

UNIVERSIDAD CATÓLICA SANTO TORIBIO DE MOGROVEJO  
ESCUELA DE CONTABILIDAD



PROPUESTA DE DISEÑO DE UN SISTEMA DE CONTROL  
INTERNO PARA MEJORAR LA GESTIÓN OPERATIVA DE LA  
ENTIDAD YALLEGUE.COM DEDICADA AL COMERCIO  
ELECTRÓNICO DE PRODUCTOS DIVERSOS EN EL PERIODO  
2013-2014

TESIS PARA OPTAR EL TÍTULO DE:

CONTADOR PÚBLICO

AUTOR:

Pierr Lamadrid Cotrina

Chiclayo, 03 de octubre de 2014

PROPUESTA DE DISEÑO DE UN SISTEMA DE CONTROL  
INTERNO PARA MEJORAR LA GESTIÓN OPERATIVA DE LA  
ENTIDAD YALLEGUE.COM DEDICADA AL COMERCIO  
ELECTRÓNICO DE PRODUCTOS DIVERSOS EN EL PERIODO  
2013-2014

POR:

Pierr Lamadrid Cotrina

Presentada a la Facultad de Ciencias Empresariales de la Universidad  
Católica Santo Toribio de Mogrovejo, para optar el Título de:

CONTADOR PÚBLICO

APROBADO POR:

---

Mg. Maribel Carranza Torres  
Presidente de Jurado

---

Mg. Enrique San Miguel  
Secretario de Jurado

---

Mg. Flor de María Beltrán Portilla  
Vocal/Asesor de Jurado

CHICLAYO, 2014

## Dedicatoria

A:

Mis queridos padres Lily y Luis Enrique,

Mis hermanos Giancarlo y Juan

Todos los que me apoyaron para que esto se  
haga realidad.

## **Agradecimiento**

Mi tesis se la dedico principalmente a Dios, quien me ha guiado y me ha dado fortaleza para seguir adelante.

A los Docentes que me dieron los conocimientos necesarios para poder desarrollar esta tesis.

## Resumen

*Esta investigación se enfoca en la elaboración de un Sistema de control interno para mejorar la gestión operativa de la empresa "YaLLegue.com" dedicada al comercio electrónico de productos diversos, a través de un estudio profundo, basado en un análisis real, el mismo que permitirá tomar las decisiones más acertadas a favor de la empresa.*

*A lo que se quiere llegar desarrollando esta tesis es a elaborar una propuesta por la cual la empresa "YaLLegue.com" pueda detectar las distintas carencias con la cuenta y darle la solución de cada una de ellas.*

*Por lo que se necesitara elaborar flujogramas, la estructura organizativa de la empresa, el análisis FODA y el cuestionario de control interno bajo un análisis profundo de la situación de la empresa. Teniendo en cuenta que el comercio electrónico es una herramienta que va evolucionando y generando más tecnología lo cual conlleva a un gran número de clientes que compran vía website.*

### ***Palabras claves:***

*Sistema, gestión, operativa, comercio, electrónico, producto, flujogramas.*

## ***Abstract***

*This research focuses on the development of an internal control system to improve the operational management of the company "YaLLege.com" dedicated to electronic trading of various products, through a thorough study based on a real analysis, the same as allow you to make the best decisions for the company.*

*To which you want to reach developing this thesis is to develop a proposal whereby the company "YaLLege.com" can detect the various shortcomings with the account and give the solution of each.*

*As needed to draw flowcharts, organizational structure of the company, the SWOT analysis and internal control questionnaire under a deep analysis of the situation of the company. Given that e-commerce is a tool that is evolving and generating more technology which leads to a large number of customers purchasing via website.*

### ***Keywords:***

*System, management, operations, commerce, electronic, product, flowcharts.*

## Índice General

*Dedicatoria*

*Agradecimiento*

*Resumen*

*Abstract*

*Índice General*

<i>I. Introducción:</i>	11
<i>II. Marco teórico</i>	13
2.1.- Antecedentes del tema	13
2.2.- Teorías	16
2.3. Bases teóricas	22
2.3.1.- Comercio electrónico	22
2.3.1.1. Comercio electrónico	22
2.3.1.1.1. Forma en que los actores se relacionan	22
2.3.1.1.2. Espacio donde se realizan las operaciones	23
2.3.1.2. Desafíos planteados por el comercio electrónico	23
2.3.1.2.1. Integración del ámbito de trabajo con la vida personal	24
2.3.1.2.2. Relación empresa-cliente	24
2.3.1.2.3. Logística	25
2.3.1.2.4. Precio	25
2.3.1.3. Internet y su marco legal	26
2.3.1.3.1. Empresarios en internet	27
2.3.1.3.2. Ventajas de incluir tu empresa en internet	28
2.3.1.3.3. Desventajas del comercio electrónico	30
2.3.1.4. Aspectos legales del comercio electrónico	30
2.3.2.- Gestión operativa	31
2.3.2.1. Definición de la gestión operativa.	31
2.3.2.2. Definición de la gestión operativa eficaz	32
2.3.2.3. El proceso de una gestión eficaz.	32
2.3.2.4. Niveles estratégicos	33
2.3.2.4.1. Estrategia corporativa	34
2.3.2.4.2. Estrategia de negocio	35
2.3.2.4.3. Estrategia funcional	35
2.3.2.5. Cuadro de mando integral	36
2.3.2.5.1. Definiciones de cuadro de mando integral.	36
2.3.2.5.2. Perspectivas de mando integral:	38
2.3.3.- Sistema de control interno	44
2.3.3.1. Sistema de control interno	44
2.3.3.2. Riesgos	50
2.3.3.3. Evolución del control de gestión	51
<i>III. Metodología.</i>	53

3.1.- Tipo de investigación.	53
3.2.- Diseño de la investigación.	54
3.3.- Población muestral.	54
3.4.- Técnicas de muestreo.	54
3.5.- Métodos	55
3.6.- Técnicas e instrumentos de recolección de datos	55
3.7.- Técnicas de procesamiento de datos	56
<i>IV. Resultados y discusión</i>	57
4.1.1.- Reseña histórica de la empresa yallegue.com:	57
<i>Figura 06: Estructura organizativa "Yallegue.com"</i>	60
4.1.2.- Resultados de la encuesta aplicada al gerente general de la empresa Yallegue.com:	65
<i>V. Propuesta:</i>	66
5.1.- Sistema de control interno	66
5.2.- Resultado del Sistema de control interno	67
5.3.- Flujograma del proceso de venta de la empresa Yallegue.com	71
5.4.- Flujograma del proceso de las áreas de despacho, facturación y cobranza.	73
5.5.- Nueva estructura organizativa	75
<i>VI. Conclusiones y recomendaciones</i>	76
6.1.- Conclusión:	76
6.2.- Recomendación:	77
<i>Bibliografía</i>	78
<i>Anexos</i>	81
(Anexo 02)	82
(Anexo 03)	84
(Anexo 04)	88



## Índice de Figuras

Figura 1 - Elementos del comercio electrónico.....	27
Figura 2 - Los tres niveles estratégicos.....	34
Figura 3 - CMI. Creación de valor.....	36
Figura 4 - Estructura de mando integral.....	39
Figura 5 - Diagrama de flujo "Yallegue.com" .....	58
Figura 6 - Cuestionario de control interno.....	66
Figura 7 - Flujograma del proceso de venta.....	71
Figura 8 - Flujograma del área de despacho .....	73
Figura 9 - Nueva estructura organizativa.....	75

## Índice de Tablas

Tabla 1: Responsables del control interno.....	46
Tabla 2: Distribución de la población .....	54
Tabla 3: Distribución de sueldos.....	59
Tabla 4: Análisis foda .....	62
Tabla 5: Matriz de evaluación de factores interno de la empresa.....	63
Tabla 6: Matriz de evaluación de factores externos de la empresa.....	64

## I. Introducción:

El mundo competitivo actual, para las empresas es importante ser eficientes y eficaces con el uso de sus recursos, en el caso de Yallegue.com que es una empresa que se dedica al comercio electrónico la cual deberá enfrentar innumerables desafíos sobre todo ahora que se desarrolla en un ambiente altamente competitivo lo que conlleva a optimizar procesos, desarrollar nuevas tecnologías, desarrollar estrategias de mercado y posicionamiento. Según la web de coyuntura económica dice: el comercio electrónico existió antes que se popularizara el Internet con el intercambio electrónico de datos. Sin embargo entendemos que Internet ha afectado el comercio entre empresa y consumidor, transformándolo así en Comercio Electrónico. Teniendo en cuenta el crecimiento de personas conectadas a Internet y de las empresas aumentando sus aplicaciones en la red, queda claro que con Internet podemos hacer todo tipo de transacciones ya sea entre empresa y empresa o empresa y consumidor. Se publicó un estudio realizado por la Federación de Comercio Electrónico y Venta a Distancia de Francia del año 2000 sobre el futuro de las ventas online Indica que los consumidores de 2020 tomarán las cosas buenas de Internet, como la disponibilidad 24 horas y las opiniones de otros usuarios, y las mezclarán con las del mundo real, con su dimensión humana y el contacto con el vendedor haciendo una cultura del multicanal y un desafío el logro de experiencias positivas multicanales. El estudio hace hincapié en los fabulosos números y del boom del ecommerce que vive en Europa, hasta el punto de que supera en volumen al de EE.UU. gracias a crecimientos anuales del 18%. En la comunidad europea el comercio electrónico ya representa el 6% del total de ventas minoristas, el doble que en España y bastante por encima de lo que significa en Brasil. Y es importante destacar que son dos empresas norteamericanas, Amazon

y eBay, las que lideran el sector en Europa y no locales. El estudio destaca que el consumidor online le da mucha importancia al poder comprar a cualquier hora y rápidamente, sin desplazamientos, más incluso que los menores precios. Actualmente la empresa "YaLlegue.Com" se encuentra dentro de estos parámetros del Comercio Electrónico la cual desea convertirse en una empresa reconocida a nivel internacional, nacional y regional utilizando las redes sociales y la alta seguridad que brindará para asegurar su compra. El problema principal se centra en el manejo de la empresa ya sea en la organización, planeación, dirección, coordinación y control de los recursos (contacto con las empresas que ofertaran sus productos) de la empresa. Para solucionar toda esta problemática se propuso diseñar un sistema de control interno que permita disponer de documentos, políticas, estrategias, acciones, ajustes y retroalimentaciones para mejorar la gestión de la empresa, es por ello que el problema asumido fue ¿El diseño de un sistema de control interno adecuado contribuirá con la mejora de la gestión operativa de la entidad Yallegue.com dedicada al comercio electrónico de productos diversos en el periodo 2013-2014?, del mismo modo el objetivo general es diseñar un sistema de control interno para la mejora de la gestión operativa de la entidad Yallegue.com dedicada al comercio electrónico de productos diversos en el periodo 2013-2014. La hipótesis asumía que; si se diseña un sistema de control interno, este contribuirá con la mejora de la gestión operativa de la empresa Yallegue.com dedicada al comercio electrónico de productos diversos en el periodo 2013-2014.

