



UNIVERSIDAD PARTICULAR DE CHICLAYO
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES Y
NEGOCIOS

ESCUELA PROFESIONAL DE CONTABILIDAD Y TRIBUTACION

TRABAJO DE SUFICIENCIA PROFESIONAL

**“PLAN ESTRATÉGICO PARA MEJORAR EL SISTEMA DE
CONTROL INTERNO DEL ÁREA DE VENTAS DE LA EMPRESA
DISTRIBUCIONES Y SERVICIOS LUIS ALBERTO S.A.C”**

**PARA OBTENER EL TÍTULO PROFESIONAL DE CONTADOR
PÚBLICO**

AUTOR:

BACHILLER ALINA MEDINA AYALA

ASESOR:

C.P.C. CARLOS PRETEL SALAZAR

PIMENTEL - CHICLAYO 2016

TRABAJO DE SUFICIENCIA PROFESIONAL

“PLAN ESTRATÉGICO PARA MEJORAR EL SISTEMA DE CONTROL INTERNO DEL ÁREA DE VENTAS DE LA EMPRESA DISTRIBUCIONES Y SERVICIOS LUIS ALBERTO S.A.C”

Trabajo presentado para obtener el Título de Contador Público:

BACHILLER ALINA MEDINA AYALA

AUTOR

C.P.C. CARLOS PRETEL SALAZAR

ASESOR

Aprobado por el siguiente jurado:

PRESIDENTE

SECRETARIO

VOCAL

PIMENTEL - CHICLAYO 2016

DEDICATORIA

“A MI SEÑORA MADRE MARINA DE MEDINA, POR SU INVALORABLE APOYO EN EL MI DESARROLLO PERSONAL Y PROFESIONAL, ALENTANDOME DÍA A DÍA A SER UNA MEJOR MUJER Y PERSONA, ENSEÑANDOME LOS VALORES MORALES QUE TODO SER HUMANO DEBE RESPETAR”

AGRADECIMIENTOS

Son tantas personas a las cuales debo parte de este triunfo, de lograr culminar esta etapa de mi vida, la cual es el anhelo de todos los que así lo deseamos.

Definitivamente, Dios, mi Señor, mi Guía, mi Proveedor, mi Fin Ultimo; sabes lo esencial que has sido en mi posición firme de alcanzar esta meta, esta alegría, que, si pudiera hacerla material, la hiciera para entregártela, pero a través de esta meta, podré siempre de tu mano alcanzar otras que espero sean para tu Gloria.

A mi esposo, madre y hermanos, por darme la estabilidad emocional, económica, sentimental; para poder llegar hasta este logro, que definitivamente no hubiese podido ser realidad sin ustedes. GRACIAS por darme la posibilidad de que de mi boca salga esa palabra...FAMILIA. Madre, serás siempre mi inspiración para alcanzar mis metas, por enseñarme que todo se aprende y que todo esfuerzo es al final recompensa. Tu esfuerzo, se convirtió en tu triunfo y el mío, TE AMO.

A todos mis amigos pasados y presentes; pasados por ayudarme a crecer y madurar como persona y presentes por estar siempre conmigo apoyándome en todas las circunstancias posibles, también son parte de esta alegría, LOS RECUERDO.

RESUMEN

El propósito de este trabajo ha sido diseñar un plan estratégico para mejorar el sistema de control interno del área de ventas de la Empresa Distribuciones y Servicios Luis Alberto SAC y siendo esta una investigación descriptiva y propositiva.

Para lo cual la población estuvo conformada por 9 trabajadores de la empresa Distribuciones y Servicios Luis Alberto SAC.

Para el logro de los objetivos se procedió a la aplicación de tres instrumentos que fueron una entrevista la cual consta de 10 preguntas, un diagnóstico donde se analizó los aspectos internos y externos de la empresa, y una guía de observación, las cuales fueron desarrolladas por el administrador y el Contador de la Empresa, para luego proceder con su análisis e interpretación correspondiente.

Con la cual hemos podido llegar a la conclusión final y real de la empresa, que cuenta con un control interno que no fue puesto en práctica en ninguna de sus áreas, tampoco cuenta con políticas de venta establecidas de acuerdo a las condiciones o modalidad de prestación de servicio que brinda a sus clientes.

Palabras claves

Control Interno, Plan Estratégico, Ventas.

ABSTRACT

The purpose of this work has been to design a strategic plan to improve the system of internal control to Area Sales Business Services Distributions and Luis Alberto SAC and this being a descriptive and purposeful research.

To which the population consisted of 9 employees of the company and Distributions Services Luis Alberto SAC.

To achieve the objectives proceeded to the three instruments that were an interview, which consists of 10 questions, a diagnosis which internal and external aspects of the company, is analyzed, and an observation guide, which were developed by the manager and the accountant of the Company, and then proceed with appropriate analysis and interpretation.

With which we could reach the final and actual completion of the company, which has an internal control was not implemented in any of their areas, nor has sales policies established according to the conditions and mode of delivery service it provides to its customers.

Key Word

InternalControl,StrategicPlan, SalesArea.

ÍNDICE

DEDICATORIA.....	2
AGRADECIMIENTO.....	3
RESUMEN.....	4
ABSTRACT.....	5
INDICE.....	6
INTRODUCCION.....	7-8
CAPITULO I: PROBLEMA DE LA INVESTIGACION	
REALIDAD DE PROBLEMÁTICA.....	10-11
A NIVEL INTERNACIONAL.....	12-14
A NIVEL NACIONAL.....	15-16
A NIVEL LOCAL.....	17
FORMULACION DEL PROBLEMA.....	18
JUSTIFICACION.....	18
LIMITE DE LA INVESTIGACIÓN.....	19
OBJETIVOS DE LA INVESTIGACION.....	19
CAPITULO II MARCO TEORICO	
ANTECEDENTE DE ESTUDIO.....	21-28
SISTEMA TEORICO CONCEPTUAL.....	28-49
DEFINICION DE TERMINOS.....	50-52
CAPITULO III: MARCO METODOLOGICO	
TIPO DE DISEÑO DE INVESTIGACION.....	53-54
OPERACIONALIZACION DE LAS VARIABLES.....	55-56
METODO, TECNICA E INSTRUMENTOS.....	57
CAPITULO IV: ANALISIS DE LOS RESULTADOS	
ANALISIS DE LA APLICACIÓN DEL INSTRUMENTO.....	59
DISCUSION DE RESULTADOS.....	60-62
CAPITULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	
CONCLUSIONES.....	64
RECOMENDACIONES.....	65
REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS.....	66-67
ANEXOS.....	68-74

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo titulado “**PLAN ESTRATÉGICO PARA MEJORAR EL SISTEMA DE CONTROL INTERNO DEL ÁREA DE VENTAS DE LA EMPRESA DISTRIBUCIONES Y SERVICIOS LUIS ALBERTO S.A.C DE LA CIUDAD DE CHICLAYO 2015**”, ha sido realizada con el aporte de diferentes fuentes bibliográficas que han servido de base para cumplir con todos los objetivos que he planteado, el cual he contrastado con un trabajo de campo mediante un cuestionario que se ha realizado a los trabajadores de la empresa Distribuciones y Servicios Luis Alberto S.A.C ya que se ha podido observar desconocimiento y no aplicación de estrategias para mejorar el control interno en dicha empresa.

El trabajo que sigue a estas páginas tiene como objeto el diseño de un plan estratégico para mejorar el control interno, aplicado en la empresa Distribuciones y Servicios Luis Alberto S.A.C para mejorar el área de ventas.

El trabajo está estructurado de la siguiente manera:

En el Capítulo I se presenta La realidad problemática, El Problema, el cual incluye el planteamiento, la justificación, los objetivos y las limitaciones.

El Capítulo II contiene el Marco Teórico, desarrollando los antecedentes de la investigación, las bases teóricas conceptuales, el sistema de variables y la definición de términos.

En el Capítulo III se desarrolla el Marco Metodológico, que incluye los procedimientos a seguir para llevar a cabo la investigación, en él se presentan el diseño y tipo de investigación, la población y muestra, las técnicas e instrumentos de recolección de datos, las técnicas de procesamiento y análisis de datos.

El Capítulo IV contiene el Análisis e Interpretación de los Resultados obtenidos a través del análisis documental y de la encuesta aplicada a los funcionarios adscritos al área de ventas.

En el Capítulo V se evidencia la Propuesta, la cual está constituida por la estructura, fundamentación, objetivos, diseño del plan estratégico, para el control interno del área de ventas de la Empresa Distribuciones y Servicios Luis Alberto SAC.

En el Capítulo VI se exponen las Conclusiones y Recomendaciones.

Finalmente se presentan las Referencias Bibliográficas y los Anexos de la investigación que incluyen la encuesta y el formato de validación de los mismos.

El Autor

CAPITULO I

PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

CAPÍTULO I: PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1. Realidad Problemática

Durante décadas, los ejecutivos confiaron plenamente en la ilusión de que gracias a la planificación se podía prever el futuro crecimiento de la empresa, siguiendo el comportamiento pasado de algunas variables. Tal paradigma en los tiempos actuales es totalmente obsoleto. El peso del contexto es cada vez mayor, en un mundo donde las grandes transformaciones políticas y económicas se suceden vertiginosamente. El concepto mismo de planificación en el tiempo fue modificándose y hoy responde a un proceso mucho más conectado con la realidad cambiante de los negocios y menos relacionado con una práctica burocrática de las organizaciones.

Sin embargo, todavía subsisten corrientes de opinión que consideran que el "Planeamiento Estratégico" y "Planificación a Largo Plazo" son sinónimos. La realidad, no sólo de nuestro medio, sino de muchas organizaciones a nivel mundial, demuestra que la Planificación a Largo Plazo se practicó casi siempre como una extrapolación del pasado, generando simples provisiones basadas en tendencias. En el dinámico ambiente actual, tal práctica representa un viaje seguro hacia la destrucción organizacional.

Sin exagerar, y para compenetrarnos directamente con el propósito del comentario, debemos reconocer que la organización actúa en un escenario turbulento, donde, la única constante es el cambio. Así algunos de estos cambios son inevitables, como, por ejemplo: la creciente competencia y/o tendencias tecnológicas; mientras que otros cambios son resultados de nuestros propios esfuerzos creativos, como el desarrollo de una cultura corporativa orientada hacia la atención del cliente, entre otros. El proceso de Planeamiento Estratégico comprende ambos tipos de cambio, los de carácter inevitable y los de carácter creativo.

Ahora bien, la Planificación a Largo Plazo es un concepto antiguo de proyección hacia el futuro, mientras que el Planeamiento Estratégico es la interpretación moderna de tal concepto, el mismo que actúa de enlace entre lo que comúnmente conocemos como el pensamiento intuitivo y el pensamiento analítico.

El Planeamiento Estratégico tiene como base al análisis (siguiendo el método científico) y a una modesta, pero no por ello menos importante, dosis de intuición. El Planeamiento Estratégico representa un punto de equilibrio entre los procesos analítico (en base a nuestro

razonamiento) e intuitivo (en base a nuestro juicio o propia experiencia). Esto lo logramos elaborando "escenarios marco" sobre los cuales realizamos simulaciones entre diferentes suposiciones o cambios en las variables más sensibles (externas e internas) en relación a nuestras organizaciones. Así el Planeamiento Estratégico involucra el dominio de temas como la demanda por nuestros productos y/o servicios, los factores que afectan nuestra capacidad de oferta, nuestras fortalezas, debilidades y oportunidades; el análisis del entorno competitivo y cambios tecnológicos, así como las implicancias de carácter financiero inherentes a las decisiones operativas, más conocidas como amenazas.

El control interno es un proceso realizado por la administración y demás personal de la empresa, diseñado para proporcionar seguridad razonable en la búsqueda de cumplimiento de los objetivos.

Las políticas y procedimientos son actividades de control que permiten asegurar que se están realizando las acciones necesarias para el logro de los objetivos de la empresa; y el establecimiento de políticas servirá de base para crear los procedimientos que llevarán a cabo el cumplimiento de la misma.

El control interno comprende el plan de organización que se refiere a la protección de los activos y proporciona confiabilidad en los registros financieros, su diseño permite suministrar y proporcionar seguridad razonable de que las transacciones de la empresa están de acuerdo con las autorizaciones establecidas por la gerencia.

El control interno asegura que la empresa cumpla con las leyes y regulaciones, evitando pérdida de reputación y otras consecuencias que la llevan a incurrir en gastos que no están contemplados dentro de sus operaciones, tales como: intereses y multas.

La administración es responsable directa de todas las actividades de una empresa, incluyendo su estructura de control interno. Naturalmente, la administración en los diferentes niveles tendrá distintas responsabilidades dentro del control interno, tales responsabilidades difieren a menudo dependiendo de las características de la empresa, debiendo conducir sus actividades y tomando acciones específicas de acuerdo con leyes y regulaciones aplicables las cuales establecen el comportamiento de la empresa en el cumplimiento de los objetivos.

A Nivel Internacional

Para Martínez Pedrós y Milla Gutiérrez (2005) mencionan que un plan estratégico es un documento que sintetiza a nivel económico-financiero, estratégico y organizativo el posicionamiento actual y futuro de la empresa y cuya elaboración nos obligará a plantearnos dudas acerca de nuestra organización, de nuestra forma de hacer las cosas y a marcarnos una estrategia en función de nuestro posicionamiento actual y del deseado.

