indiferente	0	0.00
De acuerdo	16	0.76
Muy De acuerdo	4	0.19
	21	100%

Autor: Elaboración Propia

Fuente: Resultados de la aplicación de la encuesta a los trabajadores de la empresa CORCOM

Gráfico N°33 Revisión periódica del sistema de información



Fuente: Tabla N°49

Los resultados de la tabla N° 49 muestra que un 5% manifiesta estar muy en desacuerdo que se realice una revisión periódica del sistema de información, mientras que un 76% manifiesta estar de acuerdo y un 19% muy de acuerdo con que la empresa realice periódicamente una revisión del sistema de información y de ser necesario se rediseñe, tomando en cuenta la opinión de los usuarios.

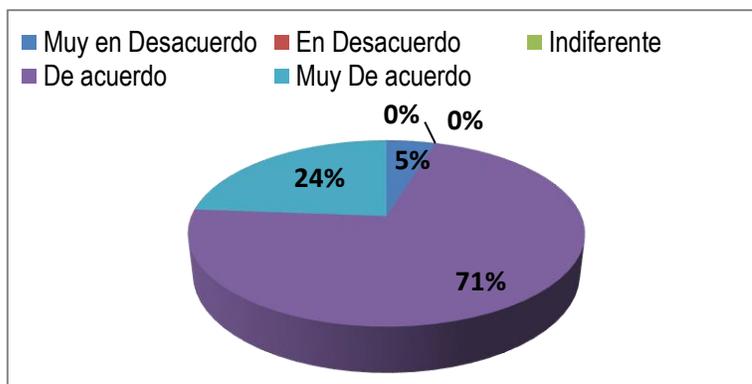
34. ¿Está de acuerdo usted que la empresa debe tomar acciones de forma oportuna para conocer si los procesos se desarrollan acorde con los procedimientos establecidos?

Tabla N° 50 Procesos se desarrollan acorde con los procedimientos establecidos

ALTERNATIVAS	Frecuencia Acumulada	%
Muy en Desacuerdo	1	0.05
En Desacuerdo	0	0.00
Indiferente	0	0.00
De acuerdo	15	0.71
Muy De acuerdo	5	0.24
Autor: Elaboración Propia	21	100%

Fuente: Resultados de la aplicación de la encuesta a los trabajadores de la empresa CORCOM

Gráfico N° 34 Procesos se desarrollan acorde con los procedimientos establecidos.



Fuente: Tabla N°50

Los resultados de la tabla N° 50 muestra que un 5% manifiesta estar muy en desacuerdo con que la empresa debe tomar acciones de forma oportuna para conocer si los procesos se desarrollan acorde con los procedimientos establecidos, mientras que un 71% manifiesta estar de acuerdo y un 24% muy de acuerdo. Como se puede visualizar en el gráfico N° 34 los colaboradores consideran que la empresa debe tomar acciones para conocer cómo se desarrollan los procesos si se realizan bajo los procedimientos establecidos.

35. ¿La empresa realiza monitoreo continuo a los diversos procesos y procedimientos, Ud., está de acuerdo con dicha aseveración?

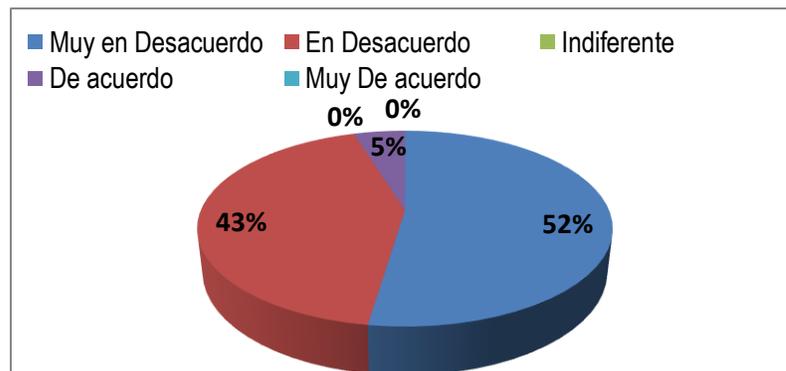
Tabla N° 51 Monitoreo continuo a los diversos procesos y procedimientos

ALTERNATIVAS	Frecuencia Acumulada	%
Muy en Desacuerdo	11	0.52
En Desacuerdo	9	0.43
Indiferente	0	0.00
De acuerdo	1	0.05
Muy De acuerdo	0	0.00
	21	100%

Autor: Elaboración Propia

Fuente: Resultados de la aplicación de la encuesta a los trabajadores de la empresa CORCOM

Grafico N° 35 Monitoreo continuo a los diversos procesos y procedimientos



Fuente: Tabla N°51

En la Tabla N°51 y el grafico N°35 se observa que un 52% manifiesta estar muy en desacuerdo con la aseveración y un 43 % en desacuerdo; manifiestan que no se realiza monitoreo continuo a los diversos procesos y procedimientos; mientras que un 5% manifiesta estar de acuerdo con dicha aseveración.

36. ¿Ud. está de acuerdo con la afirmación la empresa de manera constante investiga y corrige las deficiencias encontradas dentro del área de ventas?

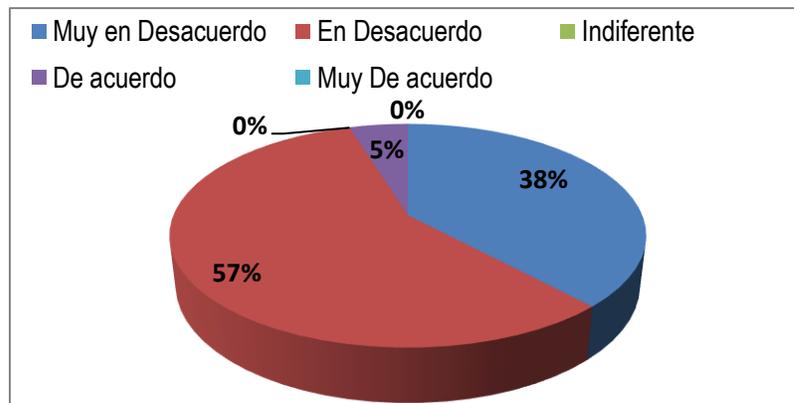
Tabla N° 52 Investigación y corrección de deficiencias del área de ventas

ALTERNATIVAS	Frecuencia Acumulada	%
Muy en Desacuerdo	8	0.38
En Desacuerdo	12	0.57
Indiferente	0	0.00
De acuerdo	1	0.05
Muy De acuerdo	0	0.00
	21	100%

Autor: Elaboración Propia

Fuente: Resultados de la aplicación de la encuesta a los trabajadores de la empresa CORCOM

Grafico N° 36 Investigación y corrección de deficiencias del área de ventas



Fuente: Tabla N°52

Los resultados de la tabla N° 52 muestra que un 38% está muy en desacuerdo con la afirmación, el 57% también manifiesta estar en desacuerdo con respecto a la afirmación: La empresa de manera constante investiga y corrige las deficiencias encontradas dentro del área de ventas; mientras que un 5% expresa estar de acuerdo con dicha afirmación.

37. ¿Está de acuerdo Ud. que es conveniente la aplicación de acciones correctivas y preventivas como parte del control interno para subsanar las deficiencias y problemas detectados en el área?

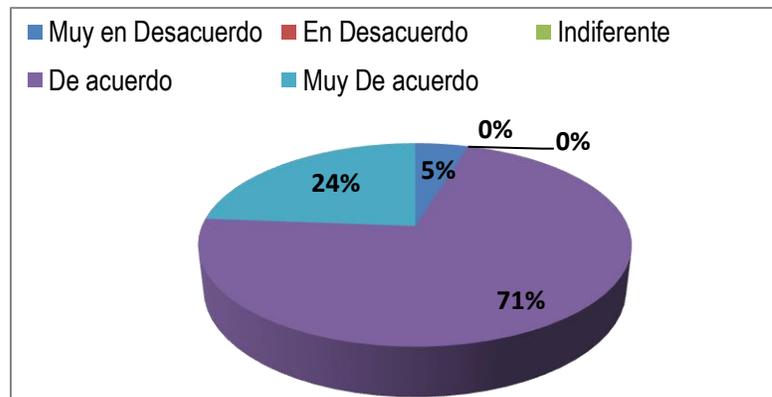
Tabla N° 53 Aplicación de acciones correctivas y preventivas

ALTERNATIVAS	Frecuencia Acumulada	%
Muy en Desacuerdo	1	0.05
En Desacuerdo	0	0.00
Indiferente	0	0.00
De acuerdo	15	0.71
Muy De acuerdo	5	0.24
	21	100%

Autor: Elaboración Propia

Fuente: Resultados de la aplicación de la encuesta a los trabajadores de la empresa CORCOM

Grafico N° 37 Aplicación de acciones correctivas y preventivas



Fuente: Tabla N°53

Se observa en la tabla N° 53 y grafico N° 37 que un 5% manifiesta estar muy en desacuerdo que se deben aplicar acciones correctivas y preventivas como parte del control interno para subsanar las deficiencias y problemas detectados en el área; mientras que un 71% muestra estar de acuerdo y un 24% muy de acuerdo. Como medida de control interno es necesario la aplicación de acciones correctivas y preventivas y gran parte de los colaboradores reflejan su conformidad.

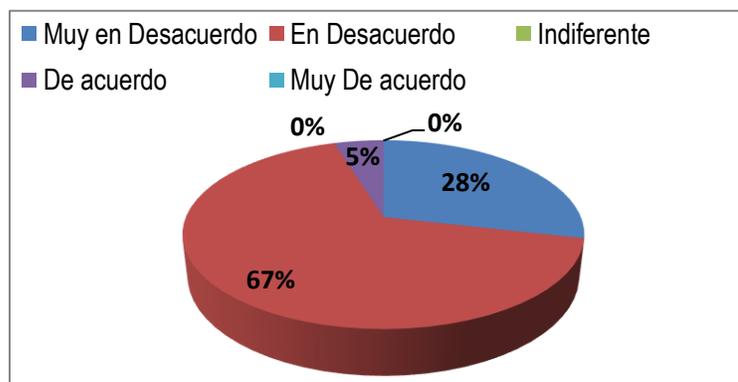
38. ¿Ud. está de acuerdo con la aseveración: La empresa evalúa y corrige los errores de los procesos disponiendo de medidas para desarrollar oportunidades de mejora?

Tabla N° 54 Evaluación y corrección de errores para desarrollar oportunidades de mejora

ALTERNATIVAS	Frecuencia Acumulada	%
Muy en Desacuerdo	6	0.28
En Desacuerdo	14	0.67
Indiferente	0	0.00
De acuerdo	1	0.05
Muy De acuerdo	0	0.00
Autor: Elaboración Propia	21	100%

Fuente: Resultados de la aplicación de la encuesta a los trabajadores de la empresa CORCOM

Grafico N° 38 Evaluación y corrección de errores para desarrollar oportunidades de mejora



Fuente: Tabla N°54

Los resultados de la tabla N° 54 muestra que los colaboradores en un 28% manifiestan su total desacuerdo con la aseveración; un 67 % manifiesta su desacuerdo respecto a que la empresa evalúa y corrige los errores de los procesos disponiendo de medidas para desarrollar oportunidades de mejora y un 5% muestra estar de acuerdo con dicha aseveración. Se observa según la Tabla N°54 y el gráfico N° 38 que la totalidad de encuestados expresa que la organización no dispone de medidas para el desarrollo de oportunidades de mejora, asimismo no evalúa ni corrige los diversos errores que se presentan durante todo el proceso de ventas; considera que deberían identificar errores y corregirlos.

39. ¿Ud. está de acuerdo con que las deficiencias y problemas detectados se deben comunicar con prontitud a los jefes para aplicar acciones inmediatas?

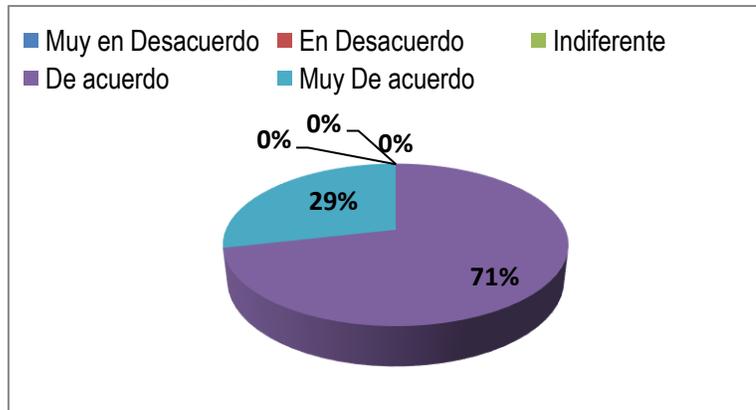
Tabla N° 55 Comunicación pronta de las deficiencias y problemas detectados

ALTERNATIVAS	Frecuencia Acumulada	%
Muy en Desacuerdo	0	0.00
En Desacuerdo	0	0.00
Indiferente	0	0.00
De acuerdo	15	0.71
Muy De acuerdo	6	0.29
	21	100%

Autor: Elaboración Propia

Fuente: Resultados de la aplicación de la encuesta a los trabajadores de la empresa CORCOM

Grafico N° 39: Comunicación pronta de las deficiencias y problemas detectados.



Fuente: Tabla N°55

Los resultados de la tabla N° 55 muestra que un 71% está de acuerdo y un 29% está muy de acuerdo con que las deficiencias y problemas detectados se deben comunicar con prontitud a los jefes para aplicar acciones inmediatas; se visualiza en el Grafico N° 39 que en su totalidad los colaboradores a los que se les aplico el cuestionario consideran es muy importante comunicar con prontitud, las deficiencias del proceso y los problemas que se susciten y sean detectados; para q de manera inmediata se les dé solución.

40. ¿Está de acuerdo Ud. con la afirmación: se evalúa el desarrollo de actividades (supervisión), y estas son comparadas con respecto al periodo anterior para ser modificadas y así adaptarlas a las condiciones cambiantes?

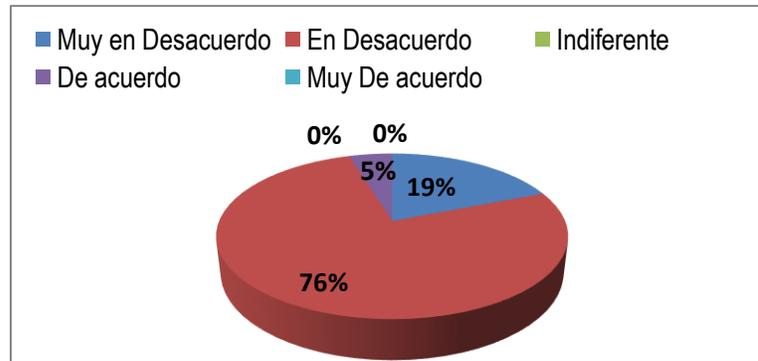
Tabla N° 56 Evaluación y comparación del desarrollo de actividades

ALTERNATIVAS	Frecuencia Acumulada	%
Muy en Desacuerdo	4	0.19
En Desacuerdo	16	0.76
Indiferente	0	0.00
De acuerdo	1	0.05
Muy De acuerdo	0	0.00
	21	100%

Autor: Elaboración Propia

Fuente: Resultados de la aplicación de la encuesta a los trabajadores de la empresa CORCOM

Gráfico N°40 Evaluación y comparación del desarrollo de actividades



Fuente: Tabla N°56

Según la Tabla N° 56 un 19% manifiesta su total desacuerdo con la afirmación y un 76 % también muestra su desacuerdo; respecto a que dentro del proceso de ventas se evalúa el desarrollo de actividades (supervisión), y estas son comparadas con respecto al periodo anterior para ser modificadas y así adaptarlas a las condiciones cambiantes; mientras que un 5% manifiesta estar de acuerdo con la afirmación. Es necesario que el Jefe de Ventas supervise el desarrollo de las

actividades y realice comparaciones mensuales entre un periodo y otro; a fin de modificar las actividades y adaptarlas a que respondan de forma positiva a las condiciones cambiantes.

VENTAS

41. ¿Está de acuerdo Ud. con la afirmación: Se realizan informes de manera periódica acerca de los productos obsoletos, no utilizados, deteriorados, vencidos?

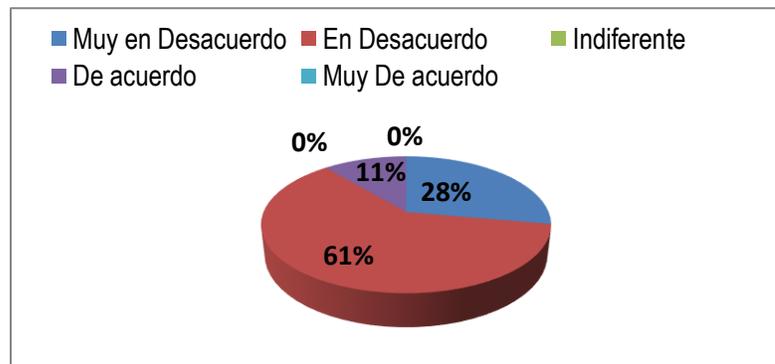
Tabla N° 57 Informes periódicos de productos obsoletos, no utilizados, deteriorados, vencidos

ALTERNATIVAS	Frecuencia Acumulada	%
Muy en Desacuerdo	5	0.28
En Desacuerdo	11	0.61
Indiferente	0	0.00
De acuerdo	2	0.11
Muy De acuerdo	0	0.00
	18	100%

Autor: Elaboración Propia

Fuente: Resultados de la aplicación de la encuesta a los trabajadores de la empresa CORCOM

Grafico N°41 Informes periódicos de productos obsoletos, no utilizados, deteriorados, vencidos



Fuente: Tabla N°57

Los resultados de la tabla N° 57 muestra que un 28 % manifestó estar muy en desacuerdo con la afirmación de que sí se realizan de manera periódica informes de productos obsoletos, no utilizados, deteriorados y vencidos; un 61% está en desacuerdo con la afirmación; mientras que un 11%

manifiesta estar desacuerdo con la afirmación, expresan que si se realizan informes pero que no está establecido realizarlos de manera formal.

42. ¿Ud. está de acuerdo que debe llevarse un control del Nivel de cumplimiento a los clientes?

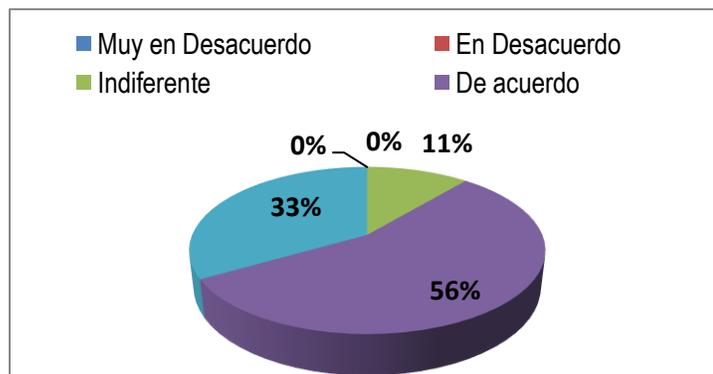
Tabla N° 58 Control del Nivel de cumplimiento a los clientes

ALTERNATIVAS	Frecuencia Acumulada	%
Muy en Desacuerdo	0	0.00
En Desacuerdo	0	0.00
Indiferente	2	0.11
De acuerdo	10	0.56
Muy De acuerdo	6	0.33
	18	100%

Autor: Elaboración Propia

Fuente: Resultados de la aplicación de la encuesta a los trabajadores de la empresa CORCOM

Grafico N°42 Control del Nivel de cumplimiento a los clientes



Fuente: Tabla N°58

Los resultados de la tabla N° 58 muestra que un 11% es indiferente a la pregunta formulada; un 56 % manifiesta estar de acuerdo y un 33% manifiesta estar muy de acuerdo que el área de ventas debe llevar un control periódico del Nivel de Cumplimiento de los clientes, donde se han evaluados y de eso

dependan posteriores créditos; y se contribuya a que no se incremente desmesuradamente la cartera de clientes morosos.

43. ¿Está de acuerdo Ud. con la aseveración de que existe políticas Generales de Ventas donde está debidamente definido el límite de ventas al crédito?

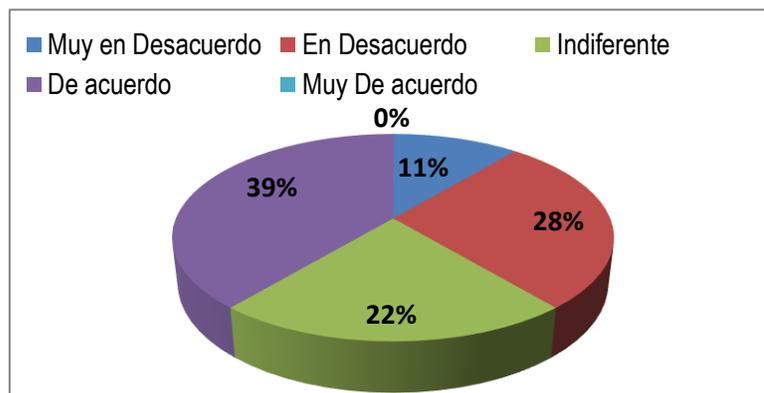
Tabla N° 59 Existencia de políticas Generales de Ventas

ALTERNATIVAS	Frecuencia Acumulada	%
Muy en Desacuerdo	2	0.11
En Desacuerdo	5	0.28
Indiferente	4	0.22
De acuerdo	7	0.39
Muy De acuerdo	0	0.00
	18	100%

Autor: Elaboración Propia

Fuente: Resultados de la aplicación de la encuesta a los trabajadores de la empresa CORCOM

Grafico N° 43 Existencia de políticas Generales de Ventas



Fuente: Tabla N°59

Los resultados de la tabla N° 59 muestra que un 11% manifiesta un alto grado de desacuerdo, con la aseveración de que existe políticas Generales de Ventas donde está debidamente definido el límite de ventas al crédito y por consiguiente el de ventas al contado, un 28 % manifestó también estar en desacuerdo con dicha aseveración; un 22% le es indiferente; y un 39 % manifiesta que si existen

límites de ventas al crédito debidamente definidos, pero que dichas políticas no son de conocimiento del personal del área, debido a que el límite y aprobación de créditos (acciones conjuntas) las realizan el Jefe de Ventas en coordinación con la Gerencia.

44. ¿Está de acuerdo Ud. que la empresa al recibir pagos a cuenta (anticipos) de clientes lleva un adecuado control de los mismos?

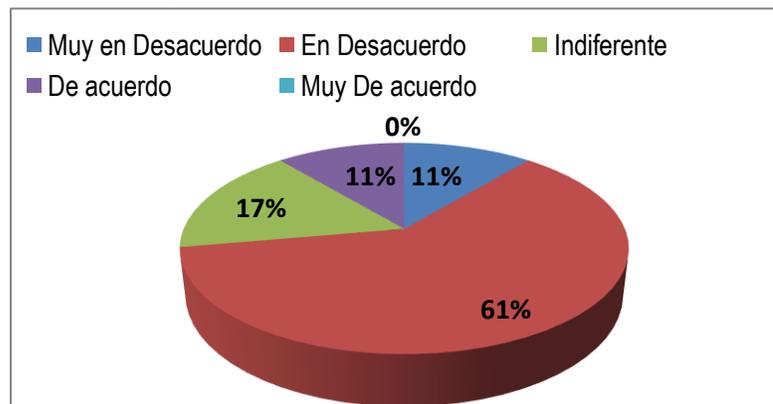
Tabla N° 60 Control adecuado de los pagos a cuenta (anticipos) de clientes

ALTERNATIVAS	Frecuencia Acumulada	%
Muy en Desacuerdo	2	0.11
En Desacuerdo	11	0.61
Indiferente	3	0.17
De acuerdo	2	0.11
Muy De acuerdo	0	0.00
	18	100%

Autor: Elaboración Propia

Fuente: Resultados de la aplicación de la encuesta a los trabajadores de la empresa CORCOM

Grafico N° 44 Control adecuado de los pagos a cuenta (anticipos) de clientes



Fuente: Tabla N°60

Los resultados de la tabla N° 60 muestra que un 11% manifiesta estar muy en desacuerdo con respecto a que cuando se reciben pagos a cuenta (anticipos) de los clientes se lleva el control de los mismos; un 61 % manifiesta también su desacuerdo; para un 17% le es indiferente, no conoce, no opina; mientras que para un 11% si se lleva el adecuado control de los anticipos de clientes; en las

liquidaciones de ventas diarias pero, no se emite comprobante alguno, generándose ingresos no identificados para el área contable.

45. ¿Ud. está de acuerdo con la información brindada de que en el área de ventas se emite documento que justifique la pérdida de productos por causas de deterioro o vencimiento?

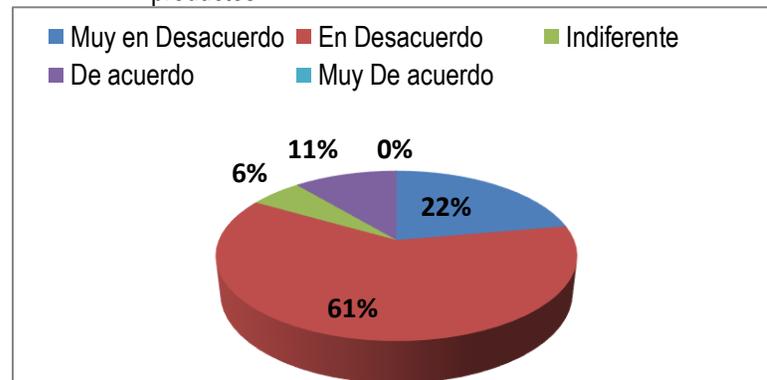
Tabla N° 61 Emisión de documento que justifiquen la pérdida de productos

ALTERNATIVAS	Frecuencia Acumulada	%
Muy en Desacuerdo	4	0.22
En Desacuerdo	11	0.61
Indiferente	1	0.06
De acuerdo	2	0.11
Muy De acuerdo	0	0.00
	18	100%

Autor: Elaboración Propia

Fuente: Resultados de la aplicación de la encuesta a los trabajadores de la empresa CORCOM

Grafico N°45 Emisión de documento que justifiquen la pérdida de productos



Fuente: Tabla N°61

La Tabla N°61 y Grafico N°45 muestran que un 22% del personal se encuentra en un alto nivel de desacuerdo y un 61% en desacuerdo; ambas frecuencias manifiestan que dentro del área de ventas no se emite ningún documento que justifique el deterioro o vencimiento de los diversos productos; no se lleva un correcto control de mercadería y por lo tanto no son detectadas de manera oportuna las

pérdidas de materiales. Un 6% de colaboradores es indiferente ante tal situación y un 11% está de acuerdo con la afirmación, manifiestan que si se emite un documento, pero que no se da de manera oportuna y solo se realiza con montos fuertes.

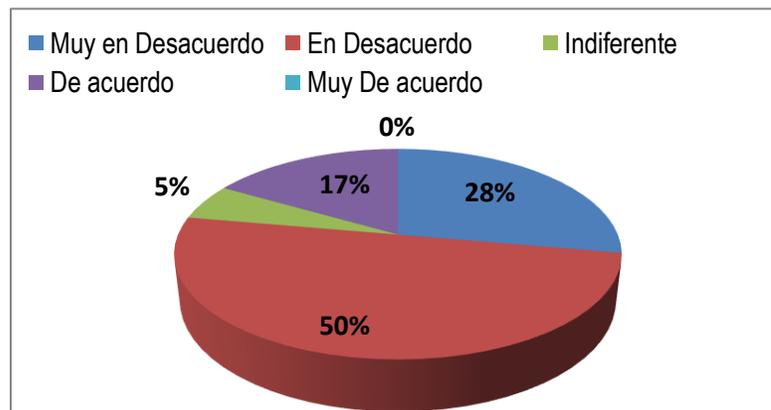
46. ¿Ud. está de acuerdo con que la empresa si supervisa que las metas establecidas en el área de ventas se realicen de manera oportuna?

Tabla N° 62 Supervisión de las metas establecidas en el área de ventas

ALTERNATIVAS	Frecuencia Acumulada	%
Muy en Desacuerdo	5	0.28
En Desacuerdo	9	0.50
Indiferente	1	0.05
De acuerdo	3	0.17
Muy De acuerdo	0	0.00
Autor: Elaboración Propia	18	100%

Fuente: Resultados de la aplicación de la encuesta a los trabajadores de la empresa CORCOM

Grafico N° 46 Supervisión de las metas establecidas en el área de ventas



Fuente: Tabla N°62

La tabla N°62 muestra que un 28% de los colaboradores manifiestan estar muy en desacuerdo referente a la afirmación: sí se supervisa que las metas establecidas en el área de ventas se realicen de forma oportuna, un 50% manifiesta su desacuerdo con la afirmación; a un 5% le es indiferente, mientras que un 17% está de acuerdo con dicha afirmación. En el gráfico N°46 podemos visualizar

que gran parte de los colaboradores a los que se le aplicó el cuestionario aseveran que la empresa no realiza en adecuado seguimiento a las metas establecidas; es necesario que se tome como medida de control establecer metas dentro del área y a su vez realizar el seguimiento oportuno de si se llegaron a concretar; sí se logró alcanzar las metas propuestas.

47. ¿Está de acuerdo Ud. que dentro del proceso de ventas están incluidas la realización de comparaciones de los volúmenes de Ventas actuales en relación a los del mes anterior?

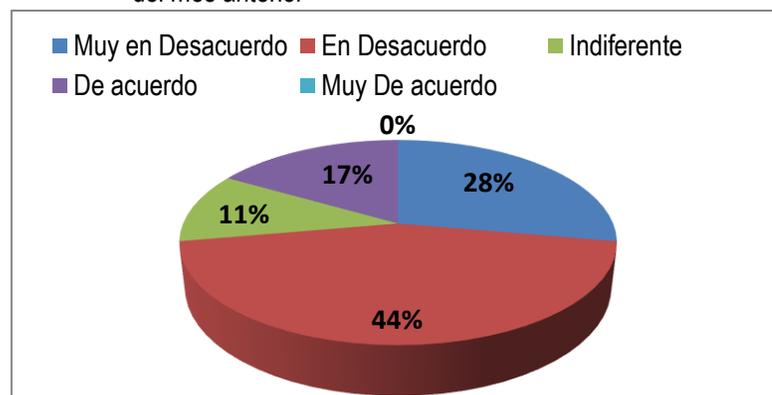
Tabla N° 63 Comparaciones de volúmenes de Ventas actuales con los del mes anterior

ALTERNATIVAS	Frecuencia Acumulada	%
Muy en Desacuerdo	5	0.28
En Desacuerdo	8	0.44
Indiferente	2	0.11
De acuerdo	3	0.17
Muy De acuerdo	0	0.00
	18	100%

Autor: Elaboración Propia

Fuente: Resultados de la aplicación de la encuesta a los trabajadores de la empresa CORCOM

Grafico N° 47 Comparaciones de volúmenes de Ventas actuales con los del mes anterior



Fuente: Tabla N°63

Los resultados de la tabla N° 63 muestra que un 28% de los colaboradores manifiestan un alto grado de desacuerdo con la afirmación conjuntamente con un 44% que está en desacuerdo respecto a que

dentro del proceso de ventas están incluidas la realización de comparaciones de los volúmenes de Ventas actuales en relación a los del mes anterior; mientras que para un 11% le es indiferente y un 17% manifiesta que si son realizadas las comparaciones de los volúmenes de ventas de la actualidad con los de los meses anteriores. Se puede visualizar que un gran porcentaje de colaboradores expresa que en el área de ventas no se realiza dicha medida; es necesario que se evalúe los volúmenes de ventas entre un periodo y otro para conocer la situación real de las ventas debido a que es esta la fuente de ingresos de la organización y así establecer estrategias que contribuyan al logro de los objetivos.

48. ¿Se han establecido precauciones contra el robo, manipulaciones, fraudes dentro del área de ventas?

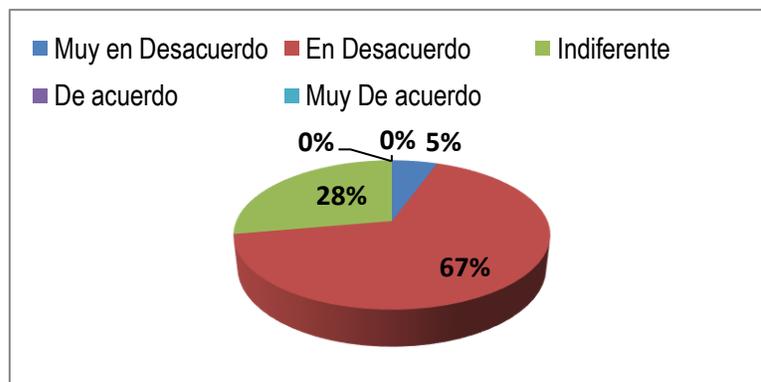
Tabla N° 64 Precauciones contra el robo, manipulaciones, fraudes dentro del área de ventas

ALTERNATIVAS	Frecuencia Acumulada	%
Muy en Desacuerdo	1	0.05
En Desacuerdo	12	0.67
Indiferente	5	0.28
De acuerdo	0	0.00
Muy De acuerdo	0	0.00
	18	100%

Autor: Elaboración Propia

Fuente: Resultados de la aplicación de la encuesta a los trabajadores de la empresa CORCOM

Grafico N°48 Precauciones contra el robo, manipulaciones, fraudes dentro del área de ventas



Fuente: Tabla N°64

Los resultados de la tabla N° 64 muestra que los colaboradores manifiestan en un 5%(muy en desacuerdo) y en un 67% (en desacuerdo) que no se han establecido precauciones contra el robo, manipulaciones, fraudes dentro del área de ventas; mientras que un 28 % le es indiferente o desconoce si están o no establecidas las precauciones. Es importante que el área establezca medidas de prevención contra las manipulaciones, fraudes, o acciones que atenten contra la empresa.

49. ¿Ud. está de acuerdo con la aseveración: dentro del proceso de ventas se realiza liquidaciones de ventas diarias por cada tienda?

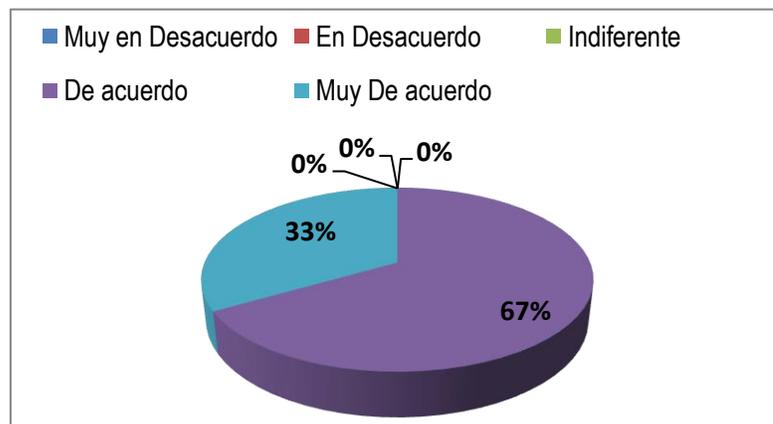
Tabla N° 65 Liquidaciones de ventas diarias por cada tienda

ALTERNATIVAS	Frecuencia Acumulada	%
Muy en Desacuerdo	0	0.00
En Desacuerdo	0	0.00
Indiferente	0	0.00
De acuerdo	12	0.67
Muy De acuerdo	6	0.33
	18	100%

Autor: Elaboración Propia

Fuente: Resultados de la aplicación de la encuesta a los trabajadores de la empresa CORCOM

Grafico N° 49 Liquidaciones de ventas diarias por cada tienda



Fuente: Tabla N°65

Los resultados de la tabla N° 65 muestra que un 67% están de acuerdo con la aseveración que dentro del proceso de ventas se realiza liquidaciones de ventas diarias por cada tienda, un 33% manifiesta

que está muy de acuerdo; se observa en la Tabla N° 65 y el grafico N° 49 que a su totalidad los colaboradores manifiestan que efectivamente se realizan las liquidaciones ventas realizadas en el día.

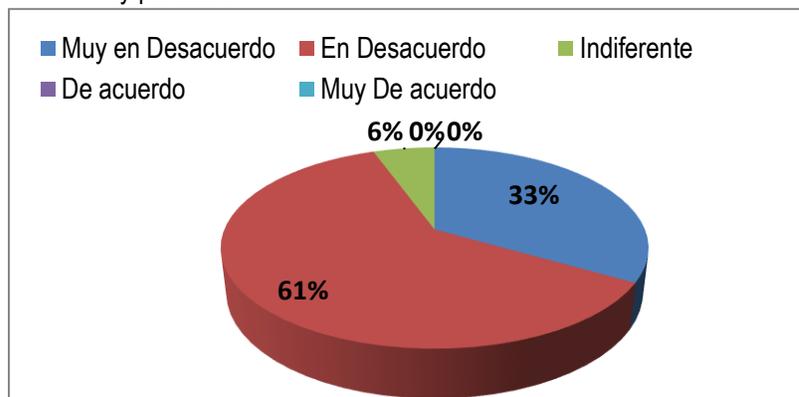
50. Existe un análisis de reportes de volumen de ventas diarios, semanal, mensual y anual por vendedor, por tienda y producto, ¿Ud. está de acuerdo con dicha afirmación?

Tabla N° 66 Análisis de reportes de volumen de ventas por tienda, tiempo y producto

ALTERNATIVAS	Frecuencia Acumulada	%
Muy en Desacuerdo	6	0.33
En Desacuerdo	11	0.61
Indiferente	1	0.06
De acuerdo	0	0.00
Muy De acuerdo	0	0.00
Autor: Elaboración Propia	18	86%

Fuente: Resultados de la aplicación de la encuesta a los trabajadores de la empresa CORCOM

Grafico N° 50 Análisis de reportes de volumen de ventas por tienda, tiempo y producto



Fuente: Tabla N°66

Los resultados de la tabla N° 66 muestra que un 33% manifiesta estar Muy en desacuerdo con la afirmación que en el área de ventas existe un análisis de reportes de volumen de ventas diarios, semanales, mensuales y anuales por vendedor, por tienda y producto y un 61% manifiesta estar en

desacuerdo con dicha afirmación; mientras que un 6% le es indiferente. Podemos visualizar tanto en la Tabla N°66 y el Grafico N° 50 que los colaboradores expresan que dentro del proceso de ventas no se elaboran reportes de volúmenes de ventas; no existiendo una evaluación y comparación entre las ventas efectuadas por vendedor, por tienda y por intervalos de tiempo.

COMPRAS

24.- ¿Ud. está de acuerdo con que se practican conteos físicos periódicos y sorpresivos por parte de terceros ajenos a custodia?

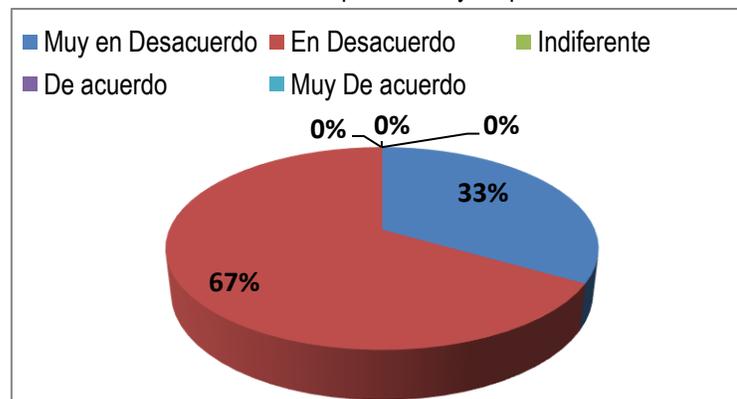
Tabla N°67 Conteos físicos periódicos y sorpresivos

ALTERNATIVAS	Frecuencia Acumulada	%
Muy en Desacuerdo	1	0.33
En Desacuerdo	2	0.67
Indiferente	0	0.00
De acuerdo	0	0.00
Muy De acuerdo	0	0.00
	3	100%

Autor: Elaboración Propia

Fuente: Resultados de la aplicación de la encuesta a los trabajadores de la empresa CORCOM

Grafico N°51 Conteos físicos periódicos y sorpresivos



Fuente: Tabla N°67

Los resultados de la tabla N° 67 muestra que un 33% manifiestan estar muy en desacuerdo y un 67% manifiesta estar en desacuerdo; los colaboradores manifiestan que no se toma ninguna medida de

protección a las existencias, no se practican conteos físicos periódicos y sorpresivos por parte de terceros ajenos a custodia, por tanto no se lleva un correcto control de las existencias.

41.- ¿Está de acuerdo Ud. con la afirmación: La empresa suministra información como: manuales, reglamentos, programas; para que sirvan de guía al personal para el correcto desempeño de sus funciones?

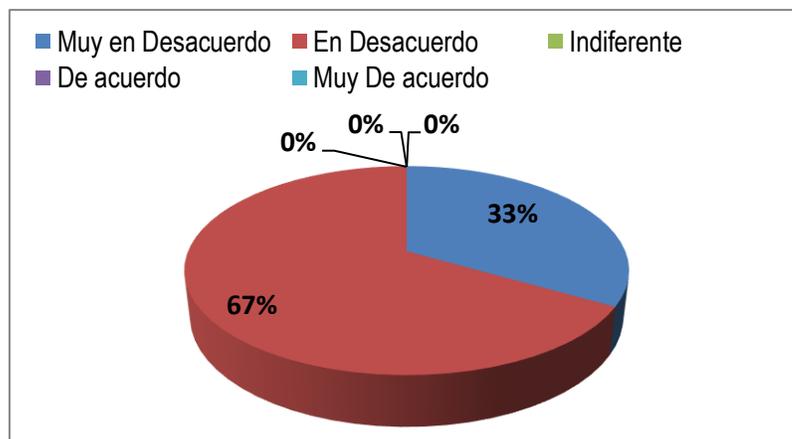
Tabla N°68 Suministración de información como: manuales, reglamentos.

ALTERNATIVAS	Frecuencia Acumulada	%
Muy en Desacuerdo	1	0.33
En Desacuerdo	2	0.67
Indiferente	0	0.00
De acuerdo	0	0.00
Muy De acuerdo	0	0.00
	3	100%

Autor: Elaboración Propia

Fuente: Resultados de la aplicación de la encuesta a los trabajadores de la empresa CORCOM

Grafico N°52 Suministración de información como: manuales, reglamentos.



Fuente: Tabla N°68

Los resultados de la tabla N° 68 muestra que un 33% de los colaboradores a los que se le aplicó el cuestionario manifiestan estar muy en desacuerdo; un 67% está en desacuerdo con la afirmación: La

empresa suministra información como: manuales, reglamentos, programas; para que sirvan de guía al personal para el correcto desempeño de sus funciones; consideran que deben ser difundidos guías al personal para el adecuado desempeño de las actividades realizadas dentro del proceso de Compras.

42.- ¿Ud. está de acuerdo con la afirmación: El área de compras realiza gestión con los proveedores a fin de establecer alianzas estratégicas y mejores expectativas en cuanto a condiciones comerciales?

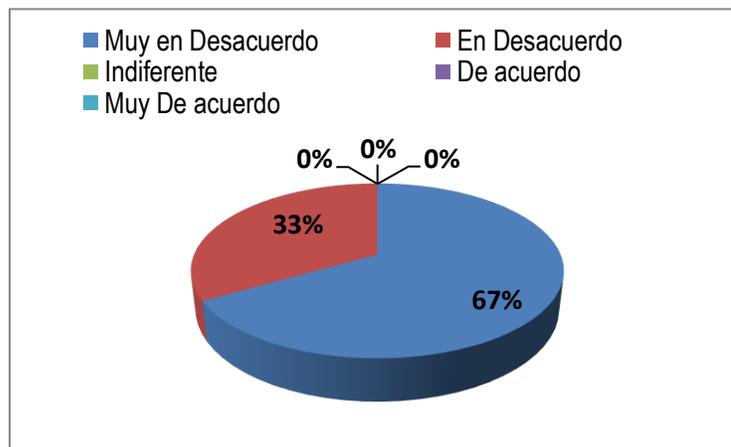
Tabla N°69 Gestión de Proveedores

ALTERNATIVAS	Frecuencia Acumulada	%
Muy en Desacuerdo	2	0.67
En Desacuerdo	1	0.33
Indiferente	0	0.00
De acuerdo	0	0.00
Muy De acuerdo	0	0.00
	3	100%

Autor: Elaboración Propia

Fuente: Resultados de la aplicación de la encuesta a los trabajadores de la empresa CORCOM

Grafico N°53: Gestión de Proveedores



Fuente: Tabla N°69

Se observa en la Tabla N° 69 y en el Grafico N° 53 que un 67% está muy en desacuerdo con la afirmación y un 33% manifiesta su desacuerdo; esto refleja que la empresa no realiza gestión con los proveedores a fin de establecer alianzas estratégicas y mejores expectativas en cuanto a condiciones comerciales.

43.- ¿Ud. está de acuerdo que el área de Compras realiza en la elaboración del presupuesto de compras, analizado por meses y su verificación de cumplimiento?

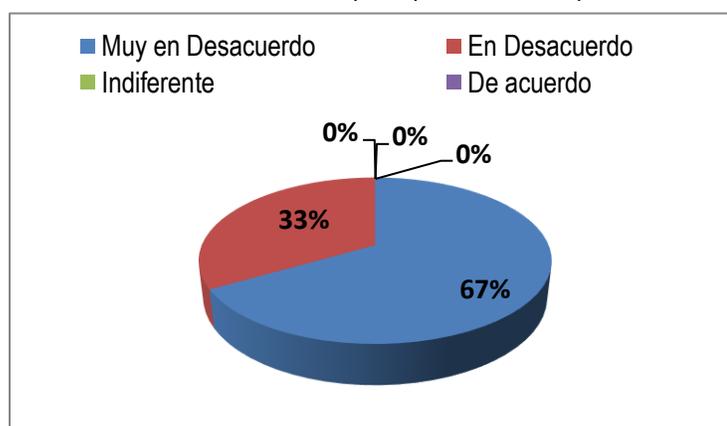
Tabla N°70 Elaboración del presupuesto de compras

ALTERNATIVAS	Frecuencia Acumulada	%
Muy en Desacuerdo	2	0.67
En Desacuerdo	1	0.33
Indiferente	0	0.00
De acuerdo	0	0.00
Muy De acuerdo	0	0.00
	3	100%

Autor: Elaboración Propia

Fuente: Resultados de la aplicación de la encuesta a los trabajadores de la empresa CORCOM

Grafico N°54: Elaboración del presupuesto de compras



Fuente: Tabla N°70

Los resultados de la tabla N° 70 muestra que un 67% manifiesta estar muy en desacuerdo y un 33% está en desacuerdo; los colaboradores del área de compras expresan que dentro del área no se realiza la elaboración del presupuesto de compras, el análisis por mes y su verificación de cumplimiento. Es

necesario elaborar un presupuesto de compras por que permite saber la cantidad necesaria de productos que se debe tener disponible para atender los pedidos en el momento requerido, y así fidelizar a los clientes para alcanzar los objetivos de la organización, además contribuye al ahorro de costos y gastos innecesarios.