## II. Marco teórico

### 2.1.- Antecedentes del tema

Han sido múltiples las consultas bibliográficas para la concreción de este apartado, así mismo tengo:

Alvarado Veletanga, M. y Tuquiñahui Paute, S. (2011). Propuesta de implementación de un sistema de control interno basado en el modelo coso, aplicado a la empresa Electro Instalaciones en la ciudad de Cuenca. (Tesis inédita de pre grado).

Concluyeron:

Que el control interno permite a una organización limitar los fraudes o apropiaciones, limita las facultades de determinados ejecutivos y directivos, permitiendo evitar y detectar arbitrariedades, decisiones indebidas, incompetencia y otros hechos de más gravedad, lo que pudiera ser la causa de que en ocasiones determinados directivos sean remisos a la aplicación de un sistema que los controle y los limite.

Comentario:

La aplicación de un sistema de control interno en la empresa es muy importante debido a que permite detectar y ponerle interés en las distintas falencias con las que la empresa cuenta y que no son visibles a simple vista, a la misma vez le servirá para que la empresa pueda cumplir con sus objetivos propuestos.

Changoluiza Zapata, L. (2012). Diseño e implementación de un sistema de control interno administrativo aplicado a la empresa Compuengine CIA. LTDA. (Tesis inédita de pre grado).

Concluye:

Que el control interno debe ajustarse a las necesidades y requerimientos de la compañía, a la vez proporcionar confianza moderada para sus acciones administrativas y ajustarse a los objetivos y normas legales y estatutarias.

Comentario:

La aplicación de un sistema de control interno para el área administrativa de una empresa es muy adecuada ya que dependerá mucho de cómo se esté manejando la empresa para cumplir con los distintos objetivos trazados. Esta aplicación del sistema de control interno le permitirá hacer un análisis detenido de su empresa y corregir los errores que se han venido generando con el transcurrir del tiempo. Por otro lado también nos permitirá ajustarnos a las políticas que la empresa haya trazado.

Ramón Ruffner, J. (2012). Impacto del E-COMMERCE en la auditoría de la gestión empresarial en organizaciones comerciales de Lima Metropolitana. (Tesis inédita de pre grado).

Concluye:

Que para la realización de una auditoria en empresas con e-commerce o sin ella, los objetivos básicos no cambian, solo cambia el método de revisión, debido a que en el primer caso las transacciones son referenciadas en formato digital; por lo cual, no hay efectos de comercio electrónico sobre el informe del auditor dado que los criterios para la elaboración del informe del auditor se regirán por las normas establecidas. La expansión del uso de comercio electrónico tiene un fuerte impacto en la misión de auditoría a principios de la etapa de planificación del trabajo.

Comentario:

Es muy importante tener en cuenta que la aplicación de una auditoria a una empresa del rubro de comercio electrónico no afecta los objetivos básicos de la auditoría solo cambia el método de revisión.

Vera Rabines, R. (2013). Implementación de políticas y procedimientos de control interno en empresas del Sistema Financiero en estado de liquidación. (Tesis inédita de pre grado).

Concluye:

Que el control interno aplicado actualmente en las empresas del sistema financiero en estado de liquidación prioriza básicamente los controles contables, el cumplimiento de entrega de información a la entidad supervisora y la aplicación de pautas y directivas. No se aplican políticas que generen un ambiente favorable al control interno, la administración de los recursos humanos no es uniforme y no contribuyen a generar un clima adecuado en la gestión de las empresas; no existen organigramas del personal ni manuales de organización de funciones que oriente la labor de los trabajadores; por lo que muchos de ellos no están involucrados con los objetivos de las empresas. Las empresas no cuentan con una unidad de auditoría interna que se encargue de la supervisión y monitoreo de las actividades de la liquidación y que represente a la entidad supervisora en las labores de supervisión y control; asimismo, la entidad supervisora no realiza una supervisión efectiva a las empresas debido a que su labor de control lo realiza a través de la información remitida por las empresas y a través de visitas de inspección esporádicas, no evalúa el cumplimiento de los planes de trabajo.

Comentario:

Es muy importante implementar políticas y procedimientos de control interno para la empresa que se esté auditando esto servirá para cumplir con el objetivo trazado para la auditoria y a la vez hacer un mejor uso del recurso humano que se posee.

Sánchez Rodas, L. (2010). Propuesto para la implementación de un sistema de control interno para la gestión de inmuebles, maquinarias y equipo en la empresa Agroindustrial Tuman SAA. (Tesis inédita de pre grado).

Concluye:

Que los sistemas de información no ofrecen a la gerencia una información oportuna ya que la computadora no contiene la información actualizada y en el área de contabilidad los registros no están al día, caso que ocasiona negligencia para obtener información a fines contables y efectos impositivos tributarios.

Comentario:

Es oportuno tener información actualizada de la empresa, debido a que en base a esa información se toman distintas decisiones para el día a día de la empresa. Es otro aspecto que brinda la implementación adecuada de un sistema de control interno.

## 2.2.- Teorías

2.2.1 Teorías organizativa según el CICA CoCoBoard (1995) citado por Dorta, J. (2005), manifiesta que el planteamiento de esta teoría está basado en una perspectiva cibernética donde cada grupo o unidad organizativa (áreas) definen sus propósitos, capacidades, compromisos y sistemas de supervisión con el fin de lograr los objetivos planteados por la organización.

En tal sentido, el marco de control interno comprende según la teoría, los elementos de la organización, entre ellos tenemos, los sistemas, procesos, recursos, la cultura organizacional, la estructura, entre otros; que considerados en conjunto, ayudan a los miembros de cada una a lograr los objetivos de la organización, resaltando de esta manera el planteamiento de la teoría de sistemas abiertos, la cual señala que se debe considerar la organización como un todo, cuyos elementos deben alcanzar una adecuada alineación, integración y adaptabilidad, según CICA CoCoBoard.



De esta manera un sistema de control interno se puede considerar eficaz la organización tiene un sentido hacia dónde quiere ir, donde queden claros los objetivos, riesgos, políticas y planes, además que los integrantes de cada unidad asume con responsabilidad y compromiso dichos objetivos, para esto los sistemas de administración deben estar coordinados y alineados, si todo esto se realiza con el debido orden y responsabilidad, la organización puede ir creciendo e ir avanzando con el logro de sus objetivos, según CICA CoCoBoard.

Esta teoría está basada principalmente al logro del cumplimiento de la gestión de la empresa, orientada a que se logren los objetivos de la organización y al cumplimiento de los objetivos, sin que este compromiso esté relacionado con los intereses y necesidades de otros usuarios, auditores externos, legisladores y otros organismos de Control.

2.2.2 Teoría de restricciones (TOC) según el Goldratt, E. citado por Noreen, E. Smith, D. & Mackey J. (1995) señala que el TOC es una metodología sistémica de gestión y mejora de una empresa, basado en lo siguiente, la Meta de cualquier empresa con fines de lucro es ganar dinero de forma sostenida, esto es, satisfaciendo las necesidades de los clientes, empleados y accionistas. Si no gana una cantidad ilimitada es porque algo se lo está impidiendo a lo que le llama sus restricciones. Para Goldratt, E. Restricción no es sinónimo de recurso escaso. Debido a que es imposible tener una cantidad infinita de recursos. Para lo cual las restricciones, lo que le impide a una organización alcanzar su más alto desempeño en relación a su Meta, son en general criterios de decisión erróneos. La única manera de mejorar es identificar y eliminar restricciones de forma sistemática. La teoría TOC propone el siguiente proceso para gestionar una empresa y enfocar los esfuerzos de mejora:

Paso 1 - Identificar las restricciones de la empresa

Paso 2 - Decidir cómo explotar las restricciones de la empresa

Paso 3 - Subordinar todo lo demás a la decisión anterior

Paso 4 - Elevar las restricciones de la empresa

Paso 5 - Volver al paso 1

### 2.2.3 Teoría de la anomia según Robert Merton

El término "anomia" se refiere a ciertos estados de vacío o carencia de normas en una sociedad, que provoca, entre otras consecuencias, la conducta desviada de algunos de sus miembros. Esta situación de crisis guarda estrecha relación con la estructura, organización y el grado de desarrollo social.

Durkheim es el primero que desarrolla, desde un punto de vista criminológico, la teoría de la anomia, replanteando posteriormente su contenido, el sociólogo norteamericano Robert Merton.

Merton parte de la misma idea propuesta por Durkheim en el sentido de que el delito es un fenómeno social normal, aportando a esta teoría un concepto fundamental: La ruptura entre fines sociales y medios para alcanzarlos. La conducta delictiva refleja la discrepancia entre las expectativas culturalmente preexistentes y los medios determinados por la estructura social para satisfacer tales expectativas. Merton introduce muy claramente la variable estructural al proponer una teoría general del comportamiento desviado, señalando que su primer propósito "...es descubrir cómo algunas estructuras sociales ejercen una presión definida sobre ciertas personas de la sociedad para que sigan una conducta inconformista y no una conducta conformista...".

El comportamiento desviado, como expresión de una conducta inconformista, tiene, según Merton, causas sociales y culturales, ya que, como se expuso, tal conducta se origina en la discrepancia entre las aspiraciones culturalmente determinadas y los medios socialmente aceptados para obtenerlas. La estructura

social le facilita a los grupos dominantes la obtención de los valores culturales, pero se lo hace difícil o imposible de alcanzar a los demás. La estructura social actúa como una barrera o como una puerta abierta para la acción impuesta por los mandatos culturales. Si no existe una adecuada integración entre la estructura cultural y la estructura social exigiendo la primera una conducta y unas actividades que la segunda impide, surge una definida tendencia que va desde el quebrantamiento de las normas hasta su abolición. Así, la estructura cultural convierte la acumulación de riqueza material en un valor supremo para todos los ciudadanos, mientras que la estructura social restringe a ciertos grupos sociales el acceso efectivo a los procedimientos legítimos que permitirían lograr tal meta. Esta es la situación que Merton define como uno de los procesos favorables al estado social de anomia.

La presión de la estructura social sobre el individuo propicia cinco "tipos de adaptación" y que Merton denomina de la siguiente forma:

1-Conformismo;

2-Innovación;

3-Ritualismo;

4-Retraumiento;

5-Rebelión.