Haciendo un recorrido por definiciones de diversos autores, nos encontramos con elementos comunes que nos acercan en mayor medida a la idea de plan estratégico. Estos elementos son: está el concepto de un entorno, es decir, una serie de condiciones ajenas a la organización, a las que ésta debe responder. Algunas de estas condiciones son negativas (amenazas) y otras positivas (oportunidades). Para conocer estas condiciones, se debe llevar a cabo un análisis del entorno. También la gerencia debe realizar un análisis de la situación actual, con el fin de determinar su posición en el entorno y su cantidad de recursos y reconocer sus debilidades y fuerzas. Además, la organización debe poseer la imagen de su futuro (visión) y establecer metas u objetivos estratégicos básicos. El objetivo de más alto nivel se suele conocer como la misión. Por último, la organización proyecta como aplicar sus recursos y describe los programas de acción a largo plazo (estrategias), que determinan los objetivos estratégicos de desarrollo de dicha organización y que muestran cómo lograrlos en forma de objetivos operacionales y tareas a realizar.

William. L. procedimientos de auditoría, Colegio de Graduados en ciencias económicas de la Capital Federal, Buenos Aires, el control interno es el programa de organización y el conjunto de métodos y procedimientos coordinados y adoptados por una empresa para salvaguardar sus bienes, comprobar la eficacia de sus datos contables y el grado de confianza que suscitan a efectos de promover la eficiencia de la administración y lograr el cumplimiento de la política administrativa establecida por la dirección de las empresas.

Instituto Mexicano de contadores públicos – comisión de procedimientos de auditoría, México, el control interno es el sistema por el cual se da efecto a la administración de una entidad económica. En ese sentido el término administración se emplea para designar el conjunto de actividades necesarias para lograr el objeto de la entidad económica. Abarca por lo tanto las actividades de dirección, financiamiento,

promoción, distribución y consumo de una empresa; sus relaciones públicas y privadas y la vigilancia general sobre su patrimonio y sobre aquellos de quien dependen su conservación y crecimiento.

Para Samuel, A. Mantilla (eco ediciones), el control interno se define ampliamente como un proceso realizado por el consejo de directores, administradores y otro personal de una entidad, diseñado para proporcionar seguridad razonable mirando al cumplimiento de los objetivos en las siguientes categorías:

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

La primera categoría se orienta a los objetivos básicos de negocios de una entidad, incluyendo los objetivos de desempeño y rentabilidad y la salvaguarda de recursos.

La segunda se relaciona en las preparaciones de estados financieros publicados, confiables, incluyendo estados financieros intermedios y datos financieros seleccionados derivados de tales estados, tales como ganancias realizadas, informadas públicamente. La tercera se refiere al cumplimiento de aquellas leyes y regulaciones a las que está sujeta la entidad. Tales categorías distintas pero interrelacionadas, orientan necesidades diferentes y permiten dirigir la atención para satisfacer necesidades separadas.

Los sistemas de control interno operan en niveles diferentes de efectividad. El control interno puede juzgarse efectivo en cada una de las tres categorías, respectivamente, si el consejo de directores y la administración tienen seguridad razonable sobre que:

Comprenden la extensión en la cual se está consiguiendo los objetivos de las operaciones de la entidad.

Los estados financieros publicados se están preparando confiablemente.

Se está cumpliendo con las leyes y regulaciones aplicables.

Puesto que el control es un proceso, su efectividad es un estado o condición del mismo en uno o más puntos a través del tiempo.

El control interno consta de cinco componentes interrelacionados, derivados de la manera como la administración realiza los negocios, y están integrados al proceso de administración. Aunque los componentes se aplican a todas las entidades, las compañías

pequeñas y medianas pueden implementarlas de forma diferente de las grandes. Sus controles pueden ser menos formales y menos estructurados, no obstante, lo cual una compañía pequeña puede tener un control interno efectivo. Los componentes son:

- Ambiente de control.
- Valoración de riesgo.
- Actividad de control.
- Información y comunicación.
- Monitoreo.

Según Miguel H. (primera edición) Segunda Convención Nacional de Auditores Internos. Auspiciada por el Instituto de Auditores Internos de la República de Argentina, Buenos Aires.

Es el conjunto de reglas, principios o medidas enlazadas entre sí, desarrollado dentro de una organización, procedimientos que garanticen su estructura, un esquema humano adecuado a los valores asignados y al cumplimiento de los planes de acción, con el objetivo de lograr razonable protección del patrimonio, cumplimiento de políticas prescritas por la organización, información confiable y eficiente, eficiencia operativa.

"Muy a menudo el concepto de Control Interno se entiende exclusivamente en términos de prácticas y procedimientos contables. Sin embargo, si ampliamos este concepto e incluimos las políticas básicas dictadas por la dirección ejecutiva, y ofrecemos significados con los que la dirección pueda tener la seguridad de que tales políticas se están llevando a cabo, entonces puede quedar muy claro que el Control Interno efectivo viene a ser una de las piedras angulares para una dirección afortunada. Uno de los temas esenciales es la planificación de la organización acompañada con declaraciones de obligaciones y responsabilidades bien definidas. Cuanto más se estudia el tema del Control Interno, más claro se ve que este no es el resultado de la aplicación de teorías y principios abstractos, sino que es una condición bastante viva, dinámica y hasta cambiante, como resultado de cantidad de decisiones, algunas de ellas contables, pero otras muchas propias de la dirección ejecutiva por sí misma".

A Nivel Nacional

Según el CAPÍTULO IV. Del trabajo “PROPUESTA DE DISEÑO DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA MEJORAR LA COMPETITIVIDAD EN EL HOTEL Y RESTAURANTE EL MANDARÍN S.A. DE C.V., EN LA CIUDAD DE SAN MIGUEL (2009), refiere que. El Plan Estratégico contiene la importancia del plan en referencia, así como también sus objetivos, normas de actualización, normas para su uso, y el proceso de planeación estratégica el cual consta de planeación para planear que contempla la forma de cómo se llevará a cabo la planeación misma determinando el aprestamiento organizacional y la identificación de los miembros del equipo de planeación; el monitoreo del entorno tanto interno como externo, ya que sirve como un indicador de lo que sucede alrededor de la empresa y qué puede afectarle; la búsqueda de valores, hace referencia a los valores organizacionales que toda empresa debe tener como por ejemplo liderazgo, calidad, responsabilidad, entre otros; la formulación de la misión y visión, indica la razón de ser de la empresa y dónde quiere estar en un período de tiempo determinado, ya sea éste a mediano o a largo plazo; diseño de la estrategia del negocio, donde se define de manera más específica el éxito de la organización; auditoría del desempeño, implica un análisis simultáneo de las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, internas y externas; análisis de brechas, hace una comparación del desempeño actual con el desempeño esperado para dar solución a las brechas existentes; planes de acción, comprende el desarrollo de planes detallados para cada línea de negocio; planeación de contingencias, donde se realizan acciones específicas sobre situaciones que no se habían planeado; y la implementación, que no es más que la forma de cómo se dará conocer a continuación

Según MBAMANUEL ESPINOZA CRUZ /AUSPICIADO POR LA UNIVERSIDAD PRIVADA DE TACNA, El Control Interno está identificado como un proceso actual y no como un hecho pasado, como un flujo permanente y no como un factor inmóvil. Es un instrumento de gestión para el apropiado manejo institucional con el objeto de garantizar razonablemente la obtención de los fines corporativos establecidos en el aspecto financiero, operativo y normativo. Es un sistema de aseguramiento de gestión llevado a cabo por la organización, donde está involucrada íntegramente la totalidad del capital humano perteneciente a la Entidad. Las capacidades de un apropiado sistema de control interno se basan en su virtud de dar confianza prudente para la ejecución de los objetivos inherentes de este sistema, de propiciar límites sensatos para la cobertura de riesgos, de proteger

adecuadamente el acatamiento a las políticas y procedimientos determinados, de propiciar la veracidad e integridad de su base informativa, de favorecer el desempeño formal de sus funciones dentro del marco normativo del sector al cual pertenece, y de propiciar medidas conducentes a la cultura organizacional de evaluaciones de desempeño. El enfoque de control interno a nivel mundial dio un giro con la difusión del Informe COSO, especialmente a través del Instituto Internacional de Auditores Internos, cuya sede principal está en Estados Unidos. Este nuevo enfoque varió el paradigma del concepto tradicionalmente contable de control interno por el del corte holístico dinámico e integrador, cuya responsabilidad reposa en la totalidad de su potencial humano.

Según Sainz De Vicuña(2012), al hablar del plan estratégico de la organización, nos estamos refiriendo al plan maestro en el que la alta dirección recoge las decisiones estratégicas corporativas que ha adaptado “hoy” en referencia a lo que hará en los tres próximos años (horizonte más habitual del plan estratégico), para lograr una organización más competitiva que le permita satisfacer las expectativas de sus diferentes grupos de intereses.

A Nivel Local.

Hoy en día las empresas han optado por aplicar adecuadas Estrategias para alcanzar sus objetivos a corto, mediano y largo plazo que permita el crecimiento de la empresa.

Las pequeñas, medianas y grandes Empresas persiguen incrementar las ventas día tras día en los productos que comercializan, con la finalidad de cumplir con los planes de crecimiento y lograr el éxito institucional en el sector al que pertenecen, por lo tanto, es indispensable aplicar un plan estratégico para mejorar el control interno del área de Ventas, enfocadas a las exigencias y expectativas de los clientes para satisfacer sus necesidades. En la empresa Distribuciones y Servicios Luis Alberto SAC. Se ha detectado la falta de un plan estratégico en el área de Ventas lo que ha ocasionado la limitada captación de clientes.

La Empresa Distribuciones y Servicios Luis Alberto SAC, está ubicado en Km. 775 Mza. A Lote. 2 Panamericana Norte (Frente a la Fábrica de Hielo)-Lambayeque. La misma que por no contar con un Plan Estratégico teme ocasionar la insatisfacción del cliente y la disminución en los ingresos Económicos de la Empresa.

Dentro del mercado lambayecano, son múltiples las variables que intervienen en el éxito de una organización determinada, más aún pudiera afirmarse que las controversias políticas, económicas y sociales confrontadas en el país, limitan las posibilidades de éxito empresarial. En el cual la competencia es cada vez más intensa, es necesario emplear correctamente las distintas herramientas que el plan estratégico ofrece para conseguir tener la deseada presencia en el mercado.

1.2. Formulación del Problema

¿Con el diseño de un plan estratégico puede mejorar el sistema de control interno en el área de Ventas de la empresa Distribuciones y Servicios Luis Alberto SAC de la ciudad de Chiclayo 2015?

1.3 Delimitación.

El trabajo de suficiencia profesional se realizó a la empresa Distribuciones y Servicios Luis Alberto SAC, ubicada en Km. 775 Mza. A, lote. 2 Panamericana Norte (Frente a la Fábrica de Hielo) Lambayeque, y los que participaron en la investigación son los trabajadores de dicha entidad.

1.4. Justificación e importancia de la investigación.

El presente documento es importante y se justifica, porque el desarrollo de un plan estratégico produce beneficios relacionados con la capacidad de realizar una gestión más eficiente, liberando recursos humanos y materiales, lo que redundará en eficiencia productiva y en una mejor calidad de vida y trabajo para los miembros de la organización.

Muchos estudios han demostrado consistentemente que establecer una visión, definir la misión, planificar y determinar objetivos, influye positivamente en el desempeño de la institución. La planeación estratégica permite pensar en el futuro, visualizar nuevas oportunidades y amenazas, enfocar la misión de la organización y orientar de manera efectiva el rumbo de una organización, facilitando una acción innovadora de dirección y liderazgo.

Ya que debido a los cambios que exigen los actuales mercados, y más aún el boom de los servicios que se está viviendo en nuestro país, es necesario proponer un plan de estrategias, mediante la recopilación y análisis de información, que permitan lograr el desarrollo y crecimiento competitivo de la empresa Distribuciones y Servicios Luis Alberto S.A.C, que conlleve a cumplir las expectativas que satisfaga las necesidades de los clientes y así poder también atraer a los potenciales clientes para obtener mejores resultados económicos, ya que a más clientes que vengan será mayor el ingreso que obtenga la empresa.

1.5. Limitaciones de la Investigación

Las únicas limitaciones que hemos tenido son:

- El tiempo de disponibilidad por parte de la entidad.
- No se encontraron trabajos similares para que nos pueda servir de guía o ayuda para el desarrollo de nuestro trabajo.
- Poca información por parte de la empresa.

1.6. Objeto de la Investigación

1.6.1. Objeto de estudio: nuestro objeto de estudio es la empresa Distribuciones y Servicios Luis Alberto S.A.C de la ciudad de Chiclayo 2015, cuenta con 9 trabajadores, las cuales tienen diferentes funciones que satisfacen las necesidades y expectativas de los clientes, actualmente cuenta con una competencia que realiza las mismas actividades. Es por ello que plantearemos las estrategias correspondientes en el área de ventas ya que es la que genera ingresos o cuentas por cobrar.

1.6.2. Objetivo general.

Diseñar un plan estratégico para mejorar el sistema de control interno en el área de ventas de la Empresa Distribuciones y Servicios Luis Alberto S.A.C de la ciudad de Chiclayo 2015.