44.- ¿Está de acuerdo Ud. con que el área de Compras mantiene actualizado el kardex y registro de proveedores para una oportuna información?

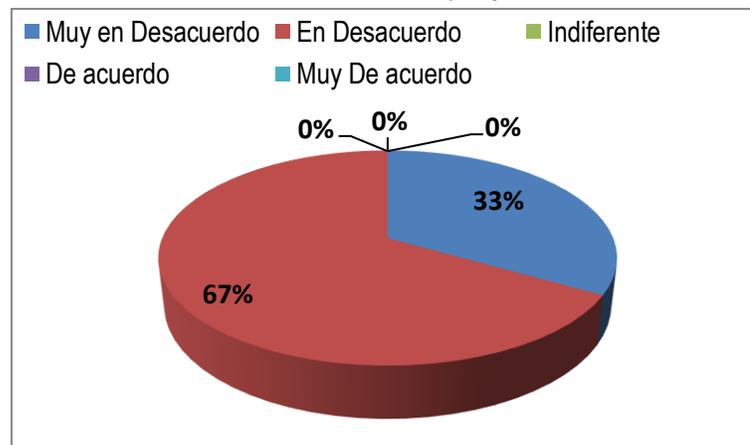
Tabla N°71 Actualización del kardex y registro de proveedores

ALTERNATIVAS	Frecuencia Acumulada	%
Muy en Desacuerdo	1	0.33
En Desacuerdo	2	0.67
Indiferente	0	0.00
De acuerdo	0	0.00
Muy De acuerdo	0	0.00
	3	100%

Autor: Elaboración Propia

Fuente: Resultados de la aplicación de la encuesta a los trabajadores de la empresa CORCOM

Grafico N°55: Actualización del kardex y registro de proveedores



Fuente: Tabla N°71

Los resultados de la tabla N° 71 muestra que un 33% manifiesta estar muy en desacuerdo y un 67% en desacuerdo; manifiestan en su totalidad los trabajadores que el área de Compras no mantiene

actualizado el kardex y registro de proveedores para una oportuna información; no se lleva un control actualizado de manera periódica donde se registren los datos de entrada, salidas y saldos de las existencias; de tal forma que se conozca con exactitud el stock con que se cuenta y así poder cubrir los pedidos en forma oportuna.

45.- ¿Con la afirmación: Se registra en la Orden de Compra la descripción detallada del artículo, y se elabora un informe de Recepción; Ud. está de acuerdo con dicha afirmación?

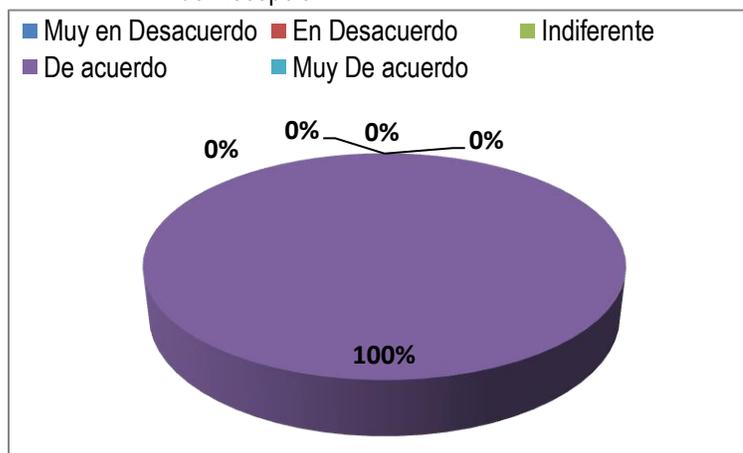
Tabla N°72 Orden de Compra detallada y elaboración de informe de Recepción

ALTERNATIVAS	Frecuencia Acumulada	%
Muy en Desacuerdo	0	0.00
En Desacuerdo	0	0.00
Indiferente	0	0.00
De acuerdo	3	1.00
Muy De acuerdo	0	0.00
	3	100%

Autor: Elaboración Propia

Fuente: Resultados de la aplicación de la encuesta a los trabajadores de la empresa CORCOM

Grafico N°56: Orden de Compra detallada y elaboración de informe de Recepción



Fuente: Tabla N°72

Los resultados de la tabla N° 72 muestra que en un 100% los colaboradores están de acuerdo con la afirmación: Se registra en la Orden de Compra la descripción detallada del artículo, y se elabora un informe de Recepción; manifiesta que si se elabora una orden de compra y que esta si contiene los puntos más importantes del producto y se lleva un control mediante la elaboración de un informe del material decepcionado.

46.- ¿Ud. está de acuerdo con la aseveración: El personal del área de compras identifica de forma adecuada las actividades que conforman el ciclo de compras?

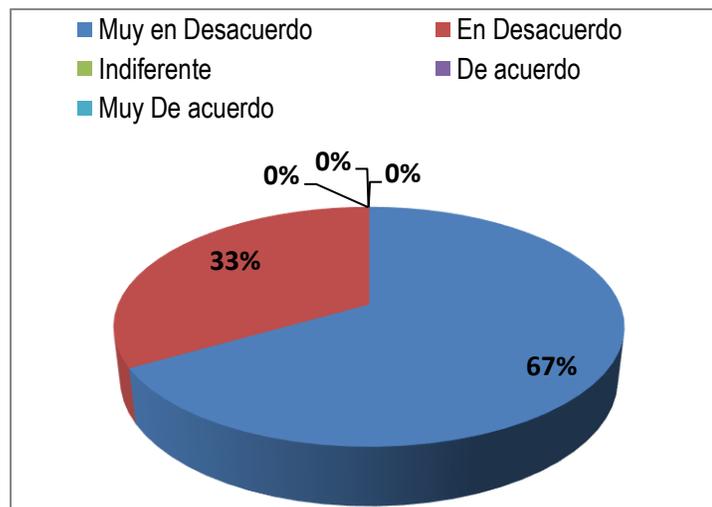
Tabla N°73 Identificación de actividades dentro del ciclo de compras

ALTERNATIVAS	Frecuencia Acumulada	%
Muy en Desacuerdo	2	0.67
En Desacuerdo	1	0.33
Indiferente	0	0.00
De acuerdo	0	0.00
Muy De acuerdo	0	0.00
	3	100%

Autor: Elaboración Propia

Fuente: Resultados de la aplicación de la encuesta a los trabajadores de la empresa CORCOM

Gráfico N°57: Identificación de actividades dentro del ciclo de compras



Fuente: Tabla N°73

Los resultados de la tabla N° 73 muestra que un 67% manifiesta estar muy en desacuerdo con la aseveración y un 33% está en desacuerdo con dicha aseveración. Los colaboradores del área de compras no identifican de forma adecuada las actividades que conforman el ciclo de compras.

47.- ¿Ud. está de acuerdo que el jefe del área de Compras debe supervisar que las metas establecidas en el área de compras se realicen de manera oportuna?

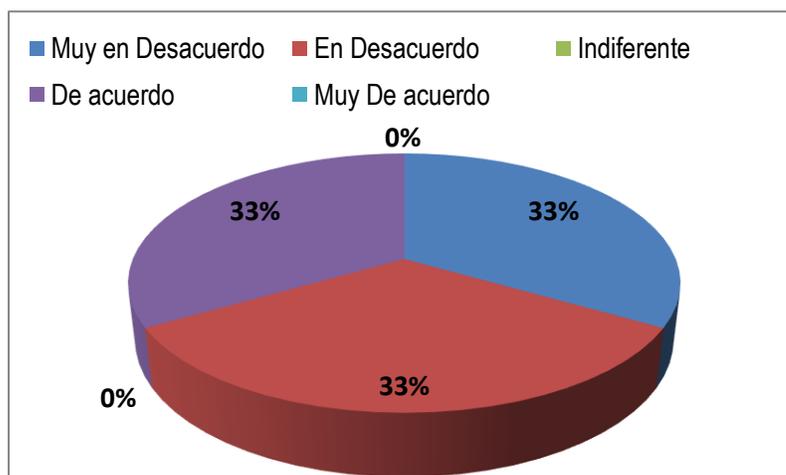
Tabla N°74 Supervisión de las metas establecidas en el área de compras

ALTERNATIVAS	Frecuencia Acumulada	%
Muy en Desacuerdo	0	0.00
En Desacuerdo	1	0.33
Indiferente	0	0.00
De acuerdo	1	0.33
Muy De acuerdo	1	0.33
	3	100%

Autor: Elaboración Propia

Fuente: Resultados de la aplicación de la encuesta a los trabajadores de la empresa CORCOM

Gráfico N°58: Supervisión de las metas establecidas en el área de compras



Fuente: Tabla N°74

Se observa en la Tabla N° 74 y grafico N° 58 que un 33% manifiesta estar en desacuerdo; mientras que un 33% está de acuerdo y un 33% muy de acuerdo, gran parte de los colaboradores considera necesario que el jefe del área de Compras supervise que las metas establecidas en el área se realicen de manera oportuna, realizar un seguimiento constante a las actividades que estén directamente relacionadas con el logro de las metas.

48.- ¿Está de acuerdo Ud. que el área de compras realiza seguimientos de las devoluciones de artículos a los proveedores y los respalda con documentación?

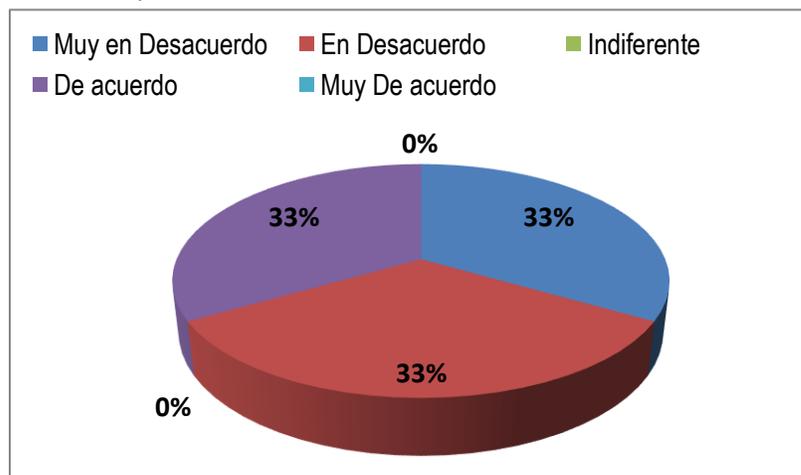
Tabla N°75 Seguimiento de las devoluciones de artículos a los proveedores

ALTERNATIVAS	Frecuencia Acumulada	%
Muy en Desacuerdo	1	0.33
En Desacuerdo	1	0.33
Indiferente	0	0.00
De acuerdo	1	0.33
Muy De acuerdo	0	0.00
	3	100%

Autor: Elaboración Propia

Fuente: Resultados de la aplicación de la encuesta a los trabajadores de la empresa CORCOM

Grafico N°59: Seguimiento de las devoluciones de artículos a los proveedores



Fuente: Tabla N°75

Los resultados de la tabla N° 75 muestra que un 33 % está muy en desacuerdo y un 33% manifiesta su desacuerdo; ambas frecuencias reflejan el grado de desacuerdo de los colaboradores con la afirmación, expresando que no se realizan seguimientos de las devoluciones de artículos a los proveedores y los respalda con documentación; mientras que un 33% manifiesta estar de acuerdo con la afirmación mencionada.

49.- ¿Está de acuerdo Ud. con la afirmación: La elaboración de cotizaciones de productos teniendo en cuenta su calidad, precio, cantidad, Plazos de entrega, Condiciones de pago, es una de las actividades desarrolladas en el proceso de compras?

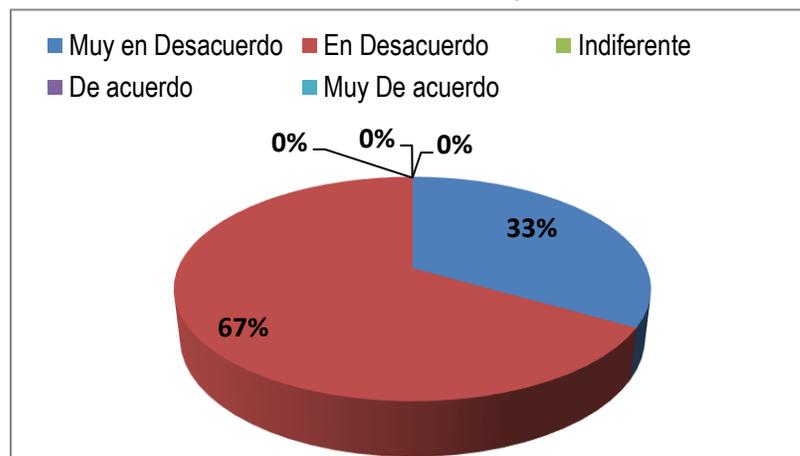
Tabla N°76 Elaboración de cotizaciones de productos

ALTERNATIVAS	Frecuencia Acumulada	%
Muy en Desacuerdo	1	0.33
En Desacuerdo	2	0.67
Indiferente	0	0.00
De acuerdo	0	0.00
Muy De acuerdo	0	0.00
	3	100%

Autor: Elaboración Propia

Fuente: Resultados de la aplicación de la encuesta a los trabajadores de la empresa CORCOM

Gráfico N°60: Elaboración de cotizaciones de productos



Fuente: Tabla N°76

Los resultados de la tabla N° 76 muestra que un 33% manifiesta estar muy en desacuerdo con la afirmación y un 67% está en desacuerdo con dicha afirmación; los colaboradores declaran que no se elaboran cotizaciones de productos teniendo en cuenta su calidad, precio, cantidad, Plazos de entrega y Condiciones de pago, que no es una de las actividades desarrolladas en el proceso de compras; pero consideran que es importante para poder realizar comparaciones para compras futuras.

50.- ¿Está de acuerdo Ud. con que en el área de compras los precios de adquisición son revisados por un encargado ajeno al proceso con el fin de determinar si estas fueron efectuadas a los precios y condiciones más favorables para la empresa?

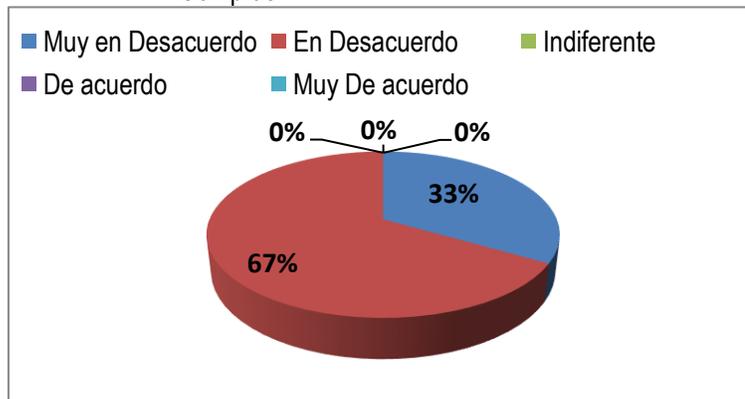
Tabla N°77 Revisión de los precios de adquisición en el área de compras

ALTERNATIVAS	Frecuencia Acumulada	%
Muy en Desacuerdo	1	0.33
En Desacuerdo	2	0.67
Indiferente	0	0.00
De acuerdo	0	0.00
Muy De acuerdo	0	0.00
	3	100%

Autor: Elaboración Propia

Fuente: Resultados de la aplicación de la encuesta a los trabajadores de la empresa CORCOM

Grafico N°61: Revisión de los precios de adquisición en el área de Compras.



Fuente: Tabla N°77

Los resultados de la tabla N° 77 muestra que un 33% manifiesta estar muy en desacuerdo y un 67% está en desacuerdo con la afirmación en el área de compras los precios de adquisición son revisados por un encargado ajeno al proceso con el fin de determinar si estas fueron efectuadas a los precios y condiciones más favorables para la empresa.

4.1.2 RESULTADOS GENERALES

La información estadística oficial presentada, nos proporciona los siguientes resultados:

1. Los resultados de la tabla N°17 muestran que los colaboradores a los cuales se le aplicó el cuestionario, manifiestan que la empresa no cuenta con un Código de Ética, donde un 57% manifiesta que se encuentra en un alto grado de desacuerdo respecto a la afirmación de que la empresa dispone de un código de ética y el 43 % manifiesta su desacuerdo con dicha afirmación.
2. En los resultados de la tabla N° 18 se muestra que los colaboradores manifiestan un alto grado de desacuerdo en cuanto a las sanciones disciplinarias correctivas que tiene la empresa para corregir a los trabajadores que incumplen las normas organizacionales; se visualiza un 62% de colaboradores que manifiestan estar muy en desacuerdo y un 38% de colaboradores en desacuerdo, ambas frecuencias reflejan la inconformidad respecto a las sanciones correctivas que tiene la empresa.
3. La tabla N° 19 de resultados muestra que los colaboradores en un 62% manifiestan estar de acuerdo con que la empresa debe realizar actividades que fomenten la integración y favorezcan el clima organizacional y un 33% están muy de acuerdo; mientras que un 6% es totalmente indiferente. Esto refleja un alto grado de aprobación con respecto a la integración y al buen clima Organizacional que debe fomentar la empresa, consideran que es una muy buena medida que contribuiría a la mejora de los procesos.
4. Los resultados de la tabla N° 20 muestra que los colaboradores en un 24% manifiestan su total desacuerdo con la afirmación de que existe un adecuado Cuidado y Vigilancia para la protección de los diversos procesos dentro la empresa, un 71 % manifiesta su desacuerdo, ambas frecuencias reflejan que la empresa no efectúa un adecuado y oportuno cuidado y vigilancia de los procesos; asimismo consideran que es muy importante llevar un adecuado cuidado y tener una constante vigilancia para hacer más factible la posibilidad de minimización

de errores, y que el análisis y verificación de la información sea la correcta, mientras que un 5 % manifiesta lo contrario.

5. Como se observa en la tabla N° 21 y grafico N°5, para un 48% de los empleados le es indiferente que la misión y visión de la empresa estén enmarcadas al logro de los objetivos que conduzcan a las metas propuestas; mientras que un 28% de los empleados manifiesta estar de acuerdo y un 24% refleja un desacuerdo con la misión y visión de la empresa. Estos resultados reflejan que los colaboradores no tienen conocimiento de su existencia o simplemente no se encuentran identificados con la empresa.
6. Los resultados de la tabla N° 22 muestra que un 33% se encuentra en total desacuerdo con respecto a la existencia de una estructura organizativa definida (Líneas y Procedimientos debidamente definidos) y un 67% manifiesta su desacuerdo, los colaboradores no tienen conocimiento que exista una estructura organizativa bien definida, desconocen las líneas y procedimientos que en toda empresa debe existir para evitar la pérdida de información, los cuellos de botella y/o la estancación de las actividades dentro de los diversos procesos.
7. En los resultados de la tabla N° 23 se visualiza que los colaboradores en un 57% manifiestan que no existe un documento que define las funciones que deben realizar los colaboradores de cada área, un 43% se encuentran en desacuerdo respecto a dicha afirmación. Tanto en la tabla N° 23 y en el Grafico N° 07 reflejan que los colaboradores no realizan sus actividades en base a una guía de funciones, desconocen las tareas que deben desempeñar referente al cargo que tiene cada colaborador.
8. En la Tabla N° 24 y el Grafico N° 8 se observa que un 33% se encuentra en total desacuerdo con la afirmación, un 57% en desacuerdo, mientras que un 5% es indiferente y un 5% manifestó estar de acuerdo con la afirmación: la empresa cuenta con líneas de autoridad y responsabilidad claramente definidas (Organigrama). Gran parte de los colaboradores no tiene claramente definidas las líneas de autoridad y responsabilidad, no conocen el organigrama de la empresa.
9. Los resultados de la tabla N° 25 muestra que un 62% de los empleados están de acuerdo con que debe realizarse periódicamente un análisis de actividades para identificar la posición que tiene la empresa frente a sus competidores (ventaja competitiva), un 29% están totalmente de acuerdo mientras que un 9% le es indiferente. Podemos observar que la mayor parte de los

colaboradores considera que es importante realizar de manera periódica un análisis de las diversas actividades y así poder conocer cómo se encuentra la empresa frente a la competencia.

10. Se observa en la Tabla N°26 y el grafico N° 10 que un 5% está en desacuerdo con respecto a que la empresa cuenta con personal adecuado, en número y experiencia, para llevar a cabo su función, un 19% le es indiferente, mientras que un 71% está de acuerdo y un 5% muy de acuerdo; esto refleja que un considerable número de trabajadores muestra su conformidad en cuanto a que el personal que labora en la empresa es el adecuado, tanto en número como en la experiencia que tienen.
11. Se puede observar en los resultados de la tabla N°27 que un 47% está en desacuerdo con la afirmación de que la empresa tiene establecidos procesos de selección, inducción y capacitación constante, un 5% muy en desacuerdo, ambos manifiestan que no existe una capacitación constante al personal, ni un adecuado proceso de inducción que es de vital importancia dentro de una organización evitando así los tiempos y costos que se pierden tratando de averiguar por sí mismos, en qué empresa ha entrado a trabajar, qué objetivos tiene, quién es quien, a quién recurrir para solucionar un problema, etc. Un 24% si está de acuerdo con que la empresa tiene adecuadamente establecidos dichos procesos y a un 24% le es indiferente.
12. Los resultados de la tabla N°28 muestran que el 71% de los colaboradores está de acuerdo con que la empresa debe contar con un plan estratégico y el 29% está muy de acuerdo; los colaboradores en su totalidad consideran que un plan estratégico ayudaría a la organización a cumplir su misión y alcanzar su propia visión (imagen futura).
13. Se observa en la Tabla N° 29 y el grafico N° 13, que los encuestados en un 67% están en desacuerdo y en un 33% muy en desacuerdo, con respecto a que la gerencia realiza Reconocimientos y Promoción al personal por sus aportes a la organización; consideran que la gerencia no muestra interés respecto al capital humano, y consideran importante que la gerencia realice reconocimientos y promoción al personal por los aportes brindados, esto motivaría a los colaboradores a efectuar sus actividades de manera correcta y a que de manera constante y perenne busquen contribuir con aportes, a mejorar los diversos procesos

y esto se vería reflejado con una mayor rentabilidad y un mejor posicionamiento en el mercado.

14. Los resultados de la tabla N° 30 muestra que un 71% de los colaboradores manifiestan su total desacuerdo con la afirmación que la empresa usa en todos los procesos lo que dicta el MOF y el ROF, un 24% está en desacuerdo con la afirmación mientras que un 5% le es indiferente. Podemos visualizar que gran parte de los colaboradores, no conoce la existencia de un Manual de Organización y Funciones, ni un Reglamento de Organización y Funciones. Su uso interno y diario minimiza los conflictos de áreas, marca responsabilidades, divide el trabajo y fomenta el orden, son herramientas importantes en toda organización contribuyen a un correcto y adecuado control interno.
15. Los resultados de la tabla N° 31 muestra que un 48% de los colaboradores manifiestan su total desacuerdo, un 33% está en desacuerdo con la afirmación de que en la empresa existen escalas remunerativas como estrategias de compensación para cada categoría o jerarquía de puestos, mientras que un 5% es indiferente, un 9% está de acuerdo con dicha afirmación y un 5 % está muy de acuerdo. Gran parte del personal manifiesta que no existe remuneraciones en proporción de jerarquías, la empresa no ha establecido estrategias de compensación; en consecuencia los colaboradores no se sienten satisfechos con sus remuneraciones.
16. Los resultados de la tabla N° 32 muestra que no se realizan un control de las actividades ejecutadas por el personal, no existe un correcto control (supervisión), lo manifiesta un 19% de los colaboradores que se encuentra muy en desacuerdo y un 43 % que manifiesta estar en desacuerdo con la afirmación, mientras que un 29% (de acuerdo) manifiesta que si existe un control sobre el personal con respecto a las actividades que estos realizan.
17. Se observa en la Tabla N°33 y en el grafico N° 17 que un 86% de los colaboradores está de acuerdo y un 9% está muy de acuerdo; con la implementación de estrategias que incrementen la motivación y el espíritu de competencia sana del personal, un considerable porcentaje de colaboradores considera que la empresa debe construir un ambiente de trabajo sano y competitivo que es clave para promover y aumentar la productividad, la innovación o la motivación de los trabajadores, mientras que un 5% es indiferente. La gerencia debe fomentar estos valores sin incentivar a una competencia insana y negativa que repercuta negativamente en los resultados y en el ambiente organizacional.

18. Los resultados de la tabla N° 34 muestra que un 47% está de acuerdo con que se evalúe el desempeño del personal, un 5% está totalmente de acuerdo, mientras que un 43% es indiferente y un 5% está en desacuerdo con la evaluación al personal por parte de la empresa. Los resultados reflejan que gran parte del personal considera que debe haber una evaluación del desempeño del personal, por lo tanto una estrategia por parte de la gerencia debe ser la evaluación correcta y constante del personal, en cuanto al desempeño de sus labores, con el fin de obtener información para la toma de decisiones; sí el desempeño es inferior a lo establecido, se detecta la necesidad de capacitación y por tanto deben emprenderse acciones correctivas; pero si el desempeño es satisfactorio, debe ser alentado con reconocimientos que motiven al colaborador; dicha evaluación de desempeño debe realizarse sin transgredir los límites y que el colaborador pueda sentirse hostigado.
19. Se observa en la Tabla N° 35 y el grafico N° 19 que tan solo un 5% de los encuestados se encuentran en muy desacuerdo; mientras que un 57% manifiestan estar de acuerdo y un 38% muy de acuerdo; por tanto casi a su totalidad los colaboradores consideran que la empresa debería plantear objetivos y efectuar un plan de acción de identificación de riesgos para posteriormente sugerir acciones correctivas y preventivas.
20. Los resultados de la tabla N° 36 muestra que un 48% manifiesta estar muy en desacuerdo con la aseveración: existe una escala de Identificación de riesgos dentro de la organización, asimismo un 52% muestra su desacuerdo con dicha aseveración. Es necesario que la empresa identifique los riesgos y elabore una escala en cuanto a magnitud de tolerancia, y esta escala sea difundida a los colaboradores que participan en el proceso de ventas a fin de que tengan conocimiento de los riesgos aceptables para la organización.
21. Se observa en la tabla N° 37 y el grafico N° 21 que un 38% de colaboradores manifiesta estar muy en desacuerdo con la afirmación de que la gerencia ha determinado acciones para afrontar los riesgos evaluados y un 57% también muestra su desacuerdo; mientras que un 6% manifiesta estar de acuerdo con que la empresa si ha determinado acciones para afrontar los riesgos evaluados.
22. Los resultados de la tabla N° 38 muestra que un 48% refleja un alto nivel de desacuerdo (muy en desacuerdo) y en un 52% manifiesta estar en desacuerdo con respecto a que la gerencia ha establecido y difundido lineamientos y políticas de Riesgo. En su totalidad los

colaboradores expresan la falta de interés de la gerencia en establecer y difundir políticas y lineamientos de riesgos que orienten a la toma de decisiones.

23. Los resultados de la tabla N° 39 muestra que un 67% de los colaboradores a los que se les aplico los cuestionarios manifiestan estar de acuerdo con que debe contar la empresa con un Plan de Contingencia para enfrentar los diversos riesgos internos y externos; asimismo un 33% está muy de acuerdo con contar con un Plan de Contingencia en caso de un desastre o emergencia.
24. Como se puede visualizar en la Tabla N° 40 y el Grafico N° 24 un considerable 72% manifiesta estar en desacuerdo con lo expuesto, un 17% también manifiesta estar en desacuerdo con referencia a que se practican arqueos periódicos y sorpresivos por parte de terceros ajenos a custodia. Mientras que un 11% manifiesta estar de acuerdo con dicha afirmación.
25. Los resultados de la tabla N° 41 muestra que un 48% manifiesta estar muy en desacuerdo y un 52% manifiesta estar en desacuerdo; por tanto en su totalidad los colaboradores expresan su conformidad con la afirmación de que en la empresa se realizan los procesos tal como lo establecen las políticas y procedimientos documentos, manifiestan que no existen procedimientos y políticas debidamente documentados.
26. Los resultados de la tabla N° 42 muestra que un 52% manifiesta estar muy en desacuerdo con la afirmación y un 48% está en desacuerdo con la afirmación; por tanto a su totalidad los colaboradores manifiestan que la empresa no cuenta con indicadores de desempeño para las actividades y procesos de ventas; y si los tiene no son de su conocimiento.
27. Los resultados de la tabla N° 43 muestra que un 19% manifiesta estar muy en desacuerdo; un 38% en desacuerdo con respecto a la aseveración: la empresa realiza acciones de análisis, selección y control de talento humano como lo dicta el Plan Organizacional; un 5% es indiferente; mientras que un 29% está de acuerdo con la afirmación y un 9% muy de acuerdo.
28. Se observa en la Tabla N° 44 y en el grafico N°28 que un 38% está Muy en desacuerdo y un 57% en desacuerdo con respecto a la afirmación de que la empresa mediante flujogramas describe el correcto desempeño de las actividades del proceso de compras y ventas. Por tanto se muestra un mayor porcentaje de colaboradores que consideran que es importante que la secuencia correcta de las operaciones y actividades dentro de los procesos estén debidamente plasmadas en un flujograma de fácil comprensión.

29. Los resultados de la tabla N° 45 muestra que un 14% está muy en desacuerdo con la información de que la empresa cuenta con políticas generales de ventas con respecto a las ventas al crédito y las ventas al contado, un 19% manifiesta su desacuerdo; un 24% le es indiferente; mientras que un 33% está de acuerdo con que la empresa si cuenta políticas de ventas al crédito y un 10% muy de acuerdo.
30. Los resultados de la tabla N° 46 muestra que un 67% está muy en desacuerdo con la afirmación y un 33% está en desacuerdo con la afirmación; por tanto los colaboradores en su totalidad expresan que la empresa no posee documentos que orienten la comunicación interna y si existen estos a su vez no son difundidos a todas las áreas.
31. La tabla N° 51 y el Grafico N°47 muestra que un 62% están de acuerdo con que la empresa debe contar con mecanismos y procedimientos adecuados (Portal web) para brindar información al entorno (clientes), un 29% están muy de acuerdo; mientras que a un 9 % le es indiferente.
32. Los resultados de la tabla N° 48 muestra que en su totalidad los colaboradores a los que se les aplico el cuestionario, manifiestan que la empresa no facilita información suficiente y de calidad para la correcta toma de decisiones, este resultado se ve reflejado en un 48% que manifiesta estar muy en desacuerdo con la aseveración y el 52% está en desacuerdo con la aseveración.
33. Los resultados de la tabla N° 49 muestra que un 5% manifiesta estar muy en desacuerdo que se realice una revisión periódica del sistema de información, mientras que un 76% manifiesta estar de acuerdo y un 19% muy de acuerdo con que la empresa realice periódicamente una revisión del sistema de información y de ser necesario se rediseñe, tomando en cuenta la opinión de los usuarios.
34. Los resultados de la tabla N° 50 muestra que un 5% manifiesta estar muy en desacuerdo con que la empresa debe tomar acciones de forma oportuna para conocer si los procesos se desarrollan acorde con los procedimientos establecidos, mientras que un 71% manifiesta estar de acuerdo y un 24% muy de acuerdo. Como se puede visualizar en el grafico N° 34 los colaboradores consideran que la empresa debe tomar acciones para conocer cómo se desarrollan los procesos si se realizan bajo los procedimientos establecidos.

35. En la Tabla N°51 y el grafico N°35 se observa que un 52% manifiesta estar muy en desacuerdo con la aseveración y un 43 % en desacuerdo; manifiestan que no se realiza monitoreo continuo a los diversos procesos y procedimientos; mientras que un 5% manifiesta estar de acuerdo con dicha aseveración.
36. Los resultados de la tabla N° 52 muestra que un 38% está muy en desacuerdo con la afirmación, el 57% también manifiesta estar en desacuerdo con respecto a la afirmación: La empresa de manera constante investiga y corrige las deficiencias encontradas dentro del área de ventas; mientras que un 5% expresa estar de acuerdo con dicha afirmación.
37. Se observa en la tabla N° 53 y grafico N° 37 que un 5% manifiesta estar muy en desacuerdo que se deben aplicar acciones correctivas y preventivas como parte del control interno para subsanar las deficiencias y problemas detectados en el área; mientras que un 71% muestra estar de acuerdo y un 24% muy de acuerdo. Como medida de control interno es necesario la aplicación de acciones correctivas y preventivas y gran parte de los colaboradores reflejan su conformidad.
38. Los resultados de la tabla N° 54 muestra que los colaboradores en un 28% manifiestan su total desacuerdo con la aseveración; un 67 % manifiesta su desacuerdo respecto a que la empresa evalúa y corrige los errores de los procesos disponiendo de medidas para desarrollar oportunidades de mejora y un 5% muestra estar de acuerdo con dicha aseveración. Se observa según la Tabla N°54 y el grafico N° 38 que la totalidad de encuestados expresa que la organización no dispone de medidas para el desarrollo de oportunidades de mejora, asimismo no evalúa ni corrige los diversos errores que se presentan durante todo el proceso de ventas; considera que deberían identificar errores y corregirlos.
39. Los resultados de la tabla N° 55 muestra que un 71% está de acuerdo y un 29% está muy de acuerdo con que las deficiencias y problemas detectados se deben comunicar con prontitud a los jefes para aplicar acciones inmediatas; se visualiza en el Grafico N° 39 que en su totalidad los colaboradores a los que se les aplico el cuestionario consideran es muy importante comunicar con prontitud, las deficiencias del proceso y los problemas que se susciten y sean detectados; para q de manera inmediata se les dé solución.
40. Según la Tabla N° 56 un 19% manifiesta su total desacuerdo con la afirmación y un 76 % también muestra su desacuerdo; respecto a que dentro del proceso de ventas se evalúa el

desarrollo de actividades (supervisión), y estas son comparadas con respecto al periodo anterior para ser modificadas y así adaptarlas a las condiciones cambiantes; mientras que un 5% manifiesta estar de acuerdo con la afirmación. Es necesario que el Jefe de Ventas supervise el desarrollo de las actividades y realice comparaciones mensuales entre un periodo y otro; a fin de modificar las actividades y adaptarlas a que respondan de forma positiva a las condiciones cambiantes.

41. Los resultados de la tabla N° 57 muestra que un 28 % manifestó estar muy en desacuerdo con la afirmación de que sí se realizan de manera periódica informes de productos obsoletos, no utilizados, deteriorados y vencidos; un 61% está en desacuerdo con la afirmación; mientras que un 11% manifiesta estar desacuerdo con la afirmación, expresan que si se realizan informes pero que no está establecido realizarlos de manera formal.
42. Los resultados de la tabla N° 58 muestra que un 11% es indiferente a la pregunta formulada; un 56 % manifiesta estar de acuerdo y un 33% manifiesta estar muy de acuerdo que el área de ventas debe llevar un control periódico del Nivel de Cumplimiento de los clientes, donde se han evaluados y de eso dependan posteriores créditos; y se contribuya a que no se incremente desmesuradamente la cartera de clientes morosos.
43. Los resultados de la tabla N° 59 muestra que un 11% manifiesta un alto grado de desacuerdo, con la aseveración de que existe políticas Generales de Ventas donde está debidamente definido el límite de ventas al crédito y por consiguiente el de ventas al contado, un 28 % manifestó también estar en desacuerdo con dicha aseveración; un 22% le es indiferente; y un 39 % manifiesta que si existen límites de ventas al crédito debidamente definidos, pero que dichas políticas no son de conocimiento del personal del área, debido a que el límite y aprobación de créditos (acciones conjuntas) las realizan el Jefe de Ventas en coordinación con la Gerencia.
44. Los resultados de la tabla N° 60 muestra que un 11% manifiesta estar muy en desacuerdo con respecto a que cuando se reciben pagos a cuenta (anticipos) de los clientes se lleva el control de los mismos; un 61 % manifiesta también su desacuerdo; para un 17% le es indiferente, no conoce, no opina; mientras que para un 11% si se lleva el adecuado control de los anticipos de clientes; en las liquidaciones de ventas diarias pero, no se emite comprobante alguno, generándose ingresos no identificados para el área contable.

45. La Tabla N°61 y Grafico N°45 muestran que un 22% del personal se encuentra en un alto nivel de desacuerdo y un 61% en desacuerdo; ambas frecuencias manifiestan que dentro del área de ventas no se emite ningún documento que justifique el deterioro o vencimiento de los diversos productos; no se lleva un correcto control de mercadería y por lo tanto no son detectadas de manera oportuna las pérdidas de materiales. Un 6% de colaboradores es indiferente ante tal situación y un 11% está de acuerdo con la afirmación, manifiestan que si se emite un documento, pero que no se da de manera oportuna y solo se realiza con montos fuertes.
46. La tabla N°62 muestra que un 28% de los colaboradores manifiestan estar muy en desacuerdo referente a la afirmación: sí se supervisa que las metas establecidas en el área de ventas se realicen de forma oportuna, un 50% manifiesta su desacuerdo con la afirmación; a un 5% le es indiferente, mientras que un 17% está de acuerdo con dicha afirmación. En el grafico N°46 podemos visualizar que gran parte de los colaboradores a los que se le aplico el cuestionario aseveran que la empresa no realiza en adecuado seguimiento a las metas establecidas; es necesario que se tome como medida de control establecer metas dentro del área y a su vez realizar el seguimiento oportuno de si se llegaron a concretar; sí se logró alcanzar las metas propuestas.
47. Los resultados de la tabla N° 63 muestra que un 28% de los colaboradores manifiestan un alto grado de desacuerdo con la afirmación conjuntamente con un 44% que está en desacuerdo respecto a que dentro del proceso de ventas están incluidas la realización de comparaciones de los volúmenes de Ventas actuales en relación a los del mes anterior; mientras que para un 11% le es indiferente y un 17% manifiesta que si son realizadas las comparaciones de los volúmenes de ventas de la actualidad con los de los meses anteriores. Se puede visualizar que un gran porcentaje de colaboradores expresa que en el área de ventas no se realiza dicha medida; es necesario que se evalué los volúmenes de ventas entre un periodo y otro para conocer la situación real de las ventas debido a que es esta la fuente de ingresos de la organización y así establecer estrategias que contribuyan al logro de los objetivos.
48. Los resultados de la tabla N° 64 muestra que los colaboradores manifiestan en un 5%(muy en desacuerdo) y en un 67% (en desacuerdo) que no se han establecido precauciones contra

el robo, manipulaciones, fraudes dentro del área de ventas; mientras que un 28 % le es indiferente o desconoce si están o no establecidas las precauciones. Es importante que el área establezca medidas de prevención contra las manipulaciones, fraudes, o acciones que atenten contra la empresa.

49. Los resultados de la tabla N° 65 muestra que un 67% están de acuerdo con la aseveración que dentro del proceso de ventas se realiza liquidaciones de ventas diarias por cada tienda, un 33% manifiesta que está muy de acuerdo; se observa en la Tabla N° 65 y el grafico N° 49 que a su totalidad los colaboradores manifiestan que efectivamente se realizan las liquidaciones ventas realizadas en el día.
50. Los resultados de la tabla N° 66 muestra que un 33% manifiesta estar Muy en desacuerdo con la afirmación que en el área de ventas existe un análisis de reportes de volumen de ventas diarios, semanales, mensuales y anuales por vendedor, por tienda y producto y un 61% manifiesta estar en desacuerdo con dicha afirmación; mientras que un 6% le es indiferente. Podemos visualizar tanto en la Tabla N°66 y el Grafico N° 50 que los colaboradores expresan que dentro del proceso de ventas no se elaboran reportes de volúmenes de ventas; no existiendo una evaluación y comparación entre las ventas efectuadas por vendedor, por tienda y por intervalos de tiempo.
51. Los resultados de la tabla N° 67 muestra que un 33% manifiestan estar muy en desacuerdo y un 67% manifiesta estar en desacuerdo; los colaboradores manifiestan que no se toma ninguna medida de protección a las existencias, no se practican conteos físicos periódicos y sorpresivos por parte de terceros ajenos a custodia, por tanto no se lleva un correcto control de las existencias.
52. Los resultados de la tabla N° 68 muestra que un 33% de los colaboradores a los que se le aplicó el cuestionario manifiestan estar muy en desacuerdo; un 67% está en desacuerdo con la afirmación: La empresa suministra información como: manuales, reglamentos, programas; para que sirvan de guía al personal para el correcto desempeño de sus funciones; consideran que deben ser difundidos guías al personal para el adecuado desempeño de las actividades realizadas dentro del proceso de Compras.
53. Se observa en la Tabla N° 69 y en el Grafico N° 53 que un 67% está muy en desacuerdo con la afirmación y un 33% manifiesta su desacuerdo; esto refleja que el área de Compras no

realiza gestión de proveedores a fin de establecer alianzas estratégicas y mejores expectativas en cuanto a condiciones comerciales.

54. Los resultados de la tabla N° 70 muestra que un 67% manifiesta estar muy en desacuerdo y un 33% está en desacuerdo; los colaboradores del área de compras expresan que dentro del área no se realiza la elaboración del presupuesto de compras, el análisis por mes y su verificación de cumplimiento. Es necesario elaborar un presupuesto de compras por que permite saber la cantidad necesaria de productos que se debe tener disponible para atender los pedidos en el momento requerido, y así fidelizar a los clientes para alcanzar los objetivos de la organización, además contribuye al ahorro de costos y gastos innecesarios.
55. Los resultados de la tabla N° 71 muestra que un 33% manifiesta estar muy en desacuerdo y un 67% en desacuerdo; manifiestan en su totalidad los trabajadores que el área de Compras no mantiene actualizado el kardex y registro de proveedores para una oportuna información; no se lleva un control actualizado de manera periódica donde se registren los datos de entrada, salidas y saldos de las existencias; de tal forma que se conozca con exactitud el stock con que se cuenta y así poder cubrir los pedidos en forma oportuna.
56. Los resultados de la tabla N° 72 muestra que en un 100% los colaboradores están de acuerdo con la afirmación: Se registra en la Orden de Compra la descripción detallada del artículo, y se elabora un informe de Recepción; manifiesta que si se elabora una orden de compra y que esta si contiene los puntos más importantes del producto y se lleva un control mediante la elaboración de un informe del material recepcionado.
57. Los resultados de la tabla N° 73 muestra que un 67% manifiesta estar muy en desacuerdo con la aseveración y un 33% está en desacuerdo con dicha aseveración. Los colaboradores en su totalidad manifiestan que no identifican de forma adecuada las actividades que conforman el ciclo de compras debido a que la empresa no dispone de algún documento o capacitación que ayude al correcto desempeño de las labores; ellos realizan sus actividades de acuerdo a su experiencia.
58. Se observa en la Tabla N° 74 y grafico N° 58 que un 33% manifiesta estar en desacuerdo; mientras que un 33% está de acuerdo y un 33% muy de acuerdo, gran parte de los colaboradores considera necesario que el jefe del área de Compras supervise que las metas

establecidas en el área se realicen de manera oportuna, realizar un seguimiento constante a las actividades que estén directamente relacionadas con el logro de las metas.

59. Los resultados de la tabla N° 75 muestra que un 33 % está muy en desacuerdo y un 33% manifiesta su desacuerdo; ambas frecuencias reflejan el grado de desacuerdo de los colaboradores con la afirmación, expresando que no se realizan seguimientos de las devoluciones de artículos a los proveedores y los respalda con documentación; mientras que un 33% manifiesta estar de acuerdo con la afirmación mencionada.
60. Los resultados de la tabla N° 76 muestra que un 33% manifiesta estar muy en desacuerdo con la afirmación y un 67% está en desacuerdo con dicha afirmación; los colaboradores declaran que no se elaboración cotizaciones de productos teniendo en cuenta su calidad, precio, cantidad, Plazos de entrega y Condiciones de pago, que no es una de las actividades desarrolladas en el proceso de compras; pero consideran que es importante para poder realizar comparaciones para compras futuras.
61. Los resultados de la tabla N° 77 muestra que un 33% manifiesta estar muy en desacuerdo y un 67% está en desacuerdo con la afirmación en el área de compras los precios de adquisición son revisados por un encargado ajeno al proceso con el fin de determinar si estas fueron efectuadas a los precios y condiciones más favorables para la empresa.

4.2 CONTRASTACION DE HIPOTESIS

Hipótesis Principal:

De lo desarrollado a lo largo de la presente investigación y de la información estadística presentada, como resultado del cuestionario aplicado a los colaboradores pertenecientes al área de compras y ventas de la empresa Corporación Comercial Perú S.A.C, cuyo modelo aplicado se adjunta como anexo; se ha podido demostrar las hipótesis planteadas como respuesta tentativa a esta investigación. A su vez nos permitió determinar la situación actual de la empresa, la cual ha contribuido significativamente con el diseño de un sistema de control interno para mejorar los procesos de compras y ventas de la Empresa CORPORACIÓN COMERCIAL PERÚ Sociedad Anónima Cerrada, 2017.

Primera Hipótesis Específica:

De lo investigado, se pudo determinar la problemática del área de compras y ventas de la empresa Corporación Comercial Perú Sociedad Anónima Cerrada, Piura 2017, evidenciándose un número importante de falencias, deficiencias y vacíos o disposiciones poco claras, causas que a criterio del investigador constituyen escollos que impiden un mejor desempeño en las labores desarrolladas dentro de los procesos de compras y ventas; como son: la carencia de un flujograma que describa los correctos procesos (tabla N°44), control inadecuado de los pagos a cuenta de clientes (tabla N°60), emisión de documento que justifique la pérdida de productos por deterioro o vencimiento (tabla N° 61), falta de interés en establecer capacitaciones constantes a los colaboradores (tabla N°27), ausencia de un plan de contingencia para enfrentar los riesgos internos y externos (tabla N° 39), la no elaboración de un presupuesto de compras que nos permita establecer la cantidad necesaria de productos que se debe tener disponible para atender los pedidos en el momento requerido (tabla N°70) y otras consideraciones; que nos permitió definir y organizar los procedimientos y controles adecuados, y así lograr la eficiencia de las operaciones y actividades que integran los procesos de compras y ventas de la empresa.

Segunda Hipótesis Específica:

Para la contrastación de la segunda hipótesis específica, se analizó la variable independiente control interno, para lo cual se aplicó un cuestionario de 50 preguntas donde se realizó la evaluación de los cinco componentes de Control Interno, los mismos que son: Ambiente de Control, Actividades de Control, Valoración del riesgo, Información y Comunicación, Supervisión y Monitoreo; los mismos que fueron analizados con una escala de Likert con cinco categorías, que recoge los resultados de los cinco componentes alineados con las acciones de control desarrolladas por los colaboradores de las áreas de Compras y Ventas, la cual contribuyó a detectar las irregularidades y fallas existentes en la empresa Corporación Comercial Perú Sociedad Anónima Cerrada, Piura 2017.