Todos estos tipos de adaptación, excepto el primero, representan modalidades de conductas "desviadas" aunque no necesariamente "criminales". Al asumir una actitud innovadora, el sujeto conserva las metas culturales, pero rechaza los medios institucionales para lograrlas. Esta adaptación la asumen las personas de estratos sociales altos y bajos, manifestándose, de igual forma, en la delincuencia

de "cuello blanco". El delincuente económico casi siempre presenta las características que definen la reacción innovadora, aunque si se trata de una sofisticada defraudación en las altas finanzas, no será fácil determinar que lo que parece un "negocio genial", en realidad es un procedimiento ilegítimo y socialmente reprochable. También este planteamiento es aplicable a la delincuencia común, pues cuando existe poca movilidad social y los valores predominantes son el éxito económico y el ascenso social, la conducta desviada se convierte en una "reacción normal" de las clases subalternas. También el comportamiento desviado o delictivo se podría manifestar a través de la rebelión. En este caso son comportamientos en los que no sólo se rechazan los fines culturales, sino que también se rechazan los medios institucionalizados para obtenerlos, proponiéndose, en último término, un cambio total. El revolucionario es el ejemplo que mejor sintetiza las características que definen la rebeldía. La delincuencia de cuello blanco casi siempre presenta las características que definen la adaptación innovadora, ya que la "rebelión" supone una ruptura que difícilmente asume la criminalidad económica. Es en los niveles económicos superiores en donde puede apreciarse la presión hacia la innovación, que en muchas ocasiones parece borrar "...la diferencia entre esfuerzos a manera de negocios del lado de acá de las costumbres y prácticas violentas más allá de las costumbres. Como observó Veblen, -...no es fácil en ningún caso dado-en realidad, es imposible a veces hasta que no han hablado los tribunales-; decir, si es un caso encomiable del arte de vender o si es un delito punible.- La historia de las grandes fortunas norteamericanas está llena de tendencia hacia innovaciones institucionalmente dudosas, como lo atestiguan los numerosos tributos pagados a los Magnates del Robo. La repugnante admiración expresada con frecuencia en privado, y no rara vez en público, a esos -sagaces, vivos y prósperos individuos, es producto de una estructura cultural en la que el fin sacrosanto justifica de hecho los medios-...". En un sistema social en el que el valor cultural dominante es el

éxito económico, la presión estructural es intensa hacia la conducta desviada, ya que los medios legítimos para lograr tal enriquecimiento, están limitados por una estructura de clases que no le brinda, en todos los niveles, iguales oportunidades a los individuos capaces. La presión dominante se orienta hacia la utilización creciente de los procedimientos ilegítimos, ya que los legítimos resultan, generalmente, ineficaces. La actitud innovadora y los procedimientos legítimos limitados para lograr el enriquecimiento, constituyen las características más sobresalientes del delito de cuello blanco dentro de la teoría de la anomia planteada por Merton. A esta teoría se le han hecho diversas críticas, señalando, especialmente, que la desviación innovadora de las clases más desfavorecidas, no puede tener la misma función explicativa respecto a la criminalidad de cuello blanco. Es decir, que cuando se trata de personas pertenecientes a los grupos económicamente más poderosos, tal como ocurre con la criminalidad económica, difícilmente puede admitirse que sean sujetos que no tengan fácil acceso a los medios legítimos para obtener el éxito económico. En este punto el planteamiento de Merton se resquebraja, sin que identificara el nexo funcional objetivo de la criminalidad de cuello blanco y la gran criminalidad organizada, dentro de la estructura del proceso de producción y del proceso de circulación del capital; es decir, que existe, según se ha puesto en evidencia en diversas investigaciones sobre la gran criminalidad organizada, una relación funcional objetiva en la sociedad capitalista, entre los procesos legales y los procesos ilegales de acumulación. Por ejemplo, una parte del sistema productivo legal obtiene importantes beneficios de las actividades delictivas de gran estilo. Este vínculo estructural entre la delincuencia dorada y el sistema político económico, no permite considerar a la primera como un mero problema de socialización y de interiorización de normas, como lo sugiere Merton.

## 2.3. Bases teóricas

### 2.3.1.- Comercio electrónico

#### 2.3.1.1. Comercio electrónico

Según Gariboldi, G. (1999). Comercio electrónico: conceptos y reflexiones básicas. Nos dice que el desarrollo de nuevas tecnologías, la liberalización del mercado de las telecomunicaciones y las grandes inversiones realizadas en este sector, han permitido que la capacidad y el volumen de las comunicaciones se expandan de una manera revolucionaria. Gracias a la disponibilidad de recursos y la capacidad única de interacción, el mundo actualmente es un "todo" integrado.

Para un mercado sin límites y que se extienda a todos los rincones del planeta, una nueva modalidad de comercio se presenta bajo el concepto de "comercio electrónico", que hace virtualmente posible superar las barreras del tiempo y del espacio.

En la actualidad el crecimiento del comercio electrónico es un hecho innegable e irreversible. No solo es así que, según se prevé, continuara creciendo en los próximos años generando grandes ingresos a través de la red y ejerciendo su impacto sobre las actividades económicas y sobre el marco social dentro del cual estas tienen lugar. Por consiguiente tanto en el comercio como en lo técnico y lo social; a nivel individual, empresarial y gubernamental, será necesario "tomar conciencia de esta nueva realidad". De ahí la importancia de estar preparados para competir en el mercado y para poder capitalizar los diversos beneficios que el comercio electrónico ofrece.

##### 2.3.1.1.1. Forma en que los actores se relacionan

En el comercio electrónico no existe contacto físico directo entre los actores. Las operaciones se realizan a través de medios electrónicos de comunicación de ahí que en un sentido amplio algunas personas

incluyan dentro de esta modalidad de comercio a aquellas operaciones que, aunque originadas en una oferta pública en catálogos u otros medios gráficos o publicitada a través de la radio o de la televisión, sean finalizadas por medios de comunicación como el teléfono o fax.

En un sentido más estricto, sólo se consideran operaciones de comercio electrónico a aquellas realizadas enteramente a través de medios digitales de comunicación como internet, intranets, extranets o sistemas de intercambio electrónico de datos. (EDI: electronic data interchange).

#### 2.3.1.1.2. Espacio donde se realizan las operaciones

Si se llama mercado al lugar donde interactúan compradores y vendedores se verifica que desde la antigüedad esta interacción está asociada a un lugar físico determinado. De una forma u otra esta tradición aun continua, y se pueden encontrar dos tipos diversos de mercados físicos:

- Aquel en el cual comprador y vendedor se encuentran en personas a los fines de realizar la transacción;
- Aquel que se refiere específicamente al lugar donde la operación es llevada a cabo, abarcando de este modo a las operaciones que se asocian a dicho lugar físico. Como ejemplo pueden ser mencionado los mercados de valores o bolsas donde gente de un lugar u otro del planeta compra o vende títulos comercializables pertenecientes a corporaciones localizadas en cualquier lugar del mundo.

#### 2.3.1.2. Desafíos planteados por el comercio electrónico

A medida que el comercio electrónico se fue desarrollando, produjo una integración entre el ámbito de trabajo y la vida personal. Al mismo tiempo, modificó la relación empresa-cliente, replanteó las políticas de precio y finalmente puso de manifiesto la necesidad de adaptar los sistemas de logística a los nuevos requerimientos de velocidad y alcance.

#### 2.3.1.2.1. Integración del ámbito de trabajo con la vida personal

En los últimos años. El comercio electrónico se convirtió en el nuevo instrumento que reformuló las reglas del comercio en su totalidad, no solo redefiniendo el ciclo entero de manufactura-distribución con la creación de un nuevo y enorme mercado, sino también permitiendo “interacciones” tales como la integración del ámbito de trabajo con la vida personal. Cada vez son más las personas que trabajan desde sus casas, por lo que muchas empresas optan por crear planes de trabajo más flexibles y que permitan que determinado número de empleados cumplan muchas de sus obligaciones laborales directamente desde sus hogares.

Muchos profesionales ofrecen sus servicios desde sus domicilios y un número cada vez mayor de pequeñas empresas son conducidas por sus dueños operando desde sus propias casas.

Por otro lado la empresa misma como entidad física podría ir siendo reemplazada por lo que algunos llaman la “compañía virtual”, cuyas características están dadas por la ausencia de un espacio físico definido (no requiere de edificios donde conducir sus actividades) y la presencia de empleados que podrán conducir sus actividades tanto desde otras empresas como desde sus mismos hogares.

#### 2.3.1.2.2. Relación empresa-cliente

Enfocarse hacia el cliente tiene una nueva dimensión cuando se habla de comercio electrónico. En la actualidad, una persona puede elegir entre más de 100,000 Cd, más de 1.000,000 libros o más de 250 tipos de vino. Al acceder a miles de opciones el nuevo cliente desarrolla un sentido más fuerte acerca de sus pretensiones lo que hará que en un futuro sea mucho más difícil satisfacerlo.

Utilizando motores de búsqueda, intermediarios automatizados o agentes electrónicos, el cliente no solo podrá encontrar todo lo que busca y necesita sino



que además estará en condiciones de descubrir una gran cantidad de bienes y servicios que puede llegar a desear y necesitar a futuro. Así, por ejemplo, casi todos los servicios que venden literatura, música o cine por medio de internet, incluyen recomendaciones sobre libros, películas o Cd similares a aquellos por los que el consumidor ha demostrado preferencias.

Las empresas que todavía no hayan invertido para tener presencia en la red deberán entender que el uso de ésta como herramienta del comercio electrónico modifica profundamente la relación empresa-cliente. La posibilidad de interactividad inmediata, el acceso a mayor información, el acortamiento de las distancias y la optimización de los tiempos serán la base de la nueva relación comercial, haciendo que la interacción empresa-cliente pase a ser mucho más fluida y amplia.

#### 2.3.1.2.3. Logística

Las nuevas formas de comercio conllevan no sólo profundos cambios en la forma de venta de productos y servicios sino que también modifican toda la cadena de producción. Por lo tanto, todos los mecanismos de distribución deberán ser reevaluados. Una empresa que vende sus productos a través de la red exigirá que sus proveedores tengan la capacidad de interactuar fluidamente por medio del mismo canal. Al mismo tiempo que se producen los distintos intercambios comerciales, clientes, socios, proveedores y distribuidores estarán interconectados, generando y compartiendo información.

#### 2.3.1.2.4. Precio

Las políticas de precio también deberán ser replanteados. El acceso a la red permite una comparación instantánea de bienes y servicios ofrecidos por los distintos actores. El potencial cliente, con solo hacer un "clic" tendrá acceso a diversos proveedores pudiendo comprar tanto la calidad de los bienes y servicios disponibles como el precio de cada uno de ellos. Al cambiar

la tecnología la ecuación económica básica de los negocios, las reglas de competencia también cambiaron. Los mercados pasaron a ser más fluidos y globales, pudiendo incorporarse nuevos competidores a velocidades nunca antes experimentadas. La combinación simultánea de diversas herramientas del comercio electrónico, tales como la interactividad directa entre productor y consumidor y los agentes electrónicos, permitirán utilizar sistemas de precios flexibles donde el productor fijara un precio mínimo al que estará dispuesto a vender y el comprador fijara el precio máximo que estará dispuesto a pagar.

#### 2.3.1.3. Internet y su marco legal

Según Schneider, G. (2004). Comercio Electrónico. Nos dice que algunas personas usan el termino negocios electrónicos (o e-business) cuando se refieren al comercio electrónico en su sentido más amplio. Sin embargo, la mayoría de la gente usa los términos comercio electrónico (o e-commerce) en su definición más amplia: actividades comerciales realizadas con el uso de tecnologías de transmisión electrónica de datos tales como las empleadas en internet y la worldwide web.