1.6.3. Objetivos específicos.

Analizar las normas y procedimientos del sistema de control interno de la Empresa Distribuciones y Servicios Luis Alberto S.A.C Chiclayo 2015.

Evaluar la calidad del funcionamiento del sistema de control interno de la empresa Distribuciones y Servicios Luis Alberto S.A.C Chiclayo 2015.

Evaluar las políticas de ventas que maneja la Empresa Distribuciones y Servicios Luis Alberto S.A.C Chiclayo 2015.

Diseñar el plan estratégico para la Empresa Distribuciones y Servicios Luis Alberto S.A.C Chiclayo 2015.

Validar el plan estratégico para la Empresa Distribuciones y Servicios Luis Alberto S.A.C Chiclayo 2015 mediante la técnica.

CAPÍTULO II:

MARCO TEÓRICO

CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes de estudios:

2.1.1 A nivel internacional

ECON. M. en su trabajo **EVALUACIÓN DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO DE LA FUNDACIÓN “MUSEO DE ARTE CONTEMPORÁNEO DEL ZULIA” - Venezuela** refiere que Dado la importancia del Sistema de Control Interno en las organizaciones, ha propiciado gran interés sobre el mismo, por lo que han surgido diversos estudios del mismo, tal es el caso de Rincón de Muñoz, Bethilde, la cual en 1992 realizó un Diseño de Manual de Organización y de Procedimientos del Departamento de ahorro y Préstamo de la Caja de Ahorro del Profesorado de la Universidad del Zulia con el objeto principal fue el de analizar el Funcionamiento de los Sistemas Administrativos del Departamento de Ahorro y Préstamo de CAPROLUZ, a fin de establecer relaciones entre las actividades funcionales que puedan entrelazarse con eficiencia y obtener información satisfactoria al desarrollar tareas y diseñadas con el propósito de lograr ciertas metas, para hacer tal análisis, Rincón utilizó una combinación de estrategias Metodológicas como la del diseño bibliográfico y de campo, cuyo resultado del diagnóstico práctico en el departamento fue la detección de fallas en la definición de políticas y objetivos de las secciones que la conforman lo que hace un tanto inoperante algunos procedimientos que conforman el Sistema de Ahorro y Préstamo

El autor en su trabajo nos habla d cuán importante es el control interno en las empresas y los avances que están surgiendo día a día con las investigaciones para poder alcanzar sus metas y realizar un mejor trabajo en las organizaciones con eficiencia y eficacia

Betty. G, en su trabajo **“Sistema de Control Interno en el Área de Caja del Instituto Universitario Tecnológico de Ejido”** El trabajo realizado por Rivas, J. (2001) en su investigación titulada Propuestas de estrategias para agilizar la gestión de cobro en la empresa “Procesamientos de Datos Contables S.R.L.” tiene entre sus principales conclusiones establecer propuestas para lograr un control eficiente en los procedimientos, operaciones y acciones. Es común escuchar, que actualmente se debe utilizar el control interno como el principal instrumento de trabajo, no sólo mejóralo anteriormente descrito,

sino que además optimiza los recursos y permite el ahorro de tiempo, Su relación con esta investigación permite observar que los planes gerenciales no pueden ser elaborados en base a sucesos no previstos; en tanto que el control interno permite lograr los objetivos y metas trazadas por la organización, por lo que una buena implantación del sistema, es la única garantía para mejorar los procesos, procedimientos, rentabilidad o cualesquiera otro aspecto administrativo en la empresa.

El control interno no solo es para lograr eficiencia en los procedimientos y operaciones sino también es una buena herramienta para poder optimizar recursos y nos permite el ahorro de tiempo. En tanto el control interno debe ir en coordinación con un plan estratégico y así poder garantizar buenos procedimientos, rentabilidad o cualquier otro aspecto en la empresa.

Diana. R, y Astrid. C, en su trabajo **FORMULACION DE UN PLAN ESTRATEGICO DE LA EMPRESA GLOB@L.NET EN CALI CON ORIZONTE DEL TIEMPO 2011 AL 2015 PARA EL LOGRO DE MEJORAS EN SUS PROCESOS COMPTITIVOS. CALI-COLOMBIA**. La planeación estratégica se puede definir también como un enfoque objetivo para la toma de decisiones en una organización. Es un intento por organizar información cualitativa y cuantitativa que permita la toma de decisiones. Es un proceso y está basado en la convicción de que una organización debe verificar en forma continua los hechos y las tendencias internas y externas el logro de sus propósitos.

Entendiéndose también como el “procesos de desarrollo y mantenimiento de ajuste estratégico entre los objetivos de la organización sus peculiaridades y las cambiantes oportunidades del mercado en el que opera. Conlleva la definición de una misión de la empresa clara, el establecimiento de objetivos detallados.

El autor nos menciona o da a entender que un plan estratégico es lo que la empresa quiere conseguir para cumplir su misión y alcanzar su propia visión. (es una imagen futura).

Edwin. P, en su trabajo, **“Diseño de un Plan Estratégico para un Hospital sin Fines de Lucro” GUAYAQUIL – ECUADOR Año 2009**

“Una estrategia es un enfoque global y un plan. Por eso, la planificación estratégica es la planificación global que permite la buena administración de un proceso. Además, orienta

las actividades del día a día de la organización y proporciona un esquema de lo que se está haciendo y a dónde se llegará. La planificación estratégica da claridad sobre lo que se quiere lograr y cómo se lo obtendrá”

“La planificación estratégica es un modo de orientar las acciones de una organización, que tiene en cuenta el modelo político vigente y el comportamiento de los diferentes actores sociales que intervienen en él”

En el proceso de planificación estratégica encontramos tres grandes momentos que son los siguientes:

- El primero es el diagnóstico.
- El segundo supone confrontar y eventualmente revisar la misión y visión institucional.
- El tercero es la formulación del plan estratégico.

La planificación estratégica permite lograr un mejor desempeño de las funciones en una empresa, gestión y administración en cada área y conjuntamente con los medios necesarios para que la empresa pueda cumplir con todas las metas que se propuso lograr durante el desarrollo de su camino.

La planificación estratégica nos permitirá idear aquellas estrategias comerciales, que pueden servir para un buen desempeño de la empresa en su ámbito de negocio

2.1.2 A nivel nacional

Juan Pedro Reyes Soto, en su trabajo **APLICACIÓN DEL QFD (QUALITY FUNCTION DEPLOYMENT) AL DISEÑO DEL PLAN ESTRATÉGICO DE LA SECCIÓN INGENIERÍA MECÁNICA DE LA PUCP-Lima**, refiere que Actualmente el planeamiento estratégico se considera la forma más estructurada y profesional de gestionar una organización ya sea esta lucrativa o no lucrativa, cabe resaltar que no existe un modelo de planeación el cual cada organización debe de adoptar, sino que los sistemas deben de ser diseñados para que se adapten a las características particulares de cada institución.

La planificación estratégica está vinculada íntimamente al cambio organizacional, pues el esfuerzo por cumplir adecuadamente con la misión de la organización y caminar en

dirección a su visión de futuro requerirá, necesariamente, cambiar estructuras, procesos y practicas institucionales actuales y asumir otras nuevas.

Existen por lo menos 4 enfoques para entender el planeamiento estratégico:

El Impacto en el porvenir de las decisiones actuales:

La esencia de la planificación estratégica consiste en la identificación sistemática de las oportunidades y peligros que podrían surgir en el futuro, los cuales, combinados con otros datos importantes del entorno, proporcionan la base para la toma de decisiones en el presente para explotar las oportunidades y evitar los peligros. Desde este enfoque, planear significa diseñar un futuro deseado e identificar las formas de lograrlo.

Un enfoque de procesos:

El planeamiento estratégico es un proceso que se inicia con el establecimiento de metas organizacionales, define estrategias y políticas para lograr estas metas, y desarrolla planes detallados para asegurar la implantación de las estrategias y así obtener los fines buscados. Bajo este punto de vista la planeación estratégica es sistemática en el sentido de que es un proceso continuo, organizado y conducida con base en una realidad entendida.

Una forma de cultura organizacional:

Bajo este enfoque la planeación estratégica es una actitud, una forma de vida que requiere de compromiso de los actores y suficiente dedicación y determinación para actuar con base en la visión del futuro, para planear constante y sistemáticamente, como una parte integral de la dirección.

Una Metodología:

La planeación estratégica es el esfuerzo sistemático y más o menos formal de una organización para establecer y revisar continuamente sus propósitos, objetivos, políticas y estrategias con el fin de desarrollar planes detallados para poner en práctica las políticas y estrategias.

Los beneficios de la planeación estratégica para una organización son múltiples, de tal manera que se ha convertido en una experiencia indispensable para la toma de decisiones y la gestión organizacional, al acometerla podemos formular y responder a preguntas

importantes tales como cuáles son los propósitos de nuestra organización?, qué esperamos del futuro?, donde están y quienes son nuestros clientes y nuestros competidores? o cuáles serán las oportunidades o peligros que debemos afrontar en los próximos años y que debemos explotar o evitar respectivamente?

El planeamiento estratégico está vinculada íntimamente al cambio organizacional que cada empresa o institución quiera realizar, la cual permitirá cumplir adecuadamente con la misión de la organización y caminar en dirección a su visión de futuro que requiera necesariamente, cambiar estructuras, procesos y practicas institucionales actuales y asumir otras nuevas.

LINDA PRISCE VILCA NARVASTA, en su trabajo **EL CONTROL INTERNO Y SU IMPACTO EN LA GESTIÓN FINANCIERA DE LAS MYPES DE SERVICIOS TURÍSTICOS EN LIMA METROPOLITANA-Lima-2012**, refiere que, Paz, M. (2009). El control interno de gestión de las clínicas privadas de Lima Metropolitana.

Este trabajo tiene como finalidad evaluar los efectos que tiene el control interno en la gestión de servicios de salud en las clínicas privadas; para lo cual se propone un software de sistema Integrado de gestión de calidad, cuyo objetivo es impulsar el fortalecimiento, actualización e implementación del Sistema de Control Interno de Gestión en las Clínicas Privadas de Lima Metropolitana

El trabajo propone un software; la cual permitirá realizar con mayor efectividad la gestión en cuantos sus actividades de salud de las Clínicas Privadas de Lima Metropolitana

LINDA PRISCE VILCA NARVASTA, en su trabajo **EL CONTROL INTERNO Y SU IMPACTO EN LA GESTIÓN FINANCIERA DE LAS MYPES DE SERVICIOS TURÍSTICOS EN LIMA METROPOLITANA-Lima-2012**, refiere que, Santa Cruz, M. (2008). Control interno y prevención de fraudes en las empresas de telefonía de Lima –Perú. El trabajo tiene como objetivo principal la prevención de los fraudes mediante los procesos y procedimientos adecuados, control interno, dentro de las organizaciones. Se busca medir y evaluar el grado de impacto, cuyos resultados serán en beneficio de los Estados de

Resultados con el aseguramiento de los ingresos, mitigando riesgos para tomar decisiones sobre los riesgos residuales.

El control interno es una herramienta que permite medir y evaluar el grado de impacto, cuyos resultados serán en beneficio de los Estados de Resultados con el aseguramiento de los ingresos, mitigando riesgos para tomar decisiones sobre los riesgos residuales.

2.1.3 A nivel local

ZARPAN ALEGRIA DIANA JANETH, en su trabajo, **EVALUACION DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO DEL ÁREA DE ABASTECIMIENTO PARA DETECTAR RIESGOS OPERATIVOS EN LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE POMALCA -2012** refiere que **Elorreaga, G. (2008pag 120-121)**. En su libro titulado. **“La importancia universal del control interno contable, administrativo, financiero en el sistema empresarial” Perú. Vol.2**. Refiere: El control interno es aquel que hace referencia al conjunto de procedimientos de verificación automática que se producen por la coincidencia de los datos reportados por diversos departamentos o centros operativos. El renglón de inventarios es generalmente el de mayor significación dentro del activo corriente, no solo en su cuantía, sino porque de su manejo proceden las utilidades de la empresa; de allí la importancia que tiene la implantación de un adecuado sistema de control interno para este renglón, el cual tiene las siguientes ventajas. Reduce altos costos financieros ocasionados por mantener cantidades excesivas de inventarios. Reduce el riesgo, de fraudes, robos o daños físicos, evita que dejen de realizarse ventas por falta de mercancías, evita o reduce perdidas resultantes de baja de precios, reduce el costo de la toma del inventario físico anual. Las funciones de control de inventarios pueden apreciarse desde dos puntos de vista: Control Operativo y Control Contable. El control operativo aconseja mantener las existencias a un nivel apropiado, tanto en términos cuantitativos como cualitativos, de donde es lógico pensar que el control empieza a ejercerse con antelación a las operaciones mínimas, debido a que, si compra si ningún criterio, nunca se podrá controlar el nivel de los 23 inventarios. A este control pre-operativo es que se conoce como Control Preventivo.

ZARPAN ALEGRIA DIANA JANETH, en su trabajo, **EVALUACION DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO DEL ÁREA DE ABASTECIMIENTO PARA DETECTAR RIESGOS OPERATIVOS EN LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE POMALCA -2012** refiere que

Vega, J. (2009). En su trabajo "Diseño de un Manual de Control Interno para el Departamento Financiero en la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo- Riobamba, Aplicando la Nueva Normativa y Herramientas Informáticas que Rigen para el Sector Público en el año 2009". Trabajo de grado. Se aconseja a la dirección realizar monitoreo periódicamente para verificar el cumplimiento de los controles internos y vigilar el desempeño de sus subordinados. Capacitar al talento humano en sus áreas para el mejor acoplamiento a diferentes avances tecnológicos logrando así efectividad en sus operaciones y reduciendo los gastos innecesarios.