En este sentido, producto de las encuestas realizadas se evidencia claramente de la tabla N° 17 de resultados que no cuenta la empresa con un código de ética, no cuenta con líneas de autoridad y responsabilidad claramente definidas (tabla N° 24), falta un Manual de Funciones (tabla N° 30), no existe una escala de identificación de riesgos (tabla N° 36), la gerencia no ha establecido ni difundido lineamientos y políticas de riesgos (tabla N° 38), no se practican arqueos periódicos y sorpresivos de caja (tabla N° 40), no se realizan conteos físicos periódicos y sorpresivos (tabla N° 67), no se realizan

los procesos bajo políticas y documentos que describan los procedimientos (tabla N°41), la empresa no facilita información suficiente y de calidad para la correcta toma de decisiones (tabla N°48), no se realiza un monitoreo continuo de los diversos procesos y procedimientos (tabla N° 51) a fin de investigar y corregir las deficiencias encontradas (tabla N°52), no se dispone de medidas para desarrollar oportunidades de mejora (tabla N°54).

Tercera Hipótesis Específica:

Sobre este último punto podemos afirmar que determinando y describiendo los procesos y componentes del Control Interno vinculados al Diseño del Sistema de Control Interno, mediante la elaboración de un Manual de Organización y Funciones, Organigrama, Directrices de desempeño, Manual de Procedimientos y Diagramación de Procesos; se mejorara significativamente los procesos de compras y ventas de la empresa Corporación Comercial Perú S.A.C, Piura 2017 y a su vez desarrollara acciones correctivas y preventivas, logrando alcanzar los niveles óptimos deseados.

4.3 DISCUSION DE RESULTADOS

Se llevó a cabo un diagnóstico detallado de las actividades y procedimientos que se realizan en cada una de las áreas, con la finalidad de identificar los principales problemas que tiene la empresa. Analizando los datos del cuestionario se visualizó que la empresa no cuenta con un Sistema de Control Interno establecido y esto repercute en que la información no esté actualizada.

Se consideró evaluar los siguientes aspectos:

1. La Organización
2. Proceso de Ventas
3. Proceso de Compras

Se pudo observar de los resultados obtenidos en esta investigación, que dentro del aspecto ORGANIZACIÓN se presenta un desinterés por parte de la Gerencia y esto se ve reflejado con la tabla N° 21 donde los colaboradores a un 24%(en desacuerdo) desconocen de la existencia de la misión y visión, un 48% le es indiferente. Asimismo con la tabla N° 17 el 57% (muy en desacuerdo) y el 43% (en desacuerdo) de los encuestados manifiestan que la empresa no cuenta con un código ética, con

la tabla N° 18 en su totalidad (62% muy en desacuerdo y un 38% en desacuerdo) los colaboradores manifiestan su desconocimiento de la existencia de sanciones disciplinarias, entre otras normas o procedimientos con los que debe contar toda organización para el desarrollo correcto de los procesos. Lo que refleja que actualmente los procesos que se realizan en el área de Compras y Ventas de la empresa Corporación Comercial Perú SAC, se basan en la experiencia o por funciones indicadas de manera verbal no utilizando modelos, ni parámetros que permitan desarrollarlos de manera eficiente y eficaz, además con la tabla N° 24, en donde un 57%(en desacuerdo) y un 33%(muy en desacuerdo) de los colaboradores, manifiestan que no existe una estructura organizacional (Organigrama) bien definida lo que conlleva a que exista una pérdida de información, tiempos muertos o cuellos de botellas y el no saber a quién presentar los reportes o informes de las actividades o deficiencias que surgen durante todo el proceso como consecuencia de la falta de conocimiento de las líneas de jerarquía o el direccionamiento incorrecto del flujo de información.

Con la tabla N°27, en donde el 48% (en desacuerdo), un 5% (muy en desacuerdo) y un 24% (indiferente), nos muestran que la empresa Corporación Comercial Perú S.A.C no cuenta con un plan de capacitación al personal, por consecuencia los trabajadores realizan sus labores pero no conocen con exactitud que labores deben desempeñar dentro de la empresa, asimismo teniendo en cuenta la tabla N° 30 en donde el 71% (muy en desacuerdo) y un 24% (en desacuerdo) de los encuestados muestran que desconocen en forma concreta cuáles son sus funciones debido a la falta de un Manual de Funciones para cada área, es necesario recalcar que contar con un manual de Organización y Funciones es muy importante porque contribuye al desarrollo correcto de las actividades dentro de la empresa ya que en él se encuentran especificadas las responsabilidades y participación de cada colaborador.

Se pudo percibir que en el ambiente laboral existe desmotivación y un alto nivel de estrés en los empleados, lo cual se ve reflejado en la falta de identificación y compromiso para con la empresa, y en los conflictos que se generan dentro de las áreas por la falta de definición de responsabilidades de cada uno de los colaboradores.

La empresa muestra una falta de interés y la no valoración del talento humano, pues no establece un espacio para la recepción y evaluación de nuevas ideas o proyectos innovadores por parte de los colaboradores, no cuenta con reconocimientos y promoción al personal por sus aportes como lo manifiestan sus colaboradores con la tabla N°29 (33% muy en desacuerdo y 67% en desacuerdo), desaprovechando el potencial humano con el que cuentan; generando en ellos la actitud de solo cumplir con sus labores, no tiene establecida una escala remunerativa en proporción a los cargos, responsabilidades y aportes como estrategia de motivación y/o competencia sana.

Dentro del análisis de la valoración del riesgo, nos muestra la tabla N° 36, en donde el 48% (muy en desacuerdo) y un 52% (en desacuerdo) de los colaboradores manifiestan que la gerencia no ha establecido una escala de identificación de riesgos, no han establecido ni difundido lineamientos o políticas de riesgo (tabla N°38), y los colaboradores en su totalidad (67% de acuerdo y 33% muy de acuerdo) consideran importante que la empresa cuente con un plan de contingencia (tabla N° 39) para afrontar los diversos riesgos internos y externos a los cuales es vulnerable la empresa, no ha establecido medidas previas de identificación, valoración y de respuesta que permitan prevenir sucesos que generen pérdidas para la empresa.

Existe una falta de mecanismos formales de control, como son: los conteos físicos periódicos como lo muestra la tabla N° 67 (33% muy en desacuerdo y un 67% en desacuerdo); arqueos sorpresivos de caja / ventas como se muestra en la tabla N° 40 (14% muy en desacuerdo y un 62% en desacuerdo); control de pagos a cuenta (anticipos) como se muestra en la tabla N°60 (11% muy en desacuerdo y un 61% en desacuerdo); y otros mecanismos que apoyan a evitar y reducir fraudes, riesgos o conductas inadecuadas; los cuales contribuyan a minimizar errores y a dar solución oportuna a las deficiencias encontradas y así facilitar una adecuada comunicación brindando información de calidad y suficiente (un 48% de los colaboradores manifiestan estar muy en desacuerdo y un 52% en desacuerdo con la afirmación de que la empresa facilita información suficiente y de calidad como lo muestra la tabla N° 48) entre cada uno de los componentes de la empresa. Asimismo como lo muestra la tabla N°51 en donde el 52% (muy en desacuerdo) y un 43% (en desacuerdo) de los colaboradores manifiesta que no se supervisa o monitorea continuamente los procesos de compras y ventas, no se investiga y no se aplican acciones de prevención y corrección de deficiencias como lo muestra la tabla

N°52, debido a que estas no son identificadas y mucho menos comunicadas de forma rápida y exacta al jefe inmediato, solo buscan dar solución al problema en el momento que se presentan, sin realizar un análisis adecuado y disposición de medida de prevención para una situación futura (oportunidad de mejora) como lo muestra la tabla N° 54 (29% muy en desacuerdo y un 67% en desacuerdo) como resultado de la aplicación del cuestionario a los involucrados en los procesos de compras y ventas.

Por otra parte en los resultados del cuestionario aplicado a los colaboradores, un 28% (muy en desacuerdo) y un 50% (en desacuerdo) demuestran que en la organización no supervisan o realizan seguimiento a las metas establecidas (tabla N°62) en base a logro de los objetivos, ni difunden de manera adecuada a los colaboradores ya sea por medio de reuniones; lo cual se ve reflejado en el desconocimiento de algunos colaboradores de cuáles son las metas establecidas para este periodo; esto obstaculiza el buen camino hacia el alcance de los objetivos.

Existe una ineficiencia en el rendimiento del área de Compras y Ventas, con lo que respecta a la falta de claridad y fluidez de los procedimientos y actividades dentro de los procesos y esto se debe a la carencia de Flujogramas que expresen mediante secuencias cronológicas la ejecución de las operaciones, como lo manifiestan los colaboradores mediante el instrumento aplicado en la tabla N°44(38% muy en desacuerdo y 57% en desacuerdo).

De manera específica dentro del proceso de compras existe un adecuado registro de la descripción de los productos en la orden de compra y a la vez se elabora un informe de recepción de los productos que han sido recepcionados como lo mencionan en 100 % (de acuerdo) los colaboradores (Tabla N°72); pero estas tareas no son aprovechadas para realizar la elaboración de cotizaciones de productos a fin de identificar puntos claves como son la calidad, precio, condiciones de pago, plazos de entrega, entre otros según el resultado de la tabla N°76 (33% muy en desacuerdo y un 67% en desacuerdo); el cual permitiría realizar un análisis más profundo y una evaluación de ofertas para posteriores de compra, además sirve de guía para elaborar el Presupuesto de Compras el cual debe ser analizado y verificado su cumplimiento.

Las devoluciones de artículos proveedores no son adecuadamente documentadas, solo se recepciona documentos de uso contable, que son remitidas al área contable (nota de crédito), pero no se elabora registro de la devolución efectuada ni el porqué de dicha devolución, lo muestra la tabla N°75. También no mantiene actualizado el Kardex y el registro de proveedores como lo manifiestan en la tabla N° 71 en donde un 33% (muy en desacuerdo) y un 67% (en desacuerdo) de los colaboradores lo manifiestan, lo cual dificulta obtener una oportuna información en caso de necesitar datos exactos del stock con el que se cuenta para responder de manera eficiente y eficaz a la demanda. Por lo tanto no existe un control adecuado de las compras efectuadas, se adquiere productos pero no se analiza o evalúa si lo que se ha adquirido realmente se vendió, se compra gran cantidad de productos que no tienen mucha rotación, generando pérdidas y estas en la contabilidad son sumadas al costo de ventas a fin de subsanar dichas pérdidas.

Dentro del proceso de Ventas no se realiza un control y/o elaboración de informes periódicos de productos deteriorados, obsoletos, vencidos; solo se registran de forma manual cada cierto tiempo dichas pérdidas; así lo muestra la tabla N° 57, donde un 22% está muy en desacuerdo y un 61% en desacuerdo con la afirmación de que la empresa sí realiza Informes de productos deteriorados, obsoletos o vencidos de forma periódica; asimismo no se emite algún documento que justifique dicha pérdida lo muestra la tabla N° 61.

Con respecto al Nivel de cumplimiento de los clientes si se efectúa un control (tabla N°58) y este es evaluado por el Jefe de Ventas en coordinación con Gerencia para establecer o modificar las Políticas de ventas definiendo el límite de las ventas al crédito y el tipo de evaluación por el que deben de pasar los clientes; pero estas políticas no son de total conocimiento y flexibilidad de modificación para los vendedores; por ello toda gestión de crédito se realiza en conjunto con el Jefe de Ventas.

La tabla N° 65 muestra que dentro del proceso de ventas si se realizan liquidaciones de ventas diarias (67% de acuerdo y un 33% muy de acuerdo), llevando un adecuado control de registro en el sistema, de las ventas efectuadas, créditos otorgados, cobranzas efectuadas y documentos anulados; pero esta información no es consolidada para realizar las comparaciones de los volúmenes de ventas entre un periodo y otro; asimismo no se imprimen reportes semanales, mensuales y anuales por tienda, por

producto y por vendedor (tabla N°66), que sirvan para hacer partícipes a toda la fuerza de ventas de cómo es la situación real de la empresa en cuanto a sus ingresos, en cuanto al logro de las metas establecidas, y se fomente la creación de nuevas ideas, el rediseño de las metas si es necesario y posteriormente la elaboración de un informe de ventas para ser presentado a Gerencia.

Por ello, es necesario poner en marcha un Diseño de Control Interno que sirva de control y guía en las operaciones y procesos, que a futuro resultara beneficioso para los clientes (reducción de tiempo de espera), a los colaboradores (adecuado Clima Organizacional, motivación, mejores ingresos)y a la empresa (reducción de costos, por ende más rentabilidad).

**CAPITULO V: DISEÑO DE UN SISTEMA DE CONTROL INTERNO PARA
LOS PROCESOS DE COMPRAS Y VENTAS DE LA EMPRESA
CORPORACION COMERCIAL PERU S.AC.**

	Manual de Organización y Funciones	Edición	01
	Capítulo 0.1: Portada Manual	Fecha	02/2018
		Página	1 de 69

CORCOM PERU SAC



MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES CORPORACION COMERCIAL PERU S.A.C

ELABORADO POR

Firma:

Fecha:

REVISADO Y APROBADO POR

Firma:

Fecha:

	Manual de Organización y Funciones	Edición	01
		Fecha	02/2018
	Capítulo 0.2: Índice	Página	2 de 69

Portada		1
Índice		2
Introducción		3
Presentación de la empresa		4
Capitulo N°1	Objetivos y Campo de Aplicación	5
Capitulo N°2	Contenido y Finalidad	6
Capitulo N°3	Términos y Definiciones	7
Capitulo N°4	Estructura Organizacional	8
Capitulo N°5	Misión y Visión	11
Capitulo N°6	Políticas de Desempeño	12
Capitulo N°7	Manual de Funciones	14
	a. Gerente General	15
	b. Asistente de Gerencia	19
	c. Auxiliar de Informática	23
	d. Jefe de Contabilidad	27
	e. Asistente de Contabilidad	31
	f. Jefe de Gestión del Talento Humano	34
	g. Jefe de Ventas	38
	h. Jefe de Tienda	41
	i. Cajero	45
	j. Vendedor de Tienda	48
	k. Vendedor Institucional	51
	l. Jefe de Compras	54
	m. Asistente de Compras	58
	n. Ayudante	61
	o. Jefe de Almacén	64
	p. Despachador	67

	Manual de Organización y Funciones	Edición	01
		Fecha	02/2018
	Capítulo 0.3: Introducción	Página	3 de 69

INTRODUCCION

El Manual de Organización y Funciones es un documento técnico normativo de gestión institucional donde se describe y determina la estructura y las funciones básicas y específicas de los puestos de trabajo; así como las responsabilidades y obligaciones asignadas a cada cargo; cuyo cumplimiento contribuye al logro de los objetivos funcionales de cada área, enmarcados dentro de los principios de eficiencia y eficacia, a efecto de estar encaminados hacia el logro de los resultados esperados.

Este documento de gestión institucional proporciona información de las relaciones de autoridad, dependencia y coordinación, así como los requisitos mínimos para cada cargo; además de las condiciones de trabajo y las directrices generales por las que se regirá la gestión actual, a efecto de garantizar que la ejecución de todas las actividades, se realicen según los requerimientos establecidos en el presente manual.

El presente Manual de Organización y Funciones proporciona información que facilita el proceso de inducción y adiestramiento del nuevo talento humano y sirve de orientación a los colaboradores en servicio, permitiéndoles conocer con claridad las funciones específicas y las responsabilidades a las que han sido asignados.

	Manual de Organización y Funciones	Edición	01
	Capítulo 0.4: Presentación de la Empresa	Fecha	02/2018
		Página	4 de 69

CORPORACION COMERCIAL PERU S.A.C

En 1989, nace la idea de formar una empresa familiar, dedicada a la distribución de materiales de construcción y ferretería en general; se tomó la decisión de darle el nombre de DISTRIBUIDORA ORO NEGRO S.R.L, debido a que Piura es uno de los departamentos que produce la mayor cantidad de barriles del petróleo peruano. El 04 de Julio de 1989 en la ciudad de Piura, ante el Notario Público Santiago Villena Villavicencio queda inscrita la constitución de la empresa bajo la razón social: ORO NEGRO S.R.L y fue oficialmente inaugurada el 21 de octubre del mismo año. El 04 de Julio de 1999 se hizo la adecuación a la nueva Ley de sociedades para ello hubo que modificar ligeramente el nombre de la empresa a Distribuidora Oro Negro S.A.C.

El 01 de Setiembre del 2009 por decisión unánime de los socios se decide cambiar de razón social a CORPORACION COMERCIAL PERU S.A.C con Ruc N° 20525965725 bajo el nombre comercial CORCOM S.A.C. que comercializa una extensa variedad de artículos de la construcción, la industria y para público en general

El grupo ORO NEGRO, cuenta con 28 años de vida institucional, con años de experiencia en el mercado ferretero a nivel regional, su actividad principales es la comercialización al por mayor y menor de materiales de construcción y ferretería en general, en la actualidad cuenta con 6 sucursales, 5 en la ciudad de Piura y 1 en la ciudad Lima.

	Manual de Organización y Funciones	Edición	01
		Fecha	02/2018
	Capítulo 1: Objetivos y Campo de Aplicación	Página	5 de 69

El presente manual de Organización y Funciones de la empresa Corporación Comercial Perú S.A.C tiene como objetivos:

- Establecer las funciones específicas de cada una de las áreas que integran la estructura orgánica.
- Establecer normas y procedimientos de carácter interno; los cuales deben ser puestos en práctica por el personal que labora en la empresa, a fin de facilitar su funcionamiento, con el propósito de brindar un mejor servicio dentro del marco de la calidad.
- Proporcionar información a cada una de las áreas sobre la organización de la empresa, para una mejor coordinación, fluidez de información primordial y correcto desempeño de las labores cotidianas dentro de los procesos.
- Precisar la ubicación de cada una de las áreas dentro de la estructura orgánica general de la empresa, así como su nivel jerárquico y dependencia funcional y administrativa.
- Impulsar y propiciar una excelente gestión y capacidad de respuesta frente a los requerimientos específicos que sirven de sostén y apoyo a la obtención de resultados de calidad en el logro de los objetivos.
- Garantizar la gestión administrativa que se brinda en las áreas establecidas en la empresa, utilizando recursos propios de la empresa.

Alcance:

- El presente Manual es de aplicación para todos los colaboradores de la empresa Corporación Comercial Perú S.A.C; debiendo ser efectuado y respetado con carácter de obligatoriedad, a fin de obtener un mejor desenvolvimiento en el desempeño de las labores ejecutadas dentro de cada proceso, y así facilitar una sana gestión dentro de la organización.

	Manual de Organización y Funciones	Edición	01
		Fecha	02/2018
	Capítulo 2: Contenido y Finalidad	Página	6 de 69

2.1 Contenido:

- El Manual de Organización y Funciones presenta la estructura general orgánica de Corporación Comercial Perú S.A.C, y de cada una de sus áreas, así como sus funciones específicas, líneas de autoridad, responsabilidad y coordinación. Es además de aplicación exclusiva para los cargos establecidos en la empresa Corporación Comercial Perú S.A.C.

2.3 Finalidad:

- Facilitar el proceso de inducción de personal, brindando información oportuna al nuevo talento humano, referente al correcto desenvolvimiento de las funciones asignadas a cada cargo o puesto de trabajo.
- Hacer de conocimiento al personal de forma clara y bien definida las actividades, líneas de jerarquía y atribuciones que corresponden a cada una de las partes integrantes de la organización.

	Manual de Organización y Funciones	Edición	01
	Capítulo 3: Términos y Definiciones	Fecha	02/2018
		Página	7 de 69

- ENTIDAD: Unidad económica que tiene control sobre recursos, acepta responsabilidades de contraer y cumplir compromisos, y realiza una actividad económica.
- ORGANIGRAMA: Son diagramas que representan de manera gráfica y simplificada la estructura formal, jerarquías y relaciones funcionales de la empresa.
- DIAGRAMACION DE PROCESOS: Es la descripción visual de las actividades implicadas en un proceso.
- ORDEN DE COMPRA: Es una solicitud escrita a un proveedor, por determinados artículos a un precio convenido.
- SOLICITUD DE COMPRA: Formato de funcionamiento interno, donde una cierta área solicita al responsable de compra, que adquiera determinados productos.
- PROVEEDOR: Aquel tercero que abastece a la empresa de productos u otros suministros, para su desarrollo y funcionamiento.
- GESTION DEL TALENTO HUMANO: conjunto integrado de procesos de la organización, diseñados para atraer, motivar, gestionar, desarrollar y retener a los colaboradores; con la finalidad que la organización en colaboración con cada uno de los empleados logre la ejecución de las estrategias establecidas y el logro de las metas.
- PUNTO DE REORDEN: Es el nivel de inventario de un producto en el cual se indica la necesidad de realizar un pedido o un resurtido.
- ACTIVIDADES: Conjunto de tareas que se realizan para la consecución de objetivos propuestos.

	Manual de Organización y Funciones	Edición	01
	Capítulo 4: Estructura Organizacional	Fecha	02/2018
		Página	8 de 69

ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL

El organigrama es la representación gráfica de la estructura de una organización, este desempeña un papel informativo y presenta todos los elementos de autoridad, líneas de jerarquía y el tipo de relación entre cada una de ellas, nos permite obtener una idea uniforme y sintética de la estructura formal de una organización. Todo organigrama debe ser fácil de entender y sencillo de utilizar, debe contener únicamente lo indispensable.

Tener un buen organigrama en una empresa es fundamental para su éxito, este facilita la gestión, muestra a cada colaborador de la empresa cuál es la cadena de mando y la relación entre los departamentos o áreas, es importante para saber a quién acudir ante un problema, además deja claro cuáles son los canales de ascenso, esto puede ser motivador para los colaboradores y asimismo facilita las tareas de control y supervisión.

El presente organigrama precisa la ubicación de cada una de las áreas dentro de la estructura orgánica general de la empresa, como su nivel jerárquico y dependencia funcional, muestra a las unidades organizacionales la razón de ser de su creación.

Para el cumplimiento correcto de las funciones Corporación Comercial Perú S.A.C cuenta con la siguiente estructura:

1.- Órganos de Alta Dirección:

1.1.- Gerente General

- Asistente de Gerencia

2.- Órganos de Línea:

2.1 Área de Contabilidad

	Manual de Organización y Funciones	Edición	01
		Fecha	02/2018
	Capítulo 4: Estructura Organizacional	Página	9 de 69

2.1.1. Jefe de Contabilidad
- Asistente Contable

2.2 Área de Sistemas y Soporte Técnico

2.2.1. Auxiliar Informático

2.3 Área de Gestión del Talento Humano

2.3.1. Jefe de Gestión del Talento Humano

2.4 Área de Ventas

2.4.1 Jefe de Ventas

2.4.1.1. Vendedores Institucionales

2.4.1.2. Administrador o Jefe de Tienda

2.4.1.3. Cajero

2.4.1.4. Vendedores de Tienda

2.5 Área de Compras

2.5.1 Jefe de Compras

2.5.1. Asistente de Compras

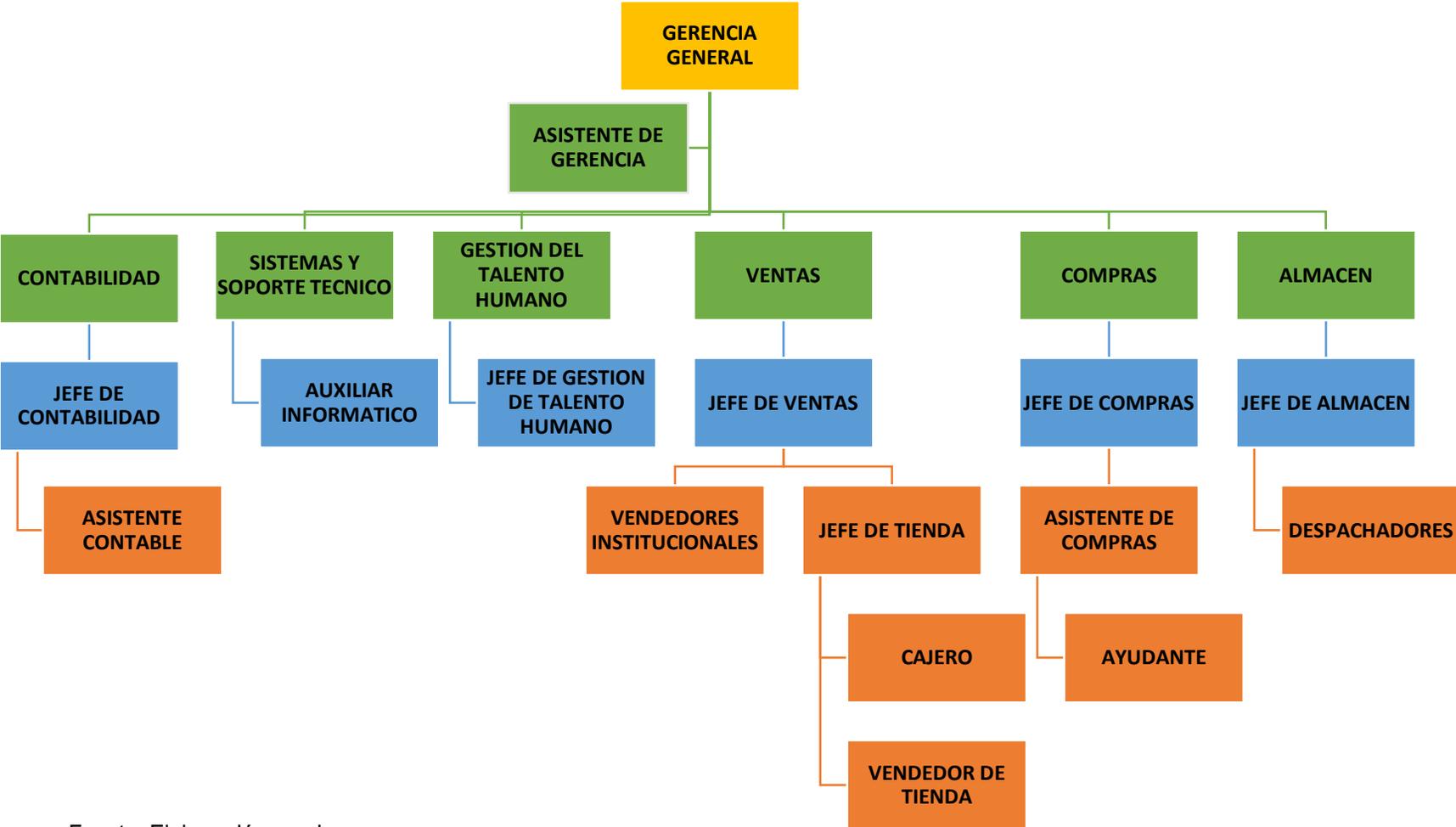
2.5.2. Ayudante

2.6 Área de Almacén

2.6.1. Jefe de Almacén

2.6.1. Despachador

ORGANIGRAMA DE CORPORACION COMERCIAL PERU S.A.C



Fuente: Elaboración propia

	Manual de Organización y Funciones	Edición	01
		Fecha	02/2018
	Capítulo 5: Misión y Visión	Página	11 de 69

5.1.- MISION (PROPUESTA)

Somos una empresa comercializadora de materiales de construcción y ferretería en general que busca brindar un servicio de calidad ofreciendo servicio rápido y eficiente, a través de una atención personalizada al cliente, actuamos basados en nuestros valores corporativos, conocimiento profesional y trabajo en equipo.

5.2.- VISION (PROPUESTA)

Consolidarnos en el mercado como la mejor empresa a nivel nacional en el rubro de comercialización de materiales de construcción y ferretería en general, logrando el reconocimiento de los clientes por nuestro buen servicio de calidad, brindándoles asesoría personalizada y desarrollando las capacidades de nuestro Talento Humano.

	Manual de Organización y Funciones	Edición	01
		Fecha	02/2018
	Capítulo 6: Políticas de Desempeño	Página	12 de 69

POLÍTICAS DE DESEMPEÑO

Las presentes políticas de desempeño son las directrices rectoras que guiarán la conducta de todo el talento humano que conforma la empresa Corporación Comercial Perú S.A.C, y éstas deberán ser cumplidas por cada uno de los colaboradores:

1. Brindar atención personalizada a fin de fidelizar al cliente y captar nuevos compradores.
2. Cumplir con los horarios de trabajo establecidos, poniendo en práctica valores corporativos como la puntualidad y responsabilidad para con la empresa.
3. Ejecutar de manera eficiente las funciones de cada uno de los cargos desempeñados tal como lo dicta el manual de funciones.
4. El personal antiguo deberá colaborar con el proceso de inducción del nuevo personal, brindándole las facilidades y apoyo en las actividades a ejecutar, contribuyendo una oportuna familiarización.
5. Generar espacios de comunicación y difusión de información necesaria para alcanzar el logro de los objetivos de la empresa.
6. Velar por la mejora del clima organizacional, generando un grato ambiente de trabajo enmarcado en el respeto, amabilidad, empatía, tolerancia, colaboración, confianza y motivación.
7. Todo colaborador está obligado a asumir métodos y hábitos de trabajo seguro, prevenir e informar toda condición o acto que pueda ocasionar daños al personal, materiales y medio ambiente; usando adecuadamente los implementos de seguridad personal y demás medios suministrados para su protección y el de otras personas.
8. Deberán informar en forma inmediata las condiciones de riesgos que pudieran identificar durante el desarrollo de sus labores en los diversos procesos, cooperando y participando en los análisis de riesgos.

	Manual de Organización y Funciones	Edición	01
		Fecha	02/2018
	Capítulo 6: Políticas de Desempeño	Página	13 de 69

9. Están prohibidas las bromas con alto nivel de falta de respeto, juegos de manos, riñas en los recintos de trabajo y no está permitido bajo ninguna circunstancia laborar bajo el efecto de alcohol y/o estupefacientes.
10. Participar activamente en las disposiciones que se den en situaciones de emergencia, instrucción, capacitación y simulacros que programe la empresa.
11. El ingreso y salida del personal estará supeditado a las disposiciones y bajo la responsabilidad del área de Talento Humano y/o Jefe de cada área previa autorización de Gerencia.
12. Generar compromiso en cada una las tareas realizadas, brindando estrategias que contribuyan al mejoramiento de los procesos y a buscar a la menor brevedad posible soluciones a los diversos problemas que se presentan durante el desarrollo de las actividades.
13. Respetar los conductos regulares para la presentación de quejas y observaciones, permitiendo una comunicación interna adecuada.
14. Conservar en buen estado los equipos y materiales de trabajo suministrados por la empresa.
15. Participar en las reuniones o capacitaciones programadas por la empresa y ser participé de las actividades que se implementen en mejora de la empresa.

	Manual de Organización y Funciones	Edición	01
		Fecha	02/2018
	Capítulo 7: Manual de Funciones	Página	14 de 69

MANUAL DE ORGANIZACIÓN DE FUNCIONES

El Manual de Organización de Funciones de la empresa Corporación Comercial Perú S.A.C, ha sido elaborado tomando como guía la obtención de información brindada por los colaboradores de la empresa, gracias a su apoyo en el desarrollo de los cuestionarios.

El presente Manual de Organización y funciones tiene como objetivos:

- Establecer los objetivos generales y funciones específicas de cada cargo precisando las interrelaciones jerárquicas, funcionales, de autoridad, responsabilidad y coordinación.
- Facilita el proceso de inducción de personal nuevo y sirve de orientación al personal en servicio, permitiéndoles conocer con claridad sus funciones y responsabilidades del cargo al que han sido asignados.
- Delimita la amplitud, naturaleza y campo de acción de cada cargo o puesto de trabajo.

	Manual de Organización y Funciones	Edición	01
	Capítulo 7: Manual de Funciones	Fecha	02/2018
		Página	15 de 69

GERENTE GENERAL

IDENTIFICACION

- **NOMBRE DEL PUESTO:** Gerente General
- **AREA A LA QUE PERTENECE:** Gerencia
- **CARGO DEL JEFE DIRECTO:** No tiene Jefe Directo

OBJETIVO

Le compete a la Gerencia General la planeación, dirección, coordinación y control del funcionamiento de la empresa, cuidando que todo acto se realice dentro del marco de la ley; cuidar que se desarrollen los planes y programas aprobados y se obtengan los resultados previstos, sobre la base de una organización y administración eficaces; y aconsejar, recomendar a los socios en la determinación de los planes y políticas generales de la empresa.

FUNCIONES ESPECÍFICAS

Actividades/Tareas

- Cumplir y hacer cumplir los acuerdos y decisiones de la Junta General de Accionistas.
- Dirigir y controlar el desarrollo de las actividades operativas y administrativas orientadas a optimizar el manejo de los recursos humanos, materiales, económicos y financieros.
- Proponer proyectos de presupuesto del ejercicio con los cuadros de asignación de personal y la escala de remuneraciones.
- Dar cuenta a cada sesión que se realice, del estado de las operaciones de la empresa, de los ingresos y egresos, inversiones y existencia de fondos.
- Presentar mensualmente, estados financieros (Balance General, Estado de Resultados de Pérdidas y Ganancias y otros que estime conveniente) y la información necesaria para el cierre del ejercicio.
- Representar a la empresa ante las autoridades reguladoras y fiscalizadoras del país o de extranjero.

	Manual de Organización y Funciones	Edición	01
		Fecha	02/2018
	Capítulo 7: Manual de Funciones	Página	16 de 69

- Velar por que los activos de la empresa sean salvaguardados estableciendo convenios con firmas aseguradoras.
- Aprobar y suscribir los contratos y/o convenios que requiera el funcionamiento eficiente de la empresa.
- Autorizar la adquisición de bienes, contratación de obras civiles y prestación de servicios de terceros, dentro de las facultades que le otorguen los socios y accionistas.
- Contratar personal especializado, celebrar contratos de carácter laboral.
- Decidir sobre apertura y cierre de cuentas corrientes bancarias y comerciales en el país como en el extranjero, tanto en moneda nacional como extranjera.
- Realizar otras que le corresponda según lo dispuesto en la Ley General de Sociedades.

FACTORES DE EVALUACIÓN

- Eficiencia demostrada en el desempeño de sus funciones y cargos.
- Calidad de atención a personas externas a la empresa.
- Grado de cumplimiento de normas internas de la empresa.

COORDINACIÓN

- Unidad de Sistemas y Soporte Técnico
- Unidad de Contabilidad
- Unidad de Gestión del Talento Humano
- Unidad de Compras
- Unidad de Ventas
- Unidad de Almacén
- Jefe de Tienda

SUPERVISIÓN

- Administradores de Tienda (Jefe de tienda)

	Manual de Organización y Funciones	Edición	01
		Fecha	02/2018
	Capítulo 7: Manual de Funciones	Página	17 de 69

- Representantes de áreas

CONDICIONES DE TRABAJO

- **Lugar Físico:**

El cargo lo desarrolla principalmente dentro de la oficina de Gerencia General, ubicada en la sede de la empresa CORPORACION COMERCIAL PERÚ Sociedad Anónima Cerrada en Av. Ramón Castilla N° 151 Castilla - Piura - Piura.

- **Horario de Trabajo:**

El horario laboral del Gerente General es de lunes a viernes de 8:00 am a 1:00 pm y de 4:00pm a 7:00pm con 45 minutos de refrigerio, sábados de 8:00 am a 2:00 pm.

	Manual de Organización y Funciones	Edición	01
		Fecha	02/2018
	Capítulo 7: Manual de Funciones	Página	18 de 69

REQUISITOS MINIMOS DEL PUESTO

PERFIL DEL PUESTO			
ESTUDIOS	Título Profesional		
ESPECIALIDAD	Administración de Empresas o carreras afines.		
EXPERIENCIA	En Gerencia Empresarial mínimo 3 años		
	Planeamiento de alternativas de solución y respuesta rápida		
COMPETENCIAS			
COMPETENCIAS - VALORES	NIVEL DE RELEVANCIA		
	MEDIANO	ALTO	MUY ALTO
1.- Probidad y Conducta		x	
2.- Vocación de servicio empresarial			x
3.- Sensibilidad Social		x	
4.- Lealtad Institucional			x
COMPETENCIAS GENERICAS	NIVEL DE RELEVANCIA		
	MEDIANO	ALTO	MUY ALTO
1.- Manejo Informático a nivel de usuario		x	
2.- Conocimiento de Servicio Empresarial			x
COMPETENCIAS PERSONALES	NIVEL DE RELEVANCIA		
	MEDIANO	ALTO	MUY ALTO
1.- Orientación al logro		x	
2.- Capacidad autocrítica		x	
3.- Tolerancia al estrés	x		
4.- Manejo de los errores personales	x		
5.- Iniciativa			x
6.- Auto control y estabilidad emocional		x	
CAPACIDADES, HABILIDADES Y ACTITUDES			
1.- Liderazgo			
2.- Vocación de Servicio			
3.- Manejo de presión			
4.- Trabajo en Equipo			
5.- Manejo de Sistemas Informáticos			
6.- Disposición y flexibilidad al cambio y aprendizaje			

	Manual de Organización y Funciones	Edición	01
		Fecha	02/2018
	Capítulo 7: Manual de Funciones	Página	19 de 69

ASISTENTE DE GERENCIA

IDENTIFICACION

- **NOMBRE DEL PUESTO:** Asistente Gerencia
- **AREA A LA QUE PERTENECE:** Gerencia
- **CARGO DEL JEFE DIRECTO:** Gerente General

OBJETIVO

Ejecutar los procesos administrativos del área, aplicando las normas y procedimientos definidos, elaborando documentación necesaria, revisando y realizando cálculos, a fin de dar cumplimiento a cada uno de los procesos, lograr resultados oportunos y garantizar la prestación efectiva del servicio.

FUNCIONES ESPECÍFICAS

Actividades/Tareas

- Participar en estudio y análisis e nuevos procedimientos y métodos de trabajo que realiza la empresa comercializadora.
- Llenar formatos de órdenes de pago por diferentes conceptos, tales como: pagos a proveedores, pagos de servicios, subvenciones, aportes, asignaciones, ayudas, avances a justificar, incremento o creación de fondos fijos.
- Realizar seguimiento a los pagos para su cancelación oportuna.
- Controlar los pagos efectuados al personal que labora en la empresa distribuidora.
- Lleva registro y control de los recursos financieros asignado a la dependencia, fondo fijo, avance a justificar, caja chica, etc.

	Manual de Organización y Funciones	Edición	01
		Fecha	02/2018
	Capítulo 7: Manual de Funciones	Página	20 de 69

- Recibir y revisar las facturas y comprobantes de los gastos efectuados con los avances a justificar.
- Elabora y envía a la unidad de contabilidad memorándum con los factores de justificación de los avances justificar y de los fondos fijos y caja chica.
- Redactar y transcribir la correspondencia y documentos diversos.
- Brindar apoyo logístico en actividades especiales.
- Recopilar, clasificar y analizar información para los planes y programas.
- Coordinar y hacer seguimiento a las acciones administrativas emanadas por el administrador.
- Elaborar solicitudes de cotizaciones o licitaciones a los proveedores previamente seleccionados por el administrador.
- Llenar formatos diversos relacionados con el proceso de compras.
- Transcribir y mantener actualizados toda la información relacionada con el proceso de compras.
- Hacer seguimiento a las órdenes de compras y la recepción de mercancías.
- Informar a los proveedores sobre la cancelación de facturas.
- Llevar registros y archivos de expedientes de proveedores.

FACTORES DE EVALUACIÓN

- Eficiencia demostrada en el desempeño de sus funciones.
- Calidad de trabajo realizado.
- Grado de cumplimiento de normas internas de la empresa.

COORDINACIÓN

- Jefe de Tienda
- Unidad de Contabilidad

	Manual de Organización y Funciones	Edición	01
		Fecha	02/2018
	Capítulo 7: Manual de Funciones	Página	21 de 69

SUPERVISIÓN

Supervisado por:

- Gerente General

CONDICIONES DE TRABAJO

▪ Lugar Físico

El cargo lo desarrolla principalmente dentro de la oficina de Gerencia General, ubicada en la sede de la empresa CORPORACION COMERCIAL PERÚ Sociedad Anónima Cerrada en Av. Ramón Castilla N° 151 Castilla- Piura-Piura

▪ Horario de Trabajo

El horario laboral del Asistente Administrativo es de lunes a viernes de 7:30 am a 1:00 pm y de 4:00 pm a 7:00 pm, sábados de 7:30 am a 1:30 pm.

	Manual de Organización y Funciones	Edición	01
		Fecha	02/2018
	Capítulo 7: Manual de Funciones	Página	22 de 69

REQUISITOS MINIMOS DEL PUESTO

PERFIL DEL PUESTO			
ESTUDIOS	Título Profesional Técnico		
ESPECIALIDAD	Administración de Empresas		
EXPERIENCIA	Tener experiencia en área administrativa mínimo 1 año		
COMPETENCIAS			
COMPETENCIAS - VALORES	NIVEL DE RELEVANCIA		
	MEDIANO	ALTO	MUY ALTO
1.- Probidad y Conducta		x	
2.- Vocación de servicio empresarial			x
3.- Sensibilidad Social		x	
4.- Lealtad Institucional			x
COMPETENCIAS GENERICAS	NIVEL DE RELEVANCIA		
	MEDIANO	ALTO	MUY ALTO
1.- Manejo Informático a nivel de usuario		x	
2.- Conocimiento de Servicio Empresarial			x
COMPETENCIAS PERSONALES	NIVEL DE RELEVANCIA		
	MEDIANO	ALTO	MUY ALTO
1.- Orientación al logro		x	
2.- Capacidad autocrítica		x	
3.- Tolerancia al estrés	x		
4.- Manejo de los errores personales	x		
5.- Iniciativa			x
6.- Auto control y estabilidad emocional		x	
CAPACIDADES, HABILIDADES Y ACTITUDES			
1.- Adaptación a los cambios			
2.- Vocación de Servicio			
3.- Aceptación de trabajo bajo presión			
4.- Trabajo en Equipo multidisciplinario			
5.- Manejo de Sistemas Informáticos			

	Manual de Organización y Funciones	Edición	01
		Fecha	02/2018
	Capítulo 7: Manual de Funciones	Página	23 de 69

AUXILIAR DE INFORMÁTICA

IDENTIFICACION

- **NOMBRE DEL PUESTO:** Auxiliar de Informática
- **AREA A LA QUE PERTENECE:** Sistemas y Soporte Técnico
- **CARGO DEL JEFE DIRECTO:** Gerencia

OBJETIVO

Brindar soporte tecnológico a las diversas áreas de la Empresa a través de estrategias orientadas hacia el usuario final para el uso eficaz y eficiente de las herramientas de tecnología de información en la realización de sus actividades. Asimismo implementar y mantener una base de datos corporativos, sistema de información para la toma de decisiones y medios de comunicaciones que refuercen el logro de los objetivos de la organización.

FUNCIONES ESPECÍFICAS

Actividades/Tareas

- Dar soporte técnico y asesoría a todas las dependencias de la empresa en la identificación de las necesidades de información efectuando el desarrollo, implementación, operación, mantenimiento y seguimiento del sistema informático.
- Proponer al Área de Administración la implementación, administración y mantenimiento de todos los equipos de cómputo de uso general y específico de la empresa.
- Elaborar, ejecutar, supervisar, controlar y mantener la seguridad de la información y protección de los equipos de cómputo de la empresa.
- Definir, proponer, implementar, mantener y administrar todos los equipos de cómputo de uso general y específico de la empresa.

	Manual de Organización y Funciones	Edición	01
		Fecha	02/2018
	Capítulo 7: Manual de Funciones	Página	24 de 69

- Dar asesoría a todas las áreas de la empresa en el uso de la tecnología de punta, en lo que respecta al desarrollo de la informática para la toma de decisiones, planeamiento, ejecución, control y evaluación de operaciones.
- Administrar los recursos de hardware y software de acuerdo a las prioridades de la empresa.
- Elaborar manuales del sistema, efectuando el monitoreo de la performance de la red, redefiniendo las tareas, dimensionando los recursos, personal y servicios necesarios.
- Elaborar informes mensuales sobre las actividades desarrolladas.
- Proponer al área de administración el presupuesto, objetivos y metas anuales de su oficina.
- Atender otros encargos de la Gerencia General y del Área Administrativa, relacionadas al objetivo enunciado.

FACTORES DE EVALUACIÓN

- Eficiencia demostrada en el desempeño de sus funciones y cargos.
- Grado de cumplimiento de normas internas de la empresa.
- Grado de conocimiento en sistemas informáticos y actualización de los mismos.

COORDINACIÓN

- Gerencia General
- Jefe de Tienda
- Unidad de Contabilidad
- Resto de áreas donde se usa material informático.

SUPERVISIÓN

- Supervisado por : Gerente General

	Manual de Organización y Funciones	Edición	01
		Fecha	02/2018
	Capítulo 7: Manual de Funciones	Página	25 de 69

CONDICIONES DE TRABAJO

- **Lugar Físico**

El cargo lo desarrolla principalmente en la oficina de Sistemas y Soporte Técnico, ubicada en la sede Carretera Piura- Chulucanas Km 2.5 U.C.P 17 V. La Esperanza Castilla-Piura- Piura

- **Horario de Trabajo**

El horario laboral del Gerente General es de lunes a viernes de 8:00 am a 5:00 pm con 45 minutos de refrigerio, sábados de 8:00 am a 4:00 pm.

	Manual de Organización y Funciones	Edición	01
		Fecha	02/2018
	Capítulo 7: Manual de Funciones	Página	26 de 69

REQUISITOS MINIMOS DEL PUESTO

PERFIL DEL PUESTO			
ESTUDIOS	Título Profesional Técnico o Universitario		
ESPECIALIDAD	Computación e Informática		
EXPERIENCIA	Tener experiencia en sistemas Informáticos (software, hardware) mínimo 3 años		
	Reparación de computadoras y otras relacionadas con las mismas		
COMPETENCIAS			
COMPETENCIAS - VALORES	NIVEL DE RELEVANCIA		
	MEDIANO	ALTO	MUY ALTO
1.- Probidad y Conducta			x
2.- Vocación de servicio empresarial			x
3.- Sensibilidad Social			x
4.- Lealtad Institucional			x
COMPETENCIAS GENERICAS	NIVEL DE RELEVANCIA		
	MEDIANO	ALTO	MUY ALTO
1.- Manejo Informático a nivel de usuario			x
2.- Conocimiento de Servicio Empresarial			x
COMPETENCIAS PERSONALES	NIVEL DE RELEVANCIA		
	MEDIANO	ALTO	MUY ALTO
1.- Orientación al logro		x	
2.- Capacidad autocrítica		x	
3.- Tolerancia al estrés			x
4.- Manejo de los errores personales		x	
5.- Iniciativa			x
6.- Auto control y estabilidad emocional		x	
CAPACIDADES, HABILIDADES Y ACTITUDES			
1.- Habilidad y manejo de sistemas informáticos			
2.- Conocimiento en reparación de computadoras			
3.- Aceptación de trabajo bajo presión			
4.- Trabajo en Equipo multidisciplinario			
5.- Vocación de servicio			
6.- Facilidad de adaptación a los cambios requeridos por la empresa			

	Manual de Organización y Funciones	Edición	01
		Fecha	02/2018
	Capítulo 7: Manual de Funciones	Página	27 de 69

JEFE DE CONTABILIDAD

IDENTIFICACION

- **NOMBRE DEL PUESTO:** Jefe de contabilidad
- **AREA A LA QUE PERTENECE:** Contabilidad
- **CARGO DEL JEFE DIRECTO:** Gerencia

OBJETIVO

Mantener actualizado los registros contables y los obligados por la ley, con el fin de preparar y presentar oportunamente los estados financieros, las declaraciones juradas y liquidaciones de pago de impuestos. Administrar eficientemente las pólizas de seguro patrimoniales y los inventarios de almacén y bienes de activo fijo.