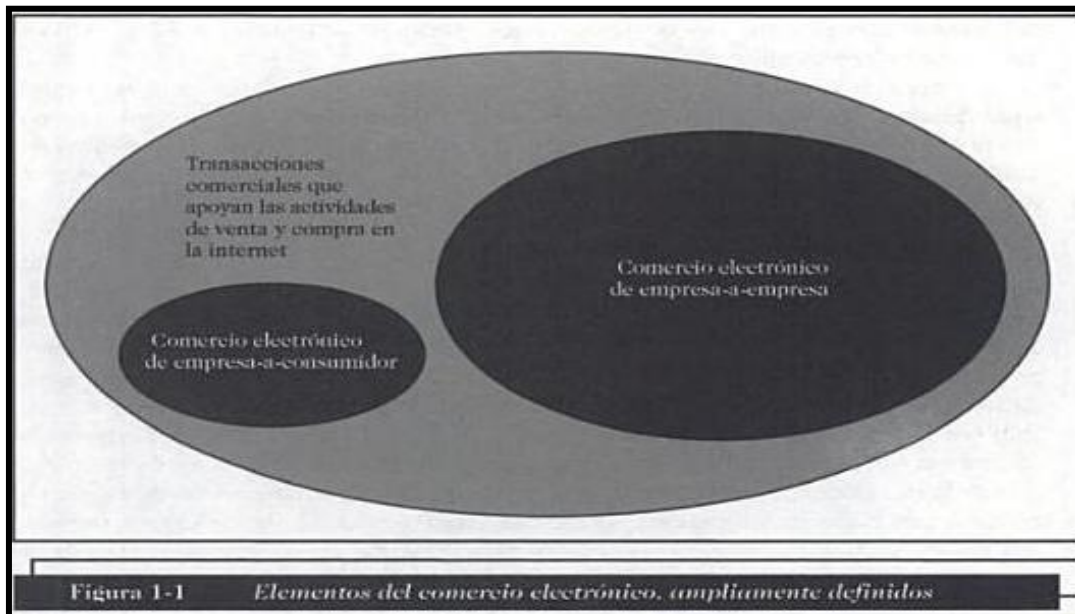


Figura 1 - Elementos del comercio electrónico

Fuente: Schneider

Fecha: 2004

Estos elementos incluyen:

- Compras del consumidor en la web, a menudo llamadas de empresa a consumidor.
- Las transacciones realizadas entre las empresas en la web, frecuentemente llamadas de empresa a empresa.
- Las transacciones y procesos comerciales que las compañías, gobiernos y otras organizaciones llevan a cabo en internet para apoyar las actividades de compra y venta.

#### 2.3.1.3.1. Empresarios en internet

Según Oelkers, D. (2004). Comercio Electrónico (Económico administrativas serie Business). Nos dice que los líderes del comercio electrónico son un grupo de temerarios que se introducen en un territorio

desconocido con un ambiente siempre incierto. Algunos de ellos se han adentrado oportunamente y otros han amasado rápidamente enormes fortunas, pero muchos se han quedado a la mitad del camino. En la primera parte de este nuevo siglo, el comercio electrónico es un negocio muy inmaduro en el que aún hay cabida para crecer y desarrollarse. Los negocios virtuales se han diseñado, construido y revisado a un ritmo increíble. Algunos de los primeros líderes, como Steve Case, Bill Gates y Masayoshi Son, se están ganando un lugar en la historia junto a los líderes de la revolución industrial.

#### 2.3.1.3.2. Ventajas de incluir tu empresa en internet

- **Horario Ininterrumpido:** Con nuestra página en la Web no tendremos problemas de horarios, cierres, aperturas, etc., ya que estará accesible las 24 horas del día, todos los días del año.
- **Publicidad:** La empresa tendrá uno o varios sitios Web en los que la publicidad estará continuamente activa, y que podrá ser vista por todos los usuarios que naveguen por la Red. Además, será mucho más fácil acceder a ella por medio de los distintos buscadores presentes en la red de redes. La facilidad a la hora de actualizar la página Web será mayor que el uso de la publicidad tradicional, como puede ser la radio, la televisión, la prensa, etc.
- **Alquiler o compra de establecimiento:** Esto supone un ahorro a la hora de alquilar o comprar locales comerciales y a su vez implica no tener las desventajas que supondría el gasto en infraestructuras de una tienda clásica. Todo sin los gastos y limitaciones de una tienda clásica, como puede ser el personal, el local, el horario, la infraestructura, etc.
- **Mayor detalle de los productos:** Con la posibilidad de poner mayor información e incluso fotografías y animaciones, aumentamos la curiosidad

del cliente respecto al artículo ofertando u otros artículos que le atraigan, por el simple hecho de captar su atención.

- Comodidad: Al cliente le resulta más sencillo y cómodo no tener que salir de su casa o entorno de trabajo para buscar las distintas ofertas que ofrecen las diferentes empresas y así poder comprobar cuál es el precio que más se ajusta a su economía.
- Imagen vanguardista: El comercio electrónico ofrece posibilidades que no ofrece el comercio tradicional, como son los servicios interactivos y las ventas asistidas por ordenador.
- Amplitud de mercados: Internet proporciona un fácil y rápido acceso a los productos, independientemente de la ubicación geográfica de los clientes.
- Atención personalizada: Los clientes que efectúan sus compras a través de la Red cuentan con una atención online que les permite consultar sus dudas, entrar en distintos foros en los que se exponen comentarios y de otros usuarios e incluso comprobar el seguimiento de su pedido.
- Preparado para el Futuro: El incremento vertiginoso de las nuevas tecnologías hace que las empresas tengan que estar preparadas para seguir el rumbo de estos acontecimientos.

Inconvenientes:

- Creación de un sitio Web por un especialista: A la hora de crear la página, debemos contratar a un experto que hará su propia interpretación de nuestras ideas, y que será lo más aproximada posible a nuestras exigencias.

- Gastos de mantenimiento: Tenemos que tener en cuenta que, una vez realizado el desembolso para la creación de la página web, tendremos unos gastos adicionales de mantenimiento.
- Protegerse contra los ataques de los hackers: Al desarrollar nuestro sitio Web, debemos disponer de la mayor tecnología posible para impedir que sea atacado por intrusos, los hackers.

#### 2.3.1.3.3. Desventajas del comercio electrónico

Algunos procesos de negociación tal vez nunca se ajusten al uso del comercio electrónico, como alimentos perecederos y artículos únicos de alto costo, tales como joyas de diseño específico y antigüedades, pues es imposible que se inspeccionen adecuadamente desde una localidad remota, independientemente de cualquier tecnología que pudieran concebirse en el futuro. No obstante, la mayoría de las desventajas del comercio electrónico, hoy en día, se derivan de la novedad y ritmo de desarrollo vertiginoso de las tecnologías subyacentes; sin embargo, desaparecerán cuando el comercio electrónico madure y sea más asequible y aceptado por la población en general. Además de los aspectos de tecnología y software, muchas empresas enfrentan obstáculos culturales y legales en la conducción del comercio electrónico. Algunos consumidores están aún temerosos de enviar sus números de tarjetas de crédito por el internet o de permitir que los comerciantes en línea a quienes nunca han visto sepan mucho sobre ellos.

#### 2.3.1.4. Aspectos legales del comercio electrónico

El Perú tiene un sistema de Libre Mercado, por lo que es necesario contribuir a una regulación uniforme del mercado electrónico, a fin de establecer reglas claras que no se conviertan en obstáculos para su uso; para lo cual se han dado una serie de cambios y modificaciones por intermedio de la Comisión de Códigos en nuestro país.

Estos principios jurídicos parte desde nuestra constitución política del estado en su Art.58, que precisa el estado orienta el desarrollo del país, y principalmente las áreas de promoción de empleo, salud, educación, seguridad, servicios públicos e infraestructura, por lo que resulta necesario dar un marco legal adecuado que permita el desarrollo de las distintas empresas a través de una forma de acceder al mercado. Debido al proceso de globalización de la economía que se viene dando a nivel mundial, el acceso a los mercados a través de medios electrónicos se presenta como una necesidad en toda empresa y actividad productiva, grande o pequeña, para poder competir.

De igual manera, el Art. 59 de la constitución establece que el estado estimula la creación de riqueza y garantiza la libertad de trabajo y la libertad de empresa, comercio e industria. El artículo en mención precisa que el estado brinda oportunidades de superación a los sectores que sufren cualquier desigualdad; en tal sentido promueve la pequeña empresa en todas sus modalidades.

Estos principios se ajustan a la ventaja que ofrece el comercio electrónico, debido a que permite que la oferta llegue a los consumidores potenciales libres de los diferentes países de origen, en armonía con el Art.61 de la constitución, que también precisa que el Estado facilita y vigila la libre competencia, combate toda practica que la limite y el abuso de posiciones dominantes o monopólicas. Por lo tanto, es de interés general que el estado promocióne los mercados, para lo cual la legislación peruana debe regular la promoción de mercados internos competitivos que puedan integrarse a la economía mundial y generar un crecimiento económico para el país.

### 2.3.2.- Gestión operativa

#### 2.3.2.1. Definición de la gestión operativa.

Según Gimbert, X. (2003), define la gestión operativa como el día a día, podríamos decir que tratan de que la empresa sobreviva, siga existiendo, al

día siguiente. Por ejemplo, nos dejan de pagar una cantidad importante de dinero y eso produce una gran tensión en nuestra tesorería, o varias personas clave de un determinado departamento enferman y esta área de la empresa no puede realizar sus objetivos, o una maquina se averió seriamente y no podemos producir unas unidades o prestar un servicio determinado. En todos estos casos hemos de solucionar algo que nos afecta en ese momento. Otra característica distintiva y diferenciadora de la gestión operativa es que suele ser reactiva, se trata de reaccionar frente a los problemas que van surgiendo. Asimismo las decisiones del día a día acostumbran a ser auto regenerativas, podemos repetir la misma solución a un problema parecido.

#### 2.3.2.2. Definición de la gestión operativa eficaz

Según Merli, G. (1997). La gestión eficaz, nos dice que la gestión operativa es concretar los objetivos en resultados según los siguientes procesos.

#### 2.3.2.3. El proceso de una gestión eficaz.

El proceso de una gestión eficaz se caracteriza por cumplir los siguientes requisitos:

- Es capaz de identificar los objetivos operativos prioritarios.
- Es capaz de asignar correctamente las responsabilidades.
- Es capaz de identificar los indicadores y las metas operativas más apropiadas.
- Es capaz de gestionar las prioridades en tiempo real.
- Es capaz de realizar la supervisión visual de los indicadores de los objetivos prioritarios.
- Es capaz de identificar los cuellos de botella reales que obstaculizan el logro de los objetivos prioritarios.



- Es capaz de solucionar con eficacia los cuellos de botella.

Estos requisitos hacen que cobre vida el principio básico de la gestión eficaz (el sueño de todo emprendedor), que puede ser expresado de la siguiente manera: “La principal tarea de todo directivo, de cualquier nivel jerárquico, consiste en trabajar cada día en los objetivos prioritarios de la empresa centrandos sus esfuerzos en la eliminación de los cuellos de botella que existen en los procesos de los que depende la consecución de los objetivos”. Es obvio que dedicar nuestro tiempo al logro de otros objetivos o dedicarnos a solucionar primer problema que encontremos, será menos productivo.