Las empresas deben preocuparse en reforzar el talento humano, para alcanzar las metas y objetivos de la empresa. Son pocas las empresas las que se preocupan en reforzar el talento humano y capacitar al personal y así poder obtener un buen equipo de trabajo porque el control interno de una organización es responsabilidad de todos los colaboradores de una empresa u organización.

Las pequeñas, medianas y grandes Empresas persiguen incrementar las ventas día tras día en los productos que comercializan, con la finalidad de cumplir con los planes de crecimiento y lograr el éxito institucional en el sector al que pertenecen, por lo tanto, es indispensable aplicar un plan estratégico para mejorar el control interno del área de Ventas, enfocadas a las exigencias y expectativas de los clientes para satisfacer sus necesidades. En la empresa Distribuciones y Servicios Luis Alberto SAC. Se ha detectado la falta de un plan estratégico en el área de Ventas lo que ha ocasionado la limitada captación de clientes.

Hoy en día las empresas han optado por aplicar adecuadas Estrategias para alcanzar sus objetivos a corto, mediano y largo plazo que permita el crecimiento de la empresa.

La Empresa Distribuciones y Servicios Luis Alberto SAC, está ubicado en Km. 775 Mza. a Lote. 2 Panamericana Norte (Frente a la Fábrica de Hielo)-Lambayeque. La misma que por no contar con un Plan Estratégico teme ocasionar la insatisfacción del cliente y la disminución en los ingresos Económicos de la Empresa.

Dentro del mercado lambayecano, son múltiples las variables que intervienen en el éxito de una organización determinada, más aún pudiera afirmarse que las controversias políticas, económicas y sociales confrontadas en el país, limitan las posibilidades de éxito empresarial. En el cual la competencia es cada vez más intensa, es necesario emplear

correctamente las distintas herramientas que el plan estratégico ofrece para conseguir tener la deseada presencia en el mercado.

2.2. Sistema teórico conceptual

2.2.1 Plan Estratégico

2.2.1.1 Concepto De Plan

Es una serie de actividades relacionadas entre sí para el comienzo o desarrollo de una empresa o proyecto con un sistema de planeación tendiente alcanzar metas determinadas.

2.2.1.2 Importancia de un Plan

La mayoría de las empresas no le dan la importancia que tiene los planes en la fase inicial de una empresa, pero es trascendente no pasarla por alto si se quiere tener éxito. Es una oportunidad valiosa para elaborar un análisis en que se piensa administrar y operar y como cumplir el plan maestro relacionado con la misión de la empresa. Planear puede significar el éxito y la tranquilidad de los empresarios.

2.2.1.3 ¿Qué es una estrategia?

El concepto de estrategia que se asume en esta ocasión involucra el propósito general de una organización y establece un marco conceptual básico por medio del cual ésta se transforma y se adapta al medio en que se encuentra, usualmente afectado por rápidos y continuos cambios.

El concepto de estrategia, vinculado a la planificación, se considera a través de varias dimensiones con las cuales se puede conformar una definición global; así, por ejemplo, la definición de los objetivos y sus correspondientes estrategias permitirá seleccionar las actividades prioritarias para el mejoramiento del servicio u organización y aprovechar las ventajas que aparezcan relacionadas con su actividad.

2.2.1.4 Concepto de un Plan Estratégico

El plan estratégico determina algunos objetivos precisos y los medios que deben emplearse para alcanzarlos en un plazo dado. También se define como el proceso de establecer

objetivos y escoger el medio más apropiado para el logro de los mismos, antes de emprender la acción.

Por ello, que **Russell Ackorff**, profesor de Wharton Business School y destacado consultor, sobre plan estratégico manifiesta que: el plan estratégico se anticipa a la toma de decisiones. Es proceso de decidir antes de que se requiera la acción.

Para comprender con amplitud el concepto de plan estratégico se deben involucrar seis factores críticos. En primer lugar, la estrategia es un patrón de decisiones coherentes, unificado e integrador; esto significa que su desarrollo es consciente, explícito y proactivo. En segundo lugar, la estrategia constituye un medio para establecer el propósito de una organización en términos de sus objetivos a largo plazo, sus planes de acción y la asignación de recursos. En tercer lugar, la estrategia es una definición del dominio competitivo de la compañía: en qué tipo de negocio se encuentra en realidad, aunque está no es una pregunta sencilla como puede parecer. En cuarto lugar, la estrategia representa una respuesta a las fortalezas y debilidades internas y a las oportunidades y amenazas externas, con el fin de desarrollar una ventaja competitiva. En quinto lugar, la estrategia se convierte en un sistema lógico, para diferenciar las tareas administrativas, ejecutivas y los roles en el ámbito corporativo, de tal manera que la estructura se ajuste a la función. En sexto lugar, constituye una forma de definir la contribución económica y no económica que la organización hace a su grupo de interés, su razón de ser.

En ningún caso es un recetario, ni constituye la solución a todos los problemas o preocupación de una institución. Sin embargo, podemos describir el proceso de planeación estratégica como el desarrollo de una visión para el futuro de la organización.

En principio esta visión de futuro debe contemplar dos aspectos:

Describir lo que la organización debería ser en el futuro, usualmente dentro de los próximos 2 o 3 años. Esto implica identificar cual es la misión, el tipo de administración ideal, los recursos necesarios, etc.

Determinar cómo se logrará que la organización alcance ese futuro deseado:

La planeación estratégica se convierte, de este modo, en una carta de navegación sobre el uso que se estime más apropiado para la institución.

Las funciones instrumentales de la planeación estratégica es hacer un balance entre tres tipos de fuerzas, que responden a su vez a distintas preguntas.

La misión de la organización:

¿Cuál es el sentido de la existencia del servicio o institución?

La visión de la institución:

¿Cómo nos queremos ver en el futuro, que queremos llegar a ser?

Los valores de la institución:

¿En qué valores basamos lo que somos y lo que queremos ser?

Las oportunidades y amenazas que enfrenta la organización y que provienen del medio externo:

¿Cuáles serán las demandas que nos planteará el entorno? ¿Qué 3 tipo de dificultades y obstáculos pueden entorpecer nuestra capacidad de respuesta?

Las fortalezas y debilidades del ambiente interno de la organización:

¿Qué es lo que somos capaces de hacer? ¿Qué elementos de nuestra estructura interna podrían mostrarse inadecuados a la hora de una mayor exigencia productiva?

Si no hay suficiente coincidencia entre la misión de la organización, sus capacidades y las demandas del entorno, entonces estaremos frente a una organización que desconoce su real utilidad. Por el contrario, un claro sentido de lo que es la misión, permite guiar las decisiones sobre que oportunidades y amenazas considerar y cuales desechar.

Un efectivo plan estratégico ayuda a balancear estas tres fuerzas, a reconocer potencialidades y limitaciones, aprovechar los desafíos y a encarar los riesgos.

2.2.1.5. ¿Por qué desarrollar un Plan Estratégico?

Porque permite que los líderes de la empresa liberen energías de la organización detrás de una visión y una misión compartida y cuenten con la convicción de que pueden llevar a cabo las mismas. La empresa que tiene determinada su visión y su misión está en ventaja porque sabe hacia dónde enfocar sus objetivos, para poder llevar a cabo un plan estratégico.

El Plan Estratégico incrementa la capacidad de la organización para implementar dicho plan de manera completa y oportuna. Así mismo, ayuda a que la organización desarrolle, organice y utilice una mejor comprensión del entorno en el cual opera.

El Plan Estratégico proporciona una oportunidad o por lo menos, una base anual para ajustarse en forma constante a los sucesos y acciones actuales de los competidores. Además, debe suministrar los incentivos apropiados para atraer y motivar a los gerentes, los cuales son clave en la organización. El éxito estratégico debe ocurrir en el ámbito individual y organizacional

2.2.1.6 Etapas De Un Plan Estratégico

Etapas que faciliten la medición de los resultados.

La etapa 1 del plan estratégico empresarial es el análisis de la situación: Permite conocer la realidad en la cual opera la organización.

La etapa 2 del plan estratégico empresarial es el diagnóstico de la situación: Permite conocer las condiciones actuales en las que desempeña la organización, tanto dentro como fuera de la empresa

La etapa 3 del plan estratégico empresarial es declaración de objetivos estratégicos: Los Objetivos estratégicos son los puntos futuros debidamente cuantificables, medibles y reales.

La etapa 4 del plan estratégico empresarial son las estrategias corporativas: Las estrategias corporativas responden a la necesidad de las empresas e instituciones para responder a las necesidades del mercado (interno y externo).

La etapa 5 del plan estratégico empresarial son los planes de actuación: Es el plan que integra los objetivos, las políticas y la secuencia de acciones principales de una organización de modo coherente.

La etapa 6 del plan estratégico empresarial es el seguimiento: El Seguimiento permite “controlar” la evolución de la aplicación de las estrategias corporativas en las Empresas u organizaciones.

La etapa 7 del plan estratégico empresarial es la evaluación: La evaluación es el proceso que permite medir los resultados, y ver cómo estos van cumpliendo los objetivos planteados.

2.2.1.7. Ventajas de un Plan Estratégico

- Mejorar el planteamiento estratégico.
- Permite enfrentar los principales problemas de la empresa.
- Introduce una forma moderna de gestionar la Empresa.

2.2.1.8. Importancia de un Plan Estratégico

El plan estratégico es importante porque ayudara a lograr una aplicación más efectiva de recursos escasos –humanos, financieros y materiales.

La importancia de un Plan Estratégico radica en:

- Identificar las oportunidades de negocio más prometedoras para la empresa.
- Señalar, capturar y mantener eficazmente posiciones deseadas en mercados específicos.
- Definir los objetivos, políticas, programas, estrategias y procedimientos que determinan el futuro de la empresa.

El plan estratégico incrementa la capacidad de la organización para implementar dicho plan de manera completa y oportuna. Así mismo, ayuda a que la organización desarrolle, organice y utilice una mejor comprensión del entorno en el cual opera.

2.2.1.9 Elementos de un Plan Estratégico

Objetivos:

Los objetivos que se pretenden alcanzar con el diseño de un plan.

Estratégicos:

- Planificar el desarrollo de la empresa en un horizonte de 3 a 5 años.
- Descripción del mercado, existente o por crear, y justificación financiera de los medios elegidos para vender en él los productos o servicios ofertados.

- Obtención de ventaja competitiva sostenible en el tiempo y defendible frente a la competencia.
- Definición de objetivos corporativos, departamentales e individuales.
- Analizar las desviaciones frente a los objetivos y actuar en consecuencia
Instrumentalizar la comunicación interna y externa, incrementando la motivación de los integrantes de la empresa.

Visión:

Consiste en redactar en lenguaje claro y objetivo adonde quiere llegar la organización o cuál es su meta, dicho de otra manera, visión es proyectar a futuro la misión de la empresa.

Misión:

Entendiéndose éste término como la función o tarea básica de una empresa o institución o de una parte de ésta.

Estudio de los Factores Internos y Externos:

Se establece los problemas de actualidad en el entorno, así como las oportunidades de resolverlos.

Políticas:

Son principios generales o maneras de comprender y que a la vez guían o canalizan el pensamiento y la acción en la toma de decisiones.

Procedimientos:

Establecen un método habitual de manejar actividades futuras; son verdaderas guías de acción más que de pensamiento, detallan la forma exacta bajo la cual ciertas actividades deben cumplirse.

Programas:

Son los que revisten el carácter de curso de una acción requerida, entre varias alternativas. Una regla ordena que se tome o no una acción específica y definida con respecto a una situación.

Estrategias:

Son empleadas para designar los grandes planes resultantes de la deducción de las probables acciones u omisiones del enemigo, es decir que las “Estrategias” son la determinación de los objetivos básicos a largo plazo de una empresa y la adopción de los cursos de acción y la asignación de recursos necesarios para su cumplimiento.

Presupuestos:

Un presupuesto es una formulación de resultados esperados, expresada en términos numéricos. Podría llamarse un programa en cifras. Un presupuesto obliga a una empresa a realizar por adelantado, ya sea con una semana o cinco años de anticipación, una recopilación numérica de sus expectativas de flujo de efectivo, ingresos, desembolsos de capital o utilización de horas hombre - máquina

2.2.1.10 Factores A Estudiarse En El Planeamiento Estratégico

¿Qué factores influyen sobre el bienestar presente y futuro de las organizaciones? A modo de respuesta, diremos que todo planeamiento estratégico organizacional necesariamente debe incluir el tratamiento a la influencia de los siguientes factores:

EL ENTORNO: La organización existe en el contexto de un complejo mundo comercial, económico, político, tecnológico, cultural y social. Este entorno cambia y es más complejo para unas organizaciones que para otras. Puesto que a la estrategia le incumbe la posición que mantiene una empresa con relación a su entorno, la comprensión de los efectos del entorno en la empresa es de importancia capital para el análisis estratégico. Los efectos históricos y medio ambientales en la empresa deben estudiarse, así como los efectos presentes y los futuros cambios en las variables del entorno. Esta es una de las tareas

fundamentales por la amplia gama de variables del entorno. Muchas de estas variables harán aparecer algún tipo de oportunidades, en tanto que otros amenazarán a la organización.