FUNCIONES ESPECÍFICAS

Actividades/Tareas

- Dirigir la preparación de los registros, sistemas de información y control que permitan proporcionar a la gerencia, los elementos precisos y datos oportunos sobre análisis financieros de presupuestos, flujos de caja, costos, seguros, impuestos y otros aspectos requeridos para conseguir una buena administración de los recursos.
- Velar por el cumplimiento de las normas de la empresa al ejecutar el control documentario de los pagos derivados de la actividad empresarial.
- Establecer y mantener los métodos y procedimientos contables para el registro de las transacciones y operaciones económico- financiera de la empresa.
- Estructurar y emitir los estados financieros, así como los reportes derivados del proceso contable.
- Velar por el oportuno cumplimiento de las obligaciones tributarias y contribuciones sociales.
- Establecer y mantener las normas contables que contribuyan a la aplicación del sistema de control interno necesario para el resguardo de los bienes y derechos de la empresa.

	Manual de Organización y Funciones	Edición	01
		Fecha	02/2018
	Capítulo 7: Manual de Funciones	Página	28 de 69

- Supervisar la ejecución de los inventarios físicos de activos fijos y de existencias en almacén.
- Elabora informes sobre las actividades desarrolladas.
- Proponer a la gerencia general y área de administración el presupuesto, objetivos y metas anuales de su oficina.
- Realizar el ingreso de las compras diarias que realiza la empresa, además hacer revisión y control de los pagos a proveedores y revisar las guías de remisión.
- Atender otras funciones por encargo de gerencia general.
- Recepcionar y registrar los gastos que la empresa tiene constantemente.
- Como responsable directo del área de Contabilidad estará presente en las auditorias que efectuó la SUNAT, prestara el apoyo necesario para los requerimientos y/o reclamos que tengan que realizarse ante esta entidad.

FACTORES DE EVALUACIÓN

- Eficiencia demostrada en el desempeño de sus funciones y cargos.
 - Calidad de manejo del área contable.
 - Calidad de atención a personas externas a la empresa.
- Grado de cumplimiento de normas internas de la empresa

COORDINACIÓN

- Gerencia General
- Jefe de Tienda
- Unidad de Gestión de talento Humano
- Unidad de Ventas
- Unidad de Compras
- Unidad de Almacén.
- Unidad de Sistemas y Soporte Técnico

SUPERVISIÓN

Supervisa a:

- Asistente contable.

	Manual de Organización y Funciones	Edición	01
		Fecha	02/2018
	Capítulo 7: Manual de Funciones	Página	29 de 69

Supervisado por:

- Gerente General.

CONDICIONES DE TRABAJO

▪ Lugar Físico

El cargo lo desarrolla dentro de la oficina de Contabilidad, ubicada en la sede de la empresa Av. Ramón Castilla N° 151 Castilla- Piura-Piura

▪ Horario de Trabajo

El horario laboral del Jefe de Contabilidad es de lunes a viernes de 7:30 am a 1:00 pm y de 4:00 pm a 7:00 pm, sábados de 7:30 am a 1:00 pm.

	Manual de Organización y Funciones	Edición	01
		Fecha	02/2018
	Capítulo 7: Manual de Funciones	Página	30 de 69

REQUISITOS MINIMOS DEL PUESTO

PERFIL DEL PUESTO			
ESTUDIOS	Título Profesional Universitario		
ESPECIALIDAD	Contador Público Colegiado		
EXPERIENCIA	Tener experiencia en Preparación y Presentación de Estados financieros mínimo 3 años		
COMPETENCIAS			
COMPETENCIAS - VALORES	NIVEL DE RELEVANCIA		
	MEDIANO	ALTO	MUY ALTO
1.- Probidad y Conducta		x	
2.- Vocación de servicio empresarial			x
3.- Sensibilidad Social		x	
4.- Lealtad Institucional			x
COMPETENCIAS GENERICAS	NIVEL DE RELEVANCIA		
	MEDIANO	ALTO	MUY ALTO
1.- Manejo Informático a nivel de usuario		x	
2.- Conocimiento de Servicio Empresarial			x
COMPETENCIAS PERSONALES	NIVEL DE RELEVANCIA		
	MEDIANO	ALTO	MUY ALTO
1.- Orientación al logro		x	
2.- Capacidad autocritica		x	
3.- Tolerancia al estrés			x
4.- Manejo de los errores personales			x
5.- Iniciativa			x
6.- Auto control y estabilidad emocional		x	
CAPACIDADES, HABILIDADES Y ACTITUDES			
1.- Manejo de sistemas informáticos			
2.- Flexibilidad y disposición al cambio			
3.- Aceptación de trabajo bajo presión			
4.- Trabajo en Equipo multidisciplinario			
5.- Vocación de servicio			
6.- Facilidad de adaptación a los cambios requeridos por la empresa			

	Manual de Organización y Funciones	Edición	01
		Fecha	02/2018
	Capítulo 7: Manual de Funciones	Página	31 de 69

ASISTENTE DE CONTABILIDAD

IDENTIFICACION

- **NOMBRE DEL PUESTO:** Asistente de contabilidad
- **AREA A LA QUE PERTENECE:** Contabilidad
- **CARGO DEL JEFE DIRECTO:** Contador- Jefe de Contabilidad

OBJETIVO

Ser apoyo del Contador de tener al día la contabilidad de la empresa, compartiendo la responsabilidad de tener los libros en orden y al día como lo señala la ley.

FUNCIONES ESPECÍFICAS

Actividades/Tareas:

- Realizar el ingreso al sistema contable de las ventas diarias que realiza la empresa, además de revisar los créditos otorgados y realizar el registro de la cobranza efectuada.
- Hacer revisión y control de las cuentas por cobrar por cada tienda, comparando el control emitido por la tienda con el registro contable.
- Realizar el ingreso de los anticipos de clientes y su respectiva cancelación.
- Control y revisión de la documentación de ventas (facturas, notas de crédito, nota de débito) emitidas, que se encuentren completas.
- Control de las facturas y notas de crédito de compras con su respectivo medio de pago y guía de remisión de ser el caso, tal como está registrado en el sistema.
- Mantenimiento correcto de los registros financieros y el correcto archivo de toda la documentación contable (transferencias, caja chica, egresos, recibos por honorarios, entre otros).
- Conciliación bancaria, revisión y control de las operaciones bancarias realizadas durante el mes con lo que se refleja en los estados de cuenta.
- Recibir la documentación contable que sirve de soporte a las operaciones y transacciones de la entidad, revisando su exactitud y devolviendo aquellos que presentan datos ilegibles e incompletos.

	Manual de Organización y Funciones	Edición	01
	Capítulo 7: Manual de Funciones	Fecha	02/2018
		Página	32 de 69

- Codificar los diversos documentos contables de acuerdo al Manual de Cuentas de la empresa y realizar el registro de los asientos de diario, egresos, ventas y otros movimientos de naturaleza contable.

FACTORES DE EVALUACIÓN

- Eficiencia demostrada en el desempeño de sus funciones y cargos.
- Calidad de manejo del área contable.
- Grado de cumplimiento de normas internas de la empresa

COORDINACIÓN

- Asistente de Gerencia
- Unidad de Caja

SUPERVISIÓN

Supervisado por:

- Jefe de Contabilidad.

CONDICIONES DE TRABAJO

Lugar Físico

El cargo lo desarrolla dentro de la oficina de Contabilidad, ubicada en la sede de la empresa Av. Ramón Castilla N° 151 Castilla- Piura-Piura

Horario de Trabajo

El horario laboral del Jefe de Contabilidad es de lunes a viernes de 7:30 am a 1:00 pm y de 4:00 pm a 7:00 pm, sábados de 7:30 am a 1:00 pm.

	Manual de Organización y Funciones	Edición	01
		Fecha	02/2018
	Capítulo 7: Manual de Funciones	Página	33 de 69

REQUISITOS MINIMOS DEL PUESTO

PERFIL DEL PUESTO			
ESTUDIOS	Título Profesional Técnico o Egresado Universitario		
ESPECIALIDAD	Contabilidad		
EXPERIENCIA	Tener experiencia en manejo de Libros Contables		
COMPETENCIAS			
COMPETENCIAS - VALORES	NIVEL DE RELEVANCIA		
	MEDIANO	ALTO	MUY ALTO
1.- Probidad y Conducta		x	
2.- Vocación de servicio empresarial			x
3.- Sensibilidad Social		x	
4.- Lealtad Institucional			x
COMPETENCIAS GENERICAS	NIVEL DE RELEVANCIA		
	MEDIANO	ALTO	MUY ALTO
1.- Manejo Informático a nivel de usuario		x	
2.- Conocimiento de Servicio Empresarial			x
COMPETENCIAS PERSONALES	NIVEL DE RELEVANCIA		
	MEDIANO	ALTO	MUY ALTO
1.- Orientación al logro		x	
2.- Capacidad autocrítica		x	
3.- Tolerancia al estrés			x
4.- Manejo de los errores personales			x
5.- Iniciativa			x
6.- Auto control y estabilidad emocional		x	
CAPACIDADES, HABILIDADES Y ACTITUDES			
1.- Manejo de sistemas informáticos			
2.- Flexibilidad y disposición al cambio			
3.- Aceptación de trabajo bajo presión			
4.- Trabajo en Equipo multidisciplinario			
5.- Vocación de servicio			
6.- Facilidad de aprendizaje			

	Manual de Organización y Funciones	Edición	01
		Fecha	02/2018
	Capítulo 7: Manual de Funciones	Página	34 de 69

JEFE DE GESTION DEL TALENTO HUMANO

IDENTIFICACION

- **NOMBRE DEL PUESTO:** Jefe de Gestión del Talento Humano
- **AREA A LA QUE PERTENECE:** Gestión del Talento Humano
- **CARGO DEL JEFE DIRECTO:** Gerente General

OBJETIVO

Mejorar la eficiencia o eficacia de la organización logrando que los colaboradores se sientan y actúen como socios de la organización, participen activamente en un proceso de desarrollo continuo a nivel personal y organizacional y sean los protagonistas del cambio y las mejoras.

FUNCIONES ESPECÍFICAS

Actividades/Tareas:

- Elaborar y controlar el proceso de reclutamiento, selección, ingreso e inducción del personal, a fin de asegurar la elección de los candidatos más idóneos para los puestos, mediante la aplicación de los procedimientos formales programados para facilitar al nuevo trabajador toda la información necesaria acerca de la estructura organizacional, funciones, objetivos de la empresa, políticas; facilitando la adaptación y participación del trabajador.
- Proyectar y coordinar programas de capacitación y entrenamiento para los empleados, a fin de cumplir con los planes de formación, desarrollo, mejoramiento y actualización del personal, promoviendo la motivación al logro.
- Dar cumplimiento a los planes y programas sobre los beneficios establecidos por la empresa.
- Controlar y supervisar los diferentes beneficios de Ley, utilidades, prestaciones sociales, vacaciones, entre otros, mediante el cumplimiento de los procedimientos internos de la empresa.

	Manual de Organización y Funciones	Edición	01
	Capítulo 7: Manual de Funciones	Fecha	02/2018
		Página	35 de 69

- Diseñar los puestos de trabajo oportunos, definir funciones y responsabilidades, prever las necesidades de personal de promoción interna, entre otras tareas.
- Evaluar el desempeño y control de personal.
- Generar un buen clima laboral, detectando el nivel de satisfacción del trabajador dentro de la organización y los motivos de descontento, con la intención de aplicar medidas correctivas.
- Gestionar todos los trámites jurídicos-administrativos, como la formalización de contratos, tramitación de nóminas y seguros sociales, entre otros.
- Implementación de medidas de prevención y de protección, a fin de preservar la salud de las personas que trabajan en la empresa.

FACTORES DE EVALUACIÓN

- Eficiencia demostrada en el desempeño de sus funciones y cargos.
- Calidad de manejo del área Talento Humano.
- Grado de cumplimiento de normas internas de la empresa

COORDINACIÓN

- Gerencia General
- Jefe de Tienda
- Unidad de Ventas
- Unidad de Compras
- Unidad de Sistemas y Soporte Técnico
- Unidad de Almacén
- Unidad de Contabilidad

	Manual de Organización y Funciones	Edición	01
		Fecha	02/2018
	Capítulo 7: Manual de Funciones	Página	36 de 69

SUPERVISIÓN

Supervisado por:

- Gerencia General.

CONDICIONES DE TRABAJO

▪ Lugar Físico

El cargo lo desarrolla dentro de la oficina de Gestión de Talento Humano, ubicada en la sede de la empresa Av. Ramón Castilla N° 151 Castilla- Piura-Piura

▪ Horario de Trabajo

El horario laboral del Jefe de Contabilidad es de lunes a viernes de 7:30 am a 1:00 pm y de 4:00 pm a 7:00 pm, sábados de 7:30 am a 1:00 pm.

	Manual de Organización y Funciones	Edición	01
		Fecha	02/2018
	Capítulo 7: Manual de Funciones	Página	37 de 69

REQUISITOS MINIMOS DEL PUESTO

PERFIL DEL PUESTO			
ESTUDIOS	Título Profesional en Administración		
ESPECIALIDAD	Recursos Humanos		
EXPERIENCIA	Control y Manejo de Personal		
COMPETENCIAS			
COMPETENCIAS - VALORES	NIVEL DE RELEVANCIA		
	MEDIANO	ALTO	MUY ALTO
1.- Probidad y Conducta		x	
2.- Vocación de servicio empresarial			x
3.- Sensibilidad Social			x
4.- Lealtad Institucional			x
COMPETENCIAS GENERICAS	NIVEL DE RELEVANCIA		
	MEDIANO	ALTO	MUY ALTO
1.- Manejo Informático a nivel de usuario			x
2.- Conocimiento de Servicio Empresarial			x
COMPETENCIAS PERSONALES	NIVEL DE RELEVANCIA		
	MEDIANO	ALTO	MUY ALTO
1.- Orientación al logro		x	
2.- Capacidad autocritica		x	
3.- Tolerancia al estrés			x
4.- Manejo de los errores personales			x
5.- Iniciativa			x
6.- Auto control y estabilidad emocional		x	
CAPACIDADES, HABILIDADES Y ACTITUDES			
1.- Manejo de sistemas informáticos			
2.- Flexibilidad y disposición al cambio			
3.- Aceptación de trabajo bajo presión			
4.- Trabajo en Equipo multidisciplinario			
5.- Vocación de servicio			
6.- Facilidad de aprendizaje			

	Manual de Organización y Funciones	Edición	01
		Fecha	02/2018
	Capítulo 7: Manual de Funciones	Página	38 de 69

JEFE DE VENTAS

IDENTIFICACION

- **NOMBRE DEL PUESTO:** Jefe de Ventas
- **AREA A LA QUE PERTENECE:** Ventas
- **CARGO DEL JEFE DIRECTO:** Gerente General

OBJETIVO

Analizar, crear y aplicar las estrategias aprobadas por la Gerencia General, para dar a conocer el producto en el mercado y realizar el cobro efectivo del producto vendido.

FUNCIONES ESPECÍFICAS

Actividades/Tareas:

- Crear estrategias y métodos para posesionar el producto en el mercado.
- Evaluar el alcance de las ventas, analizando los volúmenes de ventas actuales con los periodos anteriores.
- Cotejar la facturación emitida con sus respectivos reportes de ventas por tienda.
- Rendir informes periódicos u ocasionales que requiera la Gerencia General.
- Efectuar cruces de información periódica con el área de contabilidad en lo referente a cuentas por cobrar, créditos otorgados, anticipos de clientes pendientes de saldar y ventas.
- Fijación de precios para venta de productos, observando las actividades de la competencia.
- Coordinar actividades promocionales y publicitarias.
- Dirigir, controlar y supervisar de manera constante las operaciones realizadas dentro del proceso de ventas.
- Crear políticas de crédito, analizar e investigar solicitudes de crédito de los posibles clientes.
- Control de las cuentas pendientes por cobrar y la revisión de la antigüedad de saldos.
- Supervisar que las labores del departamento se ejecuten con servicios de calidad.

	Manual de Organización y Funciones	Edición	01
		Fecha	02/2018
	Capítulo 7: Manual de Funciones	Página	39 de 69

- Fijar metas de ventas y realizar el seguimiento del cumplimiento de las metas establecidas.
- Control de Depósitos realizados por los clientes para proceder con la entrega del pedido.

FACTORES DE EVALUACIÓN

- Eficiencia demostrada en el desempeño de sus funciones y cargos.
- Calidad de manejo del área Ventas.
- Grado de cumplimiento de normas internas de la empresa

COORDINACIÓN

- Gerencia General
- Jefe de Tienda
- Unidad de Compras
- Unidad de Sistemas y Soporte Técnico
- Unidad de Almacén

SUPERVISIÓN

Supervisado por:

- Gerencia General.

Supervisa a:

- Vendedores de tienda
- Vendedores Institucionales
- Cajero.

CONDICIONES DE TRABAJO

▪ Lugar Físico

El cargo lo desarrolla dentro de la oficina de Ventas, ubicada en la sede Carretera Piura- Chulucanas Km 2.5 U.C.P 17 V. La Esperanza Castilla-Piura

▪ Horario de Trabajo

El horario laboral del Jefe de Ventas es de lunes a viernes de 8:00 am a 5:00 pm con 45 min de refrigerio, sábados de 8:00 am a 4:00 pm.

	Manual de Organización y Funciones	Edición	01
		Fecha	02/2018
	Capítulo 7: Manual de Funciones	Página	40 de 69

REQUISITOS MINIMOS DEL PUESTO

PERFIL DEL PUESTO			
ESTUDIOS	Título Profesional Universitario en Negocios, Administración, Marketing, afines		
ESPECIALIDAD	Administración, Ventas, Marketing, afines		
EXPERIENCIA	Tener experiencia mínima de 2 años como Jefe o Supervisor de Ventas.		
COMPETENCIAS			
COMPETENCIAS - VALORES	NIVEL DE RELEVANCIA		
	MEDIANO	ALTO	MUY ALTO
1.- Probidad y Conducta			x
2.- Vocación de servicio empresarial			x
3.- Sensibilidad Social			x
4.- Lealtad Institucional			x
COMPETENCIAS GENERICAS	NIVEL DE RELEVANCIA		
	MEDIANO	ALTO	MUY ALTO
1.- Manejo Informático a nivel de usuario			x
2.- Conocimiento de Servicio Empresarial		x	
COMPETENCIAS PERSONALES	NIVEL DE RELEVANCIA		
	MEDIANO	ALTO	MUY ALTO
1.- Orientación al logro			x
2.- Capacidad autocritica			x
3.- Tolerancia al estrés			x
4.- Manejo de los errores personales		x	
5.- Iniciativa			x
6.- Auto control y estabilidad emocional		x	
CAPACIDADES, HABILIDADES Y ACTITUDES			
1.- Capacidad de trabajo en equipo y bajo presión			
2.- Flexibilidad y disposición al cambio			
3.- Vocación de servicio			
4.- Capacidad de Liderazgo			
5.- Creativo			
6.- Habilidad de mando			

	Manual de Organización y Funciones	Edición	01
		Fecha	02/2018
	Capítulo 7: Manual de Funciones	Página	41 de 69

JEFE DE TIENDA

IDENTIFICACION

- **NOMBRE DEL PUESTO:** Jefe de Tienda
- **AREA A LA QUE PERTENECE:** Ventas
- **CARGO DEL JEFE DIRECTO:** Jefe de Ventas

OBJETIVO

Coordina y supervisa las tareas y actividades del área de ventas. También participa en el análisis de la organización, con el fin de formular alternativas acordes con los objetivos estratégicos de la empresa. Asimismo, es responsable de la coordinación con la Gerencia y Jefaturas de áreas, de la evaluación, rediseño y mejora continua de los procesos técnicos - operativos y administrativos, fin de promover la eficiencia y calidad en la empresa.

FUNCIONES ESPECÍFICAS

Actividades/Tareas

Es responsable del adecuado cumplimiento de las funciones que se enuncian a continuación:

La función planificadora

- Promover y coordinar con la Gerencia y los Jefes de área la formulación de planes estratégicos de la empresa.
- Diseñar y ejecutar las estrategias de ventas relacionadas con la fijación de precio, descuentos, promociones de los productos de la empresa.
- Evaluación, control y monitoreo de la gestión de los diversos planes existentes en la Empresa.
- Determinar metas de ventas de los productos de la empresa.
- Evaluar mensualmente la gestión de los vendedores.
- Ejecutar estrategias de ventas.
- De acuerdo al informe reportado por el Jefe de Ventas implementar nuevas estrategias para solucionar posibles problemas.

	Manual de Organización y Funciones	Edición	01
		Fecha	02/2018
	Capítulo 7: Manual de Funciones	Página	42 de 69

- Efectuar análisis de variables externas relacionadas con la gestión de la Empresa (sociales, económicos, políticos, tecnológicos y legales)

Organización

- Promover el análisis de la organización, con el fin de formular alternativas que optimicen la gestión empresarial en estrecha concordancia con los objetivos generales de la Empresa.
- Coordinar con las áreas usuarias, la elaboración y actualización continua del Manual de Normas y Procedimientos y el Manual de Organización y Funciones.

Mejora de Procesos y Sistema de Gestión

- Promover en las diversas áreas de la Empresa, la evaluación y mejora continua de los principales procesos existentes.
- Promover el desarrollo de proyectos que permitan elevar el nivel de eficiencia de la Empresa.
- Promoción de proyectos que permitan implementar en la Empresa nuevos modelos de gestión acordes con los desarrollos tecnológicos y administrativos aplicables al sector.

Control

- Evaluar el cumplimiento de ventas de cada uno de los vendedores, teniendo en cuenta los canales de comercialización.
- Presentar informe mensual a la gerente general, en el cual se tener en cuenta los siguientes aspectos: número de productos vendidos, número de clientes actuales y nuevos clientes, promedio de los clientes, entre otros aspectos, mediante informes mensuales, semanales y especiales.

Otras funciones

- Otras funciones que expresamente le encargue la Gerencia General

FACTORES DE EVALUACIÓN

- Eficiencia demostrada en el desempeño de sus funciones y cargos.
- Calidad de atención a personas externas a la empresa.

	Manual de Organización y Funciones	Edición	01
		Fecha	02/2018
	Capítulo 7: Manual de Funciones	Página	43 de 69

- Grado de cumplimiento de normas internas de la empresa
- Calidad de trato al personal que tiene a cargo.

COORDINACIÓN

- Gerencia General
- Unidad de Contabilidad
- Jefe de Ventas

SUPERVISIÓN

- Supervisa a:
Vendedores de tienda
Cajero/a
- Supervisado por:
Gerencia general

CONDICIONES DE TRABAJO

▪ Lugar Físico

El cargo lo desarrolla principalmente dentro de las tiendas que tiene a cargo:

- Av. Ramón Castilla N° 151 Castilla- Piura-Piura
- Mza A lote 01 Urb. Ignacio Merino II Etapa- Piura
- Jr. Sn Lorenzo N° 208 Mercado Modelo- Piura
- Carretera Piura-Chulucanas Mz C lote 05 Urb San Antonio Castilla- Piura

▪ Horario de Trabajo

El horario laboral del Administrador es de lunes a viernes de 8:00 am a 5:00 pm con 45 minutos de refrigerio, sábados de 8:00 am a 4:00 pm con 45 minutos de refrigerio.

	Manual de Organización y Funciones	Edición	01
		Fecha	02/2018
	Capítulo 7: Manual de Funciones	Página	44 de 69

REQUISITOS MINIMOS DEL PUESTO

PERFIL DEL PUESTO			
ESTUDIOS	Título Profesional Universitario o Técnico Profesional		
ESPECIALIDAD	Administración, Ventas, Marketing, afines		
EXPERIENCIA	Tener experiencia mínima de 2 años en Ventas.		
COMPETENCIAS			
COMPETENCIAS - VALORES	NIVEL DE RELEVANCIA		
	MEDIANO	ALTO	MUY ALTO
1.- Probidad y Conducta			x
2.- Vocación de servicio empresarial			x
3.- Sensibilidad Social		x	
4.- Lealtad Institucional			x
COMPETENCIAS GENERICAS	NIVEL DE RELEVANCIA		
	MEDIANO	ALTO	MUY ALTO
1.- Manejo Informático a nivel de usuario		x	
2.- Conocimiento de Servicio Empresarial		x	
COMPETENCIAS PERSONALES	NIVEL DE RELEVANCIA		
	MEDIANO	ALTO	MUY ALTO
1.- Orientación al logro		x	
2.- Capacidad autocrítica		x	
3.- Tolerancia al estrés		x	
4.- Manejo de los errores personales		x	
5.- Iniciativa			x
6.- Auto control y estabilidad emocional			x
CAPACIDADES, HABILIDADES Y ACTITUDES			
1.- Capacidad de trabajo en equipo y bajo presión			
2.- Flexibilidad y disposición al cambio			
3.- Vocación de servicio			
4.- Lealtad, honestidad y responsabilidad			

	Manual de Organización y Funciones	Edición	01
		Fecha	02/2018
	Capítulo 7: Manual de Funciones	Página	45 de 69

CAJERO

IDENTIFICACION

- **NOMBRE DEL PUESTO:** Cajero
- **AREA A LA QUE PERTENECE:** Ventas
- **CARGO DEL JEFE DIRECTO:** Jefe de Tienda, Jefe de Ventas

OBJETIVO

El cajero se encarga de recibir y cobrar dinero por los servicios recibidos por los clientes, para ello posee un software cuyos requerimientos son básicamente de rapidez en la atención.

FUNCIONES ESPECÍFICAS

Actividades/Tareas

- Recibir, controlar dinero.
- Registrar notas de ventas.
- Registrar facturas.
- Realizar apartados.
- Ver existencia entre sucursales.
- Recibir pagos de créditos.
- Realizar salidas de efectivo.
- Registrar beneficiarios.
- Consultar movimientos
- Facturar notas de crédito y/o débito.
- Elaborar factura del día.
- Detectar billetes falsos.
- Imprimir liquidación de ventas y Realizar el cuadro diario.
- Realizar el cobro de la venta de productos.
- Realizar el reporte de cuentas por cobrar.

	Manual de Organización y Funciones	Edición	01
		Fecha	02/2018
	Capítulo 7: Manual de Funciones	Página	46 de 69

- Realizar el cierre de POS.

FACTORES DE EVALUACIÓN

- Eficiencia demostrada en el desempeño de sus funciones y cargos.
- Calidad de atención hacia sus colaboradores y a personas externas a la empresa.
- Grado de cumplimiento de normas internas de la empresa.
- Responsabilidad y habilidad en sus actividades.

COORDINACIÓN

- Unidad de jefe de ventas
- Unidad de Contabilidad
- Unidad de Administración

SUPERVISIÓN

- Supervisado por:
Jefe de Tienda.
Jefe de Contabilidad

CONDICIONES DE TRABAJO

▪ Lugar Físico

El cargo lo desarrolla dentro de la zona de venta en cada sede de la empresa.

▪ Horario de Trabajo

El horario laboral del Gerente General es de lunes a viernes de 8:00 am a 5:00 pm con 45 minutos de refrigerio, sábados de 8:00 am a 4:00 pm con 45 minutos de refrigerio.

	Manual de Organización y Funciones	Edición	01
		Fecha	02/2018
	Capítulo 7: Manual de Funciones	Página	47 de 69

REQUISITOS MINIMOS DEL PUESTO

PERFIL DEL PUESTO			
ESTUDIOS	Técnico Profesional o Secundaria Completa		
ESPECIALIDAD	Ventas, marketing, afines		
EXPERIENCIA	Tener experiencia mínima de 2 años en manejo de sistemas informáticos, estudios de contabilidad, ventas.		
COMPETENCIAS			
COMPETENCIAS - VALORES	NIVEL DE RELEVANCIA		
	MEDIANO	ALTO	MUY ALTO
1.- Probidad y Conducta			x
2.- Vocación de servicio empresarial			x
3.- Sensibilidad Social		x	
4.- Lealtad Institucional			x
COMPETENCIAS GENERICAS	NIVEL DE RELEVANCIA		
	MEDIANO	ALTO	MUY ALTO
1.- Manejo Informático a nivel de usuario			x
2.- Conocimiento de Servicio Empresarial		x	
COMPETENCIAS PERSONALES	NIVEL DE RELEVANCIA		
	MEDIANO	ALTO	MUY ALTO
1.- Orientación al logro		x	
2.- Capacidad autocrítica		x	
3.- Tolerancia al estrés			x
4.- Manejo de los errores personales		x	
5.- Iniciativa			x
6.- Auto control y estabilidad emocional			x
CAPACIDADES, HABILIDADES Y ACTITUDES			
1.- Capacidad de trabajo en equipo y bajo presión			
2.- Flexibilidad y disposición al cambio			
3.- Vocación de servicio			
4.- Lealtad, honestidad y responsabilidad			

	Manual de Organización y Funciones	Edición	01
		Fecha	02/2018
	Capítulo 7: Manual de Funciones	Página	48 de 69

VENDEDOR DE TIENDA

IDENTIFICACION

- **NOMBRE DEL PUESTO:** Vendedor de Tienda
- **AREA A LA QUE PERTENECE:** Ventas
- **CARGO DEL JEFE DIRECTO:** Jefe de Tienda, Jefe de Ventas

OBJETIVO

Tiene por objetivo la ejecución de actividades de expendio de producto.

FUNCIONES ESPECÍFICAS

Actividades/Tareas

- Atender a clientes vendiendo y/o informando sobre la mercadería, precios, condiciones del crédito y/o descuentos.
- Revisar y ordenar la mercadería en los estantes, efectuar inventarios periódicos sobre la existencia mínima y formular pedidos al almacén.
- Preparar formularios de pedidos, facturas o notas de ventas.
- Efectuar cobro de importe de ventas, empaquetar los artículos y realizar demostraciones de productos.
- Realizar otras funciones afines al cargo que el administrador de tienda le asigne.
- Control de material.

FACTORES DE EVALUACIÓN

- Eficiencia demostrada en el desempeño de sus funciones y cargos.
- Calidad de atención y trato hacia sus colaboradores y personas externas a la empresa
- Grado de cumplimiento de normas internas de la empresa.
- Responsabilidad y habilidad en sus actividades.

	Manual de Organización y Funciones	Edición	01
		Fecha	02/2018
	Capítulo 7: Manual de Funciones	Página	49 de 69

COORDINACIÓN

- Jefe de Tienda.
- Unidad de Caja

SUPERVISIÓN

- Supervisado por:
Administrador de Tienda.
Jefe de Ventas

CONDICIONES DE TRABAJO

▪ Lugar Físico

El cargo lo desarrolla dentro de la zona de venta en cada sede de la empresa.

▪ Horario de Trabajo

El horario laboral del Gerente General es de lunes a viernes de 8:00 am a 5:00 pm con 45 minutos de refrigerio, sábados de 8:00 am a 4:00 pm con 45 minutos de refrigerio.

	Manual de Organización y Funciones	Edición	01
		Fecha	02/2018
	Capítulo 7: Manual de Funciones	Página	50 de 69

REQUISITOS MINIMOS DEL PUESTO

PERFIL DEL PUESTO			
ESTUDIOS	Título Profesional Universitario o Técnico Profesional		
ESPECIALIDAD	Administración, Ventas, Marketing, afines		
EXPERIENCIA	Tener experiencia mínima de 2 años en Ventas.		
COMPETENCIAS			
COMPETENCIAS - VALORES	NIVEL DE RELEVANCIA		
	MEDIANO	ALTO	MUY ALTO
1.- Probidad y Conducta			x
2.- Vocación de servicio empresarial			x
3.- Sensibilidad Social		x	
4.- Lealtad Institucional			x
COMPETENCIAS GENERICAS	NIVEL DE RELEVANCIA		
	MEDIANO	ALTO	MUY ALTO
1.- Manejo Informático a nivel de usuario			x
2.- Conocimiento de Servicio Empresarial		x	
COMPETENCIAS PERSONALES	NIVEL DE RELEVANCIA		
	MEDIANO	ALTO	MUY ALTO
1.- Orientación al logro		x	
2.- Capacidad autocritica		x	
3.- Tolerancia al estrés			x
4.- Manejo de los errores personales		x	
5.- Iniciativa			x
6.- Auto control y estabilidad emocional			x
CAPACIDADES, HABILIDADES Y ACTITUDES			
1.- Capacidad de trabajo en equipo y bajo presión			
2.- Flexibilidad y disposición al cambio			
3.- Vocación de servicio			
4.- Lealtad, honestidad y responsabilidad			

	Manual de Organización y Funciones	Edición	01
		Fecha	02/2018
	Capítulo 7: Manual de Funciones	Página	51 de 69

VENDEDOR INSTITUCIONAL

IDENTIFICACION

- **NOMBRE DEL PUESTO:** Vendedor Institucional
- **AREA A LA QUE PERTENECE:** Ventas
- **CARGO DEL JEFE DIRECTO:** Jefe de Ventas

OBJETIVO

Se encarga de la atención a las ventas y promoción de los productos que ofrece la empresa a instituciones públicas y privadas.

FUNCIONES ESPECÍFICAS

Actividades/Tareas

- Realizar operaciones con instituciones públicas y privadas.
- Crear una ruta de visitas, aprobada por el Jefe de Ventas.
- Programación de visitas al cliente, cobranza y negocios externos.
- Realizar cotización de productos a clientes y asesoría técnica.
- Consulta de disponibilidad del producto solicitado y elaboración de la orden de pedido.
- Fijación del precio de negociación y descuentos en coordinación con su jefe directo.
- Facturación del pedido.
- Seguimiento de los Pedidos.
- Generación de informe de ventas mensual.

FACTORES DE EVALUACIÓN

- Eficiencia demostrada en el desempeño de sus funciones y cargos.
- Calidad de atención y trato a sus colaboradores.
- Grado de cumplimiento de normas internas de la empresa

	Manual de Organización y Funciones	Edición	01
		Fecha	02/2018
	Capítulo 7: Manual de Funciones	Página	52 de 69

COORDINACIÓN

- Jefe de tienda
- Gerencia
- Jefe de Ventas

SUPERVISIÓN

- Supervisado por:
Jefe de Ventas.

CONDICIONES DE TRABAJO

▪ Lugar Físico

El cargo lo desarrolla principalmente en la sede ubicada en la Carretera Piura- Chulucanas Km 2.5 U.C.P 17 V. La Esperanza Castilla-Piura- Piura.

▪ Horario de Trabajo

El horario laboral del Gerente General es de lunes a viernes de 8:00 am a 5:00 pm con 45 minutos de refrigerio, sábados de 8:00 am a 4:00 pm con 45 minutos de refrigerio.

	Manual de Organización y Funciones	Edición	01
		Fecha	02/2018
	Capítulo 7: Manual de Funciones	Página	53 de 69

REQUISITOS MINIMOS DEL PUESTO

PERFIL DEL PUESTO			
ESTUDIOS	Título Profesional Universitario, Título Profesional técnico, Bachiller o Egresado, Secundaria Completa		
ESPECIALIDAD	Contabilidad, Economía, Administración, carreras afines		
EXPERIENCIA	Tener experiencia mínima de 2 años en Ventas		
COMPETENCIAS			
COMPETENCIAS - VALORES	NIVEL DE RELEVANCIA		
	MEDIANO	ALTO	MUY ALTO
1.- Probidad y Conducta			x
2.- Vocación de servicio empresarial			x
3.- Sensibilidad Social		x	
4.- Lealtad Institucional			x
COMPETENCIAS GENERICAS	NIVEL DE RELEVANCIA		
	MEDIANO	ALTO	MUY ALTO
1.- Manejo Informático a nivel de usuario			x
2.- Conocimiento de Servicio Empresarial			x
COMPETENCIAS PERSONALES	NIVEL DE RELEVANCIA		
	MEDIANO	ALTO	MUY ALTO
1.- Orientación al logro		x	
2.- Capacidad autocritica		x	
3.- Tolerancia al estrés		x	
4.- Manejo de los errores personales		x	
5.- Iniciativa			x
6.- Auto control y estabilidad emocional			x
CAPACIDADES, HABILIDADES Y ACTITUDES			
1.- Capacidad de trabajo en equipo y bajo presión			
2.- Flexibilidad y disposición al cambio			
3.- Vocación de servicio			
4.- Preparación de informes y documentos			
5.- Lealtad, honestidad y responsabilidad			

	Manual de Organización y Funciones	Edición	01
		Fecha	02/2018
	Capítulo 7: Manual de Funciones	Página	54 de 69

JEFE DE COMPRAS

IDENTIFICACION

- **NOMBRE DEL PUESTO:** Jefe de Compras
- **AREA A LA QUE PERTENECE:** Compras
- **CARGO DEL JEFE DIRECTO:** Gerente General

OBJETIVO

Atención oportuna, con calidad y al menor costo posible, de los bienes y servicios necesarios para el desarrollo de las actividades que realizan las diferentes áreas de la organización.

FUNCIONES ESPECÍFICAS

Actividades/Tareas

- Organizar, dirigir, controlar y evaluar el sistema de compras de la empresa.
- Es el encargado de realizar las Órdenes de Compra previa recepción de los pedidos de productos o materiales por parte del encargado de almacén.
- Elaborará una lista de requerimientos en orden de prioridad detallando, cantidades, medidas, modelos, tipos, etc. Lo transferirá al asistente de compras para que gestione la orden de compra del producto.
- Presentará el pedido de requerimiento al Gerente General para que evalúe y autorice la orden de compra.
- En el caso de inconformidad con los productos y materiales adquiridos, autorizar su respectiva devolución.
- Controlar los plazos de recepción, recepción y condiciones de la factura, entrega de las facturas al área de contabilidad.
- Verificaciones semanales de las órdenes de compra autorizadas y ejecutadas con lo recibido.
- Cumplir con los dispositivos legales vigentes, y directivas de la empresa en el ámbito de su competencia.

	Manual de Organización y Funciones	Edición	01
		Fecha	02/2018
	Capítulo 7: Manual de Funciones	Página	55 de 69

- Determinar los productos a comprar y selección del proveedor que brinde las mejores opciones a la organización.
- Realizar el pedido a los proveedores.
- Coordinar con los órganos de la empresa, entidades públicas y privadas en los asuntos de su competencia.
- Formular y administrar planes de adquisición anual de materiales, repuestos y bienes de capital de la mayor calidad y a precios competitivos para cumplir con las necesidades de las operaciones de acuerdo a la política de la empresa.
- Establecer programas de estandarización de equipos y materiales con la finalidad de racionalizar las adquisiciones.
- Atender de forma eficiente y oportuna los requerimientos de las diferentes áreas de la empresa.
- Supervisar los trabajos que se efectúan a través de terceros cautelando los interés de la empresa.
- Mantener actualizado el registro de proveedores así como el catálogo de materiales.
- Mantener actualizado y en funcionamiento un adecuado sistema de control de inventario en coordinación con el área de almacén, que garantice la conversión del stock mínimo de algunos ítems de almacén.
- Programar, coordinar, ejecutar y supervisar la presentación de los servicios generales y mantenimiento de los equipos de oficina.
- Realizar labores de tramitación y pago de servicios básicos.
- Prorrato de facturas.
- Proponer a la gerencia generar el presupuesto, objetivos y metas anuales de su oficina.

FACTORES DE EVALUACIÓN

- Eficiencia demostrada en el desempeño de sus funciones.
- Calidad de atención y trato hacia sus colaboradores.
- Grado de cumplimiento de las normas internas de la empresa.

	Manual de Organización y Funciones	Edición	01
		Fecha	02/2018
	Capítulo 7: Manual de Funciones	Página	56 de 69

COORDINACIÓN

- Gerente General
- Unidad de Contabilidad.
- Unidad de ventas
- Unidad de Sistemas y Soporte Técnico
- Administrador de Tienda
- Unidad de Gestión de Talento Humano

SUPERVISIÓN

- Supervisa a:
 - Asistente de Compras
 - Ayudante.
- Supervisado por:
 - Gerencia General

CONDICIONES DE TRABAJO

▪ Lugar Físico

El cargo lo desarrolla principalmente dentro del área de Compras de la empresa Corporación Comercial Perú S.A.C, ubicada en la sede Carretera Piura- Chulucanas Km 2.5 U.C.P 17 V. La Esperanza Castilla-Piura- Piura

▪ Horario de Trabajo

El horario laboral del Jefe de Compras es de lunes a viernes de 8:00 am a 5:00 pm con 45 minutos de refrigerio, sábados de 8:00 am a 4:00 pm con 45 minutos de refrigerio.

	Manual de Organización y Funciones	Edición	01
		Fecha	02/2018
	Capítulo 7: Manual de Funciones	Página	57 de 69

REQUISITOS MINIMOS DEL PUESTO

PERFIL DEL PUESTO			
ESTUDIOS	Título Profesional Universitario		
ESPECIALIDAD	Contabilidad, Administración o Economías		
EXPERIENCIA	Tener experiencia mínima de 2 años en Supervisión, adquisición y distribución de materiales y/o puestos afines.		
COMPETENCIAS			
COMPETENCIAS - VALORES	NIVEL DE RELEVANCIA		
	MEDIANO	ALTO	MUY ALTO
1.- Probidad y Conducta			x
2.- Vocación de servicio empresarial			x
3.- Sensibilidad Social		x	
4.- Lealtad Institucional			x
COMPETENCIAS GENERICAS	NIVEL DE RELEVANCIA		
	MEDIANO	ALTO	MUY ALTO
1.- Manejo Informático a nivel de usuario			x
2.- Conocimiento de Servicio Empresarial			x
COMPETENCIAS PERSONALES	NIVEL DE RELEVANCIA		
	MEDIANO	ALTO	MUY ALTO
1.- Orientación al logro		x	
2.- Capacidad autocrítica		x	
3.- Tolerancia al estrés			x
4.- Manejo de los errores personales			x
5.- Iniciativa			x
6.- Auto control y estabilidad emocional			x
CAPACIDADES, HABILIDADES Y ACTITUDES			
1.- Capacidad de planificación, análisis y síntesis			
2.- Flexibilidad y disposición al cambio			
3.- Liderazgo			
4.- Preparación de informes y documentos			
5.- Vocación de servicio			
6.- Capacidad de trabajar en equipo y bajo presión			

	Manual de Organización y Funciones	Edición	01
		Fecha	02/2018
	Capítulo 7: Manual de Funciones	Página	58 de 69

ASISTENTE DE COMPRAS

IDENTIFICACION

- **NOMBRE DEL PUESTO:** Asistente de Compras
- **AREA A LA QUE PERTENECE:** Compras
- **CARGO DEL JEFE DIRECTO:** Jefe de Compras

OBJETIVO

Facilitar información al jefe de compras para la posterior compra de los materiales y productos requeridos por el área de almacén.

FUNCIONES ESPECÍFICAS

Actividades/Tareas

- Gestionar las órdenes de compra.
- Tiene la responsabilidad de archivar las copias de las órdenes de compra, una vez que son firmadas y transferidas al área de Contabilidad.
- Responsable del manejo y orden de los archivos del departamento de compras y de mantener actualizado la base de datos de los proveedores.
- Investigación, análisis y evaluación de las características de los proveedores y posibles proveedores en el mercado, teniendo en cuenta la calidad, precio y tiempos de entrega de los productos.
- Emitir la orden de compra, aprobada por el Jefe de Compras.
- En caso de inconformidad del producto, tramitar la devolución del mismo luego de la autorización de devolución del Jefe de Compras.

FACTORES DE EVALUACIÓN

- Eficiencia demostrada en el desempeño de sus funciones.
- Grado de cumplimiento de las normas internas de la empresa.

	Manual de Organización y Funciones	Edición	01
		Fecha	02/2018
	Capítulo 7: Manual de Funciones	Página	59 de 69

COORDINACIÓN

- Despachador.

SUPERVISIÓN

- Supervisa a:
Ayudante.
- Supervisado por:
Jefe de Compras

CONDICIONES DE TRABAJO

▪ Lugar Físico

El cargo lo desarrolla principalmente dentro del área de Compras de la empresa Corporación Comercial Perú S.A.C, ubicada en la sede Carretera Piura- Chulucanas Km 2.5 U.C.P 17 V. La Esperanza Castilla-Piura- Piura

▪ Horario de Trabajo

El horario laboral del Jefe de Compras es de lunes a viernes de 8:00 am a 5:00 pm con 45 minutos de refrigerio, sábados de 8:00 am a 4:00 pm con 45 minutos de refrigerio.

	Manual de Organización y Funciones	Edición	01
		Fecha	02/2018
	Capítulo 7: Manual de Funciones	Página	60 de 69

REQUISITOS MINIMOS DEL PUESTO

PERFIL DEL PUESTO			
ESTUDIOS	Bachiller o Egresado		
ESPECIALIDAD	Contabilidad, Economía, Administración, carreras afines		
EXPERIENCIA	Tener experiencia mínima de 2 años en puestos afines		
COMPETENCIAS			
COMPETENCIAS - VALORES	NIVEL DE RELEVANCIA		
	MEDIANO	ALTO	MUY ALTO
1.- Probidad y Conducta		x	
2.- Vocación de servicio empresarial		x	
3.- Sensibilidad Social		x	
4.- Lealtad Institucional			x
COMPETENCIAS GENERICAS	NIVEL DE RELEVANCIA		
	MEDIANO	ALTO	MUY ALTO
1.- Manejo Informático a nivel de usuario		x	
2.- Conocimiento de Servicio Empresarial		x	
COMPETENCIAS PERSONALES	NIVEL DE RELEVANCIA		
	MEDIANO	ALTO	MUY ALTO
1.- Orientación al logro		x	
2.- Capacidad autocrítica		x	
3.- Tolerancia al estrés			x
4.- Manejo de los errores personales		x	
5.- Iniciativa			x
6.- Auto control y estabilidad emocional		x	
CAPACIDADES, HABILIDADES Y ACTITUDES			
1.- Capacidad de trabajo en equipo y bajo presión			
2.- Flexibilidad y disposición al cambio			
3.- Vocación de servicio			
4.- Preparación de informes y documentos			
5.- Lealtad, honestidad y responsabilidad			

	Manual de Organización y Funciones	Edición	01
		Fecha	02/2018
	Capítulo 7: Manual de Funciones	Página	61 de 69

AYUDANTE

IDENTIFICACION

- **NOMBRE DEL PUESTO:** Ayudante
- **AREA A LA QUE PERTENECE:** Compras
- **CARGO DEL JEFE DIRECTO:** Jefe de Compras y Asistente de Compras

OBJETIVO

Realizar las labores correspondientes al recibo, revisión, ubicación de los materiales, equipos, productos, herramientas, mercadería y otros bienes.

FUNCIONES ESPECÍFICAS

Actividades/Tareas

- Ayudar o realizar trabajos, como revisión de los productos comprados que estén en buen estado, que tengan el código correcto, fecha de vencimiento, etc.
- Desestiba de la mercadería comprada de la unidad móvil al local.
- Mantener el área limpia y en orden.
- Apoyo en otras tareas que su jefe directo le asigne.

FACTORES DE EVALUACIÓN

- Eficiencia demostrada en el desempeño de sus funciones y cargo.
- Grado de cumplimiento de las normas internas de la empresa.