#### 2.3.2.4. Niveles estratégicos

Según Gimbert, X. (2010). *Pensar estratégicamente: Modelos, concepto y reflexiones*, nos dice que dentro de lo estratégico encontramos diferentes niveles. Si bien todos son clave para el futuro de la organización, cada uno ofrece su propia perspectiva, lo cual conlleva diferentes tipos de decisiones al tratarse de problemáticas totalmente distintas. Como puede observarse en la Figura 2, estos niveles estratégicos son el corporativo, el de negocio y el funcional. Lógicamente si una empresa realiza una única actividad tendrá solo los niveles de negocio y funcional. Solamente aparecerá el nivel corporativo en el caso de empresas diversificadas, compañías con presencia en varios negocios.

Siendo lo demás cierto, también lo es que en el caso de compañías diversificadas, existen procesos, conceptos y análisis que pueden tener además una perspectiva transversal. De esa perspectiva transversal nace la estrategia corporativa.

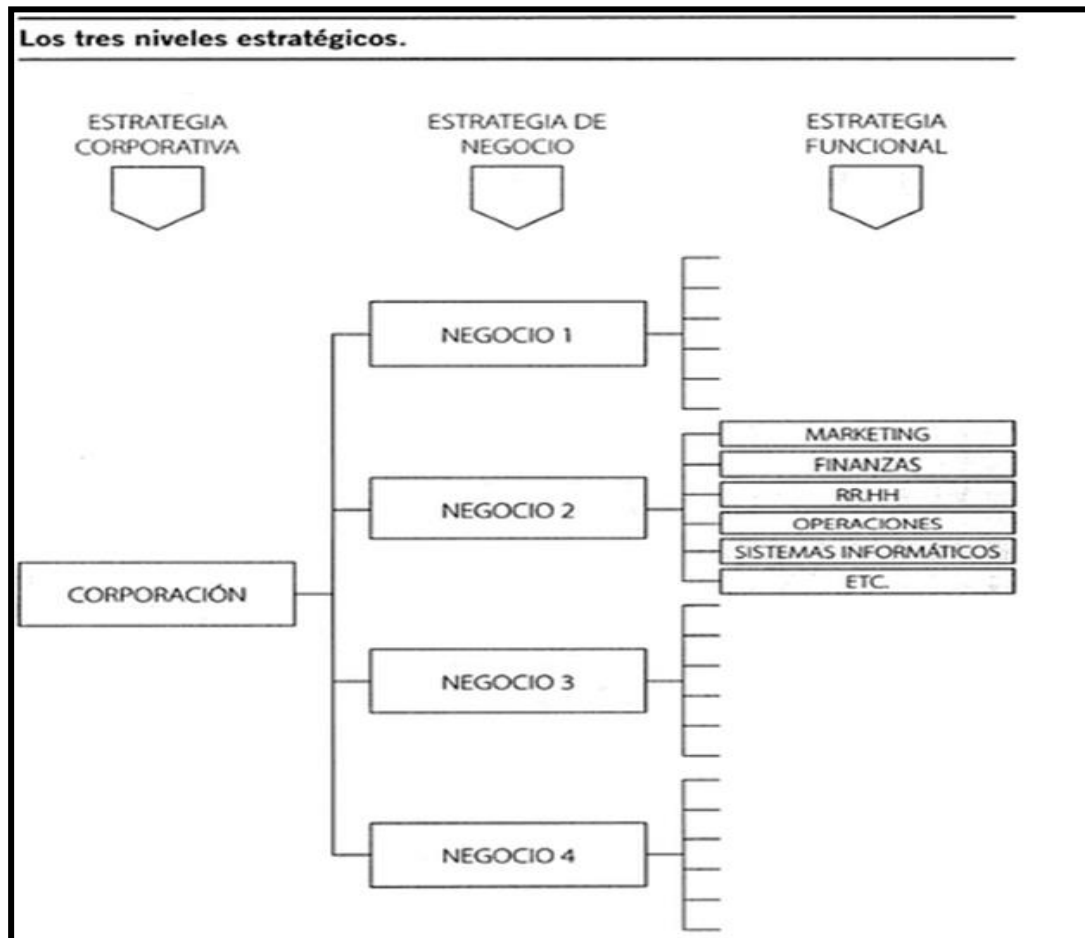


Figura 2 - Los tres niveles estratégicos

Fuente: Xavier Gimbert.

Fecha: 2010

#### 2.3.2.4.1. Estrategia corporativa

Básicamente la estrategia corporativa tiene responsabilidad sobre cuatro grandes tipos de decisiones.

- Influencia sobre la estrategia de los negocios.-

La estrategia corporativa define una forma de hacer las cosas que tendrá que ser respetada en el resto de los niveles.

- Decidir los negocios donde debe participar el grupo.-

Una segunda gran responsabilidad corporativa consiste en decidir en qué negocios debe estar el grupo: en cuáles debe entrar y de cuáles debe salir.

- La inversión de los recursos.-

El grupo lo es porque sus propietarios, sus accionistas, son los dueños de las empresas que lo componen. Por lo tanto, el interés primordial de nivel corporativo es mejorar la rentabilidad global del grupo.

- Creación de sinergias.-

Una cuarta responsabilidad corporativa es que el grupo valga más que la simple suma de cada uno de sus negocios.

#### 2.3.2.4.2. Estrategia de negocio

La gran responsabilidad de la estrategia de negocio es obtener una ventaja competitiva para la empresa en el sector, como ya se ha indicado, ser mejor que sus competidores en algún aspecto esencial, al menos para el suficiente número de clientes que permita la supervivencia de la compañía.

#### 2.3.2.4.3. Estrategia funcional

Así como cada negocio dentro de un grupo de empresas debe pensar y decidir su estrategia, cada área funcional (marketing, operaciones, finanzas, etc.) dentro de un negocio debe reflexionar y decidir sus propias estrategias. La perspectiva de un área funcional es totalmente diferente de la perspectiva corporativa o de la de negocio. El nivel funcional tiene una visión mucho más concreta, mucho más focalizada.

Como es lógico las diversas estrategias funcionales deben ir en el mismo sentido que la estrategia de negocio y por lo tanto todos deben ser coherentes entre sí. En

caso contrario nos podríamos encontrar que la suma de muy buenas estrategias a nivel funcional diera como resultado un rotundo fracaso empresarial.

### 2.3.2.5. Cuadro de mando integral

#### 2.3.2.5.1. Definiciones de cuadro de mando integral.

Para Amo, F. (2011). El cuadro de mando integral “BalancedScorecard”. Nos menciona que el cuadro de mando integral es como una metodología o técnica de gestión que ayuda a las organizaciones a transformar su estrategia en objetivos operativos medibles y relacionados entre sí, facilitando que los comportamientos de las personas clave de la organización y sus recursos se encuentren estratégicamente alineados.

El cuadro de mando integral como dirección estratégica focalizada a la creación de valor.



Figura 3 - CMI. Creación de valor

Fuente: Amo.

Fecha: 2011.

Según Niven, P (2000). El cuadro de mando integral paso a paso: maximizar la gestión y mantener los resultados. Define que las empresas se enfrentan a muchos obstáculos cuando quieren desarrollar sistemas de mensura de resultados que realmente midan los elementos apropiados. Lo que se necesita en un sistema que equilibre la exactitud histórica de las cifras financieras con los impulsores de los resultados futuros, al mismo tiempo que ayude a la empresa a poner en marcha sus estrategias diferenciadoras. El cuadro de mando integral es la herramienta que da respuesta a ambos retos.

Norton, D (2009).Cómo utilizar el Cuadro de Mando Integral: Para implantar y gestionar su estrategia. Menciona el choque entre la fuerza irresistible de edificar capacidades competitivas de largo alcance y objeto inamovible del modelo de contabilidad financiera del coste histórico, ha creado una nueva síntesis: el cuadro de mando integral. El cuadro de mando integral sigue teniendo los indicadores financieros tradicionales. Pero los indicadores financieros cuentan de la historia de hechos y acontecimientos pasados, una historia adecuada para las empresas de la era industrial, para las cuales las inversiones en capacidades y relaciones con los clientes a largo plazo no eran críticas para el éxito.

La misión general de la empresa proporciona el punto de partida definiendo por qué la empresa existe o cómo encaja una unidad de negocio dentro de una estructura corporativa más amplia.

La visión de la empresa se presenta una imagen del futuro que aclara la dirección de la empresa y ayuda a las personas a comprender por qué y cómo deben apoyar a la empresa. Además, la visión pone a la empresa en marcha, desde la estabilidad de la misión y valores fundamentales a la dinámica de la estrategia, que es el siguiente paso en la cadena. La estrategia se desarrolla y evoluciona en el tiempo

para hacer frente a las condiciones cambiantes del entorno y de las capacidades internas.

Rivera, J (2010).Gestión de la RSC. Hace referencia sigue contemplando indicadores financieros tradicionales que reflejan la historia de hechos pasados, sin embargo estos indicadores financieros no son adecuados para guiar y evaluar el futuro de las empresas. Los objetivos e indicadores del cuadro de mando integral se derivan de la visión y estrategia de una organización y contemplan la actuación de la organización desde cuatro perspectivas: financiera, cliente, proceso interno y formación y crecimiento.

Según Martínez, D y Milla, A. (2012). Elementos básicos del Cuadro de mando integral, nos dice que para construir un sistema de medición que describa la estrategia necesitamos un modelo general que nos sirva de base. El cuadro de mando integral ofrece ese marco para describir estrategias destinadas a crear valor.

La estrategia no es un proceso único de gestión, sino que es un paso en una larga cadena que lleva a una empresa desde una declaración de misión de alto nivel al trabajo realizado por los empleados en cualquier nivel de la organización.

#### 2.3.2.5.2. Perspectivas de mando integral:

##### 2.3.2.5.2.1. Definición

Para Niven, P (2000).).El cuadro de mando integral pasó a paso: maximizar la gestión y mantener los resultados. El uso de la palabra perspectiva es intencionado y creo que representa el método preferido para discutir el cuadro de mando. El diccionario Oxford inicia su definición de la palabra cuadrante con la descripción de un cuarto de la circunferencia de un círculo. La palabra refleja el número cuatro y en ese sentido casi limita el enfoque flexible inherente al concepto de cuadro de mando. Se

pueden considerar 5 perspectivas o tan solo 3. Adoptando la palabra perspectiva que es un término más genérico y que meramente refleja un punto de vista, no nos veremos obligados a usar un número fijo.

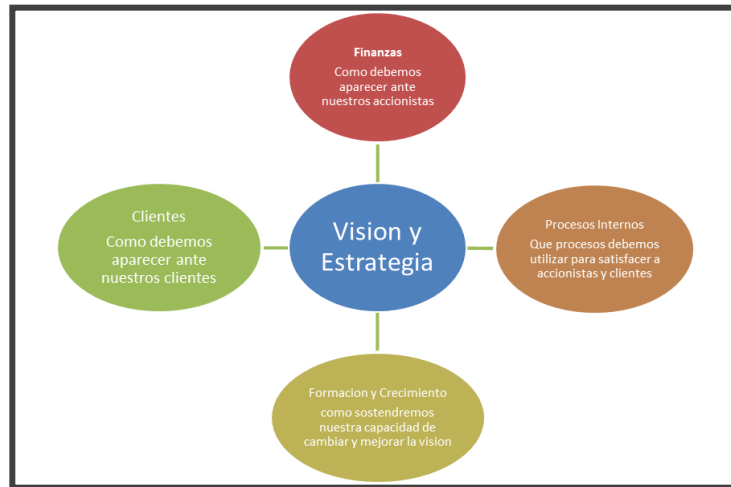


Figura 4 - Estructura de mando integral

Fuente: Niven.