LOS RECURSOS: Así como existen influencias externas sobre la organización y sobre su elección de estrategias, también existen influencias internas. Una de las formas de estudiar la capacidad estratégica de una organización es considerar sus puntos fuertes y sus puntos débiles (qué es lo que la organización hace bien y en qué falta, o donde se encuentra en ventaja o desventaja competitiva). Estos puntos fuertes y débiles pueden ser identificados a través del estudio de las áreas, Recursos Humanos y recursos materiales de la organización, como las instalaciones, su estructura financiera y sus productos/servicios.

LAS EXPECTATIVAS: Los que esperan del futuro los diferentes agentes es importante, pues influirá en lo que se considera aceptable en términos de estrategias anticipadas por la Alta Dirección. No obstante, las creencias y los supuestos que constituyen la Cultura Organizacional, aunque menos explícitas, también tienen una influencia importante. Las influencias del entorno y de los recursos sobre la organización han de interpretarse a través de estas *creencias y supuestos*. Así, dos grupos de directivos, posiblemente trabajando en diferentes divisiones de una organización, pueden llegar a distintas conclusiones sobre la estrategia, aunque se enfrenten a implicaciones de recursos y de los entornos similares. La influencia que prevalezca, va a depender del grupo que tenga mayor poder, y entender esto será de la mayor importancia para reconocer por qué se sigue una estrategia adoptada.

LAS BASES: El entorno, los recursos y las expectativas, en el marco cultural y político de la organización proporcionan las bases del análisis estratégico. Sin embargo, para comprender en qué posición estratégica se encuentra una empresa, es necesario considerar también en qué medida la orientación e implicaciones de la estrategia actual y los objetivos que sigue la organización están en línea con las implicaciones que pueden afrontarlas. En este sentido, tal análisis debe realizarse teniendo presentes las perspectivas del futuro. ¿Es la estrategia actual capaz de lidiar los cambios que tienen lugar en el entorno de la organización? Es bastante improbable que exista un perfecto ajuste entre la estrategia actual y la imagen que emerge del análisis estratégico. El grado en que haya aquí un desajuste, es el grado del problema estratégico que arrastra la Alta Dirección de la Organización.

La fase más importante del planeamiento estratégico es la puesta en práctica del mismo. Esto lo logramos mediante el planeamiento operativo por parte de cada gerencia o área de trabajo. El objetivo es preparar a cada negocio para hacer frente a diferentes escenarios, con el fin no sólo de anticiparse a los cambios, sino también cómo deben manejarlos o "gerenciarlos", de modo que sean efectivos en el análisis de sensibilidades, desarrollando un marco de trabajo que actúe a la vez como medio de control y equilibrio.

2.2.2 Sistema de Control Interno.

2.2.2.1 Definición De Control Interno

Control interno, es una expresión que utilizamos con el fin de describir las acciones adoptadas por los directores de entidades, gerentes o administradores, para evaluar y monitorear las operaciones en sus entidades. El sistema de control interno comprende el plan de la organización y todos los métodos coordinados y medidas adoptadas dentro de una empresa con el fin de salvaguardar sus activos y verificar la confiabilidad de los datos contables.

Según CARVAJAL Piedad (S.F) en su trabajo Sistema de Control Interno como herramienta para fortalecer la Gestión Administrativa Operacional de DEMACO Cía. Ltda. Señala que: "Si se cuenta con un sistema eficiente y eficaz material de información, podrá monitorearse y 12 adoptarse las medidas necesarias o corregir los desvíos propios de la empresa y las actividades de la empresa.

Para el **CPCC. VICTOR TABOADA ALLENDE**. Menciona que el control interno ha sido reconocido como una herramienta para que la dirección de todo tipo de organización, obtenga una seguridad razonable para el cumplimiento de sus objetivos institucionales y esté en capacidad de informar sobre su gestión a las personas interesadas en ella.

2.2.2.2. Importancia del control interno

Cuanto mayor y compleja sea una empresa, mayor será la importancia de un adecuado sistema de control interno. Pero cuando tenemos empresas que tienen más de un dueño muchos empleados, y muchas tareas delegadas, es necesario contar con un adecuado

sistema de control interno. Este sistema deberá ser sofisticado y complejo según se requiera en función de la complejidad de la organización.

Con las organizaciones de tipo multinacional, los directivos imparten órdenes hacia sus filiales en distintos países, pero el cumplimiento de las mismas no puede ser controlado con su participación frecuente. Pero si así fuese su presencia no asegura que se eviten los fraudes. Entonces cuanto más se alejan los propietarios de las operaciones, más necesario se hace la existencia de un sistema de control interno adecuadamente estructurado.

2.2.2.3. Objetivos de control interno

Promover la efectividad, eficiencia y economía en las operaciones y la calidad en los servicios.

Proteger y conservar los recursos contra cualquier pérdida, despilfarro, uso indebido, irregularidad o acto ilegal;

Cumplir las leyes, reglamentos y otras normas gubernamentales,

Elaborar información financiera válida y confiable, presentada con oportunidad; y,

Promover la efectividad, eficiencia y economía en las operaciones y, la calidad en los servicios.

2.2.2.4. Componentes de control interno

Los componentes del Control Interno pueden considerarse como un conjunto de normas que son utilizadas para medir el control interno y determinar su efectividad. Para operar la estructura (también denominado sistema) de control interno se requiere de los siguientes componentes: **Samuel. A. Mantilla-Colombia (2009)**[/samuelalbertom@gmail.com](mailto:samuelalbertom@gmail.com)

- Ambiente de control interno
- Evaluación del riesgo
- Actividades de control gerencial
- Sistemas de información contable
- Monitoreo de actividades

2.2.2.4.1 Ambiente de control interno

Se refiere al establecimiento de un entorno que estimule e influencie las tareas del personal con respecto al control de sus actividades; el que también se conoce como el clima en la cima. En este contexto, el personal resulta ser la esencia de cualquier entidad, al igual que sus atributos individuales como la integridad y valores éticos y el ambiente donde operan, constituyen el motor que la conduce y la base sobre la que todo descansa. El ambiente de control tiene gran influencia en la forma en que son desarrolladas las operaciones, se establecen los objetivos y estiman los riesgos. Igualmente, tiene relación con el comportamiento de los sistemas de información y con las actividades de monitoreo. Los elementos que conforman el ambiente interno de control son los siguientes:

- Integridad y valores éticos;
- Autoridad y responsabilidad;
- Estructura organizacional;
- Políticas de personal;
- Clima de confianza en el trabajo; y,
- Responsabilidad.

2.2.2.4.2. Evaluación del Riesgo

El riesgo se define como la probabilidad que un evento o acción afecte adversamente a la entidad. Su evaluación implica la identificación, análisis y manejo de los riesgos relacionados con la elaboración de estados financieros y que pueden incidir en el logro de los objetivos del control interno en la entidad. Estos riesgos incluyen eventos o circunstancias que pueden afectar el registro, procesamiento y reporte de información financiera, así como las representaciones de la gerencia en los estados financieros. Esta actividad de auto – evaluación que practica la dirección debe ser revisada por los auditores internos o externos para asegurar que los objetivos, enfoque, alcance y procedimientos hayan sido apropiadamente ejecutados.

Los elementos que forman parte de la evaluación del riesgo son:

- Los objetivos deben ser establecidos y comunicados;

- Identificación de los riesgos internos y externos;
- Los planes deben incluir objetivos e indicadores de rendimiento; y,
- Evaluación del medio ambiente interno y externo.

Para que cualquier entidad tenga controles efectivos debe establecer sus objetivos. Estos deben estar sustentados en planes y presupuestos. El establecimiento de los objetivos representa el camino adecuado para identificar factores críticos de éxito y establecer criterios para medirlos, como condición previa para la evaluación del riesgo. Los objetivos pueden categorizarse desde el siguiente punto de vista:

Objetivos de operación: Son aquellos relacionados con la efectividad y eficiencia de las operaciones de la entidad.

Objetivos de información Financiera: Están referidos a la obtención de información financiera confiable.

Objetivos de cumplimiento: Están dirigidos al cumplimiento de leyes y regulaciones, así como también a políticas dictadas por la gerencia.

2.2.2.4.2.1 Identificación de los riesgos internos y externos

Los riesgos internos y externos significativos encarados por una organización que tienen incidencia en el logro de sus objetivos deben ser identificados y evaluados. La 4 identificación de los factores de riesgo más importantes y su evaluación, pueden involucrar por ejemplo: los errores en decisiones por utilizar información incorrecta o desactualizada, registros contables no confiables, negligencia en la protección de activos, desinterés por el cumplimiento de planes, políticas y procedimientos establecidos, adquisición de recursos en base a prácticas anti-económicas o utilizarlos en forma ineficiente, así como actitudes manifiestas de incumplimiento de leyes y regulaciones.

2.2.2.4.3. Actividades de control gerencial

Se refieren a las acciones que realizan la gerencia y demás personal de la entidad para cumplir diariamente con las funciones asignadas. Son importantes porque en sí mismas implican la forma correcta de hacer las cosas, así como también porque el dictado de políticas y procedimientos y la evaluación de su cumplimiento, constituyen el medio más idóneo para asegurar el logro de objetivos de la entidad.

Las actividades de control pueden dividirse en tres categorías:

- Controles de operación,
- Controles de información financiera; y,
- Controles de cumplimiento.

Comprenden también las actividades de protección y conservación de los activos, así como los controles de acceso a programas computarizados y archivos de datos. Los elementos conformantes de las actividades de control gerencial son:

- Políticas para el logro de objetivos;
- Coordinación entre las dependencias de la entidad; y,
- Diseño de las actividades de control

2.2.2.4.4. Sistema de información contable

Está constituido por los métodos y registros establecidos para registrar, procesar, resumir e informar sobre las operaciones de una entidad. La calidad de la información que brinda el sistema afecta la capacidad de la gerencia para adoptar decisiones 5 adecuadas que permitan controlar las actividades de la entidad y elaborar informes financieros confiables. Los elementos que conforman el sistema de información contable son:

Identificación de información suficiente. Información suficiente y relevante debe ser identificada y comunicada en forma oportuna para permitir al personal ejecutar sus responsabilidades asignadas.

Re – evaluación de los sistemas de información. Las necesidades de información y los sistemas de información deben ser reevaluados cuando existan cambios en los objetivos o cuando se producen deficiencias significativas en los procesos de formulación de información.

2.2.2.4.5. Monitoreo de actividades

Es el proceso que evalúa la calidad del funcionamiento del control interno en el tiempo y permite al sistema reaccionar en forma dinámica, cambiando cuando las circunstancias así lo requieran. Debe orientarse a la identificación de controles débiles, insuficientes o necesarios para promover su reforzamiento.

El monitoreo se lleva a cabo de tres formas:

- Durante la realización de las actividades diarias en los distintos niveles de la entidad.
- De manera separada, por personal que no es el responsable directo de la ejecución de las actividades (incluidas las de control); o,
- Mediante la combinación de ambas modalidades.

Los elementos que conforman el monitoreo de actividades son:

- Monitoreo del rendimiento;
- Revisión de los supuestos que soportan los objetivos del control interno;
- Aplicación de procedimientos de seguimiento; y,
- Evaluación de la calidad del control interno.

2.2.2.5. Elementos y principios básicos de control interno

2.2.2.5.1. De Autocontrol:

Es la capacidad que ostenta cada trabajador, al servicio de la empresa, para controlar su trabajo, detectar desviaciones y efectuar correctivos para el adecuado cumplimiento de los resultados que se esperan en el ejercicio de su función, de tal manera que la ejecución de los procesos, actividades y/o tareas bajo su responsabilidad, se desarrollen con fundamento en los principios establecidos en la Constitución Política.

2.2.2.5.2. De Autorregulación:

Es la capacidad institucional para aplicar de manera participativa al interior de la administración, los métodos y procedimientos establecidos en la normatividad, que permitan el desarrollo e implementación del Sistema de Control Interno bajo un entorno de integridad, eficiencia y transparencia en la actuación.

2.2.2.5.3. De Autogestión:

Es la capacidad institucional de la Empresa, para interpretar, coordinar, aplicar y evaluar de manera efectiva, eficiente y eficaz la función administrativa que le ha sido asignada por los directivos.

2.2.2.6. Clasificación del control interno

Existen dos tipos de controles internos: administrativos y contables

2.2.2.6.1 El control interno administrativo:

No está limitado al plan de la organización y procedimientos que se relaciona con el proceso de decisión que lleva a la autorización de intercambios, sino que se relaciona con la eficiencia en las operaciones establecidas por el ente.

2.2.2.6.2 El control interno contable.

Comprende el plan de la organización y los registros que conciernen a la salvaguarda de los activos y a la confiabilidad de los registros contables. Estos tipos de controles brindan seguridad razonable:

- a)** Los intercambios son ejecutados de acuerdo con autorizaciones generales o específicas de la gerencia.
- b)** Se registran los cambios para: mantener un control adecuado y permitir la preparación de los estados financieros.

c) Se salvaguardan los activos solo cediendo con autorización

d) Los activos registrados son comparados con las existencias.

Ej. Control interno administrativo: Cotización de compras, el más barato Control interno contable: Perfecto registro de ingresos de Materia Prima.