	Manual de Organización y Funciones	Edición	01
		Fecha	02/2018
	Capítulo 7: Manual de Funciones	Página	62 de 69

SUPERVISIÓN

- Supervisado por:

Asistente de Compras

CONDICIONES DE TRABAJO

▪ Lugar Físico

El cargo lo desarrolla principalmente dentro del área de logística de la empresa Corporación Comercial Perú S.A.C, ubicada en la sede Carretera Piura- Chulucanas Km 2.5 U.C.P 17 V. La Esperanza Castilla-Piura- Piura

▪ Horario de Trabajo

El horario laboral del Despachador es de lunes a viernes de 8:00 am a 5:00 pm con 45 minutos de refrigerio, sábados de 8:00 am a 4:00 pm con 45 minutos de refrigerio.

	Manual de Organización y Funciones	Edición	01
		Fecha	02/2018
	Capítulo 7: Manual de Funciones	Página	63 de 69

REQUISITOS MINIMOS DEL PUESTO

PERFIL DEL PUESTO			
ESTUDIOS	Secundaria Completa		
ESPECIALIDAD	Ninguna		
EXPERIENCIA	Tener experiencia mínima de 2 años en puestos afines		
COMPETENCIAS			
COMPETENCIAS - VALORES	NIVEL DE RELEVANCIA		
	MEDIANO	ALTO	MUY ALTO
1.- Probidad y Conducta		x	
2.- Vocación de servicio empresarial		x	
3.- Sensibilidad Social		x	
4.- Lealtad Institucional			x
COMPETENCIAS GENERICAS	NIVEL DE RELEVANCIA		
	MEDIANO	ALTO	MUY ALTO
1.- Manejo Informático a nivel de usuario	x		
2.- Conocimiento de Servicio Empresarial	x		
COMPETENCIAS PERSONALES	NIVEL DE RELEVANCIA		
	MEDIANO	ALTO	MUY ALTO
1.- Orientación al logro		x	
2.- Capacidad autocritica		x	
3.- Tolerancia al estrés			x
4.- Manejo de los errores personales		x	
5.- Iniciativa		x	
6.- Auto control y estabilidad emocional		x	
CAPACIDADES, HABILIDADES Y ACTITUDES			
1.- Capacidad de trabajo en equipo y bajo presión			
2.- Flexibilidad y disposición al cambio			
3.- Vocación de servicio			
4.- Trabajo en equipo			
5.- Lealtad, honestidad y responsabilidad			

	Manual de Organización y Funciones	Edición	01
		Fecha	02/2018
	Capítulo 7: Manual de Funciones	Página	64 de 69

JEFE DE ALMACEN

IDENTIFICACION

- **NOMBRE DEL PUESTO:** Jefe de Almacén
- **AREA A LA QUE PERTENECE:** Almacén
- **CARGO DEL JEFE DIRECTO:** Gerencia General

OBJETIVO

Supervisar el almacenaje de los materiales que ingresan a almacén y apoyar en la adquisición, entrega oportuna y adecuada de las requisiciones de material, mobiliario y equipo al área de ventas.

FUNCIONES ESPECÍFICAS

Actividades/Tareas

- Supervisión de los procesos de distribución y despacho.
- Coordinación con el jefe de compras para la distribución de los productos.
- Manejo de documentación sobre ingreso y despacho de la mercadería, verificación de productos entregados, entre otros.
- Controlar la labor del personal de almacén.
- Coordinar la programación y ejecución de los inventarios de los materiales de almacén y de activos fijos en general, asegurando su cumplimiento oportuno.
- Control de inventarios físicos.
- Organizar y controlar las entradas de materiales y artículos que se encuentran ubicados en el almacén.
- Controlar la rotación de los productos con mayor vencimiento.
- Controlar el ingreso y salida de productos y/o materiales del almacén.
- Contratar los servicios de transporte para despacho.
- Verificar que las características de los materiales que ingresan; correspondan a los requerimientos, verificando que sean las cantidades y calidad solicitada; registrando dichas entradas.

	Manual de Organización y Funciones	Edición	01
		Fecha	02/2018
	Capítulo 7: Manual de Funciones	Página	65 de 69

- Determinar stocks mínimos y máximos de acuerdo a la clasificación.
- Mantener actualizados los registros de movimientos y existencia en el sistema.
- Controlar la manipulación y transporte de materiales.
- Supervisar las condiciones de almacenamiento, garantizando la seguridad de los materiales y productos.

FACTORES DE EVALUACIÓN

- Eficiencia demostrada en el desempeño de sus funciones y cargo.
- Calidad de atención y trato hacia sus colaboradores.
- Grado de cumplimiento de las normas internas de la empresa.

COORDINACIÓN

- Gerente General
- Jefe de Tienda.
- Área de ventas.
- Área de compras

SUPERVISIÓN

- Supervisado:
Gerencia General

CONDICIONES DE TRABAJO

▪ Lugar Físico

El cargo lo desarrolla principalmente dentro del área de logística de la empresa Corporación Comercial Perú S.A.C, ubicada en la sede Carretera Piura- Chulucanas Km 2.5 U.C.P 17 V. La Esperanza Castilla-Piura- Piura

▪ Horario de Trabajo

El horario laboral del Despachador es de lunes a viernes de 8:00 am a 5:00 pm con 45 minutos de refrigerio, sábados de 8:00 am a 4:00 pm con 45 minutos de refrigerio.

	Manual de Organización y Funciones	Edición	01
		Fecha	02/2018
	Capítulo 7: Manual de Funciones	Página	66 de 69

REQUISITOS MINIMOS DEL PUESTO

PERFIL DEL PUESTO			
ESTUDIOS	Título profesional Universitario y/o Técnico Profesional		
ESPECIALIDAD	Administración, técnico Control de Almacenes o carreras afines		
EXPERIENCIA	Tener experiencia mínima de 2 años en Supervisión de área de almacenes		
COMPETENCIAS			
COMPETENCIAS - VALORES	NIVEL DE RELEVANCIA		
	MEDIANO	ALTO	MUY ALTO
1.- Probidad y Conducta			x
2.- Vocación de servicio empresarial			x
3.- Sensibilidad Social		x	
4.- Lealtad Institucional			x
COMPETENCIAS GENERICAS	NIVEL DE RELEVANCIA		
	MEDIANO	ALTO	MUY ALTO
1.- Manejo Informático a nivel de usuario			x
2.- Conocimiento de Servicio Empresarial			x
COMPETENCIAS PERSONALES	NIVEL DE RELEVANCIA		
	MEDIANO	ALTO	MUY ALTO
1.- Orientación al logro		x	
2.- Capacidad autocritica		x	
3.- Tolerancia al estrés			x
4.- Manejo de los errores personales			x
5.- Iniciativa			x
6.- Auto control y estabilidad emocional			x
CAPACIDADES, HABILIDADES Y ACTITUDES			
1.- Capacidad de trabajo en equipo y bajo presión			
2.- Flexibilidad y disposición al cambio			
3.- Vocación de servicio			
4.- Preparación de informes y documentos			
5.- Lealtad, honestidad y responsabilidad			
6.- Liderazgo			
7.- Manejo de sistemas informáticos			

	Manual de Organización y Funciones	Edición	01
		Fecha	02/2018
	Capítulo 7: Manual de Funciones	Página	67 de 69

DESPACHADOR

IDENTIFICACION

- **NOMBRE DEL PUESTO:** Despachador
- **AREA A LA QUE PERTENECE:** Almacén
- **CARGO DEL JEFE DIRECTO:** Jefe de Almacén

OBJETIVO

Realizar las labores correspondientes al recibo, identificación, descripción y despacho conforme a su especialidad, de los materiales, equipos, productos, herramientas, mercadería y otros bienes.

FUNCIONES ESPECÍFICAS

Actividades/Tareas

- Recibir, despachador, remitir los materiales, equipos, productos, herramientas, mercaderías, a los lugares y usuarios requeridos por la empresa y los entregara cuando así se lo solicite la misma.
- Verificar el embarque y desembarque de materiales, equipos, productos, herramientas, mercaderías y otros bienes propiedad o en custodia de la empresa al interior y exterior del almacén.
- Tramitar los formatos y documentos relacionados con el recibo y despacho de productos, así como su identificación.
- Desmantelar y reacondicionar los materiales, equipos y herramientas que llegan al almacén y que la empresa considera convenientes.
- Realizar el armado y desarmado de equipos para almacenamiento.
- Realizar las actividades necesarios para la toma de inventarios y auditorias.
- Armar, identificar, empaçar, guardar y reubicar los elementos necesarios para el archivo de la documentación.
- Recoger del usuario la documentación para su intercalación.
- Manejara vehículos, equipos y/o herramientas que le proporciona la empresa para el desempeño de sus labores.

	Manual de Organización y Funciones	Edición	01
		Fecha	02/2018
	Capítulo 7: Manual de Funciones	Página	68 de 69

- Cargar y descargar la documentación de los vehículos con los equipos y herramientas asignados.
- Colocar los materiales y productos en el área designada previa indicación del jefe de almacén, registrar el código de ubicación física de los materiales y realizar la limpieza de acuerdo al programa elaborado.

FACTORES DE EVALUACIÓN

- Calidad de atención y trato hacia sus colaboradores.
- Grado de cumplimiento de las normas internas de la empresa.

COORDINACIÓN

- Gerente General
- Jefe de Tienda
- Área de ventas.
- Área de compras

SUPERVISIÓN

- Supervisado:
Jefe de Almacén

CONDICIONES DE TRABAJO

▪ Lugar Físico

El cargo lo desarrolla principalmente dentro del área de logística de la empresa Corporación Comercial Perú S.A.C, ubicada en la sede Carretera Piura- Chulucanas Km 2.5 U.C.P 17 V. La Esperanza Castilla-Piura- Piura

▪ Horario de Trabajo

El horario laboral del Despachador es de lunes a viernes de 8:00 am a 5:00 pm con 45 minutos de refrigerio, sábados de 8:00 am a 4:00 pm con 45 minutos de refrigerio.

	Manual de Organización y Funciones	Edición	01
		Fecha	02/2018
	Capítulo 7: Manual de Funciones	Página	69 de 69

REQUISITOS MINIMOS DEL PUESTO

PERFIL DEL PUESTO			
ESTUDIOS	Técnico Profesional o Secundaria Completa		
ESPECIALIDAD	Indiferente		
EXPERIENCIA	Tener experiencia mínima de 2 años en despacho de cualquier rubro		
COMPETENCIAS			
COMPETENCIAS - VALORES	NIVEL DE RELEVANCIA		
	MEDIANO	ALTO	MUY ALTO
1.- Probidad y Conducta			x
2.- Vocación de servicio empresarial	x		
3.- Sensibilidad Social		x	
4.- Lealtad Institucional			x
COMPETENCIAS GENERICAS	NIVEL DE RELEVANCIA		
	MEDIANO	ALTO	MUY ALTO
1.- Manejo Informático a nivel de usuario	x		
2.- Conocimiento de Servicio Empresarial	x		
COMPETENCIAS PERSONALES	NIVEL DE RELEVANCIA		
	MEDIANO	ALTO	MUY ALTO
1.- Orientación al logro		x	
2.- Capacidad autocritica		x	
3.- Tolerancia al estrés	x		
4.- Manejo de los errores personales	x		
5.- Iniciativa			x
6.- Auto control y estabilidad emocional		x	
CAPACIDADES, HABILIDADES Y ACTITUDES			
1.- Capacidad de trabajo en equipo y bajo presión			
2.- Flexibilidad y disposición al cambio			
3.- Vocación de servicio			
4.- Lealtad, honestidad y responsabilidad			

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DE LOS PROCESOS DE COMPRAS Y VENTAS	Edición	01
		Fecha	02/2018
Capítulo 0: Portada		Página	1 de 72

CORCOM PERU SAC



**MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DE LOS PROCESOS
DE COMPRAS Y VENTAS DE CORPORACION
COMERCIAL PERU S.A.C**

Fecha de Elaboración: Febrero 2018



	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DE LOS PROCESOS DE COMPRAS Y VENTAS	Edición	01
		Fecha	02/2018
Capítulo 0.1: Índice		Página	2 de 72

Portada	1
Índice	2
Presentación	3
Objetivos	4
Capítulo N°1: Descripción del Proceso de Compras	5
1.1 Procedimientos para el Área de Compras	6
a. Actividad N°1 Decisión de Productos a Comprar	9
b. Actividad N°2 Selección de Proveedor	12
c. Actividad N°3 Pedido de Productos	14
d. Actividad N°4 Pago a Proveedores	19
e. Actividad N°5 Recepción y archivo de facturas de compras	21
f. Actividad N°6 Programación de pagos pendientes a proveedores	24
Capítulo N°2: Descripción del Proceso de Ventas	28
2.1 Procedimientos para el Área de ventas	29
a. Actividad N°1 Fijación del Precio de Ventas	33
b. Actividad N°2 Fijación del precio de negociación y descuentos	36
c. Actividad N°3 Programación Visita al cliente	39
d. Actividad N°4 Visita al cliente	41
e. Actividad N°5 Consulta de Disponibilidad de Productos	45
f. Actividad N°6 Asesoría Personalizada a clientes	47
g. Actividad N°7 Elaboración de Cotización a clientes	49
h. Actividad N°8 Seguimiento a las Cotizaciones	51
i. Actividad N°9 Realización de Pedidos	53
j. Actividad N°10 Facturación de mercadería	56
k. Actividad N°11 Anulación de Facturas	60
l. Actividad N°12 Elaboración de Informe de Ventas	62
m. Actividad N°13 Control y Seguimiento de Ventas	65
n. Actividad N°14 Fijación de Metas	68
o. Actividad N°15 Control de Cumplimiento de metas	71

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DE LOS PROCESOS DE COMPRAS Y VENTAS	Edición	01
		Fecha	02/2018
Capítulo 0.2: Presentación		Página	3 de 72

PRESENTACION

El manual de Procedimientos es una herramienta necesaria para el correcto desempeño de los procesos de compras y ventas, y para el aseguramiento de la calidad de los servicios que ofrece la empresa. Facilita la coordinación y comunicación, la identificación de los elementos básicos de los procesos, especifica los procedimientos que lo integran, los responsables del proceso, la secuencia de las actividades implicadas en cada proceso, las tareas de control, así como los indicadores de éxito que determinan si el resultado del área está o no cumpliendo con los estándares de calidad establecidos facilitando el análisis de mejoramiento.

El manual de procedimientos está constituido por una secuencia de actividades que describen lo que ocurre en cada proceso y el orden en que ello ocurre, traza los lineamientos y políticas para el desarrollo de las operaciones en cada una de las áreas, facilitando al personal la introducción y seguimientos de los procedimientos para el desarrollo de las actividades sustantivas de cada proceso, a efecto de definir los estándares de trabajo que nos permita día a día mejorar y alcanzar una eficiente y eficaz calidad de servicio, a fin de lograr alcanzar los objetivos y metas de la empresa.

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DE LOS PROCESOS DE COMPRAS Y VENTAS	Edición	01
		Fecha	02/2018
Capítulo 0.3:Objetivos		Página	4 de 72

OBJETIVOS

El Manual de Procedimientos en su calidad de instrumento de gestión tiene los siguientes objetivos:

- Describir los procesos sustantivos del área, especificando los procedimientos que los conforman.
- Orientar a los colaboradores involucrados en los procesos de compras y ventas a realizar un correcto desempeño de sus labores y así poder evitar posibles deficiencias, sirviendo de una herramienta que sirva de guía para el desarrollo de las actividades.
- Determinar en forma ordenada, secuencial y detallada las operaciones que se desarrollan en los procesos y procedimientos que lo integran.
- Delimitar las responsabilidades operativas para la ejecución, control y evaluación de los procesos.
- Apoyar en la inducción, adiestramiento y capacitación de los colaboradores responsables de los procesos.
- Facilitar la comprensión rápida de los procesos.

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DE LOS PROCESOS DE COMPRAS Y VENTAS	Edición	01
		Fecha	02/2018
	Capítulo 1: Descripción del Proceso de Compras	Página	05 de 72

AREA DE COMPRAS

Área encargada de realizar las adquisiciones y compras de materiales y productos para la industria de la construcción, de acuerdo a los pedidos de las Órdenes de Compra.

PROCESO DE COMPRAS:

Se busca ofrecer a los clientes variedad y stocks permanentes de productos de calidad y económicos.

DOCUMENTOS:

- Orden de Compra
- Nota de Pedido
- Control de Pedido
- Facturas de compra
- Guías de remisión de mercadería

RIESGOS INHERENTES:

- Adquisición de productos de baja rotación y/o innecesarios.
- Información incorrecta de los stocks de mercadería existente.
- Punto de Reorden Desactualizado.

TAREAS DE CONTROL:

- Revisión del cumplimiento de los requisitos fiscales por parte de los posibles proveedores
- Revisión del costo de mercadería.
- Revisión de los documentos de la mercadería (factura, guía de remisión, etc.).
- Verificación de los precios y detalles del producto.

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DE LOS PROCESOS DE COMPRAS Y VENTAS	Edición	01
		Fecha	02/2018
	Capítulo 1: Descripción del Proceso de Compras	Página	6 de 72

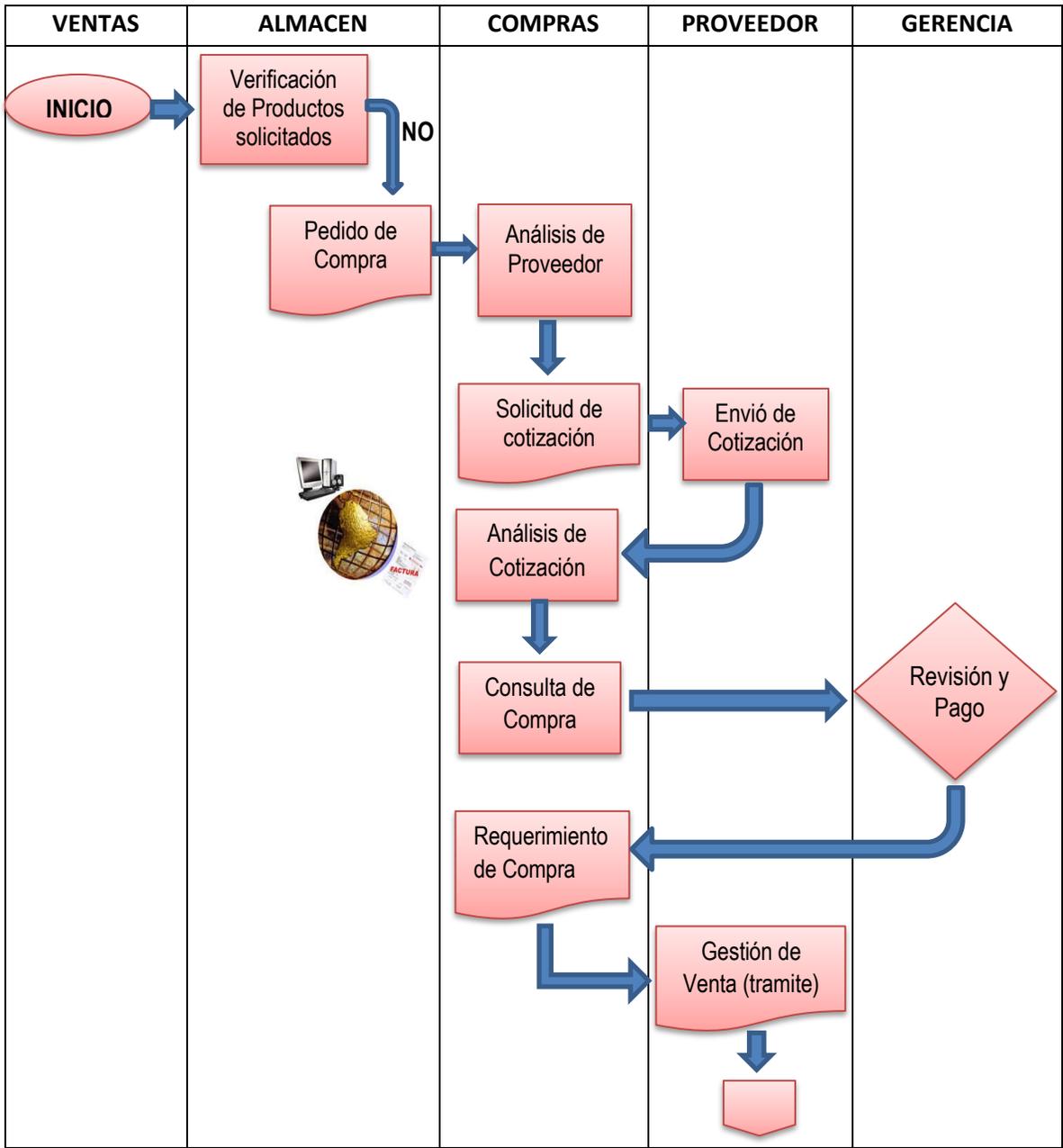
PROCEDIMIENTOS PARA EL AREA DE COMPRAS

Responsabilidades y Roles:

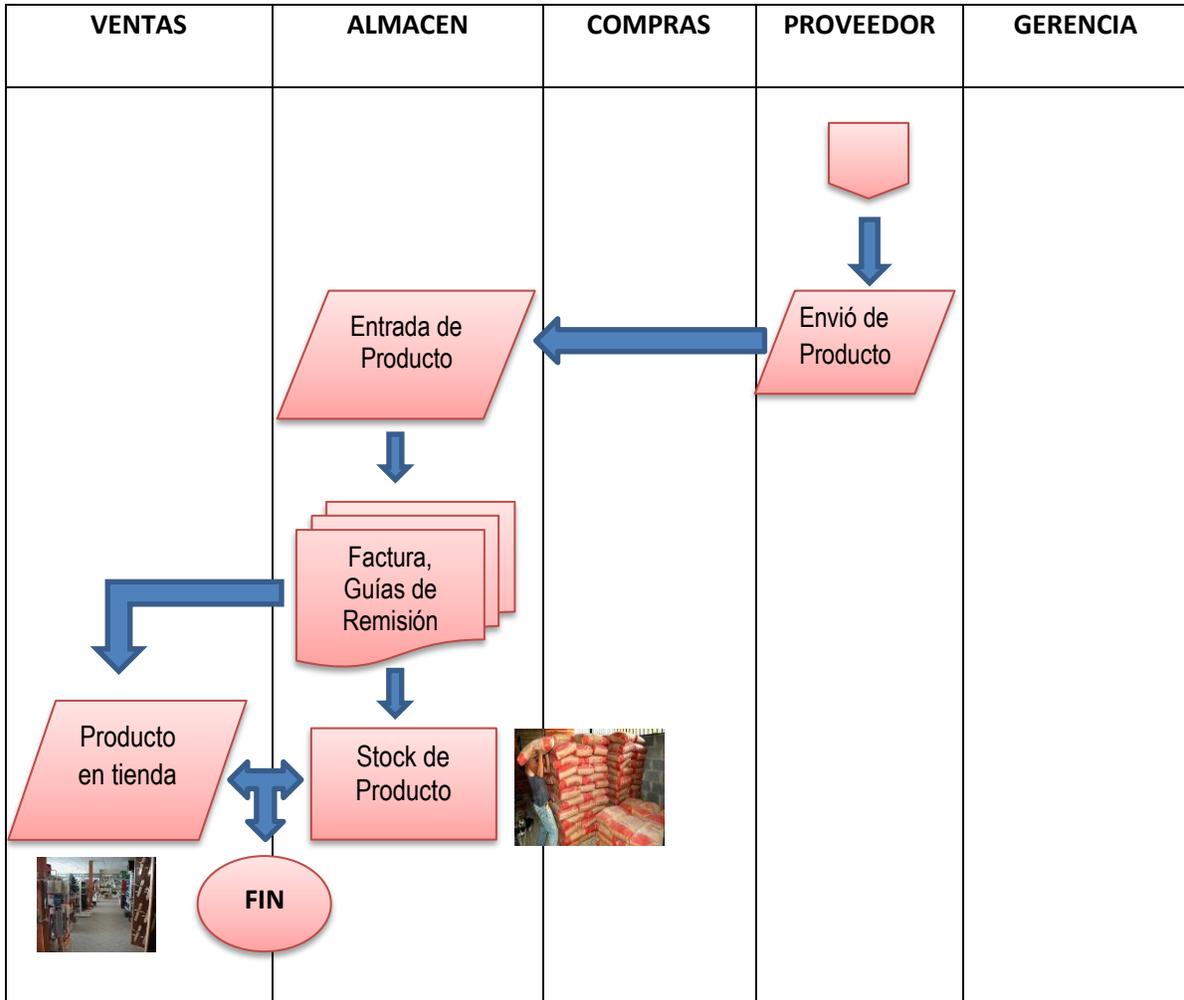
1. El asistente de Compras elabora la lista de cantidad de productos requeridos por el área de ventas y el área de almacén, la cual debe ser verificada y aprobada por el Jefe de Compras para la presentación y coordinación respectiva con la gerencia. Además recibe las cotizaciones revisando precios, calidad y tiempo de entrega. Posteriormente presenta las cotizaciones más favorables al Jefe de Compras.
2. El Jefe de Compras debe realizar la evaluación del proveedor, teniendo en cuenta, que cumpla con todos los requisitos de calidad, puntualidad, experiencia, oferta económica, políticas de crédito, etc.
3. El Jefe de Compras determina los productos a Comprar y elaborara la orden de pedido para la realización del pedido de materiales y productos al proveedor, previamente presentará el pedido de requerimiento al Gerente General para que evalúe y autorice la orden de compra.
4. Una vez aprobada la compra por la Gerencia, elaborara el requerimiento al Proveedor (Orden de Compra).
5. La Gerencial General realizara el pago del pedido, y comunicara al área de compras para que realice las coordinaciones y trámites correspondientes.
6. Controlar la entrada de la mercadería conjuntamente con el área de almacén y se comparara con los pedidos de la orden de compra, que cumplan con las especificaciones establecidas.
7. Si el jefe de almacén informa observaciones (faltantes, mal estado de la mercadería) el Jefe de Compras autoriza la posterior devolución del pedido.

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DE LOS PROCESOS DE COMPRAS Y VENTAS	Edición	01
		Fecha	02/2018
	Capítulo 1: Descripción del Proceso de Compras	Página	7 de 72

FLUJOGRAMA DEL PROCESO DE COMPRAS



	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DE LOS PROCESOS DE COMPRAS Y VENTAS	Edición	01
		Fecha	02/2018
	Capítulo 1: Descripción del Proceso de Compras	Página	8 de 72



	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DE LOS PROCESOS DE COMPRAS Y VENTAS	Edición	01
		Fecha	02/2018
	Capítulo 1: Descripción del Proceso de Compras	Página	9 de 72

ACTIVIDAD N°1: DECISIÓN DE PRODUCTOS A COMPRAR

➤ **RESPONSABLE:**

- Jefe de Compras

➤ **OBJETIVO:**

- Determinar que productos se requiere comprar.

➤ **EFFECTO ESPERADO:**

- Generación de lista de productos y cantidades a comprar.

➤ **RIESGO INHERENTE:**

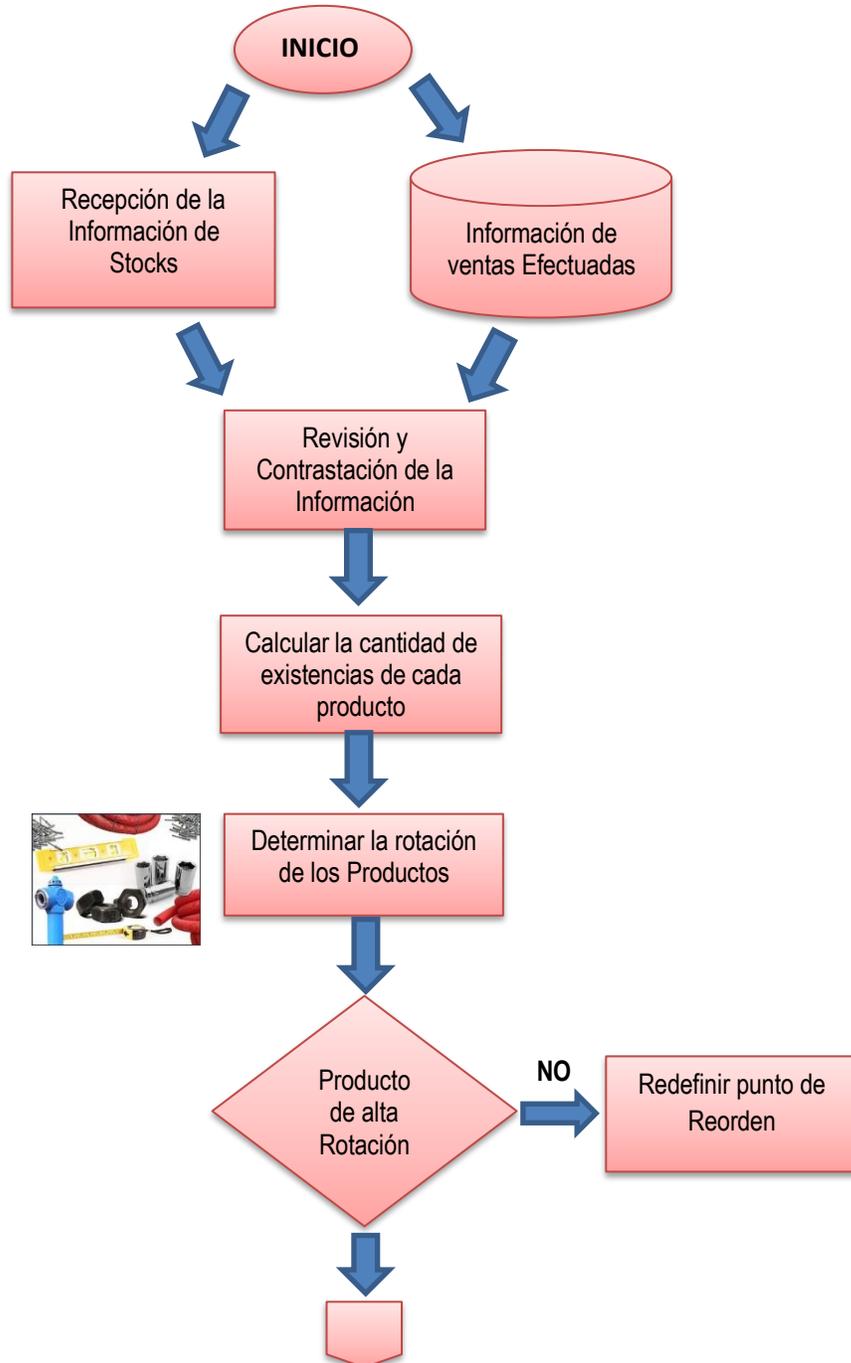
- Información desactualizada de Stocks
- Demanda Insatisfecha
- Pérdida de clientes

➤ **TAREA DE CONTROL:**

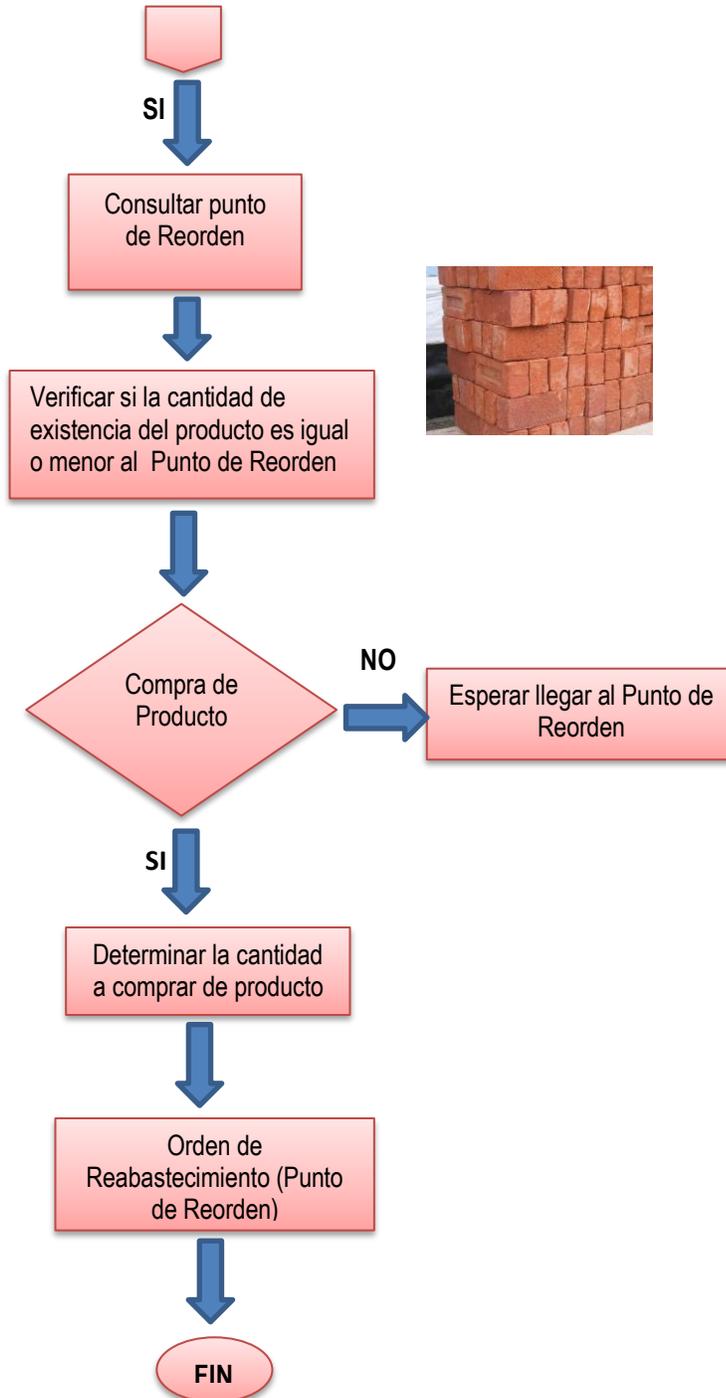
- Verificación y Actualización de la información de manera oportuna.
- Análisis, elaboración y verificación constante de lista de productos de mayor rotación.
- Verificación del Punto de Reorden.
- Revisión constante del stock y las ventas efectuadas.

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DE LOS PROCESOS DE COMPRAS Y VENTAS	Edición	01
		Fecha	02/2018
Capítulo 1: Descripción del Proceso de Compras		Página	10 de 72

FLUJOGRAMA: DETERMINACION DE PRODUCTOS A COMPRAR



	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DE LOS PROCESOS DE COMPRAS Y VENTAS	Edición	01
		Fecha	02/2018
Capítulo 1: Descripción del Proceso de Compras		Página	11 de 72



	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DE LOS PROCESOS DE COMPRAS Y VENTAS	Edición	01
		Fecha	02/2018
	Capítulo 1: Descripción del Proceso de Compras	Página	12 de 72

ACTIVIDAD 2: SELECCIÓN DE PROVEEDOR

- **Responsable:**
 - Jefe de Compras

- **Objetivo:**
 - Elegir la mejor oferta teniendo en cuenta los estándares de calidad

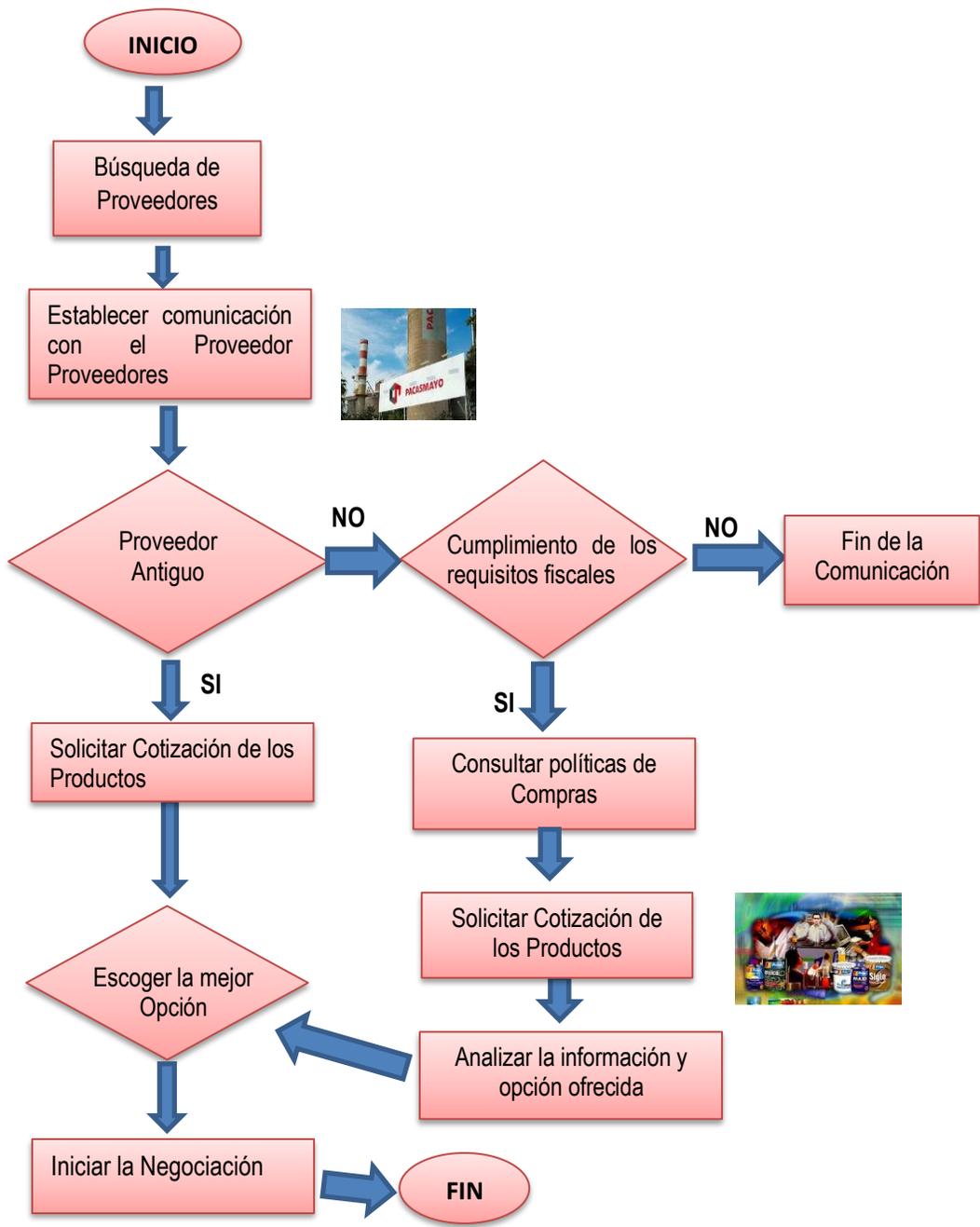
- **Efecto Esperado:**
 - Generación de una base de datos de proveedores que contenga los datos más relevantes para una correcta elección en beneficio de la empresa.

- **Riesgo Inherente:**
 - Información desactualizada de proveedores.
 - Elección de la oferta poco beneficiosa por intereses de índole personal (elección inadecuada).
 - Incumplimiento en la entrega de mercadería en el tiempo establecido.

- **Tarea de Control:**
 - Verificación del proveedor (estado habido, en actividad, certificado de calidad, etc.).
 - Consultar políticas de compras.

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DE LOS PROCESOS DE COMPRAS Y VENTAS	Edición	01
		Fecha	02/2018
	Capítulo 1: Descripción del Proceso de Compras	Página	13 de 72

FLUJOGRAMA: SELECCIÓN AL PROVEEDOR



	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DE LOS PROCESOS DE COMPRAS Y VENTAS	Edición	01
		Fecha	02/2018
	Capítulo 1: Descripción del Proceso de Compras	Página	14 de 72

ACTIVIDAD 3: PEDIDO DE PRODUCTOS

- **Responsable:**
 - Jefe de Compras

- **Objetivo:**
 - Solicitar el producto requerido

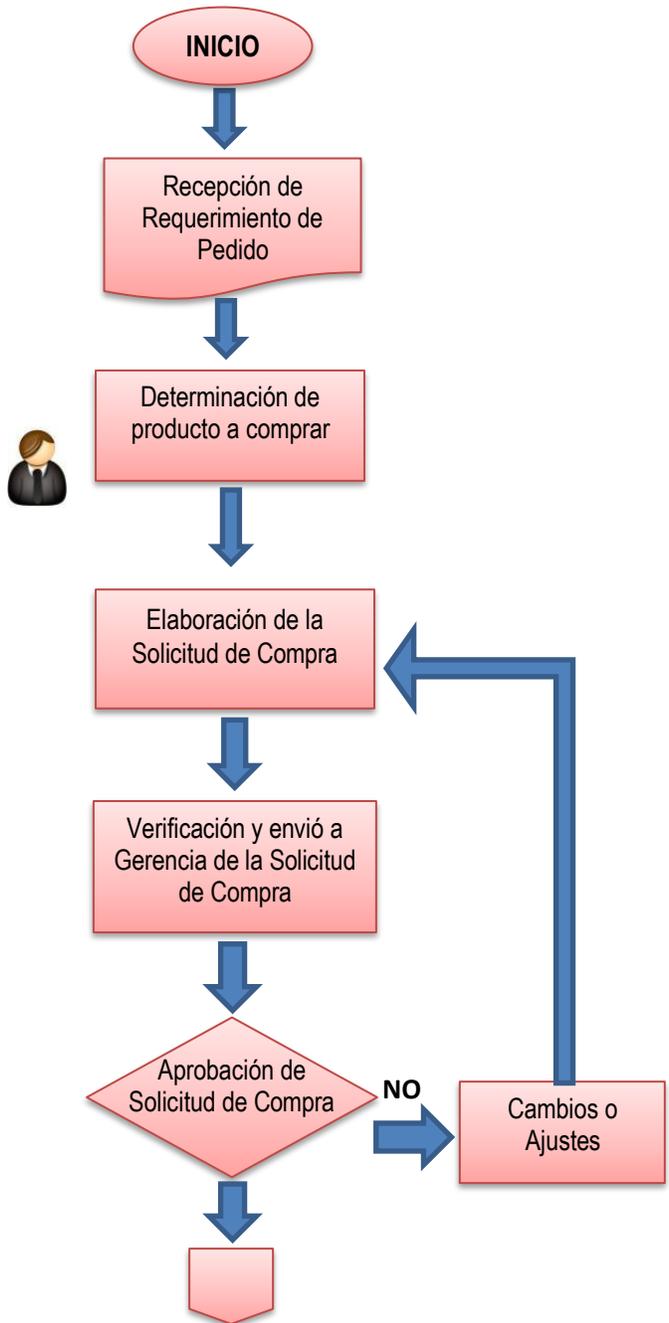
- **Efecto Esperado:**
 - Contar con el stock necesario para cubrir la demanda existente.

- **Riesgo Inherente:**
 - Equivocación en la cantidad de productos solicitados.
 - Demora en la gestión de recepción de pedido en el proveedor.

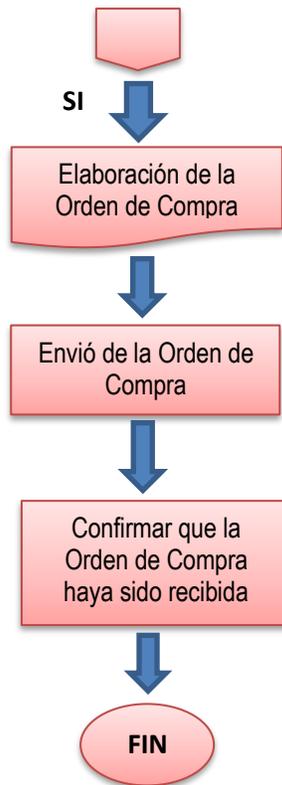
- **Tarea de Control:**
 - Revisión y aprobación de la solicitud de compra de materiales y/o productos por ambas áreas (almacén y compras).
 - Verificación de la información contenida en la Orden de Compra.
 - Confirmación de la recepción de la Orden de Compra por el proveedor.

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DE LOS PROCESOS DE COMPRAS Y VENTAS	Edición	01
		Fecha	02/2018
	Capítulo 1: Descripción del Proceso de Compras	Página	15 de 72

FLUJOGRAMA: PEDIDO DE PRODUCTOS



	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DE LOS PROCESOS DE COMPRAS Y VENTAS	Edición	01
		Fecha	02/2018
Capítulo 1: Descripción del Proceso de Compras		Página	16 de 72



	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DE LOS PROCESOS DE COMPRAS Y VENTAS	Edición	01
		Fecha	02/2018
	Capítulo 1: Descripción del Proceso de Compras	Página	17 de 72

SOLICITUD DE COMPRA

FECHA:

N°00001

Sírvase efectuar la siguiente compra:

CODIGO	ITEM	DESCRIPCION	UNIDAD	CANTIDAD

OBSERVACIONES:

<p>Pedido realizado por:</p>	<p>Pedido Aprobado por:</p>
------------------------------	-----------------------------

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DE LOS PROCESOS DE COMPRAS Y VENTAS	Edición	01
		Fecha	02/2018
	Capítulo 1: Descripción del Proceso de Compras	Página	18 de 72

ORDEN DE COMPRA

FECHA:

N°00001

SEÑORES:

RUC:

Sírvase atender el siguiente Pedido:

ITEM	DESCRIPCION	UNIDAD	CANTIDAD	PRECIO UNITARIO	PRECIO TOTAL
Nota: Deberán anexar la Orden de Compra a la Factura para su cancelación				TOTAL	
SON:					
APROBADO POR:				V. VENTA	
				IGV (18%)	
				P. VENTA	

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DE LOS PROCESOS DE COMPRAS Y VENTAS	Edición	01
		Fecha	02/2018
	Capítulo 1: Descripción del Proceso de Compras	Página	19 de 72

ACTIVIDAD 4: PAGO DE PROVEEDORES

➤ **Responsable:**

- Jefe de Compras

➤ **Objetivo:**

- Se busca asegurar el correcto y oportuno pago de las obligaciones contraídas con nuestros proveedores, estableciendo un procedimiento para el control de pago.

➤ **Documentos:**

- Toda factura deberá estar debidamente firmada y sellada por el Jefe del Área de Compras previa coordinación con Gerencia para programar su respectivo pago. Transferencias, cheques.