Fecha: 2000.

#### 2.3.2.5.2.2. Perspectiva del cliente

Niven, P (2000). El cuadro de mando integral paso a paso: maximizar la gestión y mantener los resultados. Al elegir las medidas que formaran parte de la perspectiva del cliente dentro del cuadro de mando, las empresas deben responder a dos preguntas fundamentales. ¿Qué son nuestros clientes? Y ¿Cuál es nuestra proposición de valor al servirlos? Parece sencillo, pero ambas preguntas presentan muchos desafíos para la empresa. Casi todas ellas dirán que si tienen un público objetivo aunque sus acciones indiquen una estrategia tipo todo para todos los clientes. Elegir una proposición de valor adecuada no resulta menos difícil:

- ✓ **Excelencia operativa:** las empresas que buscan la excelencia operativa se basan en precios bajos, conveniencia y a menudo en nada de fruslerías ya que es una adecuada representación de una empresa operativamente excelente.

- ✓ Liderazgo en producto: los líderes de producto aplican innovaciones constantes y se esfuerzan para ofrecer simplemente el mejor producto del mercado.
- ✓ Intimidad con el cliente: Hacer lo que haga falta para proporcionar soluciones a las necesidades exclusivas de los clientes ayuda a definir el concepto de empresa que tiene intimidad con el cliente. No buscan una sola transacción sino una relación a largo plazo por su profundo conocimiento de las necesidades de los clientes.

Rivera, J (2010). En la perspectiva de los clientes las empresas identifican los segmentos de clientes y mercado en los que competirán y las medidas de los rendimientos de estas unidades en esos segmentos-objetivo.

Los clientes en el mercado no son homogéneos, tienen sus hábitos y preferencias. Con el proceso de segmentación de clientes es posible llevar a cabo una estrategia de manera diferenciada para cada uno de ellos y que revele aspectos como el precio, la calidad, la funcionalidad, la imagen o el prestigio esperados.

El cuadro de mando integral como estrategia de la empresa, debe identificar los objetivos de clientes para cada segmento seleccionado y una vez identificado y seleccionados sus segmentos de mercado, puede tratar los objetivos y medidas para sus segmentos seleccionados.

Estos atributos pueden ser organizados en tres categorías:

- ✓ Atributos de productos y servicios, incluye funcionalidad, precio y calidad del producto.
- ✓ Relación con los clientes, incluye la entrega del producto/servicio del cliente, incluyendo la dimensión de la respuesta y el plazo de entrega
- ✓ Imagen y prestigio, refleja los valores intangibles que atraer a un cliente hacia una empresa. Algunas empresas son capaces a través de anuncios y de la calidad del producto/servicio, de generar la lealtad del cliente



#### 2.3.2.5.2.3. Perspectiva financiera

Nevado, et al (2011). Las medidas de actuación indican si la estrategia de una empresa, su puesta en práctica y ejecución, están contribuyendo a la mejora del mínimo aceptable. Para tener éxito desde el punto de vista financiero, ¿Cómo aumentamos el valor para nuestros accionistas, por medio de dividendos y/o mayor capitalización?

Niven, P (2000). Las medidas financieras son un componente importante del cuadro de mando integral, especialmente en las empresas con ánimo de lucro. Las medidas de esta perspectiva nos dicen si la ejecución de nuestra estrategia detallada a través de medidas elegidas en otras perspectivas nos está llevando a resultados finales mejores. Podríamos concentrar toda nuestra energía y capacidad en mejorar la satisfacción de los clientes, la calidad, las entregas a tiempo o cualquier otro elemento, pero sin una indicación del efecto que tienen sobre los rendimientos financieros de la empresa, tienen un valor limitado.

Rivera, J (2010). En general, los indicadores financieros están basados en la contabilidad de la compañía, y muestran el pasado de la misma. El motivo se debe a que la contabilidad no es inmediata (al emitir un proveedor una factura, la misma no se contabiliza automáticamente), sino que deben efectuarse cierres que aseguren la compilación y consistencia de la información. Debido a estas demoras, algunos autores sostienen que dirigir una compañía prestando atención solamente a indicadores financieros es como conducir a 100 km/h mirando por el espejo retrovisor.

Esta perspectiva abarca el área de las necesidades de los accionistas. Esta parte del BSC se enfoca a los requerimientos de crear valor para el accionista como: las ganancias, rendimiento económico, desarrollo de la compañía y rentabilidad de la misma.

Valor económico agregado (EVA), retorno sobre capital empleado (ROCE), Margen de operación, ingresos, rotación de activos son algunos indicadores de esta perspectiva.

Algunos indicadores frecuentemente utilizados son:

- ✓ Índice de liquidez.
- ✓ Índice de endeudamiento.
- ✓ Metodología dupont.
- ✓ Índice de rendimiento del capital invertido (en la mayoría de los casos).

#### 2.3.2.5.2.4. Perspectiva de los procesos internos

Nevado, et al (2011). Se determinan los procesos críticos internos en los que la organización debe ser excelente para satisfacer los objetivos financieros y del cliente. Para satisfacer a nuestros accionistas y clientes, ¿en qué procesos empresariales internos debemos ser excelentes?

Niven, P (2000). En esta perspectiva se identifican los procesos claves en los que la empresa debe destacar para continuar añadiendo valor para los clientes y finalmente para los accionistas. Cada una de las disciplinas relacionadas con los clientes que acabamos de mencionar requerirá el funcionamiento eficaz de cumplir con su proposición de valor. Nuestra tarea en esta perspectiva es identificar esos procesos y desarrollar las mejores medidas posibles con las que hacer el seguimiento de nuestros avances. Para satisfacer las expectativas del cliente y accionistas, es probable que se tengan que identificar procesos internos completamente nuevos, en lugar de centrar los esfuerzos en incrementar la mejora de las actividades ya existentes. El desarrollo de productos la producción, la fabricación, la entrega y el servicio posventa pueden representar dentro de esta perspectiva.

Rivera, J (2010). Es esta perspectiva de proceso interno se identifican los procesos críticos para conseguir los objetivos de accionistas y clientes, permitiendo centrar los indicadores de los procesos a aquellos que influirán directamente sobre los objetivos de clientes y accionistas.

Cada negocio tiene un conjunto único de procesos para crear valor para los clientes y producir resultados financieros.

- ✓ Proceso de innovación.
- ✓ Proceso de operaciones.
- ✓ Servicio postventa.

#### 2.3.2.5.2.5. Perspectiva de aprendizaje

Nevado, et al (2011). Hay que identificar la infraestructura que la empresa debe construir para crear una mejora y crecimiento a largo plazo. La formación y crecimiento proceden de tres fuentes principales: las personas, los sistemas y los procedimientos de la organización. Para tener éxito con nuestra visión, de qué forma apoyaremos nuestra capacidad de aprender.

Niven, P (2000). Si se quiere alcanzar resultados ambiciosos con respecto a los procesos internos, los clientes y también los accionistas ¿Qué se puede hacer? Las medidas concernientes a la perspectiva de aprendizaje y crecimiento son verdaderos facilitantes de otras perspectivas. En esencia, son los cimientos sobre los que se construye la totalidad de la casa del cuadro de mando integral. Una vez identificadas las medidas e iniciativas relacionadas con la perspectiva del cliente y con la de procesos internos, seguramente se descubrirán huecos entre la actual infraestructura organizativa de habilidades del personal y sistemas de información y el nivel necesario para alcanzar los resultados deseados. Las medidas pensadas para esta perspectiva ayudaran a rellenar el hueco y asegurar una actividad sostenible en el futuro.

Rivera, J (2010). En esta perspectiva se desarrollan objetivos e indicadores para estimular el aprendizaje y crecimiento de la organización, además se ofrece la infraestructura que permite alcanzar los objetivos de las restantes perspectivas.

Se destacan tres categorías de variables en la perspectiva de aprendizaje y crecimiento:

- ✓ Las capacidades de los empleados.
- ✓ Las capacidades de los sistemas de información
- ✓ La motivación, delegación de poder y coherencia de objetivos.

### 2.3.3.- Sistema de control interno

#### 2.3.3.1. Sistema de control interno

Es el plan de organización entre la contabilidad, funciones de empleados y procedimientos coordinados que adopta una empresa pública, privada o mixta, para obtener información confiable, salvaguardar sus bienes, promover la eficiencia de sus operaciones y adhesión a su política administrativa. Perdomo, A. (2004). Fundamentos de control interno.

El control interno comprende el plan de la organización y todos los métodos y medidas coordinados que se adoptan en un negocio para salvaguardar sus activos, verificar la exactitud y la confiabilidad de sus datos contables, promover la eficiencia operacional y fomentar la adherencia a las políticas prescritas. Fonseca, O. (2011). Sistemas de control interno para organizaciones.

El control administrativo; incluye, pero no limita a, el plan de la organización, los procedimientos y registros relacionados con los procesos de decisión que se refieren a la autorización de las transacciones por parte de la administración. Tales autorizaciones han sido definidas como una función administrativa asociada directamente con la responsabilidad por el logro de los objetivos de la

organización, y como un punto de partida para el establecimiento del control contable de las transacciones.

Los controles contables abarcan el plan de la organización, los procedimientos y registros relacionados con la salvaguarda de los activos y con la confiabilidad de los estados financieros, diseñados para proveer seguridad razonable de que:

1. Las transacciones se registren en cuanto es necesario para permitir la preparación de los estados financieros en conformidad con los principios de contabilidad generalmente aceptados o cualesquiera otro criterio aplicable a tales estados financieros y para mantener la rendición de cuentas por los activos;
2. Las transacciones se ejecutan de acuerdo con autorizaciones generales o específicas dadas por la administración; y
3. La rendición de cuentas registrada por los activos se compara con los activos existentes a intervalos razonables, tomando las acciones apropiadas en relación con cualesquiera diferencias. (Mantilla, S. y Cante, S. (2005). Auditoría de control interno.

#### 2.3.3.1.1. Responsabilidades por el control interno

Según (Fonseca Luna, 2011), Sistema de control interno en la organización, La responsabilidad del control interno debería ser de todos los miembros de una organización, es decir, junta de directores, director ejecutivo, gerencia y los empleados. El COSO, proporciona una guía para fijar las responsabilidades de quienes tienen una participación clave en asegurar la efectividad y eficiencia del control interno en las organizaciones.