2.2.2.7 Misión del manual de control interno

Una organización qué desconoce que es, hacia donde va, y que medios utilizará en el camino, marcha a la deriva y con pocas posibilidades de éxito. En esta condición el control interno carecería de sus más importantes fundamentos y tan sólo se limitaría a la verificación del cumplimiento de ciertos aspectos formales.

La Misión indica: ¿Qué somos? ¿Para qué estamos? ¿Qué necesidades servimos?

Generalmente está fijada en las Leyes, Decretos, Cartas Orgánicas o Estatutos.

La Misión tiene vocación de permanencia; los Objetivos se ajustan a la realidad cambiante; las políticas, en general, también tienen permanencia, aun cuando pueden modificarse o sustituirse al cambiar los objetivos.

2.2.2.8 Visión del manual de control interno

La visión se fundamenta en que el área de Control de Interno promoverá la aplicación del ejercicio de la cultura del autocontrol en los productos y servicios que presta la entidad, buscando el mejoramiento sostenible en la definición y ejecución de las políticas y estrategias corporativas.

2.2.2.9 Organigrama de un manual de control interno

Todo organismo debe desarrollar una estructura organizativa qué atienda el cumplimiento de la misión y objetivos, la que deberá ser formalizada en un Organigrama Estructural.

La estructura organizativa, formalizada en un organigrama, constituye el marco formal de autoridad y responsabilidad en el cual las actividades que se desarrollan en cumplimiento de los objetivos del organismo, son planeadas, efectuadas y controladas.

Lo importante es que su diseño se ajuste a sus necesidades, esto es que proporcione el marco organizacional adecuado para llevar a cabo la estrategia diseñada para alcanzar los objetivos fijados. Lo apropiado de la estructura organizativa podrá depender, por ejemplo, del tamaño del organismo. Estructuras altamente formales que se ajustan a las necesidades de un organismo de gran tamaño, pueden ser desaconsejables en un organismo pequeño. Un ejemplo puede ser el que se detalla a continuación:

2.2.2.10 Limitaciones De Un Sistema De Control Interno

Ningún sistema de control interno puede garantizar su cumplimiento de sus objetivos, ampliamente, de acuerdo a esto, el control interno brinda una seguridad razonable en función de:

Costo beneficio

- El control no puede superar el valor de lo que se quiere controlar.
- La mayoría de los controles hacia transacciones o tareas ordinarias.
- Debe establecerse bajo las operaciones repetitivas y en cuanto a las extraordinarias, existe la posibilidad que el sistema no sepa responder.

2.2.2.11. Características del Sistema de Control Interno

Establecer una estructura estándar de Control Interno que soporte los procesos de Implementación, unifique los criterios de control y garantice un control corporativo que le permita el cumplimiento de sus objetivos.

Motivar la construcción de un entorno ético.

Mantener una orientación permanente a controlar los riesgos que pueden inhibir el logro de los propósitos.

Establecer la comunicación como un proceso de control a la transparencia y la divulgación de información a los diferentes grupos de interés.

Otorgar un valor preponderante a la evaluación ya sea este del orden administrativo, financiero u operativo realizado por la Unidad de Control Interno o por los órganos de Control legalmente establecidos.

Dar mayor relevancia a los Planes de Mejoramiento, como herramienta que garantice la proyección de la entidad hacia la excelencia y calidad total.

2.2.2.12. Beneficio de contar con un sistema de control interno

- Reducir los riesgos de corrupción
- Promover el desarrollo organizacional
- Lograr mayor eficiencia, eficacia y transparencia en las operaciones
- Asegurar el cumplimiento del marco normativo
- Proteger los recursos y bienes del Estado, y el adecuado uso de los mismos
- Contar con información confiable y oportuna.
- Fomentar la práctica de valores.
- Promover la rendición de cuentas de los funcionarios por la misión y objetivos encargados y el uso de los bienes y recursos asignados.

2.2.2.13. Implementación del sistema de control interno.

a.1. Planificación

Se inicia con el compromiso formal de la Alta Dirección y la constitución de un Comité responsable de conducir el proceso. Comprende además las acciones orientadas a la formulación de un diagnóstico de la situación en que se encuentra el sistema de control interno de la entidad con respecto a las normas de control interno establecidas por la CGR, que servirá de base para la elaboración de un plan de trabajo que asegure su implementación y garantice la eficacia de su funcionamiento.

b.1 Ejecución

Comprende el desarrollo de las acciones previstas en el plan de trabajo. Se da en dos niveles secuenciales: a nivel de entidad y a nivel de procesos. En el primer nivel se

establecen las políticas y normativa de control necesarias para la salvaguarda de los objetivos institucionales bajo el marco de las normas de control interno y componentes que éstas establecen; mientras que en el segundo, sobre la base de los procesos críticos de la entidad, previa identificación de los objetivos y de los riesgos que amenazan su cumplimiento, se procede a evaluar los controles existentes a efectos de que éstos aseguren la obtención de la respuesta a los riesgos que la administración ha adoptado.

c.1 Evaluación

Fase que comprende las acciones orientadas al logro de un apropiado proceso de implementación del sistema de control interno y de su eficaz funcionamiento, a través de su mejora continua.

2.2.2.14. Principios Del Control Interno

La Constitución Política de 1991, estableció los principios que deben cumplirse en el ejercicio de la Función Pública de Administrar el Estado, constituyéndose en los preceptos fundamentales definidos para encaminar su desarrollo y otorgar orientación estratégica a la toma de decisiones.

Están presentes en todos los procesos, actividades o tareas emprendidas por la entidad pública a fin de cumplir con su propósito institucional.

Lo anterior, relacionado con el cumplimiento de los objetivos de la institución pública, de los cuales el Control Interno se constituye en el medio para llegar a este fin, obliga a que estos principios deben tomarse como la base sobre la cual establecer el Control Interno, a fin de apoyar a la entidad a cumplir sus objetivos y coordinar sus actuaciones hacia el logro de los fines esenciales.

1. Responsabilidad

Capacidad de la Entidad Pública para cumplir los compromisos contraídos con la comunidad y demás grupos de interés, en relación con los fines esenciales del Estado o, en caso de no hacerlo, de hacerse cargo de las consecuencias de su incumplimiento. Se materializa en dos momentos, El primero, al considerar aquellos aspectos o eventos capaces de afectar la gestión de las entidades estableciendo las acciones necesarias para

contrarrestarlos; el segundo, al reconocer la incapacidad personal o institucional para cumplir los compromisos y en consecuencia, indemnizar a quienes se vieran perjudicados por ello.

2. Transparencia

Es hacer visible la gestión de la entidad a través de la relación directa entre los gobernantes, los gerentes y los servidores públicos con los públicos que atiende. Se materializa en la entrega de información adecuada para facilitar la participación de los ciudadanos en las decisiones que los afecten, tal como lo manda el artículo 2º de la Constitución Política. Para ello, las autoridades administrativas mantienen abierta la información y los documentos públicos, rinden informes a la comunidad y demás grupos de interés sobre los resultados de su gestión.

3. Moralidad

Se manifiesta, en la orientación de las actuaciones bajo responsabilidad del Servidor Público, el cumplimiento de las normas constitucionales y legales vigentes, y los principios éticos y morales propios de nuestra sociedad.

4. Igualdad

Es reconocer a todos los ciudadanos la capacidad para ejercer los mismos derechos para garantizar el cumplimiento del precepto constitucional según el cual "todas las personas nacen libres e iguales ante la ley, recibirán la misma protección y trato de las autoridades y gozarán de los mismos derechos, libertades y oportunidades sin ninguna discriminación por razones de sexo, raza, origen nacional o familiar, lengua, religión, opinión política o filosófica" Los servidores públicos están obligados orientar sus actuaciones y la toma de decisiones necesarias para el cumplimiento de los fines esenciales del Estado hacia la primacía del interés general.

5. Imparcialidad

Es la falta de designio anticipado o de prevención a favor o en contra de personas, a fin de proceder con rectitud, dictaminar y resolver los asuntos de manera justa. Se concreta cuando el Servidor Público actúa con plena objetividad e independencia en defensa de lo público, en los asuntos bajo su responsabilidad a fin de garantizar que ningún ciudadano o grupo de interés se afecte en sus intereses, producto de la actuación de la entidad pública.

6. Eficiencia

Es velar porque, en igualdad de condiciones de calidad y oportunidad, la entidad pública obtenga la máxima productividad de los recursos que le han sido asignados y confiados para el logro de sus propósitos. Su cumplimiento garantiza la combinación y uso de los recursos en procura de la generación de valor y la utilidad de los bienes y servicios entregados a la comunidad.

7. Eficacia

Grado de consecución e impacto de los resultados de una entidad pública en relación con las metas y los objetivos previstos. Se mide en todas las actividades y las tareas y en especial al concluir un proceso, un proyecto o un programa. Permite determinar si los resultados obtenidos tienen relación con los objetivos y con la satisfacción de las necesidades de la comunidad.

8. Economía

Se refiere a la austeridad y la medida en los gastos e inversiones necesarios para la obtención de los insumos en las condiciones de calidad, cantidad y oportunidad requeridas para la satisfacción de las necesidades de la comunidad. Su operatividad está en la medición racional de los costos y en la vigilancia de la asignación de los recursos para garantizar su ejecución en función de los objetivos, metas y propósitos de la Entidad.

9. Celeridad

Hace referencia a la prontitud, la rapidez y la velocidad en el actuar público. Significa dinamizar la actuación de la entidad con los propósitos de agilizar el proceso de toma de decisiones y garantizar resultados óptimos y oportunos. En aplicación de este principio, los servidores públicos se comprometen a dar respuesta oportuna a las necesidades sociales pertinentes a su ámbito de competencia.

10. Publicidad

Es el derecho de la sociedad y de los servidores de una entidad pública al acceso pleno, oportuno, veraz y preciso a las actuaciones, resultados e información de las autoridades estatales. Es responsabilidad de los gobernantes y gerentes públicos dar a conocer los resultados de su gestión y permitir la fiscalización por parte de los ciudadanos, dentro de las disposiciones legales vigentes.

11. Preservación del Medio Ambiente

Es la orientación de las actuaciones del ente público hacia el respeto por el medio ambiente, garantizando condiciones propicias al desarrollo de la comunidad.

Cuando el hacer de una entidad pueda tener un impacto negativo en las condiciones ambientales, es necesario valorar sus costos y emprender las acciones necesarias para su minimización.

2.4. Definición de las terminologías

Ambiente de control: Está dado por los valores, la filosofía, la conducta ética y la integridad dentro y fuera de la organización. Es necesario que el personal de la Empresa, los clientes y las terceras personas relacionadas con la compañía, los conozcan y se identifiquen con ellos.

Evaluación de riesgos: Consiste en la identificación de los factores que podrían hacer que la entidad cumpla sus objetivos propuestos. Cuando se identifiquen los riesgos, éstos deben gestionarse, analizarse y controlarse.

Procedimientos de control: Son emitidos por la dirección y consisten en políticas y procedimientos que aseguran el cumplimiento de los objetivos de la entidad y que son ejecutados por toda la organización. Además de brindar las medidas necesarias para afrontar los riesgos.

Supervisión. Mediante en **monitoreo** continuo efectuado por la administración se evalúa si los funcionarios realizan sus tareas de manera adecuada o si es necesario.

Diseño: se define como el proceso previo de configuración mental, "pre-figuración", en la búsqueda de una solución en cualquier campo utilizado.

Plan: Es un documento que identifica, describe y analiza una oportunidad, examina la viabilidad técnica, económica y financiera de la misma y desarrolla todos los procedimientos y estrategias necesarias para convertir la citada oportunidad en un proyecto concreto.

Estrategias: un conjunto de acciones que son planificadas de manera tal que contribuyan a lograr un fin u objetivo que nos hemos determinado previamente.

Control: Es el mecanismo para comprobar que las cosas se realicen como fueron previstas, de acuerdo con las políticas, objetivos y metas fijadas previamente para garantizar el cumplimiento del objetivo final.

Sistema: Es un objeto complejo cuyos componentes se relacionan con al menos algún otro componente; puede ser material o conceptual.

Ventas: La venta es una de las actividades más pretendidas por empresas, organizaciones o personas que ofrecen algo (productos, servicios u otros) en su mercado meta, debido a que su éxito depende directamente de la cantidad de veces que realicen ésta actividad, de lo bien que lo hagan y de cuán rentable les resulte hacerlo.

Objetivo: Es el planteo de una meta o un propósito a alcanzar, y que, de acuerdo al ámbito donde sea utilizado, o más bien formulado, tiene cierto nivel de complejidad.

Fundamentación: Fijar los límites de incumbencia.

Resultado esperado: Efecto y consecuencia de un hecho, operación o deliberación: este producto es resultado de años de investigación.

Política: Del griego Polis (ciudad). Es el proceso y conducta de toma de decisión de un grupo.

Eficiencia: Capacidad para realizar o cumplir adecuadamente una función.

Características: Que determina los rasgos de una persona o cosa y la distingue claramente de las demás.

Limitaciones: Impedimento, defecto o restricción que reduce las posibilidades o la amplitud de algo.

Visión: Es una exposición clara que indica hacia dónde se dirige la empresa a largo plazo y en qué se deberá convertir, tomando en cuenta el impacto de las nuevas tecnologías, de las necesidades y expectativas cambiantes de los clientes, de la aparición de nuevas condiciones del mercado

Misión: Es el motivo, propósito, fin o razón de ser de la existencia de una empresa u organización.