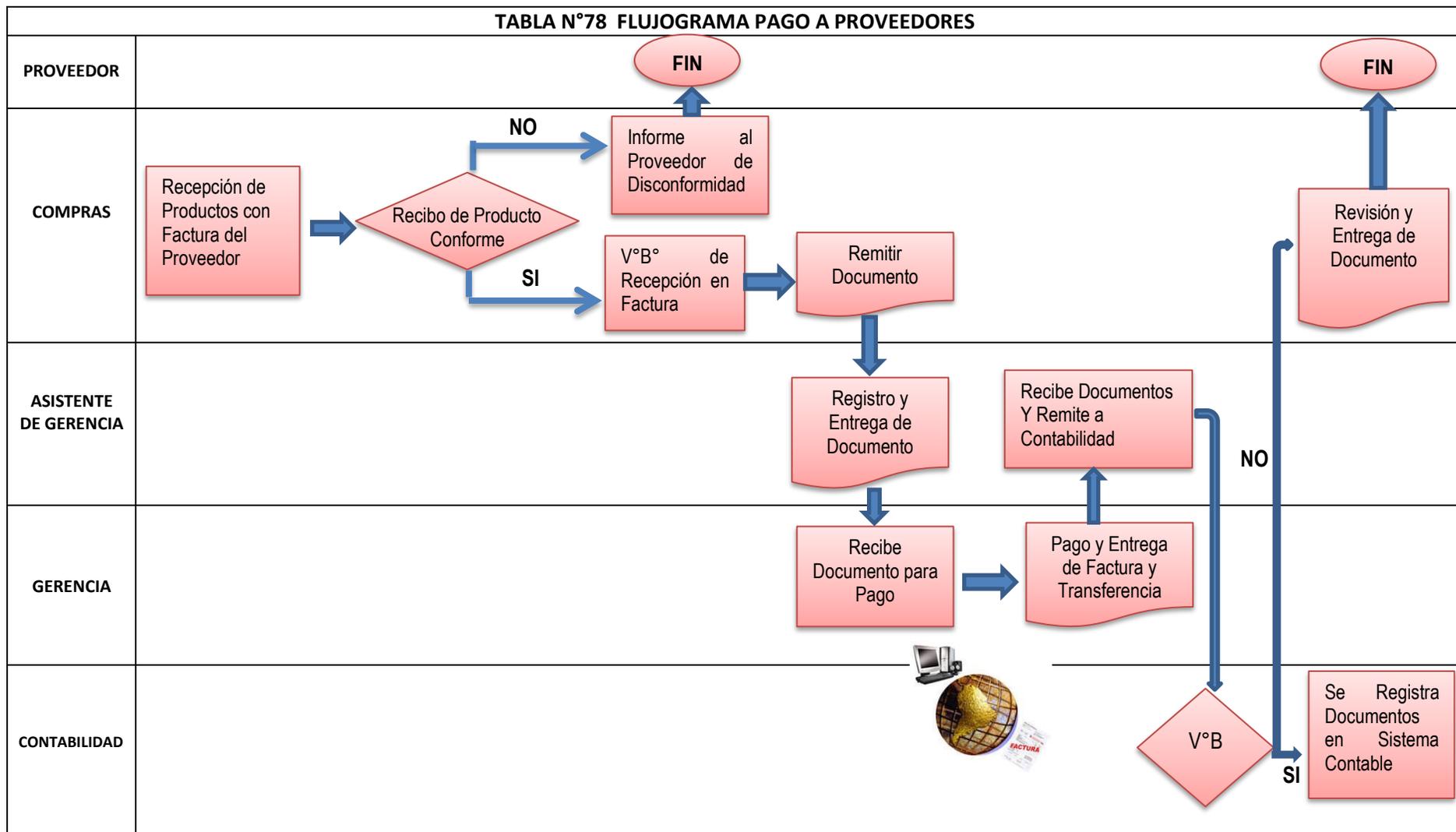
➤ **Riesgo Inherente:**

- Pago doble de la factura al proveedor por el no registro de las transacciones bancarias.
- Envío de dinero a cliente equivocado.
- No recepción del correo enviado al proveedor con la transferencia del pago efectuado.
- Falta de disponibilidad de efectivo.

➤ **Tarea de Control:**

- Si el pago supera los 1500 nuevos soles el pago se realizara mediante transferencia bancaria al número de cuenta del proveedor.
- Firma de los documentos de Autorización.
- Registro y archivo de los documentos que sustenten los pagos efectuados.

TABLA N°78 FLUJOGRAMA PAGO A PROVEEDORES



	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DE LOS PROCESOS DE COMPRAS Y VENTAS	Edición	01
		Fecha	02/2018
	Capítulo 1: Descripción del Proceso de Compras	Página	21 de 72

ACTIVIDAD 5: RECEPCIÓN Y ARCHIVO DE FACTURA DE COMPRAS

- **Responsable:**
 - Asistente de Compras

- **Objetivo:**
 - Establecer la prioridad de pago.

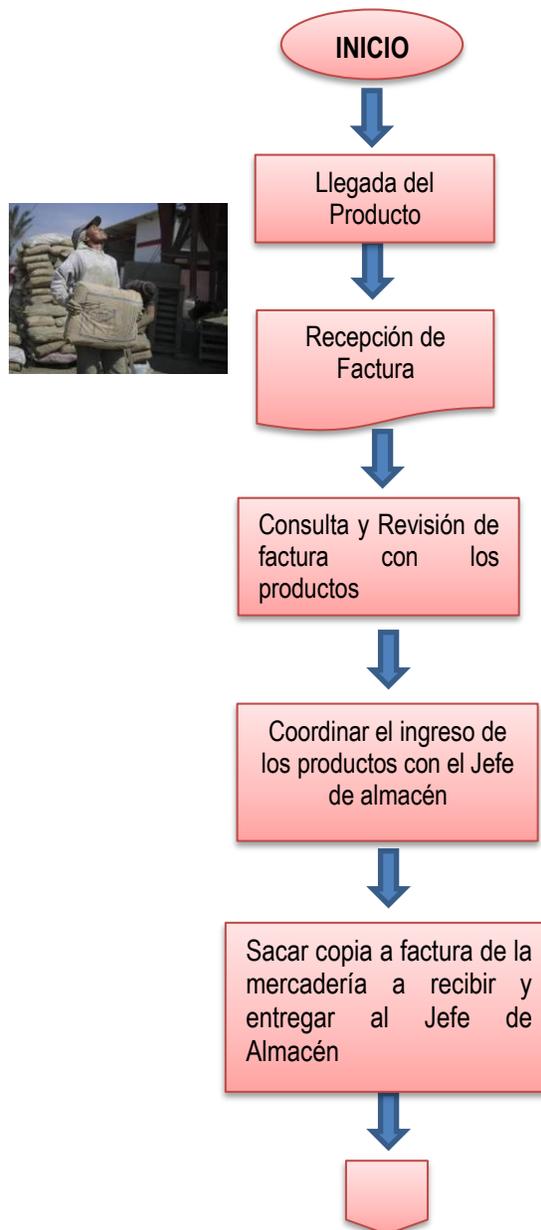
- **Efecto Esperado:**
 - Programación de facturas por pagar.

- **Riesgo Inherente:**
 - Retraso en el Pago
 - Pérdida o deterioro de los documentos
 - Salida de dinero no justificada.
 - Pérdida de saldo a favor materia de beneficio (IGV) por la falta de documento y por consiguiente su registro en el libro de compras.

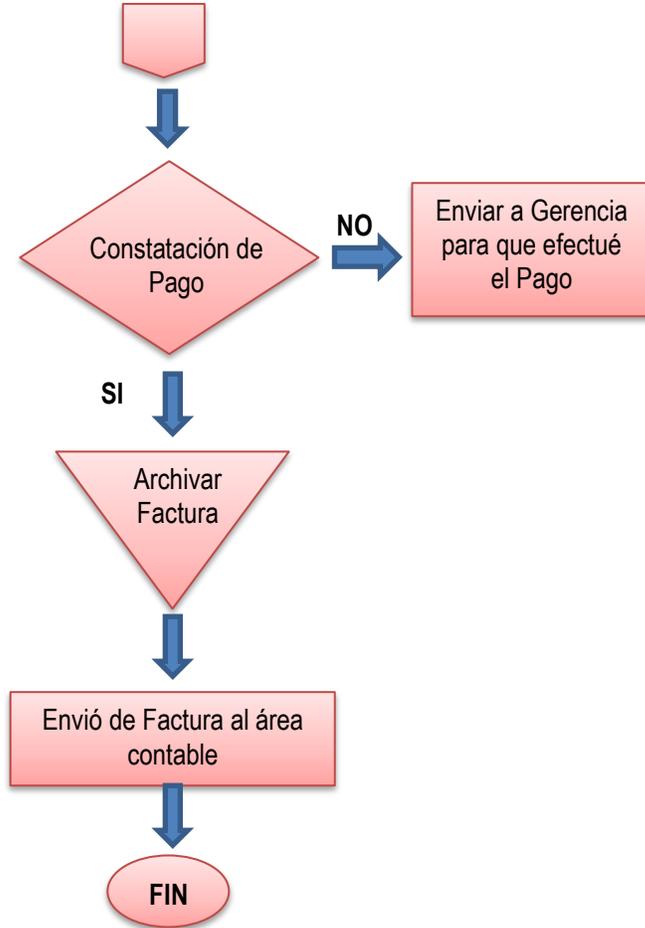
- **Tarea de Control:**
 - Revisión de las fechas de pago de facturas.
 - Verificación del archivo de facturas de compras con sus respectivos medios de pago.

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DE LOS PROCESOS DE COMPRAS Y VENTAS	Edición	01
		Fecha	02/2018
	Capítulo 1: Descripción del Proceso de Compras	Página	22 de 72

FLUJOGRAMA: RECEPCION Y ARCHIVO DE FACTURAS DE COMPRA



	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DE LOS PROCESOS DE COMPRAS Y VENTAS	Edición	01
		Fecha	02/2018
	Capítulo 1: Descripción del Proceso de Compras	Página	23 de 72



	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DE LOS PROCESOS DE COMPRAS Y VENTAS	Edición	01
		Fecha	02/2018
	Capítulo 1: Descripción del Proceso de Compras	Página	24 de 72

ACTIVIDAD 6: PROGRAMACIÓN DE PAGOS PENDIENTES A PROVEEDORES

- **Responsable:**
 - Asistente de Compras

- **Objetivo:**
 - Establecer la prioridad de pago.

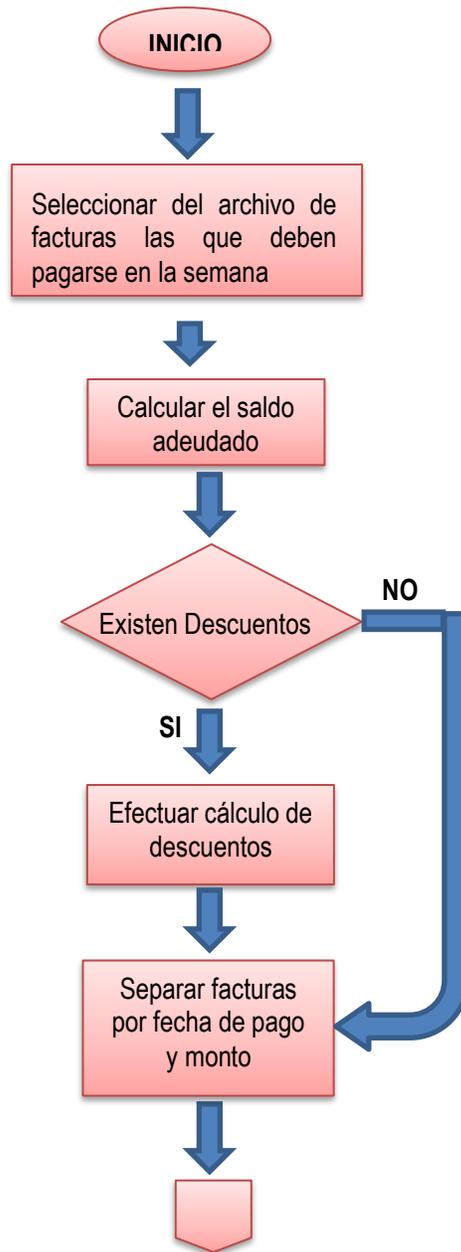
- **Efecto Esperado:**
 - Programación de facturas pendientes por pagar.

- **Riesgo Inherente:**
 - Retraso en el Pago generando interés moratorio o protesto de letras (gastos notariales).
 - Pérdida o deterioro de los documentos
 - Perdida de saldo a favor materia de beneficio (IGV) por la falta de documento y por consiguiente su registro en el libro de compras.

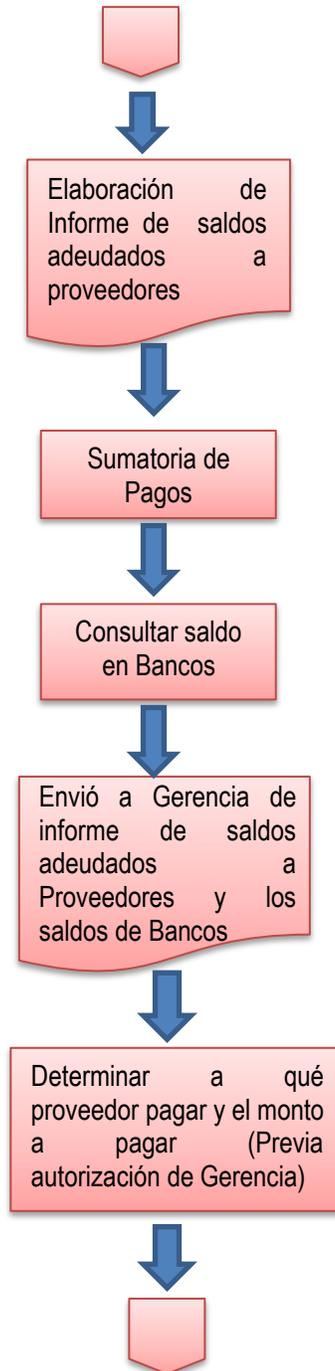
- **Tarea de Control:**
 - Revisión constante de las facturas pendientes de pago de facturas en orden de fecha de vencimiento.
 - Verificación del archivo de facturas de compras con sus respectivos medios de pago.

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DE LOS PROCESOS DE COMPRAS Y VENTAS	Edición	01
		Fecha	02/2018
	Capítulo 1: Descripción del Proceso de Compras	Página	25 de 72

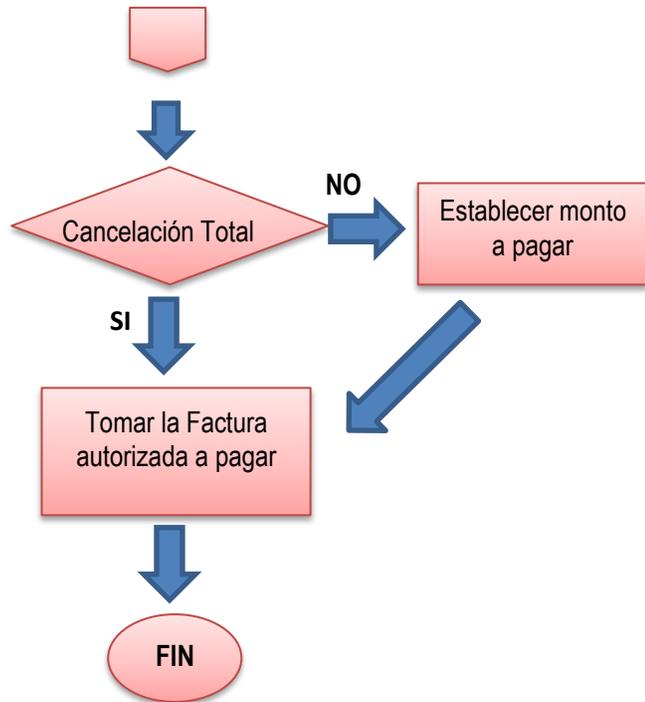
FLUJOGRAMA: PROGRAMACION DE PAGOS PENDIENTES A PROVEEDORES



	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DE LOS PROCESOS DE COMPRAS Y VENTAS	Edición	01
		Fecha	02/2018
	Capítulo 1: Descripción del Proceso de Compras	Página	26 de 72



	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DE LOS PROCESOS DE COMPRAS Y VENTAS	Edición	01
		Fecha	02/2018
	Capítulo 1: Descripción del Proceso de Compras	Página	27 de 72



	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DE LOS PROCESOS DE COMPRAS Y VENTAS	Edición	01
		Fecha	02/2018
	Capítulo 2: Descripción del Proceso de Ventas	Página	28 de 72

AREA DE VENTAS

Área encargada de realizar la comercialización de materiales y productos para la industria de la construcción, de acuerdo a los pedidos realizados por los clientes.

PROCESO DE VENTAS:

Efectuar la comercialización de los materiales y productos mediante la búsqueda de posibles clientes, venta directa y establecimiento de alianzas estratégicas, convenios con empresas, etc.

DOCUMENTOS:

- Orden de Pedido
- Control de Pedido
- Facturas y/o boletas de venta
- Guías de remisión
- Notas de Crédito y/o nota de debito

RIESGOS INHERENTES:

- Realización de visitas infructuosas a clientes.
- Negociación con clientes que no poseen respaldo económico.
- Desactualización de stocks de mercadería.
- Manipulación de las ventas

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DE LOS PROCESOS DE COMPRAS Y VENTAS	Edición	01
		Fecha	02/2018
	Capítulo 2: Descripción del Proceso de Ventas	Página	29 de 72

PROCEDIMIENTOS PARA EL AREA DE VENTAS

El Jefe de Ventas conjuntamente con el Jefe de Compras y en coordinación con gerencia calcula y fijan el precio de venta, precios de negociación y descuentos de los productos a comercializar considerando el margen de ganancia esperado.

Ventas en Tienda:

1. Solicitud de Pedido
2. Recepción del pedido
3. Ubicación de Producto y Precio de Ítems.
4. Decisión de Compra por parte del cliente
5. Elaboración del comprobante de pago
6. Cobro del producto por parte de la cajera.
7. Pago efectivo: Revisión de las monedas y billetes
8. Pago Tarjeta de Crédito: Emisión de Voucher
9. Entrega de mercadería y comprobante debidamente sellado (cancelado y entregado).
10. Archivo de facturas y boletas(emisor)

Procedimientos Adicionales:

- Liquidación de ventas al cierre del día (ventas, créditos otorgados, cobranzas efectuadas, notas de crédito, egresos de tienda, vouchers visa/MasterCard)
- Cierre de POS.
- Anulación de Facturas y/o boletas.
- Informe de ventas
- Seguimiento y monitoreo de los volúmenes de ventas.

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DE LOS PROCESOS DE COMPRAS Y VENTAS	Edición	01
		Fecha	02/2018
	Capítulo 2: Descripción del Proceso de Ventas	Página	30 de 72

- Fijación de metas de ventas
- Seguimiento del cumplimiento de ventas

Ventas Institucionales:

1. Programación de Visitas a clientes o establecimiento de alianzas estratégicas.
2. Visita a clientes.
3. Consulta de disponibilidad de materiales o productos.
4. Brindar asesoría personalizada a los clientes.
5. Elaboración de cotización para el cliente, detallando el producto, calidad, precios, descuentos.
6. Los vendedores institucionales realizar el seguimiento de las cotizaciones realizadas a los posibles clientes y/o clientes antiguos.
7. Realización de pedido.
8. Facturación de mercadería.



**MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DE
LOS PROCESOS DE COMPRAS Y
VENTAS**

Edición

01

Fecha

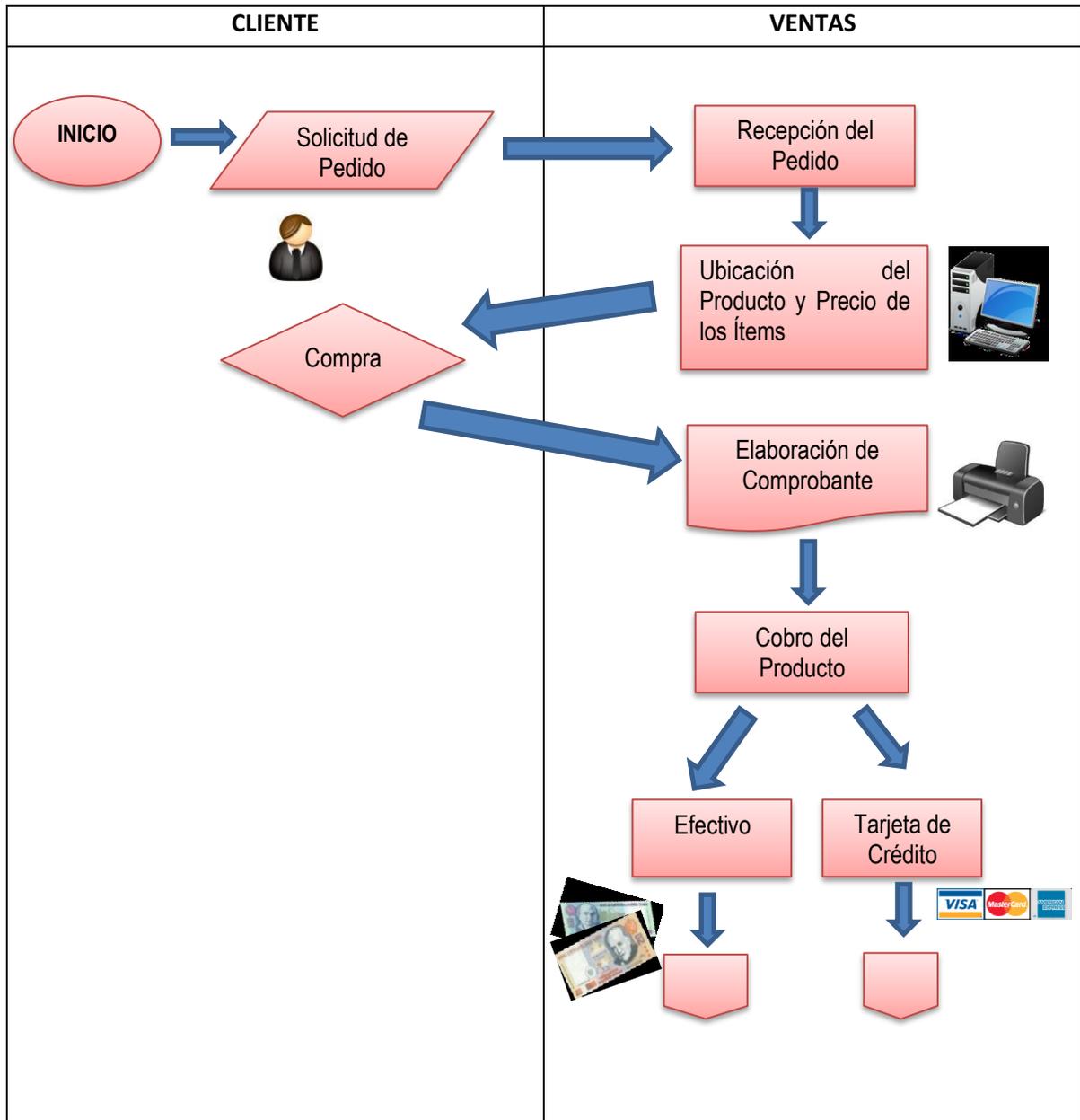
02/2018

Capítulo 2: Descripción del Proceso de Ventas

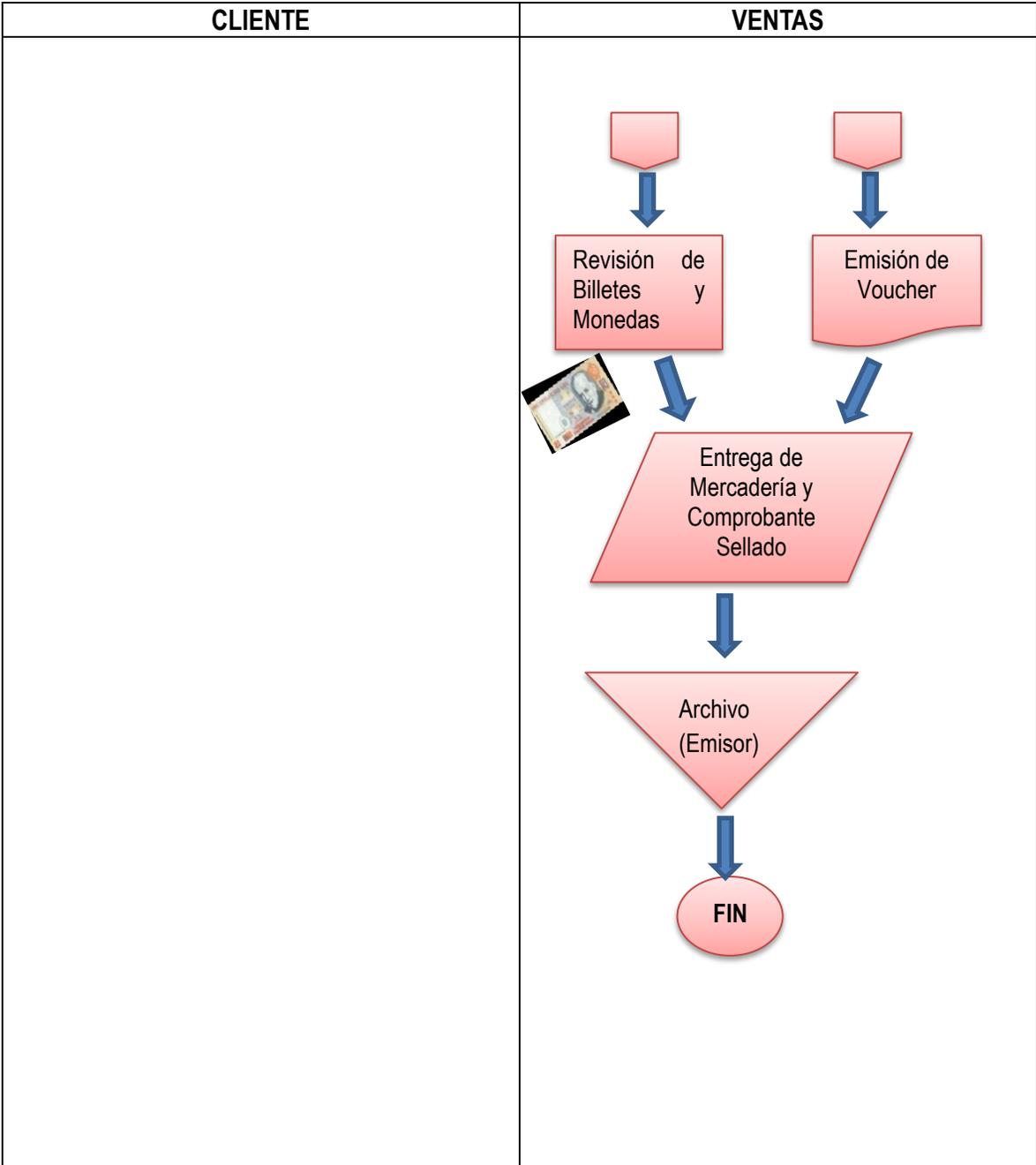
Página

31 de 72

FLUJOGRAMA: PROCESO DE VENTA DIRECTA



	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DE LOS PROCESOS DE COMPRAS Y VENTAS	Edición	01
		Fecha	02/2018
	Capítulo 2: Descripción del Proceso de Ventas	Página	32 de 72



	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DE LOS PROCESOS DE COMPRAS Y VENTAS	Edición	01
		Fecha	02/2018
	Capítulo 2: Descripción del Proceso de Ventas	Página	33 de 72

ACTIVIDAD 1: FIJACIÓN DEL PRECIO DE VENTAS

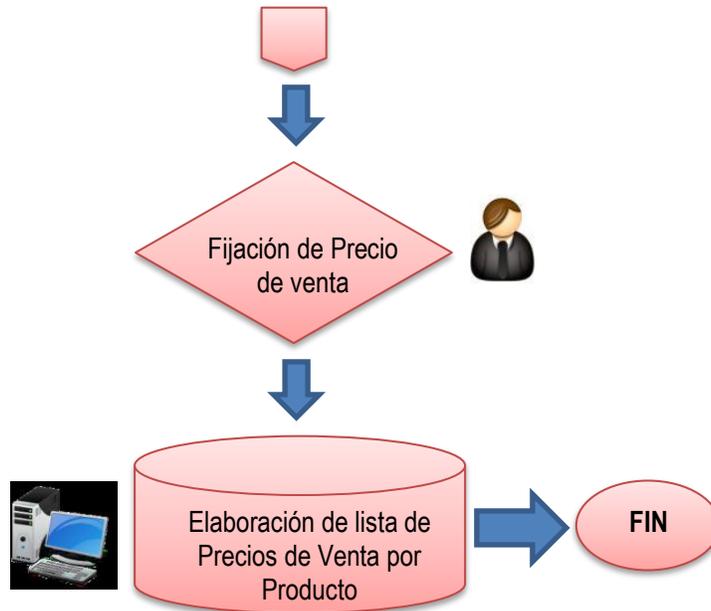
- **Responsable:**
 - Jefe de Ventas y Jefe de Compras en coordinación con Gerencia.
- **Objetivo:**
 - Calcular y Fijar el precio de venta, precio de Negociación de los productos a comercializar considerando el margen de ganancia esperado.
- **Efecto Esperado:**
 - Contar con información oportuna del precio de venta de cada producto y sus políticas de descuentos.
- **Documentos:**
 - Lista de precios de cada producto
- **Riesgo Inherente:**
 - Equivocación en la fijación de precios.
 - Cálculo erróneo y no cumplimiento del margen de ganancia esperado.
 - Pérdida económica por la desactualización de precios respecto a las condiciones del mercado actual.
- **Tarea de Control:**
 - Revisión del costo de compras y el margen de ganancia esperado.
 - Verificación de la lista de precios que este actualizada
 - Verificación de información que sea suficiente y esté al alcance de los colaboradores del área de ventas.
 - Generación de listado de nuevos precios de ser necesario.

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DE LOS PROCESOS DE COMPRAS Y VENTAS	Edición	01
		Fecha	02/2018
Capítulo 2: Descripción del Proceso de Ventas		Página	34 de 72

FLUJOGRAMA: FIJACION DE PRECIO DE VENTAS



	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DE LOS PROCESOS DE COMPRAS Y VENTAS	Edición	01
		Fecha	02/2018
	Capítulo 2: Descripción del Proceso de Ventas	Página	35 de 72



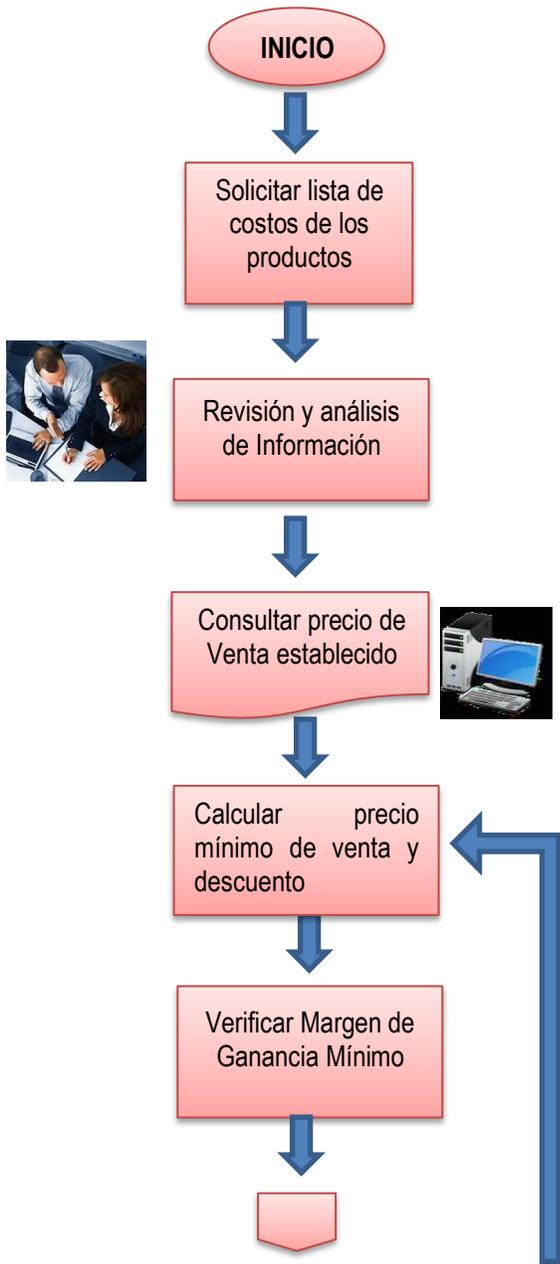
	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DE LOS PROCESOS DE COMPRAS Y VENTAS	Edición	01
		Fecha	02/2018
	Capítulo 2: Descripción del Proceso de Ventas	Página	36 de 72

ACTIVIDAD 2: FIJACIÓN DEL PRECIO DE NEGOCIACIÓN Y DESCUENTOS

- **Responsable:**
 - Jefe de Ventas en coordinación con Gerencia.
- **Objetivo:**
 - Establecer el precio mínimo de ventas y descuentos de cada producto.
- **Efecto Esperado:**
 - Indicador mínimo del límite de los parámetros que se puede negociar y ofrecer a los clientes
- **Documentos:**
 - Lista de precios y descuentos por cada producto
- **Riesgo Inherente:**
 - Equivocación en la fijación de precio de negociación y descuentos.
 - Desactualización de la información.
 - Pérdida económica por la desactualización de precios respecto a las condiciones del mercado actual.
 - Incumplimiento de las políticas de precios y descuentos fijados.
- **Tarea de Control:**
 - Verificación y autorización del precio mínimo y políticas de descuentos.
 - Revisión del costo de compras y el margen de ganancia mínimo.
 - Verificación de la lista de precios que este actualizada
 - Generación de listado de precios mínimos de ser necesario.

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DE LOS PROCESOS DE COMPRAS Y VENTAS	Edición	01
		Fecha	02/2018
Capítulo 2: Descripción del Proceso de Ventas		Página	37 de 72

FLUJOGRAMA: FIJACION DE PRECIO DE NEGOCIACION Y DESCUENTOS



	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DE LOS PROCESOS DE COMPRAS Y VENTAS	Edición	01
		Fecha	02/2018
	Capítulo 2: Descripción del Proceso de Ventas	Página	38 de 72



	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DE LOS PROCESOS DE COMPRAS Y VENTAS	Edición	01
		Fecha	02/2018
	Capítulo 2: Descripción del Proceso de Ventas	Página	39 de 72

ACTIVIDAD 3: PROGRAMACIÓN DE VISITA AL CLIENTE

- **Responsable:**
 - Jefe de Ventas

- **Objetivo:**
 - Elaborar un esquema de trabajo, que contenga las posibles visitas a efectuar para el logro de las metas de ventas.

- **Efecto Esperado:**
 - Establecer un Plan de Visitas adecuado y Productivo, capturando la mayor cantidad de pedidos realizables (Aumentar cartera de clientes).

- **Riesgo Inherente:**
 - Incorrecta programación de visitas por desconocimiento de la zona.

- **Tarea de Control:**
 - Autorización de la programación de visitas.

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DE LOS PROCESOS DE COMPRAS Y VENTAS	Edición	01
		Fecha	02/2018
Capítulo 2: Descripción del Proceso de Ventas		Página	40 de 72

FLUJOGRAMA: PROGRAMACIÓN DE VISITA AL CLIENTE



	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DE LOS PROCESOS DE COMPRAS Y VENTAS	Edición	01
		Fecha	02/2018
	Capítulo 2: Descripción del Proceso de Ventas	Página	41 de 72

ACTIVIDAD 4: VISITA AL CLIENTE

- **Responsable:**
 - Jefe de Ventas

- **Objetivo:**
 - Visitar a los clientes potenciales para ofrecer los productos

- **Efecto Esperado:**
 - Establecer contacto con el cliente e identificar las oportunidades de negocio.

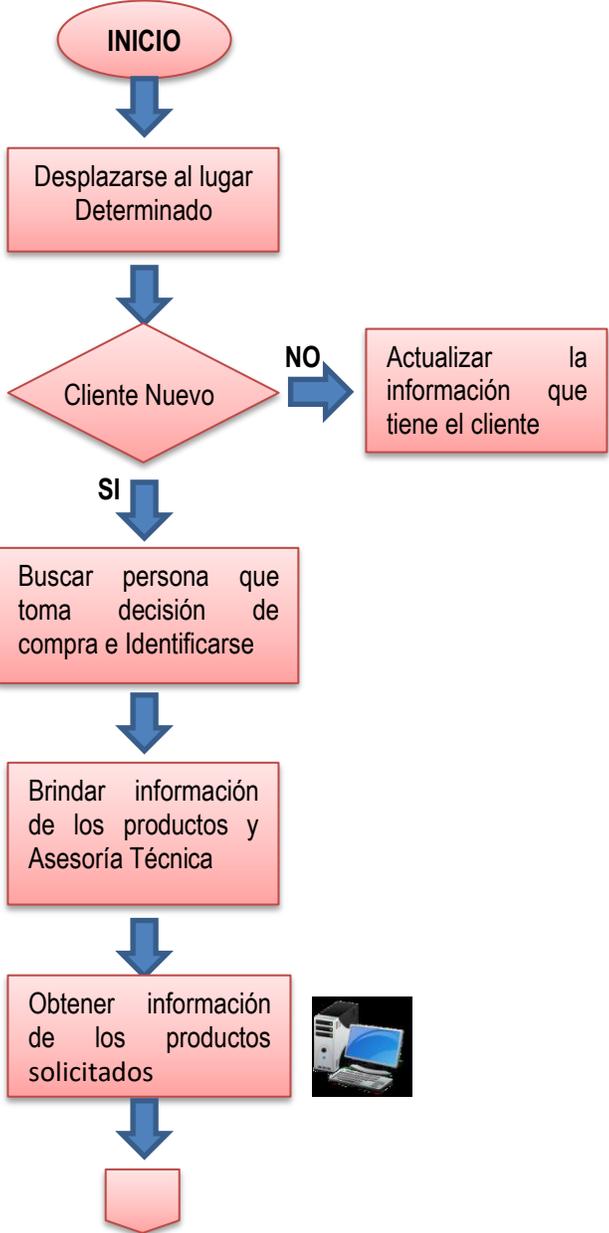
- **Riesgo Inherente:**
 - Pérdida de tiempo por indecisión de cliente.
 - No encontrar a cliente.

- **Documentos:**
 - Reporte de visitas efectuadas.

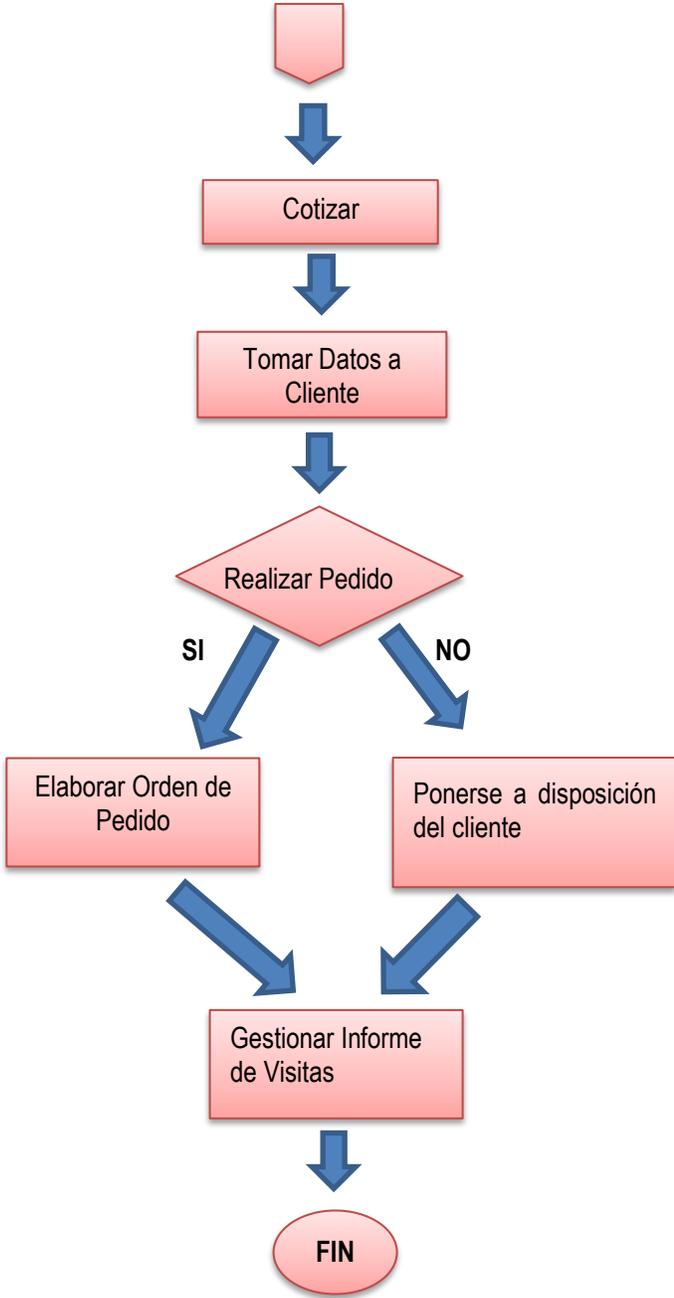
- **Tarea de Control:**
 - Verificación y seguimiento de las visitas efectuadas durante la semana

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DE LOS PROCESOS DE COMPRAS Y VENTAS	Edición	01
		Fecha	02/2018
Capítulo 2: Descripción del Proceso de Ventas		Página	42 de 72

FLUJOGRAMA: VISITA A CLIENTES



	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DE LOS PROCESOS DE COMPRAS Y VENTAS	Edición	01
		Fecha	02/2018
	Capítulo 2: Descripción del Proceso de Ventas	Página	43 de 72



	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DE LOS PROCESOS DE COMPRAS Y VENTAS	Edición	01
		Fecha	02/2018
	Capítulo 2: Descripción del Proceso de Ventas	Página	44 de 72

ORDEN DE PEDIDO

N°0000

1

FECHA:

CLIENTE:

RUC:

CODIGO	ITEM	DESCRIPCION	UNIDAD	CANTIDA D	PRECIO

NOTA: ESTE DOCUMENTO NO TIENE VALOR TRIBUTARIO

V. VENTA	
IGV (18%)	
P. VENTA	

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DE LOS PROCESOS DE COMPRAS Y VENTAS	Edición	01
		Fecha	02/2018
	Capítulo 2: Descripción del Proceso de Ventas	Página	45 de 72

ACTIVIDAD 5: CONSULTA DE DISPONIBILIDAD DE PRODUCTOS

- **Responsable:**
 - Fuerza de Ventas

- **Objetivo:**
 - Determinar la existencia de los productos en almacén.

- **Efecto Esperado:**
 - Conocer si la cantidad de producto disponible cubre lo solicitado por el cliente.

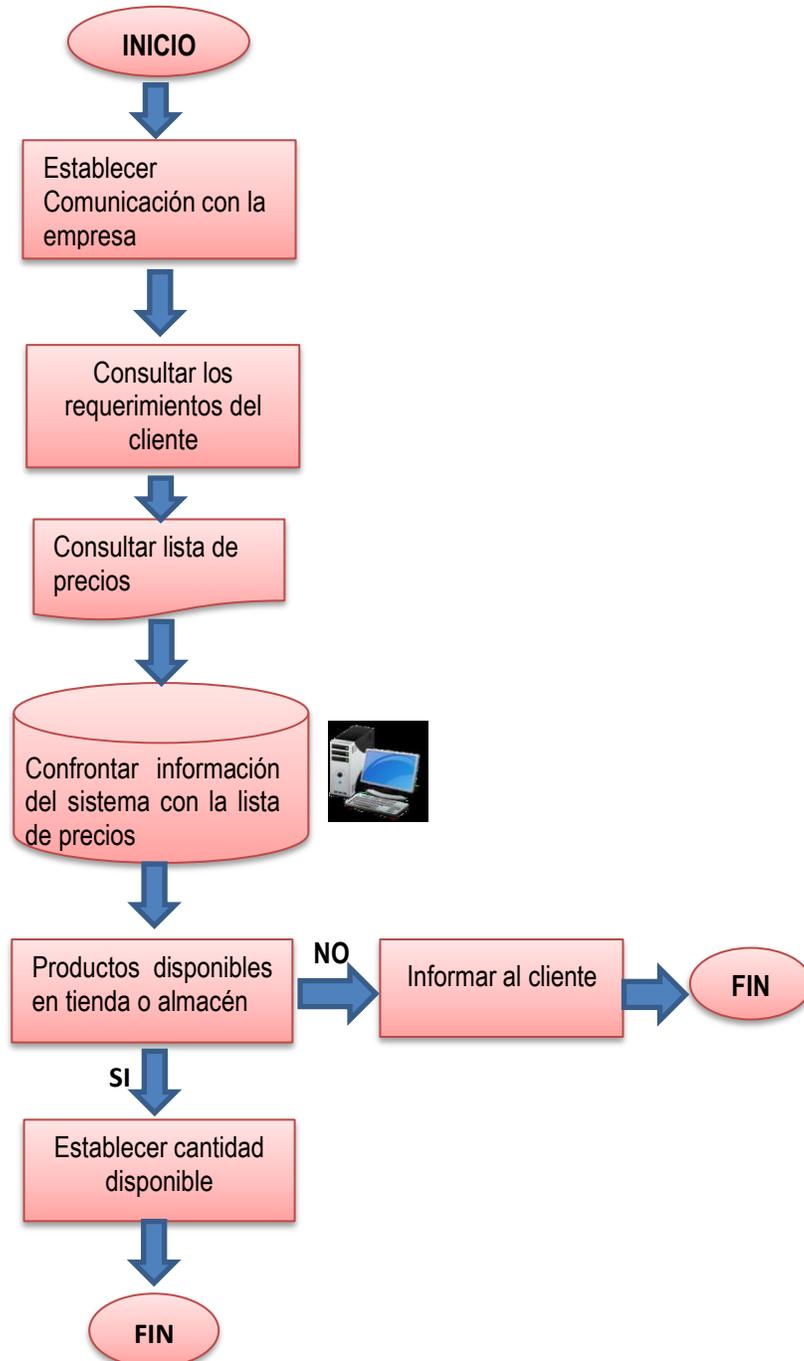
- **Riesgo Inherente:**
 - Información desactualizada de los stocks.
 - No contar con la cantidad solicitada.

- **Documentos:**
 - Formato de traslado de mercadería.

- **Tarea de Control:**
 - Consulta de información de los productos impresa y del sistema.

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DE LOS PROCESOS DE COMPRAS Y VENTAS	Edición	01
		Fecha	02/2018
Capítulo 2: Descripción del Proceso de Ventas		Página	46 de 72

FLUJOGRAMA: CONSULTA DE DISPONIBILIDAD DE PRODUCTOS



	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DE LOS PROCESOS DE COMPRAS Y VENTAS	Edición	01
		Fecha	02/2018
	Capítulo 2: Descripción del Proceso de Ventas	Página	47 de 72

ACTIVIDAD 6: ASESORÍA PERSONALIZADA A CLIENTES

- **Responsable:**
 - Fuerza de Ventas

- **Objetivo:**
 - Sugerir al cliente aquellos productos que se ajusten a su necesidad.