Tabla 1: Responsables del control interno

PUESTO	FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES
<b>DIRECTOR EJECUTIVO</b>	Responsabilidad global sobre el sistema de control interno. Asegura que todos los componentes del sistema se encuentren en su lugar.
	Establece el tono en la organización.
	Establece el estilo de la gerencia y la filosofía de operaciones.
	Incluye en la eleccion de miembros de la junta de directores.
	Proporciona liderazgo y direccion a la gerencia.
	Cumple con realizar con la gerencia las revisiones de control relacionadas con sus responsabilidades sobre la efectividad del control interno.
<b>GERENCIA</b>	Establece los procedimientos de control mas especificos.
	Monitorea e informa sobre la efectividad de los controles.
	Podria ejecutar algunos procedimientos de control.
<b>GERENTE FINANCIERA</b>	Responsabilidad primaria por el diseño, implementacion y monitoreo del sistema de informacion financiera de la entidad.
	Aporta en el diseño de objetivos a nivel - entidad y la evaluacion del riesgo.
<b>COMITÉ DE AUDITORIA</b>	Proporciona guias para vigilar las actividades realizadas por la gerencia.
	A traves de la selección de la gerencia, ayuda a definir las expectativas referidas a la integridad y valores eticos en la entidad.
	Establece los objetivos de alto nivel y la planificacion estrategica.
	Investiga cualquier asunto que lo considere importante.
<b>AUDITOR INTERNO</b>	Examina los controles internos y recomienda mejoras en estos.
<b>OTRAS PERSONAS</b>	Realizan el control de las actividades con el debido cuidado.
	Comunican a los niveles superiores acerca de la ocurrencia de problemas en las operaciones, incumplimiento de codigo de conducta, u otras violaciones a las politicas, o la existencia de actos ilegales.

Fuente: Fonseca Luna.

Fecha: 2011.

### 2.3.3.1.2. Componentes del control interno

Los componentes del sistema de control interno son los siguientes:

- Ambiente de control: Establece el tono general del control en la organización. Es el fundamento principal de todos los controles internos.
- Evaluación del riesgo: Identifica y analiza los riesgos que inciden en el logro de los objetivos de control, por lo que deben ser administrados.
- Actividades de control: Políticas y procedimientos que aseguran a la gerencia el cumplimiento de las instrucciones impartidas a los empleados, para que realicen las actividades que le han sido encomendadas.
- Información y comunicación: Tiene relación con los sistemas e informes que posibilitan que la gerencia cumpla con sus responsabilidades y los mecánicos de comunicación en la organización.
- Monitoreo: Es un proceso que evalúa la calidad del control interno en la organización y su desempeño en el tiempo.

Las razones que influyen para que el control interno brinde seguridad razonable, tiene relación con:

- Limitaciones inherentes al control; Estas limitaciones se refieren a la posibilidad de que exista un criterio inadecuado en la toma de decisiones debido al error humano, actividades de control evadidas por colusión de dos o más personas, o el exceso de control por la gerencia. Por ello el control podría ayudar a minimizar la presencia de errores, pero no provee seguridad absoluta de que estos no ocurran en el futuro.
- Consideraciones de costo/beneficio al diseñar e implementar o mejorar el control interno en las organizaciones; Los costos del control deben ser

balanceados en comparación con los beneficios, incluyendo los riesgos diseñados para administrarlos. El diseño de controles deberían implicar, necesariamente, la aceptación de algún grado de riesgo sobre los resultados o acciones, lo que no podría predecirse con absoluta seguridad.

Ningún sistema de control interno por muy óptimo que sea, podría garantizar una gestión efectiva y eficiente, información financiera exacta y confiable, ni libre de errores o fraude. A pesar de que un sistema de control interno podría funcionar de manera efectiva, es posible que experimente fallas originadas por los siguientes factores:

1. Error humano; Las personas que ejecutan los controles internos podrían adoptar decisiones equivocadas que generan fallas en los controles. Estas fallas dependiendo de su impacto, podrían ser consecuencia de errores incurridos por los responsables de control interno.
2. Acciones de la gerencia; En una entidad que se encuentra bien controlada, la gerencia podría adoptar la decisión de impedir o bloquear temporalmente el cumplimiento de determinados controles internos, con propósitos no legítimos.
3. Colusión; Dos o más personas se coluden para eludir o bloquear los controles que de otra forma funcionarían en forma efectiva.

#### 2.3.3.1.3. Información y comunicación.

##### a) Información:

La información se requiere en todos los niveles de una organización para operar el negocio y moverlo hacia la consecución de los objetivos de la entidad en todas las categorías, operaciones, información financiera y cumplimiento.



Según Mantilla, S. (2002) en su libro titulado Control interno estructura conceptual integrada, nos dice que la información es identificada, capturada, procesada y reportada mediante sistemas de información, estos sistemas operan en modo de monitoreo, realizando captura rutinaria de datos específicos.

- Calidad de información:

La calidad de información generada por sistemas afecta la habilidad de la gerencia para tomar decisiones apropiadas para la administración y el control de las actividades de la entidad.

Dado que tener información correcta, a tiempo, en el lugar correcto, es esencial para efectuar el control, los sistemas de información, puesto que ellos mismos son un componente del sistema de control interno, también deben controlarse. La calidad de la información puede depender del funcionamiento de las actividades de control.

b) Comunicación:

La comunicación es inherente a los sistemas de información. Los sistemas de información pueden proporcionar información al personal apropiado a fin de que ellos puedan cumplir sus responsabilidades de operación, información financiera y de cumplimiento. Pero las comunicaciones también deben darse en un sentido amplio, relacionándose con las expectativas, las responsabilidades de los individuos y de los grupos y otros asuntos importantes.

#### 2.3.3.1.3. Elementos del sistema de control interno

- Organización adecuada.
- Delimitación de autoridad y niveles de responsabilidad
- Definición de políticas.
- Definición de procedimientos para la Ejecución de procesos.

- Formulación de planes.
- Establecimiento de objetivos y metas.
- Normas adecuadas que guíen la protección y utilización racional de recursos.
- Dirección y administración de personal conforme a un sistema de méritos y sanciones.

#### 2.3.3.2. Riesgos

Según Coopers&Lybrands. (1997). Los nuevos conceptos del control interno: informe coso. Nos dice que la Identificación y el análisis de los riesgos es un proceso interactivo continuo y constituye un componente fundamental de un sistema de control interno eficaz. La dirección debe examinar detalladamente los riesgos existentes a todos los niveles de la empresa y tomar las medidas oportunas y gestionarlos.

##### 2.3.3.2.1. Identificación de los riesgos

El rendimiento de una entidad puede verse amenazado tanto por factores internos como externos. Dichos factores, a su vez pueden repercutir tanto en los objetivos se distancien de las pautas de comportamiento de la entidad en el pasado.

La identificación de los riesgos es un proceso interactivo y suele estar integrada con el proceso de planificación. También es útil considerar los riesgos “desde cero”, en lugar simplemente de analizar su evolución a partir de un análisis anterior.

##### 2.3.3.2.2. Análisis de riesgo

Según Mantilla. S. (2007). Control interno informe de coso. Nos dice que luego que una entidad ha identificado los riesgos globales de la entidad y los riesgos de actividad, necesita hacer un análisis de riesgos. La

metodología para analizar riesgos puede variar ampliamente porque muchos riesgos son difíciles de cuantificar. Sin embargo el proceso que puede ser más o menos formal usualmente incluye.

- Estimación del significado de un riesgo.
- Valoración de la probabilidad de ocurrencia del riesgo.
- Consideración de cómo puede administrarse el riesgo, esto es, una valoración de que acciones deben ser tomadas.

El análisis de riesgos no es un ejercicio teórico. A menudo es crítico para el éxito de la entidad. Es más efectivo cuando incluye la identificación de todos los procesos claves de negocio en los cuales existe exposición potencial de alguna consecuencia. Desafortunadamente, la importancia del análisis de riesgos se reconoce algunas veces muy tarde.

#### 2.3.3.3. Evolución del control de gestión

Según la Asociación Catalana de comptabilitat i Direcció Comisión de Contabilidad de Gestión, 2010, nos dice que la necesidad de dotarse de un conjunto de herramientas de control y de unos procesos idóneos para gestionar eficazmente las organizaciones, ha existido siempre y a lo largo de los años ha ido evolucionando al mismo tiempo que cambiaba el entorno empresarial y las organizaciones:

- La organización científica del trabajo:

Hace apenas cien años las organizaciones se consideraban acciones humanas, a fin de producir bienes o servicios. Por aquel entonces surgieron los primeros estudios en materia de organización, que se engloban en la denominada Teoría clásica. Una de las primeras líneas de investigación fue la propuesta por Frederick Winslow Taylor (1856-1915) con la Organización Científica del trabajo enfocada en las actividades físicas, relacionadas con la producción y

la modelización de estudios de los tiempos y los métodos de trabajo. Se valoraban los procesos realizados y la manera de operar con más eficiencia desde un punto de vista estrictamente técnico.

- Coordinación entre departamentos:

Años más tarde Henry Fayol (1841-1925) consideró que las actividades empresariales se realizaban en distintos departamentos que había que coordinar, para conseguir mejores resultados, por lo que se enfocó en la mejora de dicha coordinación.

- La teoría de la contingencia:

Robert Anthony (1916-2006) propuso sistemas de control para la mejora de las organizaciones e impulsó la teoría de la contingencia que sostiene que no se puede aplicar un único sistema de control de gestión a cualquier tipo de organización, sino que depende de las circunstancias en las que opere cada una.

- Importancia de los factores organizativos y la motivación de los trabajadores:

Los sistemas de control de gestión continuaron evolucionando y surgió una nueva corriente basada en la observación de los factores organizativos y relacionados con la motivación de los trabajadores. Estas áreas tomaron protagonismo a la hora de evaluar el éxito de la organización, por lo que el sistema de control se focalizó en ellas. Dentro de esta corriente surgió el análisis de cómo el comportamiento humano dentro de una organización podía influir notablemente en ésta y cómo los líderes de una comunidad podían conducir a un objetivo u otro.

- Importancia de la cultura organizativa:

Posteriormente, apreció otra línea de investigación que destacaba como la cultura de la organización influía en la toma de decisiones de los individuos, puesto que éstos estaban condicionados por ésta. Las propuestas de Chris Argyris (1926) consideran que una organización no es un ente aislado, sino

que está influenciado por las decisiones de sus miembros y por la cultura que la envuelve. Los modelos de sistemas de control de gestión basados en aspectos culturales consideraban a la organización como un conjunto social, con unos valores concretos que impregnaban su actividad. En dichos modelos se destacaba que cada miembro de una organización interpreta y se organiza con el resto, en función de unas normas y unos valores generales. En este sentido William G. Ouchi (1946) analizó cómo un sistema de control eficiente debía tener en cuenta las relaciones culturales de la organización y de sus miembros para trabajar eficazmente.

- Importancia de la delegación de funciones:

A partir de los años 80 el modelo de dirección se volvió a más flexible y el éxito de las organizaciones se basó en la capacidad de delegar funciones y responsabilidades. En estos años surgió la necesidad creciente de dotarse de herramientas de control y coordinación de todos los miembros de la organización. La herramienta más utilizada entonces fue el presupuesto, que permitía focalizar los esfuerzos de cada miembro en la consecución del mismo. Poco a poco se fueron introduciendo otras variables de gestión de tipo cualitativo, en lugar de las exclusivamente económicas. Surgieron entonces investigaciones para mejorar y flexibilizar los procesos productivos en menos tiempo.