CAPITULO III

MARCO METODOLÓGICO

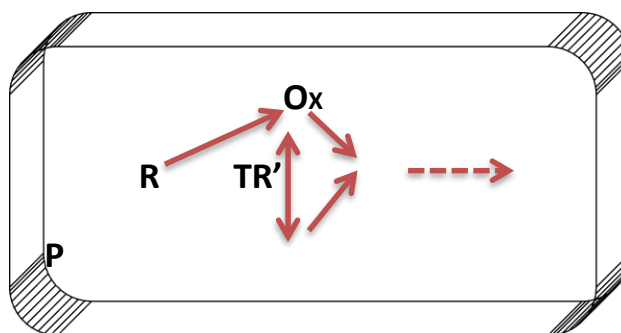
CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO

3.1. Tipo y diseño de investigación

3.1.1 Tipo de estudio:

Por el tipo de investigación, el presente trabajo reúne las condiciones metodológicas de una investigación aplicada, en razón, que se utilizarán conocimientos contables, a fin de aplicarlas en el proceso de la gestión de la evaluación de desempeño de una empresa competitiva.

Descriptivo propositivo: Porque nos permitió analizar la situación de la empresa y así poder plantear un plan estratégico para mejorar el sistema de control interno a la Empresa Distribuciones y Servicios Luis Alberto S.A.C.



R = Realidad observada

Ox= Análisis de la realidad

R = Realidad que se observaría a posteriori

P = Plan estratégico para mejor el sistema de Control Interno

T = Teoría.

3.2. Población y Muestra

La población motivo de investigación está conformada por el total de 09 trabajadores de todos los niveles del personal que prestan servicios en las empresas Distribuciones y Servicios Luis Alberto S.A.C. Habiendo sido seleccionadas por la naturaleza de su actividad y por su interés en aplicar un plan estratégico para mejorar su control interno del área de ventas.

La muestra utilizada de la fuerza laboral en la presente investigación, está conformada por el personal de todas las áreas de la empresa Distribuciones y Servicios Luis Alberto S.A.C. Siendo dicha muestra el orden de 9 trabajadores, lo que comprende al personal administrativo clasificados en categorías, profesional, técnico y practicantes. Se utilizará preferentemente a personas que tienen conocimiento de dicha problemática.

a. Población: Fue conformada por el total de 09 trabajadores de todos los niveles del personal que prestan servicios en las empresas Distribuciones y Servicios Luis Alberto S.A.C.

b. Muestra: Fue conformada por el total de 09 trabajadores de todos los niveles del personal que prestan servicios en las empresas Distribuciones y Servicios Luis Alberto S.A.C.

3.3. Hipótesis

Con la elaboración de un plan estratégico es probable que mejore el sistema de control interno en el área de Ventas de la empresa Distribuciones y Servicios Luis Alberto S.A.C de la ciudad de Chiclayo 2015.

3.4. Variables – Operacionalización

Variable independiente:

X: Plan Estratégico. El plan estratégico determina algunos objetivos precisos y los medios que deben emplearse para alcanzarlos en un plazo dado. También se define como el proceso de establecer objetivos y escoger el medio más apropiado para el logro de los mismos, antes de emprender la acción.

Variable dependiente:

Y: Control Interno. Control interno, es una expresión que utilizamos con el fin de describir las acciones adoptadas por los directores de entidades, gerentes o administradores, para evaluar y monitorear las operaciones en sus entidades.

VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES	TECNICAS
VI PLAN ESTRATÉGICO	Análisis de la situación Diagnóstico de la situación Objetivos corporativos. Estrategias corporativas Planes de actuación.	Identificar las normas del sistema de control interno y las políticas de la empresa. Tipo de producto que ofrece. Análisis FODA. Determinar la misión, visión y valores de la empresa. Definir el segmento de mercado y los gustos y preferencias y determinación del posicionamiento.	1. Entrevista - Guía de entrevista 2. Diagnostico - Ficha de diagnostico 3. diagnostico - Ficha de diagnostico

		Supervisión y ejecución de los planes de acción.	4.- Entrevista. - Guía de entrevista 5.- observación directa - Ficha de observación
VD: CONTROL INTERNO	Ambiente de control interno. Evaluación de riesgo. Actividades de Control gerencial. Monitoreo de actividades. .	Define los objetivos, la integridad los valores, autoridad, responsabilidad, las políticas de la empresa y trabajo en equipo. Define la efectividad y la eficiencia, verifica el cumplimiento de las políticas, así como las leyes y regulaciones. Evaluar las políticas, procedimientos y su cumplimiento. Evaluar la calidad del funcionamiento del control interno. - Actividades diarias. - De forma separada. - Evaluación de calidad de control interno.	1. Entrevista. - Guía de entrevista 2. Entrevista - Guía de entrevista 3. Observación directa - Ficha de observación 4. Entrevista - Guía de entrevista.

3.5. Métodos, técnicas e instrumentos de recolección de datos

3.5.1 Métodos (cualitativo).

3.5.2 Técnicas e instrumentos. En este trabajo hemos utilizado la técnica de la entrevista, diagnóstico y guía de observación directa, y los instrumentos utilizados son, (Los cuestionarios).

3.6. Procedimientos para la recolección de datos

Los instrumentos, una vez elaborados, fueron consultados a funcionarios y trabajadores con la experiencia requerida a manera de juicio de expertos. Así mismo para comprobar su confiabilidad, se aplicó la entrevista, Diagnóstico y guía de observación directa al Administrador y al Contador para comprobar la calidad de la información, debiendo obtenerse resultados óptimos.

El instrumento aplicado en este trabajo constó de un cuestionario de 10 Preguntas.

3.7. Análisis estadístico e interpretación de los datos

Después de haber planteado la entrevista, el diagnóstico y la guía de observación directa, hemos procedido a elaborar la propuesta.

3.8. Criterios éticos.

El presente trabajo será elaborado totalmente por el autor, con excepción de la referencia bibliográfica que han servido de ayuda para el desarrollo del trabajo.

3.9. Criterio de rigor científico.

El presente trabajo es no experimental, basado en principios científicos, metodológicos, para la elaboración de este trabajo.

CAPITULO IV

ANALISIS DE RESULTADO

CAPITULO IV: ANALISIS DE RESULTADOS

4.1. ANÁLISIS DE LA APLICACIÓN DE LOS INSTRUMENTOS

La evaluación realizada al gerente y al contador de la Empresa Distribuciones y Servicios Luis Albertos S.A.C. se desarrolló mediante una entrevista, un diagnóstico, y observación directa, las cuales fueron aplicados al Gerente y al Contador, para verificar la situación actual de la empresa y de esa manera poder diseñar un plan estratégico para las mejoras correspondientes.

Como resultado del análisis para el adecuado diseño de un Plan Estratégico, durante la entrevista, y el diagnóstico hemos podido analizar que los colaboradores de la empresa no tiene conocimiento de que se trata o como funciona un control interno y no han sido puestos en práctica ningún procedimiento de control interno, por tal motivo hemos recurrido a aplicar un tercer instrumento que es la observación directa lo cual nos ha permitido identificas con más facilidad y claridad las deficiencias con respecto a la no aplicación de procedimientos.

- Que no cuenta con personal muy capacitado para el área de ventas, ni en ninguna otra área.
- No delimita responsabilidades o delega funciones.
- No cuenta con un buen clima organizacional.
- El área de ventas no ha establecido ninguna condición con respecto a las formas de pago.
- En el área de ventas no existe ningún encargado para realizar algún control u evaluación del área y del manejo adecuado dela misma.
- Nunca se ha tomado en cuenta los procedimientos del control interno con el que cuenta.

Tales resultados están establecidos como anexos.

4.2. Discusión de resultados.

La entrevista realizada al área de ventas y administrativa de la Empresa Distribuciones y Servicios Luis Albertos S.A.C. se desarrolló mediante una entrevista, un diagnóstico, y observación directa, las cuales fueron aplicados al Gerente y al Contador, para verificar la situación actual de la empresa y de esa manera poder diseñar un plan estratégico para las mejoras correspondientes.

Como resultado del análisis para el adecuado diseño de un Plan Estratégico, durante la entrevista se obtuvieron los siguientes resultados:

Que, si cuenta con un sistema de control interno, pero no tienen conocimiento acerca de las acciones, actividades, políticas, procedimientos incluido en la empresa y actitudes de cada trabajador que debe tener para prevenirlos posibles riesgos que afectan a la Empresa Distribuciones y Servicios Luis Albertos S.A.C.

No se tiene conocimiento acerca de los procedimientos o etapas que se debe seguir para desarrollar el sistema de control interno en las actividades de la empresa, dificultando de esa manera conocer como es el diagnóstico de la situación de la misma. El diseño de los pasos y acciones de control interno y la implementación de un plan estratégico y la evaluación de los mismos sería una de las alternativas para una mejor organización en el desarrollo de sus actividades y la optimización de tiempo. Según nos menciona el autor **Betty. G**, en su trabajo **“Sistema de Control Interno en el Área de Caja del Instituto Universitario Tecnológico de Ejido”** planteado en el marco teórico.

El gerente delega funciones para cada área, pero en si no es el personal adecuado a las funciones a realizar, y no cuenta con una manual de funciones, ya que, en muchas ocasiones, diferentes áreas cumplen las mismas funciones.

No existe un buen clima organizacional entre los miembros de la empresa, la cual es un aspecto determinante para el desarrollo productivo, es tan importante como las ventas y ampliación de las misma, en donde el no tener un buen uso de él, puede afectar la buena marcha de las actividades y bienestar del personal en todos sus aspectos.

Se concluye también que la única área estratégica es el área de ventas; ya que; esta área es la encargada de la atención a los clientes e informarle el servicio que brinda la empresa.

No se realizan evaluaciones al área estratégica de ventas, no recibiendo capacitaciones para que de esa manera pueda tener mayor conocimiento acerca del servicio que debe brindar la empresa y teniendo como resultado aumentar la cartera de clientes y obtención de ingresos.

La modalidad de ventas de los servicios que brinda la Empresa Distribuciones y Servicios Luis Albertos S.A.C, se da de dos modalidades o formas: al contado y al crédito.

No existe una política de venta al momento de ofrecer el servicio al cliente, y a los clientes que se le otorga al crédito son personas que tienen más de un año brindándoles nuestro servicio y son confiable en los pagos.

La empresa no realiza convenios con las empresas que les brinda su servicio dificultando de esa manera que se obtengas ingresos fijos a la organización.

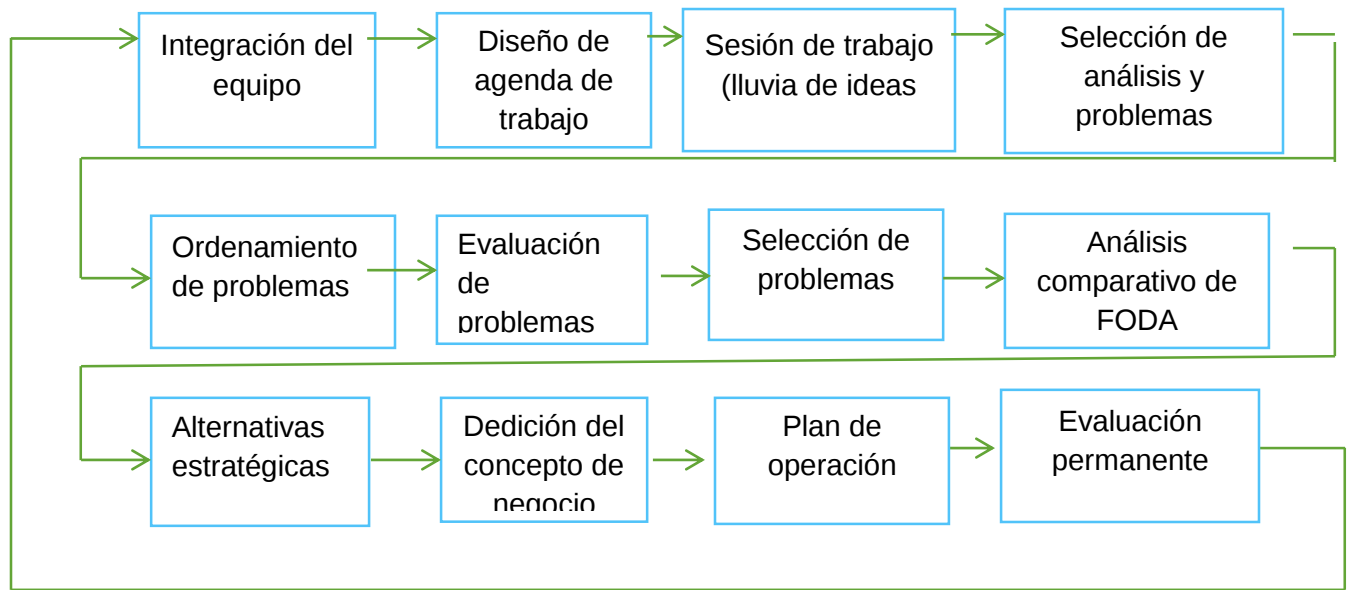
El área de ventas no cuenta con la suficiente información acerca de los deudores porque ellos son los encargados de la atención al cliente y es el área de contabilidad y el gerente quien tiene conocimiento acerca de los créditos que se le otorga al cliente.