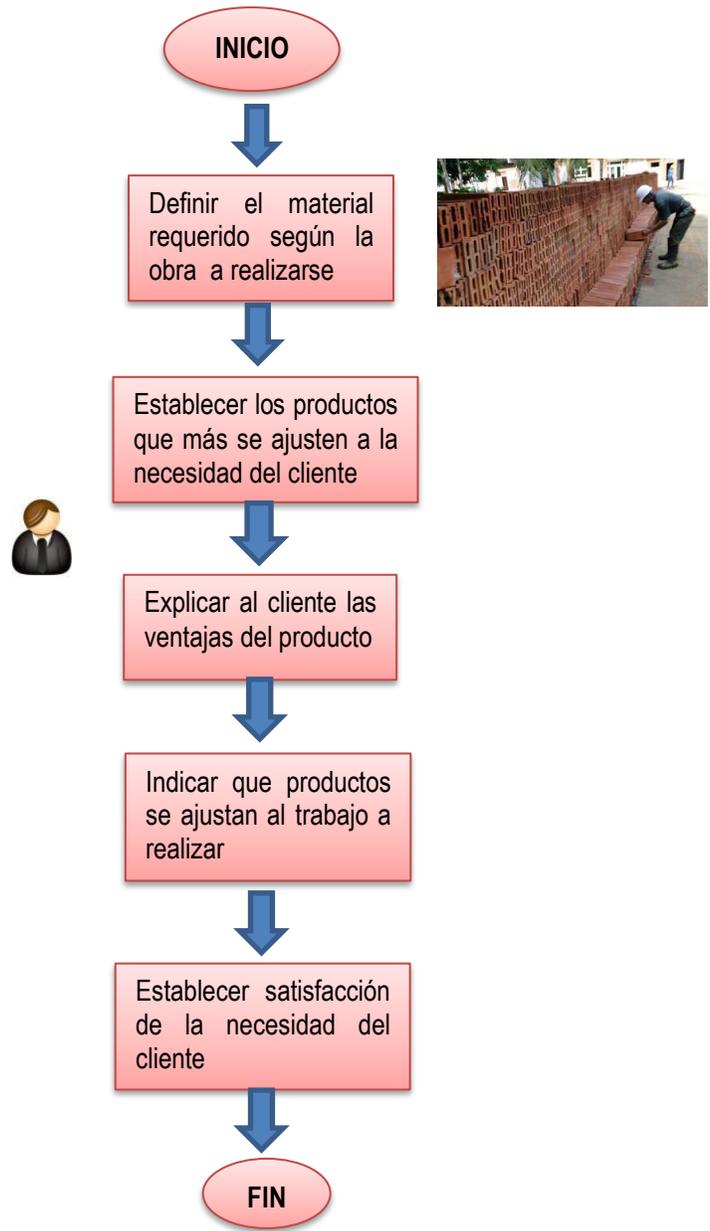
- **Efecto Esperado:**
 - Satisfacción al cliente al brindarle indicación de los productos que se ajustan más a sus requerimientos.

- **Riesgo Inherente:**
 - Pérdida del cliente.
 - Indicación errónea de la cantidad de productos a utilizar.

- **Tarea de Control:**
 - Capacitación al personal para que brinden asesoría adecuada al cliente.

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DE LOS PROCESOS DE COMPRAS Y VENTAS	Edición	01
		Fecha	02/2018
	Capítulo 2: Descripción del Proceso de Ventas	Página	48 de 72

FLUJOGRAMA: ASESORIA PERSONALIZADA A CLIENTES



	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DE LOS PROCESOS DE COMPRAS Y VENTAS	Edición	01
		Fecha	02/2018
	Capítulo 2: Descripción del Proceso de Ventas	Página	49 de 72

ACTIVIDAD 7: ELABORACIÓN DE COTIZACIONES A CLIENTES

- **Responsable:**
 - Fuerza de Ventas

- **Objetivo:**
 - Dar a conocer al cliente el valor monetario de los productos solicitados.

- **Efecto Esperado:**
 - Estimación del valor de los productos solicitados

- **Riesgo Inherente:**
 - Error al calcular y fijar los precios y descuentos.

- **Documentos:**
 - Cotización

- **Tarea de Control:**
 - Verificación de la información contenida en la cotización.
 - Diligenciar las cotizaciones realizadas, verificando si se concretaron las ventas, y conocer el porqué de la razón del desistimiento de compra de ser el caso.

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DE LOS PROCESOS DE COMPRAS Y VENTAS	Edición	01
		Fecha	02/2018
Capítulo 2: Descripción del Proceso de Ventas		Página	50 de 72

FLUJOGRAMA: COTIZACION DE PRODUCTOS



	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DE LOS PROCESOS DE COMPRAS Y VENTAS	Edición	01
		Fecha	02/2018
	Capítulo 2: Descripción del Proceso de Ventas	Página	51 de 72

ACTIVIDAD 8: SEGUIMIENTO DE LAS COTIZACIONES

- **Responsable:**
 - Jefe de Ventas

- **Objetivo:**
 - Establecer si el cliente efectuará la compra de los productos.

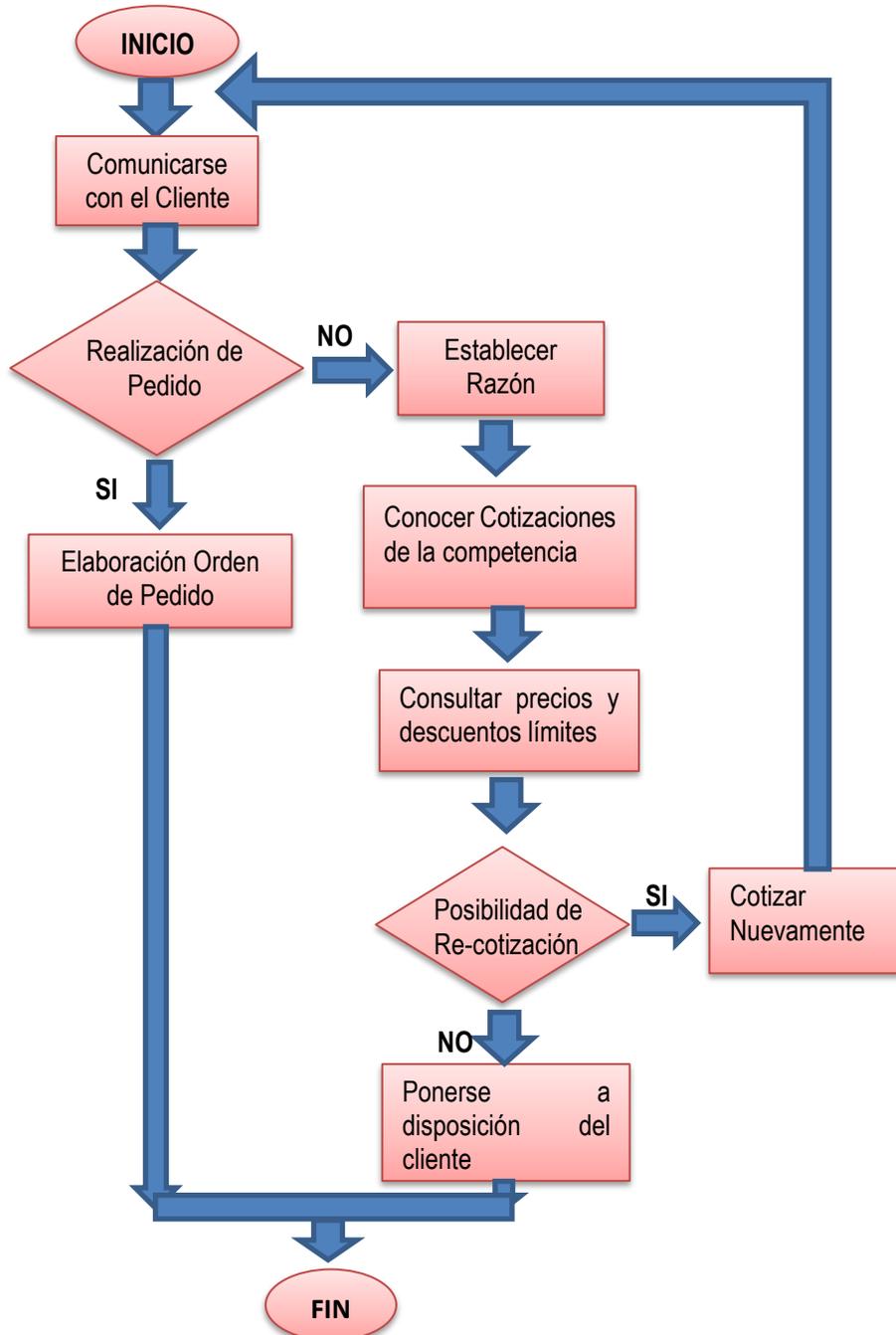
- **Efecto Esperado:**
 - Lograr la compra por parte del cliente.

- **Riesgo Inherente:**
 - Perder al cliente o posibles clientes.

- **Tarea de Control:**
 - Entablar Comunicación con clientes.
 - Conocer cotizaciones de la competencia.

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DE LOS PROCESOS DE COMPRAS Y VENTAS	Edición	01
		Fecha	02/2018
	Capítulo 2: Descripción del Proceso de Ventas	Página	52 de 72

FLUJOGRAMA: SEGUIMIENTO DE LAS COTIZACIONES



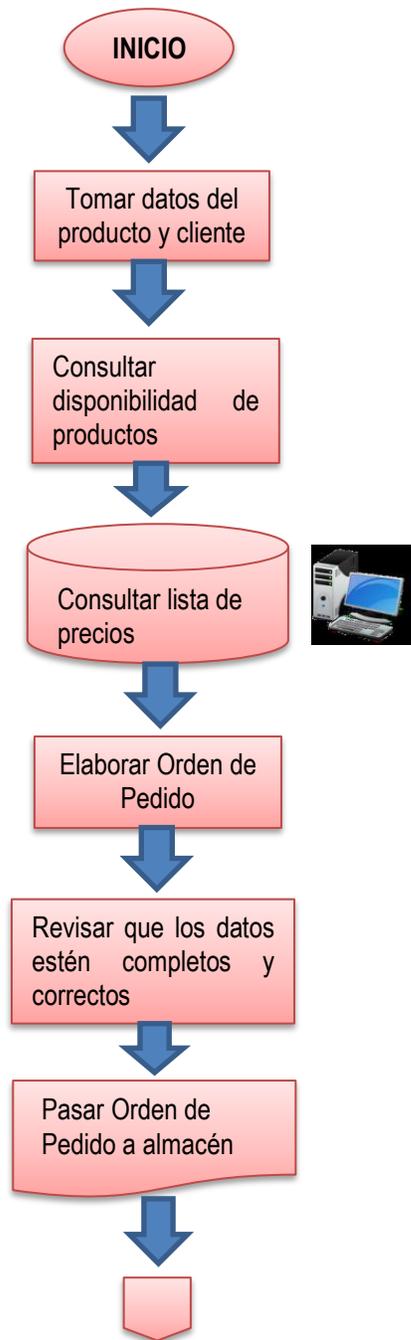
	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DE LOS PROCESOS DE COMPRAS Y VENTAS	Edición	01
		Fecha	02/2018
	Capítulo 2: Descripción del Proceso de Ventas	Página	53 de 72

ACTIVIDAD 9: REALIZACIÓN DE PEDIDO

- **Responsable:**
 - Fuerza de Ventas
- **Objetivo:**
 - Gestionar el pedido de los productos solicitados por el cliente.
- **Efecto Esperado:**
 - Establecer los productos a entregar.
- **Riesgo Inherente:**
 - Pérdida de tiempo por indecisión de cliente.
 - No encontrar a cliente.
- **Documentos:**
 - Nota de Pedido.
- **Tarea de Control:**
 - Autorización de Pedido
 - Verificación de productos solicitados.
 - Registro de mercadería saliente.

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DE LOS PROCESOS DE COMPRAS Y VENTAS	Edición	01
		Fecha	02/2018
	Capítulo 2: Descripción del Proceso de Ventas	Página	54 de 72

FLUJOGRAMA: REALIZACION DE PEDIDO



	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DE LOS PROCESOS DE COMPRAS Y VENTAS	Edición	01
		Fecha	02/2018
	Capítulo 2: Descripción del Proceso de Ventas	Página	55 de 72



	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DE LOS PROCESOS DE COMPRAS Y VENTAS	Edición	01
		Fecha	02/2018
	Capítulo 2: Descripción del Proceso de Ventas	Página	56 de 72

ACTIVIDAD 10: FACTURACIÓN DE MERCADERÍA

- **Responsable:**
 - Fuerza de Ventas

- **Objetivo:**
 - Facturación de productos vendidos.

- **Efecto Esperado:**
 - Generación de documento que respalde la venta.

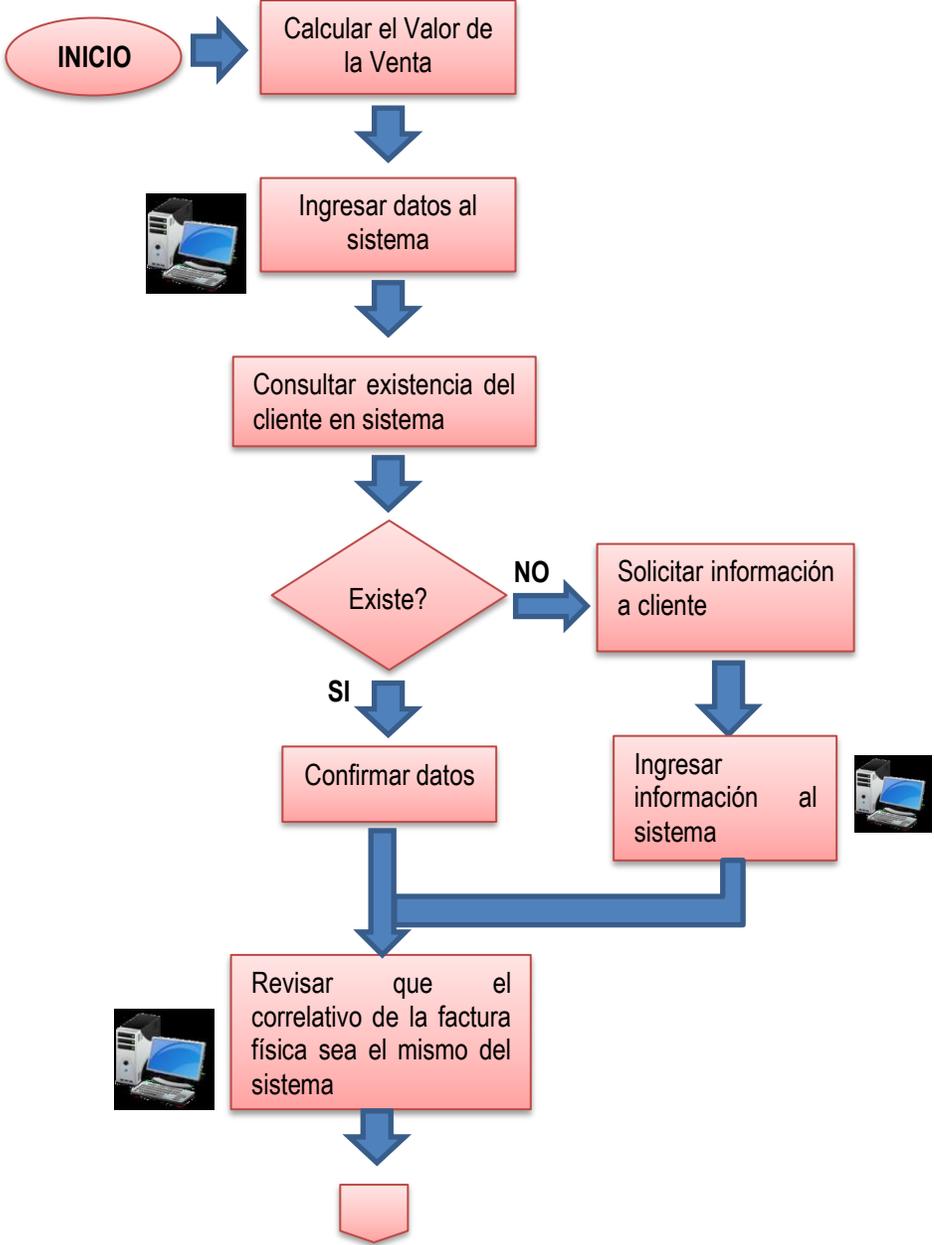
- **Riesgo Inherente:**
 - Errores de impresión (datos incorrectos).
 - Error al calcular precios y descuentos.
 - Pérdida de correlativo.

- **Documentos:**
 - Factura

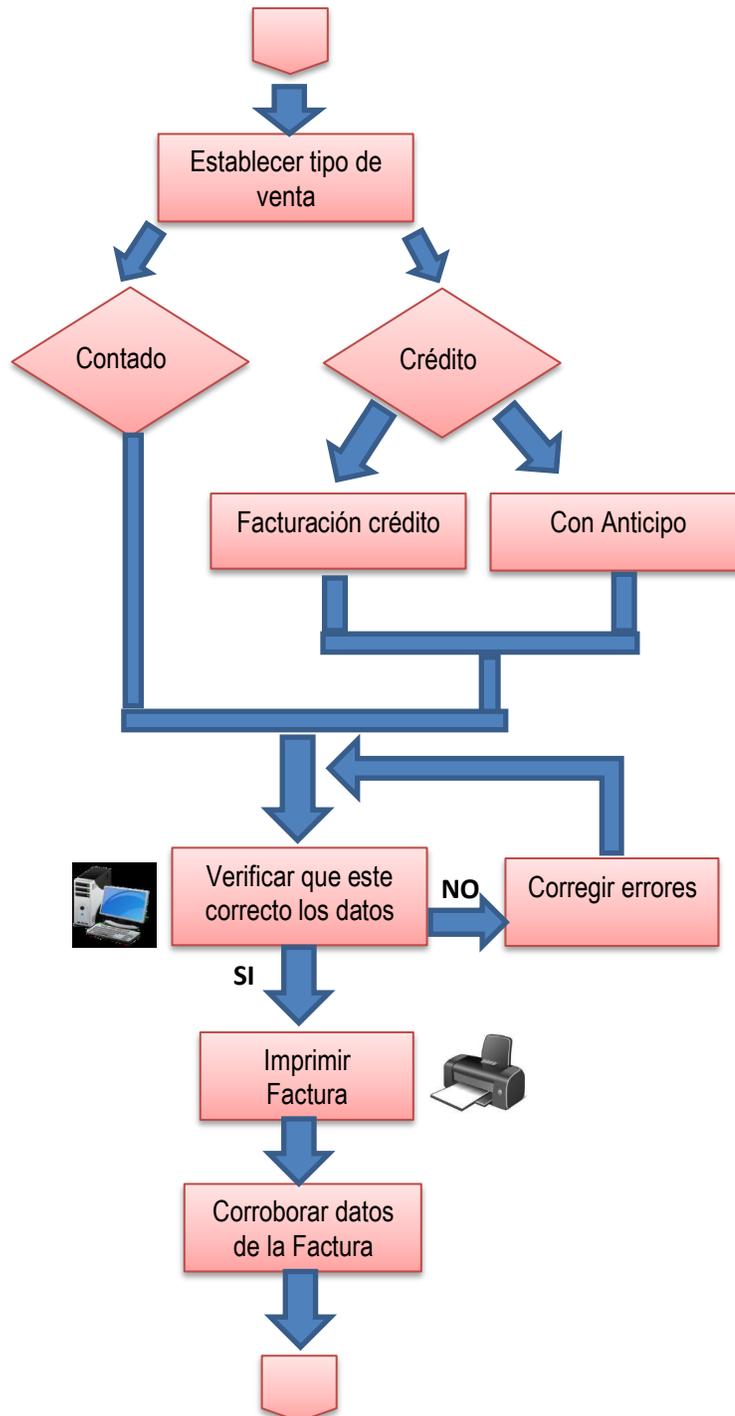
- **Tarea de Control:**
 - Archivo de copia emisor para anexar a la liquidación de ventas y posterior envío al área contable.
 - Verificación de productos cobrados, precios y descuentos antes de entregar a cliente.
 - Verificación de número de correlativo físico con el del sistema.

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DE LOS PROCESOS DE COMPRAS Y VENTAS	Edición	01
		Fecha	02/2018
Capítulo 2: Descripción del Proceso de Ventas		Página	57 de 72

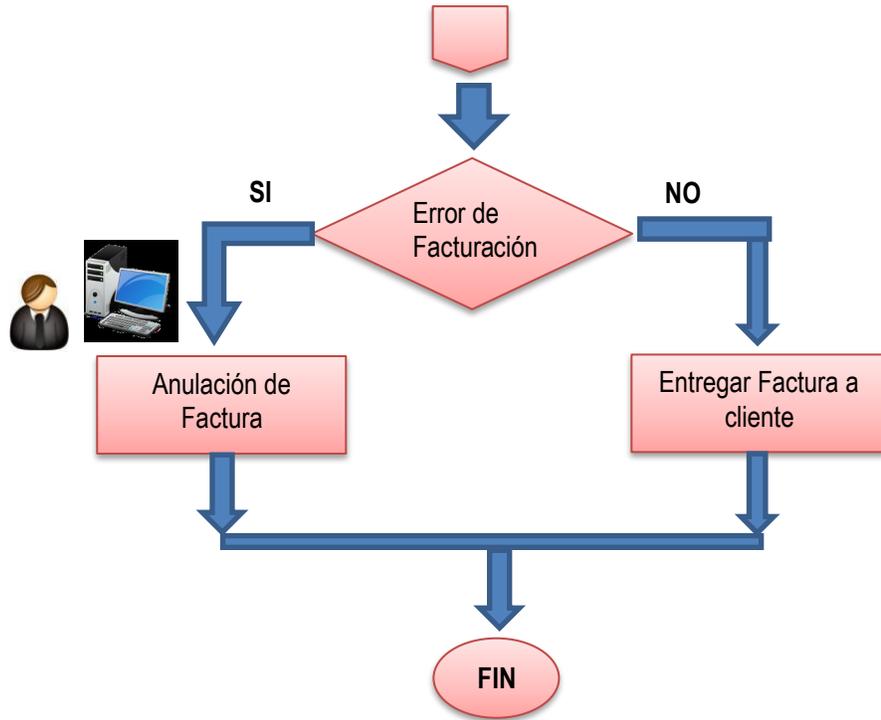
FLUJOGRAMA: FACTURACION DE MERCADERIA



	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DE LOS PROCESOS DE COMPRAS Y VENTAS	Edición	01
		Fecha	02/2018
Capítulo 2: Descripción del Proceso de Ventas		Página	58 de 72



	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DE LOS PROCESOS DE COMPRAS Y VENTAS	Edición	01
		Fecha	02/2018
	Capítulo 2: Descripción del Proceso de Ventas	Página	59 de 72



	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DE LOS PROCESOS DE COMPRAS Y VENTAS	Edición	01
		Fecha	02/2018
	Capítulo 2: Descripción del Proceso de Ventas	Página	60 de 72

ACTIVIDAD 11: ANULACIÓN DE FACTURAS

- **Responsable:**
 - Jefe de Ventas

- **Objetivo:**
 - Llevar un correcto control de los documentos anulados.

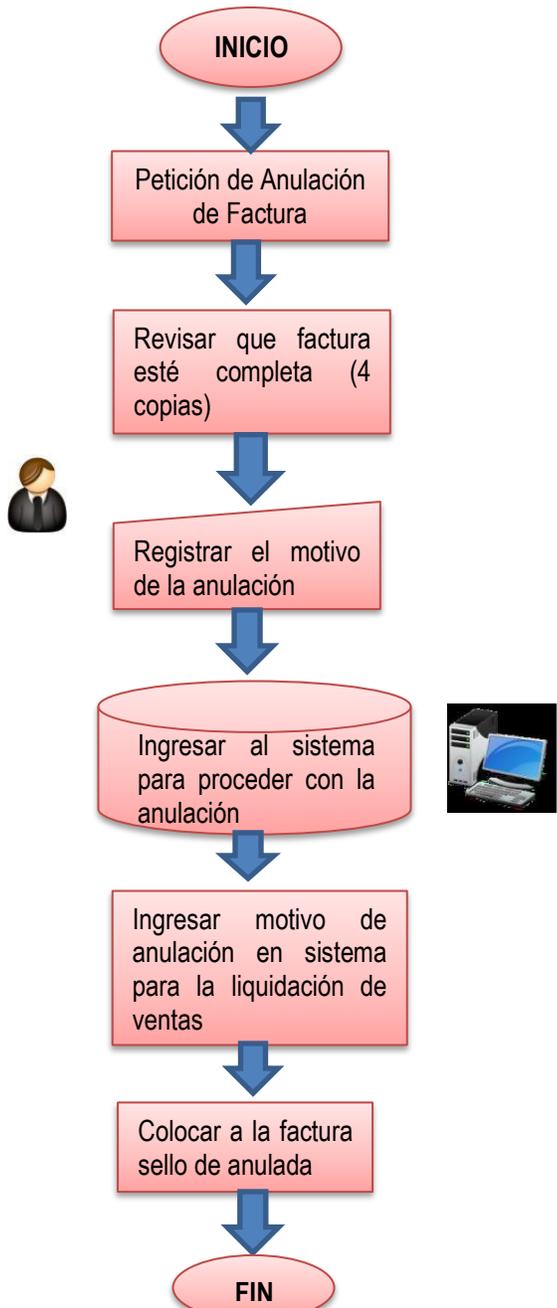
- **Efecto Esperado:**
 - Teneduría de la factura completa para ser remitida al área contable.

- **Riesgo Inherente:**
 - Pérdida de documento.
 - Faltante de caja por falta de anulación de factura.

- **Tarea de Control:**
 - Verificación de factura (4 copias)
 - Sello de anulación del documento.
 - Solo el personal autorizado podrá realizar la respectiva anulación con su clave de usuario.
 - Determinar la razón de la anulación.

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DE LOS PROCESOS DE COMPRAS Y VENTAS	Edición	01
		Fecha	02/2018
	Capítulo 2: Descripción del Proceso de Ventas	Página	61 de 72

FLUJOGRAMA: ANULACION DE FACTURAS



	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DE LOS PROCESOS DE COMPRAS Y VENTAS	Edición	01
		Fecha	02/2018
	Capítulo 2: Descripción del Proceso de Ventas	Página	62 de 72

ACTIVIDAD 12: ELABORACIÓN DE INFORME DE VENTAS

➤ **Responsable:**

- Jefe de Ventas

➤ **Objetivo:**

- Consolidar información de las ventas realizadas en un periodo de tiempo determinado.

➤ **Efecto Esperado:**

- Listado de ventas diarias, semanales y mensuales; por producto, cliente, tienda y vendedor.

➤ **Riesgo Inherente:**

- Información recopilada errónea.
- Ventas ficticias para sobresalir en el record de ventas.

➤ **Documentos:**

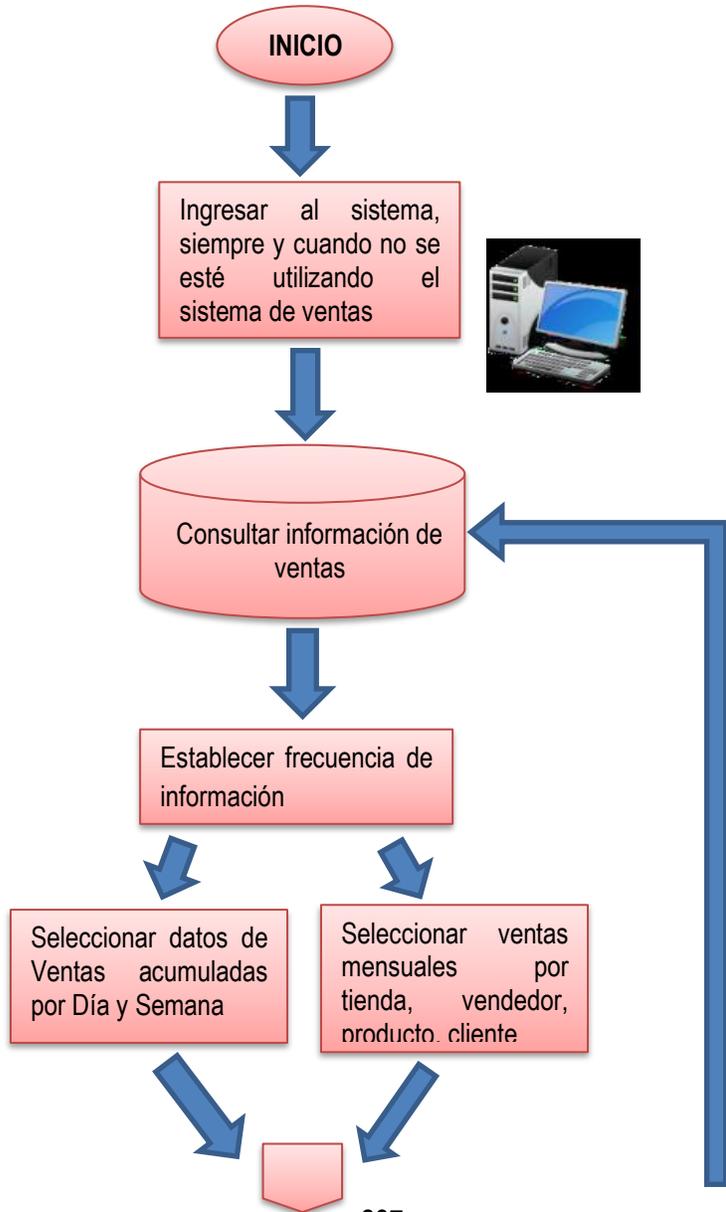
- Lista de Ventas diarias, semanales y mensuales.
- Reporte de ventas por cliente, vendedor, producto (cantidades) y tienda.

➤ **Tarea de Control:**

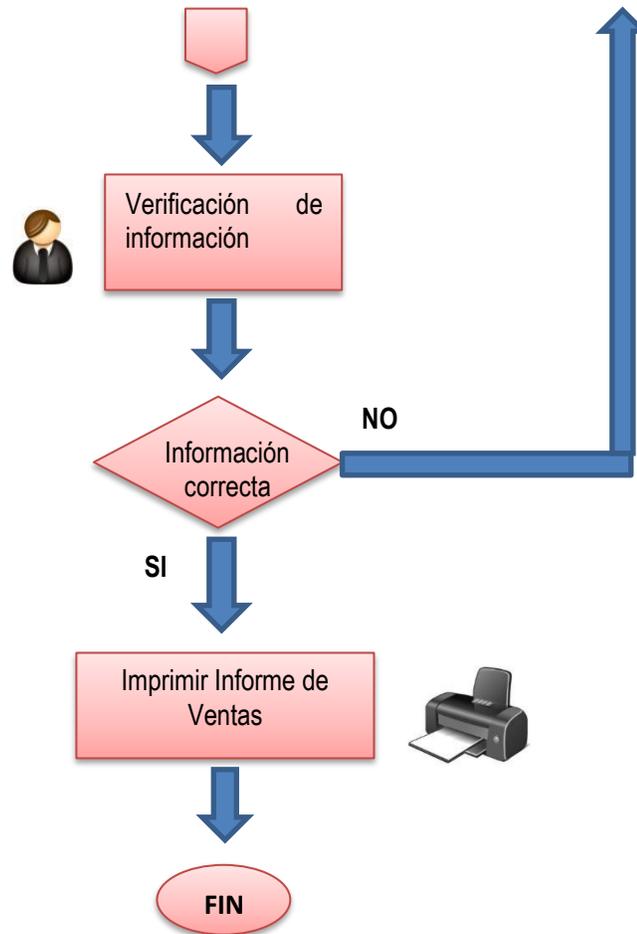
- Constatación de la información consolidada.
- Consulta y generación de informes solo por personal debidamente autorizado.

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DE LOS PROCESOS DE COMPRAS Y VENTAS	Edición	01
		Fecha	02/2018
Capítulo 2: Descripción del Proceso de Ventas		Página	63 de 72

FLUJOGRAMA: ELABORACION DE INFORME DE VENTAS



	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DE LOS PROCESOS DE COMPRAS Y VENTAS	Edición	01
		Fecha	02/2018
Capítulo 2: Descripción del Proceso de Ventas		Página	64 de 72



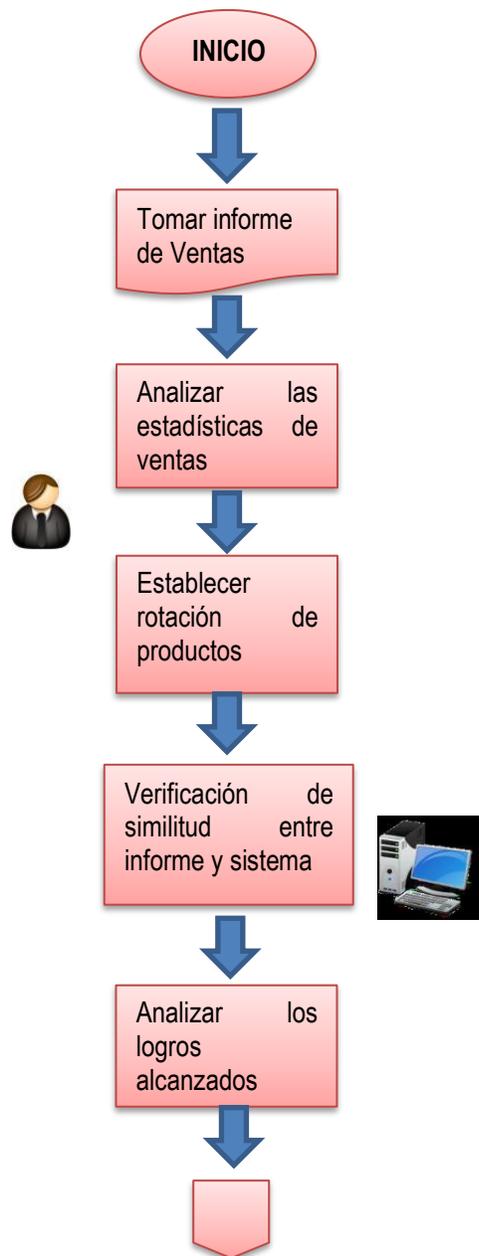
	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DE LOS PROCESOS DE COMPRAS Y VENTAS	Edición	01
		Fecha	02/2018
	Capítulo 2: Descripción del Proceso de Ventas	Página	65 de 72

ACTIVIDAD 13: CONTROL Y SEGUIMIENTO DE VENTAS

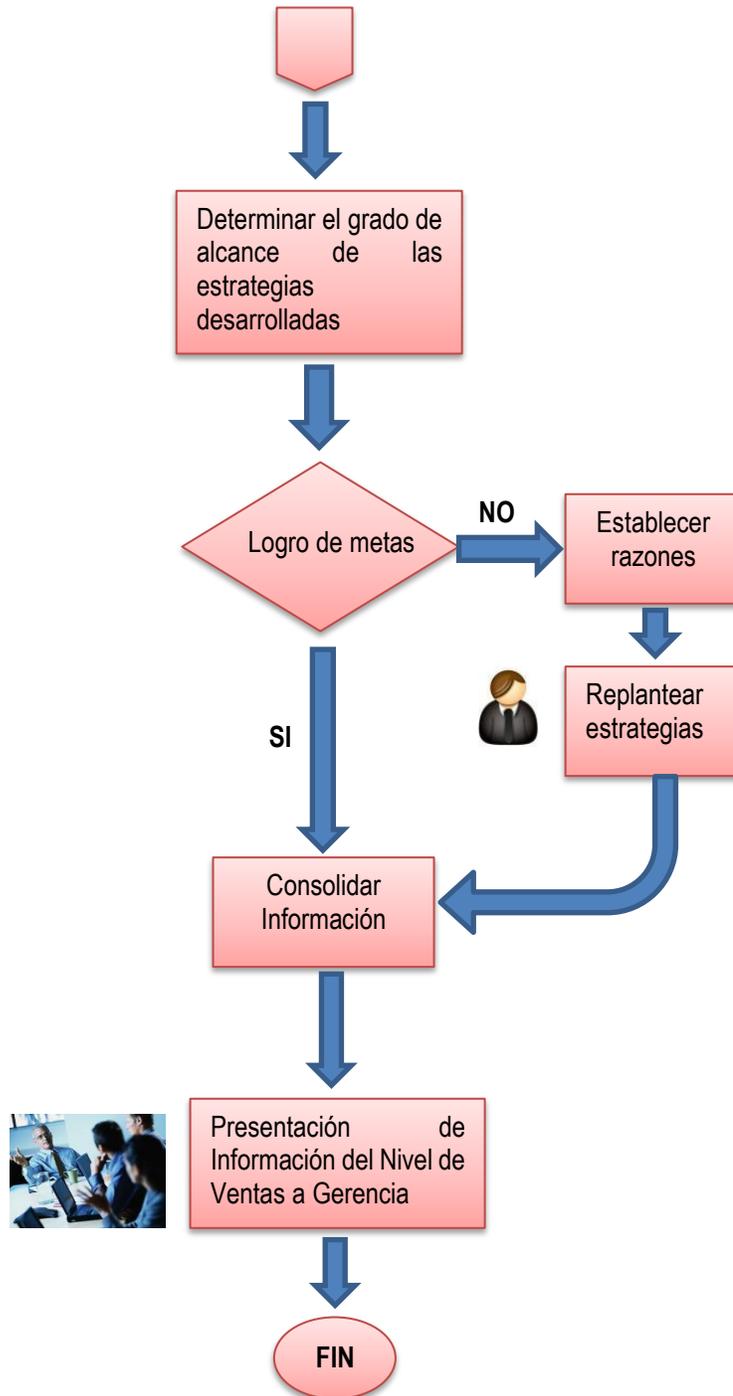
- **Responsable:**
 - Jefe de Ventas y Gerencia
- **Objetivo:**
 - Establecer rotación de productos, los niveles de ventas alcanzados y la evaluación de estrategias desarrolladas.
- **Efecto Esperado:**
 - Consolidación total de las ventas concretadas.
- **Riesgo Inherente:**
 - Reportes de Ventas errada.
- **Documentos:**
 - Informe de ventas.
- **Tarea de Control:**
 - Contrastación de la información impresa en el informe de ventas con la información del sistema.
 - Verificación periódica del comportamiento de las ventas.
 - Verificación de la cantidad y tipo de producto vendido con los reportes de salida de mercadería en coordinación con el área de almacén y administradora de tienda.

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DE LOS PROCESOS DE COMPRAS Y VENTAS	Edición	01
		Fecha	02/2018
Capítulo 2: Descripción del Proceso de Ventas		Página	66 de 72

FLUJOGRAMA: CONTROL Y SEGUIMIENTO DE VENTAS



	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DE LOS PROCESOS DE COMPRAS Y VENTAS	Edición	01
		Fecha	02/2018
Capítulo 2: Descripción del Proceso de Ventas		Página	67 de 72



	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DE LOS PROCESOS DE COMPRAS Y VENTAS	Edición	01
		Fecha	02/2018
	Capítulo 2: Descripción del Proceso de Ventas	Página	68 de 72

ACTIVIDAD 14: FIJACIÓN DE METAS

- **Responsable:**
 - Jefe de Ventas y Gerencia

- **Objetivo:**
 - Determinar la cuantía que debe generar cada vendedor.

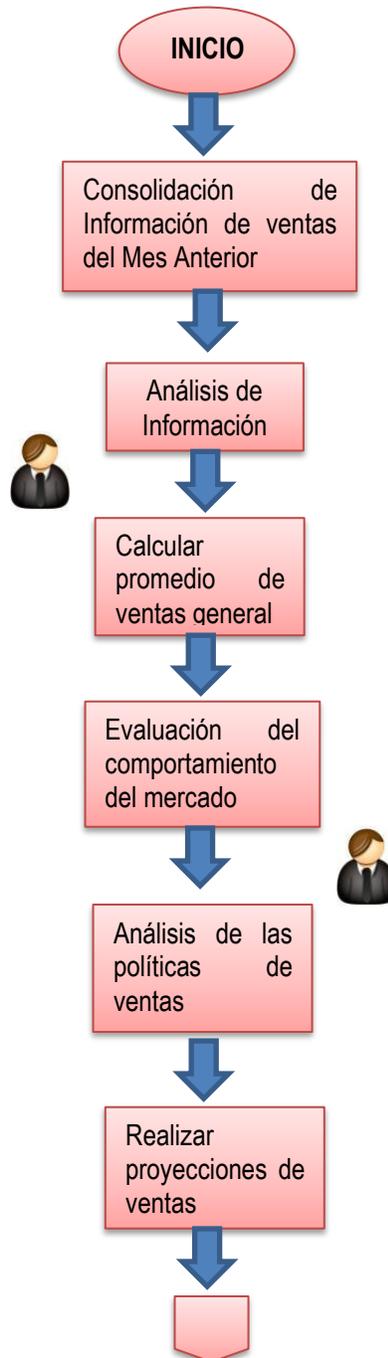
- **Efecto Esperado:**
 - Establecer metas de ventas.

- **Riesgo Inherente:**
 - Fijación de metas erróneas por manejo de información incorrecta.

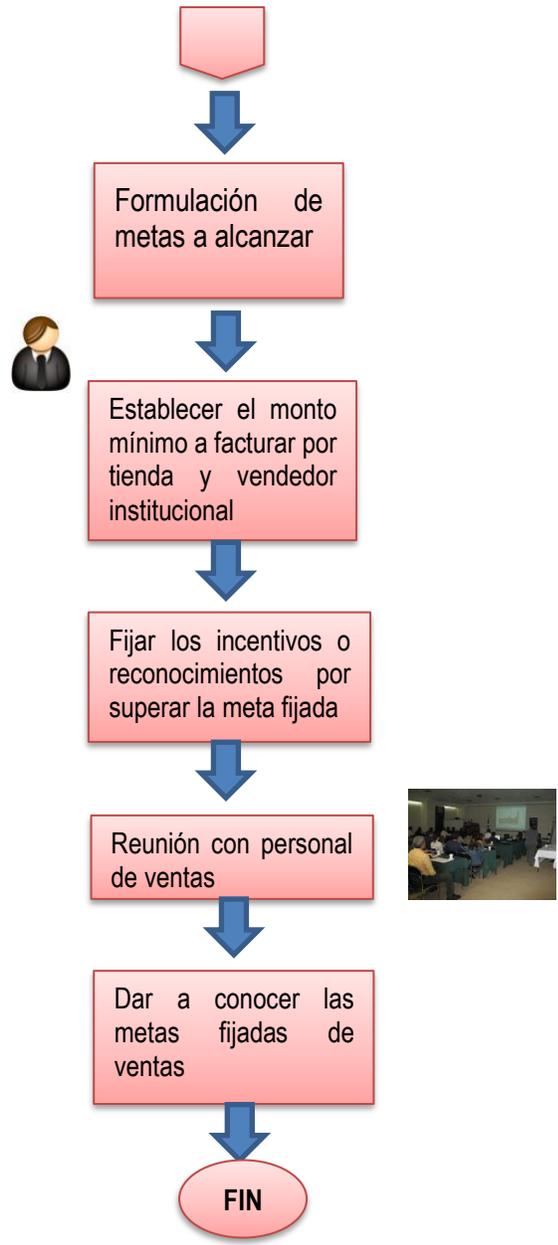
- **Tarea de Control:**
 - Verificación de las ventas efectuadas.
 - Revisión de las metas establecidas que estén acorde con las condiciones cambiantes del mercado.
 - Reunión con la fuerza de ventas para dar a conocer las metas establecidas.

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DE LOS PROCESOS DE COMPRAS Y VENTAS	Edición	01
		Fecha	02/2018
	Capítulo 2: Descripción del Proceso de Ventas	Página	69 de 72

FLUJOGRAMA: FIJACION DE METAS



	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DE LOS PROCESOS DE COMPRAS Y VENTAS	Edición	01
		Fecha	02/2018
	Capítulo 2: Descripción del Proceso de Ventas	Página	70 de 72



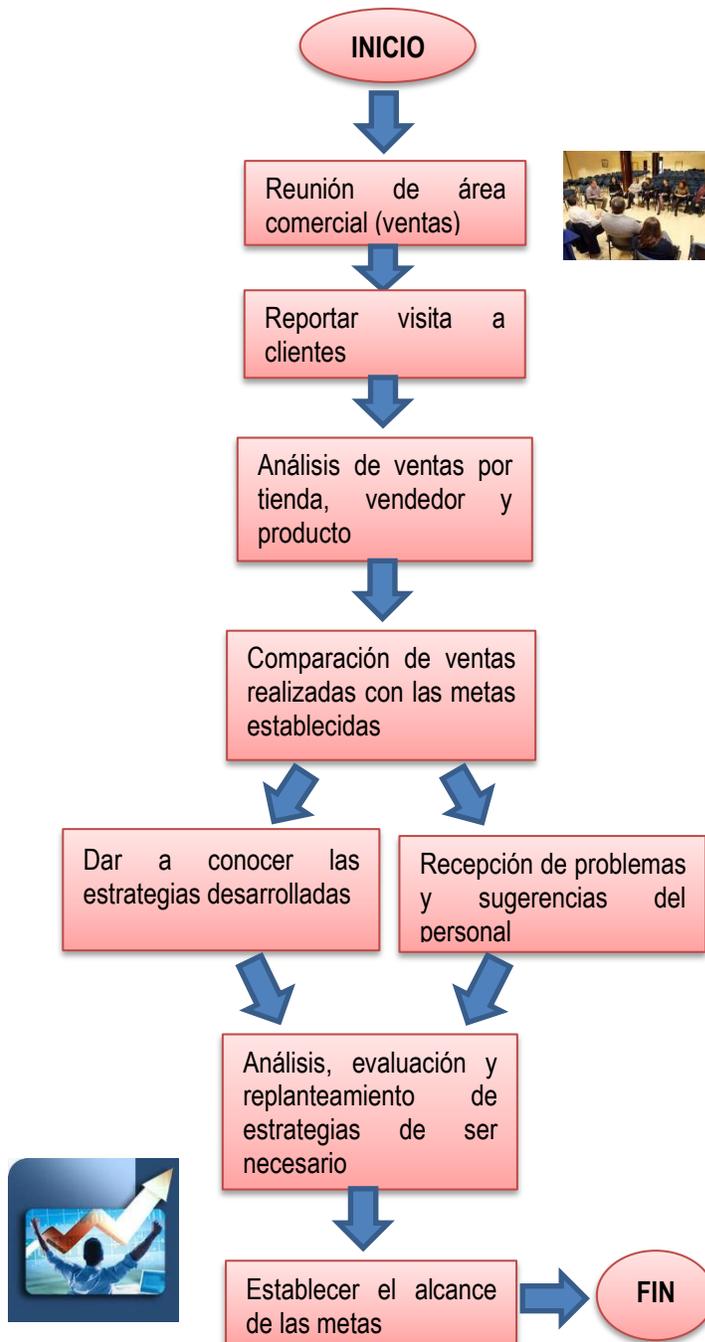
	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DE LOS PROCESOS DE COMPRAS Y VENTAS	Edición	01
		Fecha	02/2018
	Capítulo 2: Descripción del Proceso de Ventas	Página	71 de 72

ACTIVIDAD 15: CONTROL DE CUMPLIMIENTO DE METAS

- **Responsable:**
 - Jefe de Ventas
- **Objetivo:**
 - Velar por el cumplimiento de Metas.
- **Efecto Esperado:**
 - Establecer estrategias para el alcance de metas y de ser necesario realizarse los ajustes correspondientes para el logro de los objetivos.
- **Riesgo Inherente:**
 - Reportes de ventas errados.
 - Metas inalcanzables que generen la desmotivación en los vendedores.
- **Tarea de Control:**
 - Evaluación de las ventas concretadas por cada vendedor.
 - Análisis de la razón de las ventas caídas.

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DE LOS PROCESOS DE COMPRAS Y VENTAS	Edición	01
		Fecha	02/2018
Capítulo 2: Descripción del Proceso de Ventas		Página	72 de 72

FLUJOGRAMA: CONTROL DE CUMPLIMIENTO DE METAS



CONCLUSIONES

Del análisis de resultados realizado en la presente investigación, y confirmando las hipótesis planteadas en la investigación, se determina las siguientes conclusiones:

- Con respecto a la Hipótesis Específica N°1; determinándose la problemática del área de compras y ventas de la empresa Corporación Comercial Perú Sociedad Anónima Cerrada, Piura 2017, se evidenció que existen deficiencias en los procesos de Compras y Ventas. Con la aplicación del cuestionario, se concluyó que en el área de Compras no se elabora un Presupuesto de Compras, no mantienen actualizado el kardex y el registro de proveedores, en el área de ventas no se lleva un control de los anticipos de clientes, no se emite documentos que justifiquen la pérdida de productos, desconocen la existencia de un flujograma y un sin número de errores en las actividades cotidianas; lo que conlleva a un incorrecto desempeño de las operaciones y un mal funcionamiento de la empresa y por lo tanto no se alcanzan niveles óptimos esperados. Esto nos permitió definir y organizar los procedimientos y controles adecuados, y así lograr la eficiencia de las operaciones y actividades que integran los procesos de compras y ventas de la empresa, confirmándose la Hipótesis específica N° 1.

- En relación al Hipótesis Especifica N° 2, y conforme a la investigación realizada mediante la aplicación del cuestionario a los colaboradores, se evaluó los 5 componentes de control interno, detectándose dentro del ambiente de control que no se cuenta con los documentos normativos de gestión para el correcto desarrollo de sus actividades, tampoco existen políticas, sanciones disciplinarias y procedimientos definidos para el proceso de Compras y de Ventas. Asimismo falta una estructuración organizacional que defina las líneas de autoridad y responsabilidad de cada cargo, esto origina que no exista fluidez de información y una correcta comunicación en los procesos y entre diferentes áreas, no existe una adecuada comunicación y no se brinda información de calidad y suficiente, con lo que respecta al componente de identificación del riesgo los jefes de cada área carecen de interés en cuanto a la valoración de riesgos y el desarrollo de un plan de acción que contenga respuestas factibles y efectivas. En cuanto a las actividades de control, faltan mecanismos formales de control como son: los conteos físicos periódicos y arqueos sorpresivos de caja, faltan reglamentos y directrices internas de desempeño que regulen el comportamiento de los colaboradores, no existe un control de los pagos a cuenta (anticipos) solo el cliente realiza el depósito y este no es facturado, generando distorsiones contables y tributarias sobre las cuales es necesario establecer procedimientos operativos, contables y tributarios, que garanticen un claro manejo de la mercadería y se eviten efectos tributarios negativos. Dentro del componente de supervisión y monitoreo, no se realiza un seguimiento continuo de las deficiencias debido a que no son oportunamente comunicadas a los jefes y a su vez no existen reportes con la finalidad que se tomen acciones correctivas. Esta evaluación contribuyó a detectar las irregularidades y fallas existentes dentro de los componentes que conforman el control interno según la metodología COSO, en la empresa Corporación Comercial Perú Sociedad Anónima Cerrada, Piura 2017.

- En relación a la Hipótesis Especifica N° 3; a efecto de corregir dichos errores y deficiencias identificadas en los resultados brindados por los cuestionarios aplicados; se determinó y describió los procesos y componentes del Control Interno a fin de establecer los criterios y parámetros necesarios e idóneos que deben seguirse para ejecutar las actividades y tareas

de manera correcta; contribuyendo al diseño de un adecuado Sistema de control Interno, que permita la obtención de información razonable, oportuna y confiable para las demás áreas y a su vez para la correcta toma de decisiones financieras en bien de la empresa. Podemos afirmar que permitió mejorar los procesos de compras y ventas, y a su vez desarrollar acciones preventivas y correctivas, por lo tanto nuestra hipótesis específica N°3 es aceptada.

- Con respecto a la Hipótesis General, puede afirmarse que al aplicar el diseño de un sistema de control interno a los procesos de compras y ventas de la empresa Corporación Comercial Perú S.A.C, integrado por un manual de organización y funciones que contiene visión, misión, directrices de desempeño, organigrama, descripción detallada de cada cargo en cuanto a sus funciones y requisitos mínimos del puesto de trabajo; además de un manual de procedimientos que detallada de forma gráfica y secuencial cada una de las actividades, tareas de control y responsables de los procesos de compras y ventas; constituye un importante mecanismo de control para hacer viable la realización efectiva de la mejora de los procesos de compras y ventas de la empresa, a fin de lograr los objetivos y metas planteadas.

RECOMENDACIONES

Se sugiere al área de Compras establecer un Presupuesto de compras donde se estimen la adquisiciones que se prevén realizar; mantener un monitoreo constante del stock de inventarios (kardex) y actualizar constantemente el registro de Proveedores con el fin establecer expectativas en cuanto a las condiciones comerciales y la posibilidad de establecer alianzas estratégicas. Al área de ventas se le sugiere llevar un correcto control de los pagos a cuenta de los clientes mediante la facturación del anticipo y posterior emisión de la factura por el total de la mercadería entregada y una nota de crédito para regularizar el anticipo del cliente; además emitir un documento que justifique la pérdida de productos por deterioro y vencimiento.

Se estima pertinente recomendar difundir a todos los niveles de jerarquía las normas, políticas, directrices y sanciones disciplinarias para el correcto desempeño de los procesos; asimismo facilitar la información pertinente y necesaria a los colaboradores mediante reuniones informativas eficaces, capacitaciones a los colaboradores de manera constante; realizar reconocimientos y promoción al personal por los aportes brindados a la empresa, buscando motivar y estimular la satisfacción y el bienestar de los colaboradores. Establecer una escala de identificación de riesgos y un Plan de acción

con respuestas factibles y eficaces; realizar conteos físicos y arqueos de caja periódicos y sorpresivos. Además es necesario establecer acciones de monitoreo continuo de las operaciones dentro de los procesos de compras y ventas.

Se aconseja aprobar, implementar y difundir el Manual de Organización y Funciones (incluye organigrama, funciones y perfil de cada puesto de trabajo, visión, misión y directrices de desempeño) y el Manual de Procedimientos (incluye formatos, descripción detallada de las actividades y diagramación de los procesos); para su aplicación en los procesos de compras y ventas de la empresa Corporación Comercial Perú S.A.C.; a fin de establecer los criterios y parámetros necesarios para lograr la mejora de los procesos materia de estudio.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- Resumen Ejecutivo Control Interno- Marco Integrado. (Mayo de 2013). España: Instituto de Auditores Internos de España.
- Norma Internacional de Auditoría*. (30 de Junio de 2015). Obtenido de NIA 6: Evaluación de Riesgos y Control Interno Sec 400: <https://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/4473/1/UPS-QT01845.pdf>
- Gaceta Laboral*. (2016). Obtenido de <http://gacetalaboral.com/>
- Alvarez Illanes, J. F. (Mayo de 2013). Control Interno- Modelo COSO. Actualidad Gubernamental N° 55.
- Blanco, A. (Marzo de 2011). NIA 6" Evaluación de Riesgos y Control Interno Sec. 1008Características y Consideraciones de CIS". Corporacion Edi - Abaco Cia Ltda.
- Borjas, V. (Abril de 2012). *VB Ing. Vanessa Borjas*. Obtenido de <https://profvanessaborjas.wordpress.com>
- Bueno Campos, E. (2014). Los Principios de la Auditoria Operativa. *Revista Contaduría - Universidad de Antioquia*, 131 y sgtes.
- Bueno, M. I. (2007). Manual Basico de Revision y Verificacion Contable. Madrid: DYKINSON.
- C.P.C. Álvarez Illanes, J. F. (2013). *Control interno-Modelo COSO*. Lima: Actualidad Gubernamental, N° 55 - Mayo.
- Campos Gonzales, S. A. (2015). Propuesta de Diseño de Control Interno para mejorar la eficiencia del rea de Tesoreria en la empresa Constructora CONCISA en la ciudad de Chiclayo 2014. Chiclayo, Peru.
- Chandler, A. (2003). El concepto de estrategia como fundamento de la planeación estratégica. United States.
- Christopher, M. (1999). Logística: Aspectos Estratégicos. Mexico: LIMUSA.
- CP. MALICA, D. O., & CP. ABDELNUR, G. D. (s.f.). *EL SISTEMA DE CONTROL INTERNO Y SU IMPORTANCIA EN AUDITORIA*. LIMA: CECYT.
- Cruzado Carrion, M. E. (2014). "Implementacion de un Sistema de Control Interno en el Proceso Logistico y su impacto en la Rentabilidad de la CONSTRUCTORA RIO BADO S.A.C. en el año 2014". Trujillo, Peru.

- Dávalos Arcentales, N. (1984). Enciclopedia Básica de Administración, Contabilidad y Auditoría. Quito.
- Dobler, D. W. (1996). Purchasing and Supply Management. United States: McGraw-Hill.
- Estupiñan Gaitan, R. (2006). *Control Interno y Fraudes con base los ciclos transaccionales: Análisis del Informe COSO I y II*. Bogota, Colombia: ECOE Ediciones.
- Estupiñan Gaitan, R., & Mantilla B., S. A. (2015). *Capítulo 1 Control Interno- Informe COSO- ECOE*. Obtenido de <https://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/1450/1/CAPITULO%20>
- Etzel, M., & Walker, B. (2007). Fundamentos de Marketing. Mexico: McGraw-Hill.
- Fonseca Luna, O. (2011). Sistemas de Control Interno para Organizaciones. Lima: Instituto de Investigación en Accountability y Control – IICO.
- Gómez, G. (11 de Diciembre de 2001). *Gestiopolis*. Recuperado el Diciembre de 2017, de <https://www.gestiopolis.com/manuales-procedimientos-uso-control-interno/>
- Gonza Garcia, E. (2016). Los Mecanismos de Control Interno Administrativo del Área de Almacen de las Empresas del Sector Comercio – Rubro Ferretero en la ciudad de PIURA y su impacto en los resultados de Gestion del año 2015. Piura, Peru.
- Goxens, A. (s.f). Enciclopedia Practica de Contabilidad. MMIX EDITORIAL OCEANO.
- Hernandez, S. R., Fernandez Collado, C., & Baptista, P. (2010). *Metodología de la Investigacion*. New York: Mcgraw Hill.
- InboundCycle. (2017). El Ciclo de Ventas vs el Ciclo de Compras. España.
- Informe COSO, R. (2013). *Control Interno*. España: Instituto de Auditores internos de España- PWC.
- Instituto de Auditores Internos de España, & PwC. (Mayo de 2013). *Marco Integrado de Control Interno*. Obtenido de http://doc.contraloria.gob.pe/Control-Interno/Normativa_Asociada/coso
- La Torre, A. J. (1991). Logística para el Cambio. Peru.
- Lopez Meneses, N. M. (Mayo de 2010). "Diseño de un Sistema de Control Interno de Inventarios en la ferreteria Lozada". Santo Domingo, Ecuador.
- Mantilla. (2009). Auditoria del Control Interno. *3ra Edicion*. Bogota, Colombia: Ecoe Ediciones.
- Mantilla, S. A. (2009). Auditoria de Control Interno. ECO EDICIONES.
- Marco, J. A. (2016). Departamento de Compras. Madrid, España: Publicaciones del Blog de Logistica IMF Business School.
- Martin Aviles, L. (2005). Diseño de Sistema de Control Interno. Trujillo.

- Mejia Delgado , G. H., & Padilla Farez, P. F. (Abril de 2010). Formulación e Implementación de un control interno al sistema de compras, recepción, almacenaje, despacho y ventas de mercadería en Ferreteria Espinoza S.A según el modelo COSO. Cuenca, Ecuador.
- Ortiz Ibañez, L. O. (2008). *Manual de Procesos y Procedimientos, Bases Estratégicas y Organizacionales*. Cartagena: ISBN.
- Palma, J. (11 de Noviembre de 2003). *Gestipolis*. Obtenido de <https://www.gestipolis.com/creacion-de-un-manual-de-procedimientos/>
- Portal Ruedas, C. A. (21 de Marzo de 2017). *Gestión de Compras*. Perú: Conexión Esan.
- Quiroz Huamani , R., & Guevara Daga , J. (2014). *Aplicación del Sistema de Control Interno para mejorar la eficiencia del área de logística de la empresa Constructora Rial Construcciones y Servicios S.A.C*, 2014. Trujillo, Perú.
- Requelme, M. (2017). *Web y Empresas*. Obtenido de <https://www.webyempresas.com/diferencia-entre-eficacia-y-eficiencia/>
- Rojas Díaz, W. O. (Noviembre de 2007). "Diseño de un Sistema de Control Interno en una empresa Comercial de Repuestos Electrónicos". Guatemala.
- Rusenias, R. O. (1999). *"Manual de Control Interno", Primera Edición*. Argentina: Editoril Machi.
- Santillana González, J. R. (2003). "Establecimientos de Sistemas de Control Interno, La función de Contraloría" segunda edición. Buenos Aires, Argentina: Thomson Editores.
- Soret, L. I. (1990). *Logística y Marketing para la Distribución Comercial*. Madrid: ESIC.
- Ugalde Romero, M. P. (2017). *Manual de Procedimientos y Diagramas de Flujo de la administración de archivos*.
- Vargas Paredes, D. N., & Ramirez Muñoz, R. (2014). *Sistema de Control Interno y la Gestión en la Ferreteria Comercial Estrella S.R.L* . Trujillo, Perú.
- Vega Sanchez, D. G. (2005). *Gestión estratégica del Dpto de Ventas aplicada en una empresa comercial*. Lima: Universidad Nacional Mayor de San Marcos.
- Villavicencio Rivera, L. V. (2015). "Implementación de una Gestión de Inventarios para mejorar el Proceso de Abastecimiento en la Empresa R. QUIROGA E.I.R.L- SULLANA.". Piura, Perú.
- Vizcarra Moscos, J. E. (2007). *Auditoría Financiera, riesgos, control interno, gobierno corporativo y Normas de Información Financiera*. Lima, Perú: Pacíficos Editores.

Zarate Ganan, J. L. (2013). Analisis y Evaluacion del control interno de la Cooperativa de Ahorro y Credito "SHOBOL LLIN LLIN" LTDA. DEL Canton Riobamba, Periodo 2012. Riobamba, Ecuador.

ANEXOS

ANEXO 1: MATRIZ DE CONSISTENCIA

TABLA N° 79 MATRIZ DE CONSISTENCIA

PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPOTESIS	METODOLOGIA
¿Cómo diseñar un Sistema de Control Interno para mejorar los procesos de compras y ventas de la empresa Corporación Comercial Perú Sociedad Anónima Cerrada, Piura 2017?	Diseñar un Sistema de Control Interno para mejorar los procesos de compras y ventas de la empresa Corporación Comercial Perú S.A.C, Piura 2017.	Con el diseño de un sistema de control interno se mejoraran los procesos de compras y ventas de la Empresa Corporación Comercial Perú Sociedad Anónima Cerrada, 2017.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Cuantitativa ▪ No Experimental ▪ Transversal ▪ Retrospectiva ▪ Aplicativa ▪ Descriptiva
	OBJETIVOS ESPECIFICOS	HIPOTESIS ESPECIFICAS	
	<p>-Determinar la problemática del área de compras y ventas de la empresa Corporación Comercial Perú Sociedad Anónima Cerrada, Piura 2017, a efecto de lograr definir y organizar los procedimientos y controles adecuados.</p> <p>-Evaluar el ambiente de control, la evaluación del riesgo, la información y comunicación, la supervisión y el monitoreo del Sistema de Control Interno del área de Compras y Ventas para reducir las irregularidades y fallas existentes en la</p>	<p>-Determinando la problemática del área de compras y ventas de la empresa Corporación Comercial Perú Sociedad Anónima Cerrada, Piura 2017, permitirá definir y organizar los procedimientos y controles adecuados y así lograr la eficiencia de los procesos.</p> <p>-La Evaluación del ambiente de control, la evaluación del riesgo, la información y comunicación, la supervisión y el monitoreo del Sistema de Control Interno del área de Compras y Ventas contribuirá detectar las irregularidades y fallas</p>	

	<p>empresa Corporación Comercial Perú Sociedad Anónima Cerrada, Piura 2017.</p> <p>-Determinar y Describir los procesos y componentes del Control Interno vinculados al Diseño del Sistema de Control Interno para lograr la mejora de los procesos de compras y ventas</p>	<p>existentes en la empresa Corporación Comercial Perú Sociedad Anónima Cerrada, Piura 2017.</p> <p>- Determinando y Describiendo los procesos y componentes del Control Interno vinculados al Diseño del Sistema de Control Interno, se mejorara los procesos de compras y ventas de la empresa Corporación Comercial Perú S.A.C, Piura 2017 y a su vez desarrollara acciones correctivas y preventivas a efecto de alcanzar los niveles óptimos deseados.</p>	
--	---	---	--

Fuente: Elaboración Propia.

ANEXO 2: INSTRUMENTO DE EVALUACION



CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO PARA EL AREA DE VENTAS

Autor: Nathaly Seminario Valdiviezo

Fecha:

Hora de Inicio:

Hora de Fin:

Cargo:

Estimado(a) Sr(a):

Nos importante mucho conocer su opinión con relación a las actividades, operaciones, procesos y control que se realizan dentro de la empresa. Por favor le solicitamos complete el siguiente cuestionario, cuyos datos solo serán utilizados para fines estadísticos de Investigación y en ningún caso serán cedidos a personas ajenas para su utilización y/o difusión.

INSTRUCCIONES: POR FAVOR LEA DETENIDAMENTE Y MARQUE CON UNA "X" EN EL CASILLERO CORRESPONDIENTE.

CUESTIONARIO SEGÚN COMPONENTES DE CONTROL INTERNO SEGUN MODELO COSO

I.- AMBIENTE DE CONTROL		Muy en Desacuerdo	En Desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	Muy De acuerdo
Nº	CRITERIO DE EVALUACION					
	Integridad y Valores					
1.-	¿Ud. está de acuerdo con la afirmación que la empresa cuenta con un código de ética?					
2.-	¿Está de acuerdo Ud. con las sanciones disciplinarias correctivas que tiene la empresa para corregir a los trabajadores que incumplen las normas organizacionales?					
3.-	¿Ud. está de acuerdo que la empresa debe realizar actividades que fomenten la integración y favorezcan el clima organizacional?					
4.-	¿Podría indicar si Ud. está de acuerdo con que existe un adecuado Cuidado y Vigilancia para la protección de los diversos Procesos dentro la empresa?					
	Administración Estratégica					
5.-	¿Ud. está de acuerdo con que la misión y visión de la empresa están enmarcadas al logro de los objetivos que conduzcan a las metas propuestas?					

Estructura Organizacional					
6.-	¿Considera que existe una estructura organizativa definida (Líneas y Procedimientos debidamente definidos)?				
7.-	¿Está de acuerdo Ud. que existe un documento que defina las funciones que deben realizar los colaboradores de cada área?				
8.-	¿Ud. está de acuerdo respecto a que la empresa cuenta con líneas de autoridad y responsabilidad claramente definidas (Organigrama)?				
9.-	¿Está de acuerdo Ud. que debe realizarse periódicamente un análisis de actividades para identificar la posición que tiene la empresa frente a sus competidores (ventaja competitiva)?				
Compromisos para la Competencia					
10.-	¿Ud. está de acuerdo con la aseveración de que la empresa cuenta con personal adecuado, en número y experiencia, para llevar a cabo su función?				
11.-	¿Está de acuerdo con la afirmación de que la empresa tiene establecidos procesos de selección, inducción y capacitación constante?				
12.-	¿Ud. está de acuerdo que la empresa debe contar con un plan estratégico?				
Filosofía y estilo de operación de la administración					
13	¿Ud. está de acuerdo con la afirmación: La gerencia realiza Reconocimientos y Promoción al personal por sus aportes a la organización?				
14.-	¿Está de acuerdo con la afirmación que la empresa usa en todos los procesos lo que dicta el MOF y el ROF?				
Administración de Recursos Humanos					
15.-	¿Ud. está de acuerdo con que en la empresa existen escalas remunerativas como estrategias de compensación para cada categoría o jerarquía de puestos?				
16.-	¿Ud. está de acuerdo con la afirmación: Se realiza un control de las actividades ejecutadas por el personal?				
17.-	¿Ud. este acuerdo con la implementación de estrategias que incrementen la motivación y el espíritu de competencia sana del personal?				
18.-	¿Está de acuerdo Ud. que se evalúe el desempeño del personal?				

II.- VALORACIÓN DEL RIESGO					
Identificación del riesgo					
19.-	¿Ud. está de acuerdo que la empresa considere plantear objetivos y efectuar un Plan de acción de identificación de riesgos?				
Evaluación, estimación y análisis del riesgo					
20.-	¿Esta Ud. de acuerdo con la aseveración de que existe una escala de Identificación de riesgos dentro de la organización?				
21.-	¿La gerencia ha determinado acciones para afrontar los riesgos evaluados, Ud. está de acuerdo?				
22.-	¿Ud. está de acuerdo con la afirmación: La gerencia ha establecido y difundido lineamientos y políticas de Riesgo?				
23.-	¿Está de acuerdo Ud. con que la empresa debe contar con un plan de contingencia para enfrentar los riesgos internos y externos?				
III.-ACTIVIDADES DE CONTROL					
24.-	¿Ud. está de acuerdo con que se practican arquez periódicos y sorpresivos por parte de terceros ajenos a custodia?				
25.-	¿Esta Ud. de acuerdo con la afirmación de que en la empresa se realizan los procesos tal como lo establecen las políticas y procedimientos documentos?				
26.-	La empresa cuenta con indicadores de desempeño para las actividades y procesos. ¿Ud. está de acuerdo con la afirmación?				
27.-	¿Ud. está de acuerdo con la aseveración de que la empresa realiza acciones de análisis, selección y control de talento humano como lo dicta el Plan Organizacional?				
28.-	¿Ud. está de acuerdo que: La empresa mediante flujogramas describe el correcto desempeño de las actividades del proceso de compras y ventas?				
29.-	¿Ud. está de acuerdo con la siguiente información: La empresa cuenta con políticas generales de ventas con respecto a las ventas al crédito y las ventas al contado?				

IV.- INFORMACION Y COMUNICACIÓN					
30.-	¿Ud. está de acuerdo con la afirmación que la empresa posee documentos que orienten la comunicación interna y estos a su vez son difundidos a todas las áreas?				
31.-	¿Ud. está de acuerdo que la empresa debe contar con mecanismos y procedimientos adecuados (Portal web) para brindar información al entorno (clientes)?				
32.-	¿Está de acuerdo Ud. con la aseveración de que la empresa facilita información suficiente y de calidad para la correcta toma de decisiones?				
Flexibilidad al cambio					
33.-	¿Ud. está de acuerdo que la empresa realice periódicamente una revisión del sistema de información y de ser necesario se rediseñe, tomando en cuenta la opinión de los usuarios?				
V.- SUPERVISION Y MONITOREO					
34.-	¿Está de acuerdo usted que la empresa debe tomar acciones de forma oportuna para conocer si los procesos se desarrollan acorde con los procedimientos establecidos?				
35.-	¿La empresa realiza monitoreo continuo a los diversos procesos y procedimientos, Ud., está de acuerdo con dicha aseveración?				
36.-	¿Ud. está de acuerdo con la afirmación la empresa de manera constante investiga y corrige las deficiencias encontradas dentro del área de ventas?				
37.-	¿Está de acuerdo Ud. que es conveniente la aplicación de acciones correctivas y preventivas como parte del control interno para subsanar las deficiencias y problemas detectados en el área?				
38.-	¿Ud. está de acuerdo con la aseveración: La empresa evalúa y corrige los errores de los procesos disponiendo de medidas para desarrollar oportunidades de mejora?				
39.-	¿Ud. está de acuerdo con que las deficiencias y problemas detectados se deben comunicar con prontitud a los jefes para aplicar acciones inmediatas?				

40.-	¿Está de acuerdo Ud. con la afirmación: se evalúa el desarrollo de actividades (supervisión), y estas son comparadas con respecto al periodo anterior para ser modificadas y así adaptarlas a las condiciones cambiantes?					
41.-	¿Está de acuerdo Ud. con la afirmación: Se realizan informes de manera periódica acerca de los productos obsoletos, no utilizados, deteriorados, vencidos?					
42.-	¿Ud. está de acuerdo que debe llevarse un control del Nivel de cumplimiento a los clientes?					
43.-	¿Está de acuerdo Ud. con la aseveración de que existe políticas Generales de Ventas donde está debidamente definido el límite de ventas al crédito?					
44.-	¿Está de acuerdo Ud. que la empresa al recibir pagos a cuenta (anticipos) de clientes lleva un adecuado control de los mismos?					
45.-	¿Ud. está de acuerdo con la información brindada de que en el área de ventas se emite documento que justifique la perdida de productos por causas de deterioro o vencimiento?					
46.-	¿Ud. está de acuerdo con que la empresa si supervisa que las metas establecidas en el área de ventas se realice de manera oportuna?					
47.-	¿Está de acuerdo Ud. que dentro del proceso de ventas están incluidas la realización de comparaciones de los volúmenes de Ventas actuales en relación a los del mes anterior?					
48.-	¿Se han establecido precauciones contra el robo, manipulaciones, fraudes dentro del área de ventas?					
49.-	¿Ud. está de acuerdo con la aseveración: dentro del Proceso de ventas se realiza liquidaciones de ventas diarias por cada tienda?					
50.-	Existe un análisis de reportes de volumen de ventas diarios, semanal, mensual y anual por vendedor, por tienda y producto, ¿Ud. está de acuerdo con dicha afirmación?					



CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO PARA EL AREA DE COMPRAS

Autor: Nathaly Seminario Valdiviezo

Fecha:

Hora de Inicio:

Hora de Fin:

Cargo:

Estimado(a) Sr(a):

Nos importante mucho conocer su opinión con relación a las actividades, operaciones, procesos y control que se realizan dentro de la empresa. Por favor le solicitamos complete el siguiente cuestionario, cuyos datos solo serán utilizados para fines estadísticos de Investigación y en ningún caso serán cedidos a personas ajenas para su utilización y/o difusión.

INSTRUCCIONES: POR FAVOR LEA DETENIDAMENTE Y MARQUE CON UNA “X” EN EL CASILLERO CORRESPONDIENTE.

CUESTIONARIO SEGÚN COMPONENTES DE CONTROL INTERNO SEGUN MODELO COSO

I.- AMBIENTE DE CONTROL		Muy en Desacuerdo	En Desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	Muy De acuerdo
Nº	CRITERIO DE EVALUACION					
	Integridad y Valores					
1.-	¿Ud. está de acuerdo con la afirmación que la empresa cuenta con un código de ética?					
2.-	¿Está de acuerdo Ud. con las sanciones disciplinarias correctivas que tiene la empresa para corregir a los trabajadores que incumplen las normas organizacionales?					
3.-	¿Ud. está de acuerdo que la empresa debe realizar actividades que fomenten la integración y favorezcan el clima organizacional?					
4.-	¿Podría indicar si Ud. está de acuerdo con que existe un adecuado Cuidado y Vigilancia para la protección de los diversos Procesos dentro la empresa?					
Administración Estratégica						
5.-	¿Ud. está de acuerdo con que la misión y visión de la empresa están enmarcadas al logro de los objetivos que conduzcan a las metas propuestas?					

6.-	¿Considera que existe una estructura organizativa definida (Líneas y Procedimientos debidamente definidos)?					
7.-	¿Está de acuerdo Ud. que existe un documento que defina las funciones que deben realizar los colaboradores de cada área?					
8.-	¿Ud. está de acuerdo respecto a que la empresa cuenta con líneas de autoridad y responsabilidad claramente definidas (Organigrama)?					
9.-	¿Está de acuerdo Ud. que debe realizarse periódicamente un análisis de actividades para identificar la posición que tiene la empresa frente a sus competidores (ventaja competitiva)?					
Compromisos para la Competencia						
10.-	¿Ud. está de acuerdo con la aseveración de que la empresa cuenta con personal adecuado, en número y experiencia, para llevar a cabo su función?					
11.-	¿Está de acuerdo con la afirmación de que la empresa tiene establecidos procesos de selección, inducción y capacitación constante?					
12.-	¿Ud. está de acuerdo que la empresa debe contar con un plan estratégico?					
13	¿Ud. está de acuerdo con la afirmación: La gerencia realiza Reconocimientos y Promoción al personal por sus aportes a la organización?					
14.-	¿Está de acuerdo con la afirmación que la empresa usa en todos los procesos lo que dicta el MOF y el ROF?					
Administración de Recursos Humanos						
15.-	¿Ud. está de acuerdo con que en la empresa existen escalas remunerativas como estrategias de compensación para cada categoría o jerarquía de puestos?					
16.-	¿Ud. está de acuerdo con la afirmación: Se realiza un control de las actividades ejecutadas por el personal?					
17.-	¿Ud. está de acuerdo con la implementación de estrategias que incrementen la motivación y el espíritu de competencia sana del personal?					
18.-	¿Está de acuerdo Ud. que se evalúe el desempeño del personal?					

II.- VALORACIÓN DEL RIESGO					
Identificación del riesgo					
19.-	¿Ud. está de acuerdo que la empresa considere plantear objetivos y efectuar un Plan de acción de identificación de riesgos?				
Evaluación, estimación y análisis del riesgo					
20.-	¿Esta Ud. de acuerdo con la aseveración de que existe una escala de Identificación de riesgos dentro de la organización?				
21.-	¿La gerencia ha determinado acciones para afrontar los riesgos evaluados, Ud. está de acuerdo?				
22.-	¿Ud. está de acuerdo con la afirmación: La gerencia ha establecido y difundido lineamientos y políticas de Riesgo?				
23.-	¿Está de acuerdo Ud. con que la empresa debe contar con un plan de contingencia para enfrentar los riesgos internos y externos?				
III.-ACTIVIDADES DE CONTROL					
24.-	¿Ud. está de acuerdo con que se practican conteos físicos periódicos y sorpresivos por parte de terceros ajenos a custodia?				
25.-	¿Esta Ud. de acuerdo con la afirmación de que en la empresa se realizan los procesos tal como lo establecen las políticas y procedimientos documentos?				
26.-	La empresa cuenta con indicadores de desempeño para las actividades y procesos. ¿Ud. está de acuerdo con la afirmación?				
27.-	¿Ud. está de acuerdo con la aseveración de que la empresa realiza acciones de análisis, selección y control de talento humano como lo dicta el Plan Organizacional?				
28.-	¿Ud. está de acuerdo que: La empresa mediante Flujogramas describe el correcto desempeño de las actividades del proceso de compras y ventas?				

29.-	¿Está de acuerdo Ud. que la empresa al efectuar pagos a cuenta (anticipos) a proveedores debe llevar un adecuado control de los mismos?					
IV.- INFORMACION Y COMUNICACIÓN						
30.-	¿Ud. está de acuerdo con la afirmación que la empresa posee documentos que orienten la comunicación interna y estos a su vez son difundidos a todas las áreas?					
31.-	¿La empresa debe contar con mecanismos y procedimientos adecuados (Portal web) para brindar información al entorno (clientes), Ud. está de acuerdo?					
32.-	¿Está de acuerdo Ud. con la aseveración de que la empresa facilita información suficiente y de calidad para la correcta toma de decisiones?					
Flexibilidad al cambio						
33.-	¿Ud. está de acuerdo que la empresa realice periódicamente una revisión del sistema de información de ser necesario se rediseñe, tomando en cuenta la opinión de los usuarios?					
V.- SUPERVISION Y MONITOREO						
34.-	¿Está de acuerdo usted que la empresa debe tomar acciones de forma oportuna para conocer si los procesos se desarrollan acorde con los procedimientos establecidos?					
35.-	¿La empresa realiza monitoreo continuo a los diversos procesos y procedimientos, Ud., está de acuerdo con dicha aseveración?					
36.-	¿Ud. está de acuerdo con la afirmación la empresa de manera constante investiga y corrige las deficiencias encontradas dentro del área de compras?					
37.-	¿Está de acuerdo Ud. que es conveniente la aplicación de acciones correctivas y preventivas como parte del control interno para subsanar las deficiencias y problemas detectados en el área?					
38.-	¿Ud. está de acuerdo con la aseveración: La empresa evalúa y corrige los errores de los procesos disponiendo de medidas para desarrollar oportunidades de mejora?					
39.-	¿Ud. está de acuerdo con que las deficiencias y problemas detectados se deben comunicar con prontitud a los jefes para aplicar acciones inmediatas?					
40.-	¿Está de acuerdo Ud. con la afirmación: se evalúa el desarrollo de actividades (supervisión), y estas son comparadas con respecto al periodo anterior para ser modificadas y así adaptarlas a las condiciones cambiantes?					

41.-	¿Está de acuerdo Ud. con la afirmación: La empresa suministra información como: manuales, reglamentos, programas; para que sirvan de guía al personal para el correcto desempeño de sus funciones?					
42.-	¿Ud. está de acuerdo con la afirmación: El área de compras realiza gestión con los proveedores a fin de establecer alianzas estratégicas y mejores expectativas en cuanto a condiciones comerciales?					
43.-	¿Ud. está de acuerdo que el área de Compras realiza en la elaboración del presupuesto de compras, analizado por meses y su verificación de cumplimiento?					
44.-	¿Está de acuerdo Ud. con que el área de Compras mantiene actualizado el kardex y registro de proveedores para una oportuna información?					
45.-	¿Con la afirmación: Se registra en la Orden de Compra la descripción detallada del artículo, y se elabora un informe de Recepción; Ud. está de acuerdo con dicha afirmación?					
46.-	¿Ud. está de acuerdo con la aseveración: el personal del área de compras identifica de forma adecuada las actividades que conforman el ciclo de compras?					
47.-	¿Ud. está de acuerdo que el jefe del área de Compras debe supervisar que las metas establecidas en el área de compras se realicen de manera oportuna?					
48.-	¿Está de acuerdo Ud. que el área de compras realiza seguimientos de las devoluciones de artículos a los proveedores y los respalda con documentación?					
49.-	¿Está de acuerdo Ud. con la afirmación: La elaboración de cotizaciones de productos teniendo en cuenta su calidad, precio, cantidad, Plazos de entrega, Condiciones de pago, es una de las actividades desarrolladas en el proceso de compras?					
50.-	¿Está de acuerdo Ud. con que en el área de compras los precios de adquisición son revisados por un encargado ajeno al proceso con el fin de determinar si estas fueron efectuadas a los precios y condiciones más favorables para la empresa?					

ANEXO 3: PRESUPUESTO

TABLA N°80 CUADRO DE PRESUPUESTO

RUBRO	UNIDAD	CANTIDAD	COSTO UNITARIO(S/.)	TOTAL (S/.)
LAPTOP	Unid.	1	S/.2000	S/.2000.00
IMPRESIONES	Pagina	3620	S/.0.25	S/.905.00
CD	Unid.	12	S/.0.80	S/.9.60
ANILLADO	Unid.	6	S/.7.00	S/.42.00
MOVILIDAD	Pasajes	50	S/.5.00	S/.250.00
ESCANEAO	Unid.	15	S/.1.00	S/.15.00
MEMORIA USB	Unid.	1	S/.25.00	S/.25.00
EMPASTADO	Unid.	5	S/.30.00	S/.150.00
INTERNET	Mes	8	S/.70.00	S/.560.00
FOTOCOPIAS	Unid.		S/.0.05	S/.30.00
PAPELERIA	Millar	7	S/.21.00	S/.147.00
TELEFONIA	Mes	8	S/.30.00	S/.240.00
OTROS				S/.150.00
TOTAL 1				S/.4,523.60
RECURSOS TECNICOS				
ASESORIA				S/.1,200.00
H. ESTADISTICA				S/.700.00
TOTAL 2				S/.1,900.00
COSTO TOTAL DE PRESUPUESTO (T.1+T.2)				S/.6,423.60

ANEXO 4: FICHAS DE VALIDACION DE INSTRUMENTOS



FICHA DE VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

UNIVERSIDAD ALAS PERUANAS
 FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES Y EDUCACION
 Escuela Profesional de Ciencias Contables y Financieras
 Filial Piura.

I. INFORMACIÓN GENERAL
 1.1 Nombres y apellidos del validador : JOSE VENTURA DOMÍNGUEZ RAMA Y CUNA
 1.2 Cargo e institución donde labora : DOCENTE UNIVERSIDAD ALAS PERUANAS
 1.3 Nombre del instrumento evaluado : Cuestionario de Control Sanitario para el Área de Ventas.

II. ASPECTOS DE VALIDACIÓN
 Revisar cada uno de los ítems del instrumento y asignar la calificación a cada uno de los indicadores.
 1. Deficiente (Si menos del 30% de los ítems cumplen con el indicador).
 2. Regular (Si entre el 31% y 60% de los ítems cumplen con el indicador).
 3. Buena (Si entre el 60% y 80% de los ítems cumplen con el indicador).
 4. Excelente (Si más del 80 % de los ítems cumplen con el indicador).

Aspectos de validación del instrumento		1 (0-10)	2 (11-13)	3 (14-17)	4 (18-20)	Observaciones Sugerencias
Criterios	Indicadores	D	R	B	E	
1. PERTINENCIA	Los ítems miden lo previsto en los objetivos de investigación.			16		
2. COHERENCIA	Los ítems responden a lo que se debe medir en la variable y sus dimensiones.			15		
3. CONGRUENCIA	Los ítems son congruentes entre sí y con el concepto que mide.			16		
4. SUFICIENCIA	Los ítems son suficientes en cantidad para medir la variable.			16		
5. OBJETIVIDAD	Los ítems se expresan en comportamientos y acciones observables.			15		
6. CONSISTENCIA	Los ítems se han formulado en concordancia a los fundamentos teóricos de la variable.			17		
7. ORGANIZACIÓN	Los ítems están secuenciados y distribuidos de acuerdo a dimensiones e indicadores.			16		
8. CLARIDAD	Los ítems están redactados en un lenguaje entendible para los sujetos a evaluar.			17		
9. FORMATO	Los ítems están escritos respetando aspectos técnicos (tamaño de letra, espaciado, interlineado, nitidez).				19	
10. ESTRUCTURA	El instrumento cuenta con instrucciones, consignas, opciones de respuesta bien definidas.				18	
CONTEO TOTAL (Realizar el conteo de acuerdo a puntuaciones asignadas a cada indicador)					165	Total

Coefficiente de validez : = Total x0.5/100

III. CALIFICACIÓN GLOBAL
 Ubicar el coeficiente de validez obtenido en el intervalo respectivo y escriba sobre el espacio el resultado.

0,82 = Validez Buena

Piura, 13 de Noviembre de 2017.

Intervalos	Resultado
0,00 - 0,49	• Validez nula
0,50 - 0,59	• Validez muy baja
0,60 - 0,69	• Validez baja
0,70 - 0,79	• Validez aceptable
0,80 - 0,89	• Validez buena
0,90 - 1,00	• Validez muy buena

.....
 Firma y DNI de Experto
03321077

UNIVERSIDAD ALAS PERUANAS
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES Y EDUCACION
Escuela Profesional de Ciencias Contables y Financieras
Filial Piura.

- I. INFORMACIÓN GENERAL**
 1.1 Nombres y apellidos del validador : Adolfo Antenor Jurado Rosas
 1.2 Cargo e institución donde labora : Docente Universidad Alas Peruanas
 1.3 Nombre del instrumento evaluado : Cuestionario de Control Interno para el Área de Ventas

- II. ASPECTOS DE VALIDACIÓN**
 Revisar cada uno de los ítems del instrumento y asignar la calificación a cada uno de los indicadores.
 1. Deficiente (Si menos del 30% de los ítems cumplen con el indicador).
 2. Regular (Si entre el 31% y 60% de los ítems cumplen con el indicador).
 3. Buena (Si entre el 60% y 80% de los ítems cumplen con el indicador).
 4. Excelente (Si más del 80% de los ítems cumplen con el indicador).

Aspectos de validación del instrumento		1 (0-10)	2 (11-13)	3 (14-17)	4 (18-20)	Observaciones Sugerencias
Criterios	Indicadores	D	R	B	E	
1. PERTINENCIA	Los ítems miden lo previsto en los objetivos de investigación.			15		
2. COHERENCIA	Los ítems responden a lo que se debe medir en la variable y sus dimensiones.			16		
3. CONGRUENCIA	Los ítems son congruentes entre sí y con el concepto que mide.			16		
4. SUFICIENCIA	Los ítems son suficientes en cantidad para medir la variable.			15		
5. OBJETIVIDAD	Los ítems se expresan en comportamientos y acciones observables.			16		
6. CONSISTENCIA	Los ítems se han formulado en concordancia a los fundamentos teóricos de la variable.			17		
7. ORGANIZACIÓN	Los ítems están secuenciados y distribuidos de acuerdo a dimensiones e indicadores.			15		
8. CLARIDAD	Los ítems están redactados en un lenguaje entendible para los sujetos a evaluar.			17		
9. FORMATO	Los ítems están escritos respetando aspectos técnicos (tamaño de letra, espaciado, interlineado, nitidez).				18	
10. ESTRUCTURA	El instrumento cuenta con instrucciones, consignas, opciones de respuesta bien definidas.				18	
CONTEO TOTAL (Realizar el conteo de acuerdo a puntuaciones asignadas a cada indicador)					163	Total

Coefficiente de validez : = $\frac{\text{Total} \times 0.5}{100}$

III. CALIFICACIÓN GLOBAL

Ubicar el coeficiente de validez obtenido en el intervalo respectivo y escriba sobre el espacio el resultado.

0.81 = Validez Buena.

Piura, 13 de Noviembre de 2017.

Intervalos	Resultado
0,00 - 0,49	• Validez nula
0,50 - 0,59	• Validez muy baja
0,60 - 0,69	• Validez baja
0,70 - 0,79	• Validez aceptable
0,80 - 0,89	• Validez buena
0,90 - 1,00	• Validez muy buena

Firma y DNI de Experto
02895004

UNIVERSIDAD ALAS PERUANAS
 FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES Y EDUCACION
 Escuela Profesional de Ciencias Contables y Financieras
 Filial Piura.

I. INFORMACIÓN GENERAL
 1.1 Nombres y apellidos del validador : Simbaldo Ernesto Montoro Celis
 1.2 Cargo e institución donde labora : Coordinador Académico UAP
 1.3 Nombre del instrumento evaluado : Cuestionario de Control Interno para el Área de Ventas

II. ASPECTOS DE VALIDACIÓN
 Revisar cada uno de los ítems del instrumento y asignar la calificación a cada uno de los indicadores.
 1. Deficiente (Si menos del 30% de los ítems cumplen con el indicador).
 2. Regular (Si entre el 31% y 60% de los ítems cumplen con el indicador).
 3. Buena (Si entre el 60% y 80% de los ítems cumplen con el indicador).
 4. Excelente (Si más del 80 % de los ítems cumplen con el indicador).

Aspectos de validación del instrumento		1 (0-10)	2 (11-13)	3 (14-17)	4 (18-20)	Observaciones Sugerencias
Criterios	Indicadores	D	R	B	E	
1. PERTINENCIA	Los ítems miden lo previsto en los objetivos de investigación.			16		
2. COHERENCIA	Los ítems responden a lo que se debe medir en la variable y sus dimensiones.			16		
3. CONGRUENCIA	Los ítems son congruentes entre sí y con el concepto que mide.			15		
4. SUFICIENCIA	Los ítems son suficientes en cantidad para medir la variable.			16		
5. OBJETIVIDAD	Los ítems se expresan en comportamientos y acciones observables.			15		
6. CONSISTENCIA	Los ítems se han formulado en concordancia a los fundamentos teóricos de la variable.			16		
7. ORGANIZACIÓN	Los ítems están secuenciados y distribuidos de acuerdo a dimensiones e indicadores.			16		
8. CLARIDAD	Los ítems están redactados en un lenguaje entendible para los sujetos a evaluar.			16		
9. FORMATO	Los ítems están escritos respetando aspectos técnicos (tamaño de letra, espaciado, interlineado, nitidez).				18	
10. ESTRUCTURA	El instrumento cuenta con instrucciones, consignas, opciones de respuesta bien definidas.				18	
CONTEO TOTAL (Realizar el conteo de acuerdo a puntuaciones asignadas a cada indicador)					162	Total

Coefficiente de validez : = Total x0.5/100

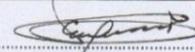
III. CALIFICACIÓN GLOBAL

Ubicar el coeficiente de validez obtenido en el intervalo respectivo y escriba sobre el espacio el resultado.

0,81 = Validez Buena

Piura, 13 de Noviembre de 2017.

Intervalos	Resultado
0,00 - 0,49	• Validez nula
0,50 - 0,59	• Validez muy baja
0,60 - 0,69	• Validez baja
0,70 - 0,79	• Validez aceptable
0,80 - 0,89	• Validez buena
0,90 - 1,00	• Validez muy buena


 Firma y DNI de Experto

028 48535

ANEXO 5: FICHA DE CONFIABILIDAD DEL INSTRUMENTO



FICHA DE CONFIABILIDAD
DEL INSTRUMENTO

Escuela de Contabilidad Filial Piura.

I. INFORMACIÓN GENERAL

- 1.1 Nombres y apellidos del validador : *Mg. CPCC Aldo Antenor Jurado Rosas*
1.2 Cargo e institución donde labora : *Docente Universidad Alas Peruanas*
1.3 Nombre del instrumento evaluado : *Cuestionario de Control Interno*
1.4 Autor del instrumento : *Nathaly Seminario Valdiviezo*

II. ASPECTOS DE VALIDACIÓN

Alfa de Cronbach es un índice de consistencia interna que toma valores entre 0 y 1 y que sirve para comprobar si el instrumento que se está evaluando recopila información defectuosa y por tanto nos llevaría a conclusiones equivocadas o si se trata de un instrumento fiable que hace mediciones estables y consistentes.

- Alfa es por tanto un coeficiente de correlación al cuadrado que, a grandes rasgos, mide la homogeneidad de las preguntas promediando todas las correlaciones entre todos los ítems para ver que, efectivamente, se parecen.
- Su interpretación será que, cuanto más se acerque el índice al extremo 1, mejor es la fiabilidad, considerando una fiabilidad respetable a partir de 0,80.

Estadísticas de fiabilidad	
Alfa de Cronbach	N de elementos
<i>0,802</i>	<i>61</i>

Coefficiente de validez: $\alpha = 0,802$

III. CALIFICACIÓN GLOBAL

Ubicar el coeficiente de validez obtenido en el intervalo respectivo y escriba sobre el espacio el resultado.

$\alpha = 0,802$

Piura, 22 de Enero de 2018.

Aldo Antenor Jurado Rosas
Mg. CPCC, Aldo Antenor Jurado Rosas
MAT. 1026

Firma y DNI de Experto

ANEXO 6: ILUSTRACIONES

TIENDA UPC



TIENDA CASTILLA



COLABORADORES DE TIENDA



ARTICULO CIENTIFICO