Discusión de resultado:

Al realizar el diagnóstico de LA EMPRESA DISTRIBUCIONES Y SERVICIOS LUIS ALBERTO SAC, podemos saber que este modelo de análisis es importante para la empresa, ya que nos proporciona información detallada sobre los factores internos y externos que pueden influir en el éxito o fracaso de una decisión de negocios.

El análisis FODA es también un componente esencial de un plan de negocios, que muestra a los posibles inversores que la compañía ha evaluado objetivamente su posición dentro de su mercado.

A través de los diagnósticos podemos realizar un plan para que la empresa pueda obtener una mejor visualización de las actividades que puede realizar entre los miembros que conforman la empresa.



V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1. CONCLUSIONES

Al analizar las normas y procedimientos del sistema de control interno de La Empresa concluimos que, si cuenta con un control interno, el cual no ha sido ni es aplicado correctamente en las actividades de la Empresa Distribuciones y Servicios Luis Alberto SAC

Al evaluar la calidad del funcionamiento del sistema de control interno concluimos que la empresa y los colaboradores no tienen conocimiento cómo funciona el control interno en una empresa y como es que les permita ajustarse a las políticas corporativas y a las directrices reguladoras para minimizar el riesgo de la empresa.

No cuenta con un buen clima organizacional donde no existe una buena comunicación, respeto, compromiso, ambiente amigable y un sentimiento de satisfacción con un clima laboral favorable trayendo como consecuencia una baja productividad y rendimiento en sus actividades.

Al realizar la evaluación a La Empresa Distribuciones y Servicios Luis Alberto SAC concluimos que no cuenta con políticas de ventas, lo que puede ocasionar un riesgo de morosidad y hasta cierto punto de incobrabilidad de las operaciones al crédito que se les otorga a los clientes que se les otorga el servicio.

Finalmente concluimos que La Empresa cuenta con muchas alternativas de mejorar continuamente y que no son puestos en práctica, tales como las normas, procedimientos y el funcionamiento del control interno y su área estratégica que es el área de ventas, pero no se les realiza evaluaciones permanentes y no reciben capacitación que les permita aumentar la eficacia organizacional y el mejoramiento de la imagen de la empresa y poder establecer políticas para poder recaudar más ingresos y no quedar con cuentas incobrables. Que no se delimitan responsabilidades el cual le permitiría a sus trabajadores sentirse con libre disposición y elección de realizar su trabajo, y así definir metas y objetivos juntos así mismo hacerles saber el por qué hacer las cosas y cuán importante es su trabajo para la empresa.

5.2. RECOMENDACIONES

Se recomienda a la empresa poner en funcionamiento su control interno y tomar en cuenta todos los procedimientos establecidos por la NIA 400, numeral 8 literal b, referentes al ambiente de control interno y adicionalmente la delimitación de funciones, elegir funcionarios idóneos al cargo y a las funciones a desarrollar e inspeccionar o monitorear todas las áreas de la empresa.

Se recomienda hacer de conocimiento de todos los colaboradores los aspectos positivos y negativos de la Empresa, para que de esa manera puedan enfocarse a un solo objetivo y así poder parcialmente minimizar o eliminar el factor de riesgo que toda empresa corre.

Se recomienda a mejorar el ambiente de control interno, a tener una buena comunicación permitir que todos puedan opinar sobre el mejoramiento de su área estratégica que es ventas, la cual permitirá tener una mejor productividad y rendimiento en sus actividades.

También se le recomienda a la empresa realizar sus actividades de forma organizada y dar libertad de opinión a todos los trabajadores para tener una mejor expectativa y poder hacer cambios correspondientes.

Se recomienda al Gerente de la Empresa Distribuciones y Servicios LUIS ALBERTO SAC, la implementación oficial del Manual de Control Interno diseñado para las diversas áreas.

Con respecto a las políticas de ventas se recomienda a la empresa poder establecer alianzas o con otras empresas mediante contrato, para garantizar sus ingresos y la prestación de servicios más seguros y así mismo fidelizar clientes.

Así mismo establecer un porcentaje para los intereses, de las cuentas por cobrar al vencimiento de los plazos establecidos que son de 30 y 60 días de acuerdo a las frecuencias del cliente.

Con respecto al área de ventas y por ende para realizar sus evaluaciones frecuentes, se recomienda designar una persona capacitada, conocedora del área para realizar un control diario de dicha área e ir capacitando al personal de toda esta área.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

Betty. G, “Sistema de Control Interno en el Área de Caja del Instituto Universitario Tecnológico de Ejido”

Diana. R, y Astrid. C, FORMULACION DE UN PLAN ESTRATEGICO DE LA EMPRESA [GLOB@L.NET](#) EN CALI CON ORIZONTE DEL TIEMPO 2011 AL 2015 PARA EL LOGRO DE MEJORAS EN SUS PROCESOS COMPTITIVOS. CALI-COLOMBIA

Edwin. P, “Diseño de un Plan Estratégico para un Hospital sin Fines de Lucro”
GUAYAQUIL – ECUADOR Año 2009

ECON. M. EVALUACIÓN DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO DE LA FUNDACIÓN
“MUSEO DE ARTE CONTEMPORÁNEO DEL ZULIA” – Venezuela

Instituto Mexicano de contadores públicos – comisión de procedimientos de auditoría, México

Juan Pedro Reyes Soto, APLICACIÓN DEL QFD (QUALITY FUNCTION DEPLOYMENT) AL DISEÑO DEL PLAN ESTRATÉGICO DE LA SECCIÓN INGENIERÍA MECÁNICA DE LA PUCP-Lima

LINDA PRISCE VILCA NARVASTA, EL CONTROL INTERNO Y SU IMPACTO EN LA GESTIÓN FINANCIERA DE LAS MYPES DE SERVICIOS TURÍSTICOS EN LIMA METROPOLITANA-Lima-2012

MBAMANUEL ESPINOZA CRUZ /AUSPICIADO POR LA UNIVERSIDAD PRIVADA DE TACNA,

Martínez Pedrós y Milla Gutiérrez (2005)

William. L. procedimientos de auditoría, Colegio de Graduados en ciencias económicas de la Capital Federal, Buenos Aires

Según Miguel H. (primera edición) Segunda Convención Nacional de Auditores Internos. Auspiciada por el Instituto de Auditores Internos de la República de Argentina, Buenos Aires.

Según el CAPÍTULO IV. Del trabajo “PROPUESTA DE DISEÑO DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA MEJORAR LA COMPETITIVIDAD EN EL HOTEL Y RESTAURANTE EL MANDARÍN S.A. DE C.V., EN LA CIUDAD DE SAN MIGUEL (2009),

Según Sainz De Vicuña(2012),

ZARPAN ALEGRIA DIANA JANETH, EVALUACION DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO DEL ÁREA DE ABASTECIMIENTO PARA DETECTAR RIESGOS OPERATIVOS EN LA MUNICIPALIDAD LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE POMALCA -Elorreaga, G. (2008pag 120-121). En su libro titulado. “La importancia universal del control interno contable, administrativo, financiero en el sistema empresarial” Perú.

ZARPAN ALEGRIA DIANA JANETH, EVALUACION DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO DEL ÁREA DE ABASTECIMIENTO PARA DETECTAR RIESGOS OPERATIVOS EN LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE POMALCA -2012

ANEXOS

ENTREVISTA APLICADA AL CONTADOR DISTRIBUCIONES Y SERVICIOS LUIS ALBERTO S.A.C: Miguel Segura

1. La empresa cuenta con un control interno establecido.

No cuenta con un control interno, pero cada trabajador solo cumple su función más no por cumplir con los objetivos y las metas de la organización.

2. Se ha puesto en práctica los procedimientos que establece el control interno.

No tengo conocimiento con respecto a los procedimientos u etapas que requiere el sistema de control interno.

3. Como parte del control interno que desarrollaba su empresa a delegado responsabilidades, funciones, a sus colaboradores ya sea de la parte administrativa u operativa.

Sí nos delegan nuestras funciones; pero como no contamos con el personal suficiente muchas veces distintas áreas cumple con las funciones de las demás áreas.

4. Existe ente sus colaboradores un buen clima organizacional o un trabajo en equipo.

No, pero a veces existen controversias cuando se delega funciones que nos les corresponde.

5. ¿Tiene definidas sus áreas estratégicas? ¿Y cuáles son?

La única área que se toma más en cuenta es el área de ventas.

6. Se realizan evaluaciones sobre esas áreas estratégicas que se puede denominar por su condición.

Sí, pero para verificar si realmente se está cumpliendo con los servicios que brinda la empresa y cuantos ingresos se está generando, pero no se realiza ninguna capacitación al área de ventas.

7. ¿Cuál es la modalidad de ventas de los servicios que presta la empresa?

La modalidad de ventas de los servicios se da de dos maneras: contado y crédito.

8. La empresa tiene establecida algunas políticas de ventas de acuerdo a su modalidad de cobro.

No existe política establecida de ningún tipo, solamente se le comunica al cliente que tiene como plazo máximo de 30 o 60 días de acuerdo a la frecuencia de la prestación del servicio.

9. Existe algún contrato o convenio con alguna empresa para garantizar un ingreso fijo de ventas.

No existe ningún contrato ni contamos con ningún convenio con empresas.

10. ¿Cree usted que el departamento del área de ventas maneja la suficiente información sobre los deudores con respecto a los límites de crédito?

No porque ellos solo se encargan de atención al cliente y que estos adquieran el servicio, porque las facturas los registro tanto de las ventas al crédito como al contado.

ENTREVISTA APLICADA AL AREA DE VENTAS DISTRIBUCIONES Y SERVICIOS LUIS ALBERTO S.A.C: CINTHIA CAMPOS

1. La empresa cuenta con un control interno establecido.

Sí, porque nunca se ha tomado en cuenta ni se ha trabajado bajo esos criterios.

2. Se ha puesto en práctica los procedimientos que establece el control interno.

No porque no hemos tenido conocimiento de lo que implica en la realidad la aplicación de un control interno o trabajar bajo esos criterios.

3. Como parte del control interno que desarrollaba su empresa a delegado responsabilidades, funciones, a sus colaboradores ya sea de la parte administrativa u operativa.

Sí, pero en muchos casos o la mayoría de veces no han estado en el área que les corresponde para poder realizar sus actividades de una forma eficiente.

4. Existe entre sus colaboradores un buen clima organizacional o un trabajo en equipo.

No, pero en muy pocas ocasiones más realizan su trabajo por separado.

5. ¿Tiene definidas sus áreas estratégicas? ¿Y cuáles son?

La única área que se toma más en cuenta es el área de vetas.

6. Se realizan evaluaciones sobre esas áreas estratégicas que se puede denominar por su condición.

No se realizan evaluaciones.

7. ¿Cuál es la modalidad de ventas de los servicios que presta la empresa?

La modalidad de ventas de los servicios se da de dos maneras: contado y crédito.

8. La empresa tiene establecida algunas políticas de ventas de acuerdo a su modalidad de cobro.

No existe política establecida de ningún tipo, solamente se le comunica al cliente que tiene como plazo máximo de 30 o 60 días de acuerdo a la frecuencia de la prestación del servicio.

9. Existe algún contrato o convenio con alguna empresa para garantizar un ingreso fijo de ventas.

No existe ningún contrato ni contamos con ningún convenio con empresas.

10. ¿Cree usted que el departamento del área de ventas maneja la suficiente información sobre los deudores con respecto a los límites de crédito?

No porque ellos solo se encargan de atención al cliente y que estos adquieran el servicio.

GUIA DE OBSERVACION

ITEM	N.C	P.C	C	OBSERVACIONES
¿A evaluado la calidad del control interno que tiene su empresa? ¿Cuál ha sido el resultado?		x		Información, convincente. Ambiente de control interno armonioso y sólido. Evaluación de riesgos.
¿Cómo la organización lleva a cabo su control interno?		x		• Ambiente de control interno. • Evaluación de riesgo. • Sistema de información y comunicación. • Procedimientos de control. • La vigilancia.
¿Cuáles son los objetivos estratégicos claves de la organización y el cronograma para alcanzarlo?		x		Mantener el liderazgo global en seguridad privada. • Incremento de ventas. • Mayor rentabilidad. • Presencia en nuevos mercados. • Construir relaciones duraderas a largo plazo. • Capacitación continua al personal. • Mejoramiento continuo del servicio.
¿Cuáles son las metas más importantes para esos objetivos?			x	• Incremento en números de nuevos clientes.
¿Cómo se desarrolla los planes de acción?		x		Los planes de acción se desarrollan de acuerdo a los objetivos.

¿Cuáles son los planes de acción clave de corto y largo plazo y su relación con los objetivos estratégicos?		x		• Incremento del volumen de ventas (corto plazo). • Captar nuevos clientes (corto y largo plazo). • Incremento del número de clientes (corto y largo plazo).
¿Cuáles son los horizontes temporales del planeamiento a corto y largo plazo?			x	Corto, mediano y largo plazo.
Capacidad de la organización para ejecutar el plan estratégico.			x	Cuenta con los recursos humanos, tecnológicos, materiales, financieros con capacidad para ejecutar sus planes estratégicos. Cuenta con soporte de un buen gobierno corporativo.
El área de ventas, es evaluada constantemente.	x			Por personal conocedor del área. Se proponen metas a cumplir a corto plazo, así como mensuales o quincenales. Tienen políticas establecidas de acuerdo a su forma de cobro.