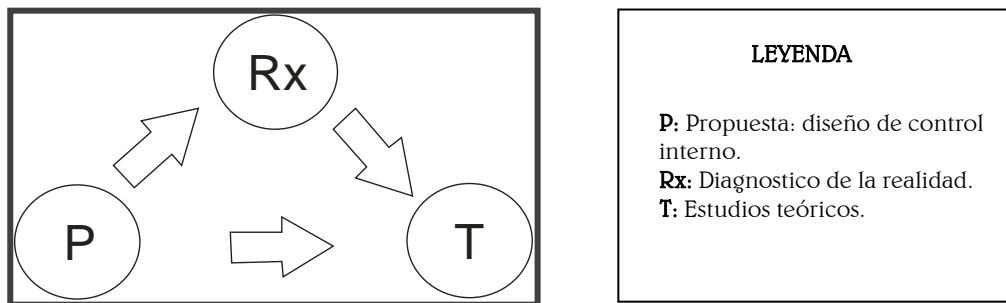
### **III. Metodología.**

#### **3.1.- Tipo de investigación.**

El tipo de investigación es Aplicada - Propositiva por qué permitió describir los procesos para el diseño del sistema de control interno de la empresa YaLlegue.com dedicada al comercio electrónico de productos diversos.

### 3.2.- Diseño de la investigación.

Atendiendo al tipo de investigación el diseño considerado en la presente investigación es No-Experimental cuya objetivación es la siguiente:



El presente estudio también es explicativa, porque luego de describir los procesos se explicó cada uno de ellos y se detalló su resultado ya implementado en la empresa yallegue.com.

### 3.3.- Población muestral.

La población muestral en estudio está constituida por 4 trabajadores de la empresa Yallegue.com distribuido de la siguiente manera:

Tabla 2: Distribución de la población

CUADRO N° 1		
DISTRIBUCION DE LA POLBACION MUESTRAL EN ESTUDIO		
N°	CARGO	CANTIDAD
1	Gerente general	1
2	Contador	1
3	Encargado de sistemas	1
4	Encargado de Operaciones	1
	<b>TOTAL</b>	<b>4</b>

### 3.4.- Técnicas de muestreo.

La técnica a asumir en la presente investigación es probabilístico aleatorio simple.

### 3.5.- Métodos

- Método lógico inductivo: Ya que a través del razonamiento, el cual parte de casos particulares permitió se eleve a conocimiento general.
- Método histórico: Está vinculada al conocimiento de las distintas etapas del objeto de estudio, se utilizó para conocer la evolución y desarrollo de dicho objeto de investigación e identificar las etapas principales de su desenvolvimiento y las conexiones históricas fundamentales.
- Modelación: Ya que la investigación plantea una perspectiva propositiva, a partir del diseño de sistema de control interno para mejorar la gestión operativa de la entidad Yallegue.com dedicada al comercio electrónico de productos diversos

### 3.6.- Técnicas e instrumentos de recolección de datos

#### 3.6.1.- Técnicas:

##### a) Técnicas de gabinete:

El fichaje: esta técnica permitió fijar conceptos y datos relevantes mediante la elaboración y utilización de fichas para registrar, organizar y precisar aspectos importantes considerados en las diferentes etapas de la investigación.

Particularmente para el desarrollo del presente estudio se utilizaron las siguientes fichas:

- Ficha de resumen: fueron utilizados en la síntesis de conceptos y aportes de diversas fuentes, para que sean organizados de manera concisa y pertinentemente es estas fichas, particularmente sobre contenidos teóricos o antecedentes consultados.
- Fichas textuales: Sirvieron para la transcripción literal de contenidos, sobre su versión bibliográfica o fuente informativa original.
- Fichas Bibliográficas: estos fueron utilizados permanentemente en el registro de datos sobre las fuentes recurridas y que se consultaron para llevar un

registro de aquellos estudios, aportes y teorías que le dieron el soporte científico correspondiente a la investigación.

b) Técnicas de campo:

- Entrevista: para el presente trabajo de investigación se utilizó la técnica de la entrevista dirigida al gerente de la empresa Yallegue.com. dicho instrumento consta de 12 ítems cerrados, debidamente estructurados.

3.6.2.- Instrumento:

- Cuaderno de campo: se utilizó con el propósito de registrar y detectar falencias operativas en el manejo de la gestión de la empresa Ya Llegue.com
- La encuesta: este instrumento fue utilizado con la finalidad de recoger información respecto al nivel de conocimiento y su funcionamiento de los controles internos en dicha empresa.

Dicho instrumento consta de 12 ítems debidamente estructurados, los mismos que fueron validados por la opinión y juicio de expertos.

3.7.- Técnicas de procesamiento de datos:

A razón de que la investigación es de tipo Aplicada - Propositiva, los resultados fueron abordados descriptivamente de tal manera que estuvieron basados en datos descriptivos debido a que se podrá conocer los sistemas de control interno establecidos por la empresa y como se venían trabajando con estos controles.



## IV. Resultados y discusión

### 4.1.1.- Reseña histórica de la empresa yallegue.com:

La empresa surgió en el año 2010 como una idea de negocio la cual cubra las necesidades de las personas de obtener distintos productos desde la comodidad de su hogar, la cual era beneficioso para las personas y es una necesidad latente.

En el año 2012 se concluye la idea y se forma la empresa Yallegue.com la cual es una tienda virtual donde los usuarios podrán entrar y seleccionar según la categoría que deseen los distintos productos y precios, cuyo principal objetivo es satisfacer al cliente con un buen servicio brindado por la Web y con la compra de su producto.

#### - Visión:

Convertirnos en una empresa líder a nivel nacional, ofreciendo el servicio adecuado, de calidad y con garantía.

#### - Misión:

Comercializar productos de calidad que ayuden a facilitar las compras del usuario en el día a día, ahorrándole tiempo, dinero y la fatiga.

#### - Valores:

- Responsabilidad
- Trabajo en equipo
- Confiabilidad
- Puntualidad
- Buena comunicación
- Honestidad

## Proceso – Diagrama de flujo

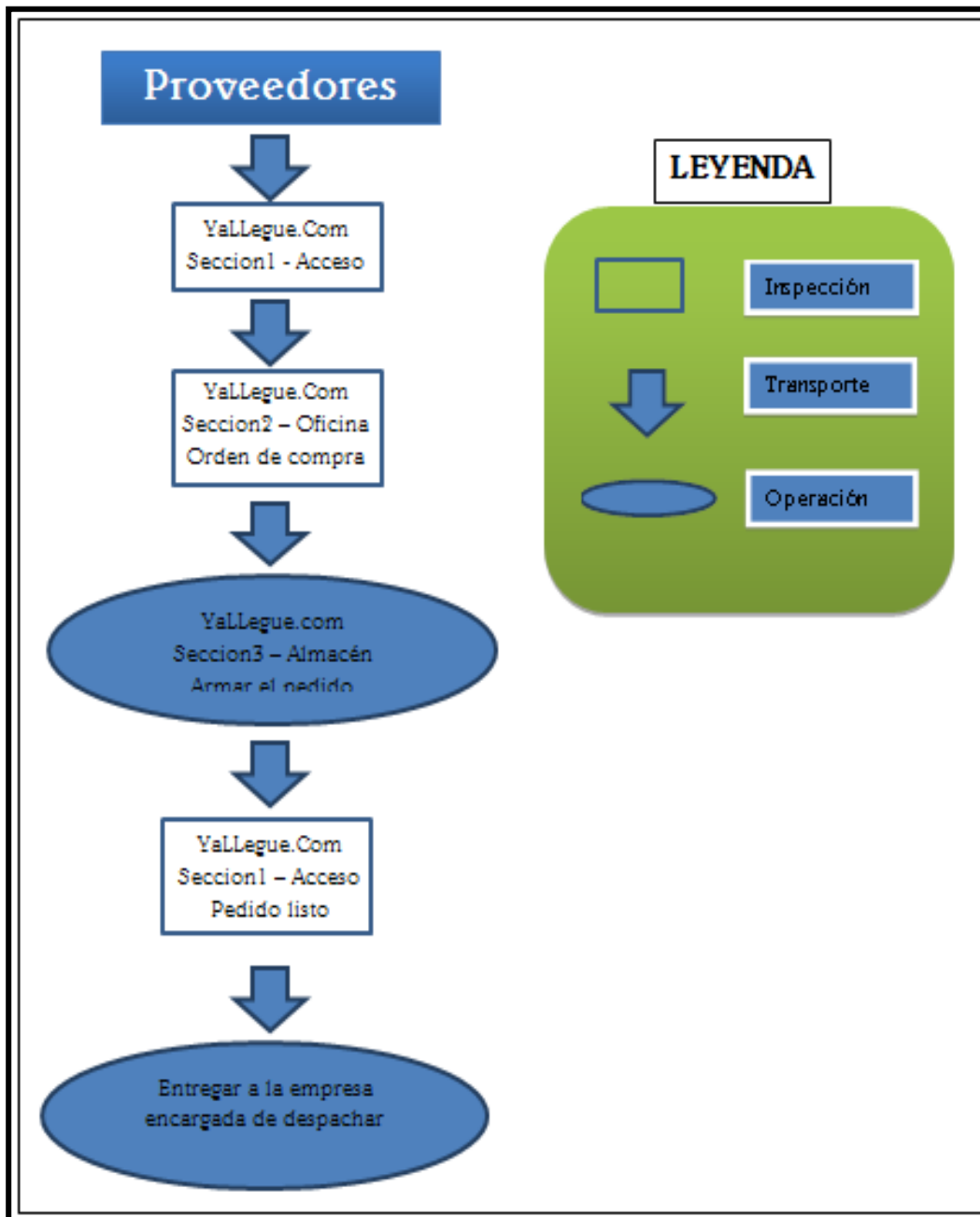


Figura 5 - Diagrama de flujo "YaLlegue.com"

- Descripción del proceso del diagrama de flujo:

Proveedores - Llegada de los productos a la empresa: En esta primera etapa, ya nos hemos comunicado anticipadamente con los proveedores, informándoles de los productos que necesitamos para nuestro stock. Estos proveedores nos dan luz verde y envían lo solicitado a nuestras instalaciones.

Sección 1 – Acceso: En esta etapa ya se recepción lo solicitado y se procede a la inspección de los materiales antes de ingresarlos al sistema y por consiguiente al almacén.

Sección 2 – Oficina: En esta etapa se revisa el sistema y se agrupan las órdenes de compra de los usuarios.

Sección 3 – Almacén para armar el pedido: Con las órdenes de compras de los usuarios, nos vamos al almacén para hacer el armado de los pedidos.

Sección 1 – Acceso para poner el pedido listo: Todos los pedidos armados y cada uno con los datos necesarios para despachar, se dejan en la sección 1.

Entregar a la empresa de despacho: Recogemos los paquetes listos para su entrega de la sección 1 y los llevamos a la empresa que se encargara de transportarlos a su destino.

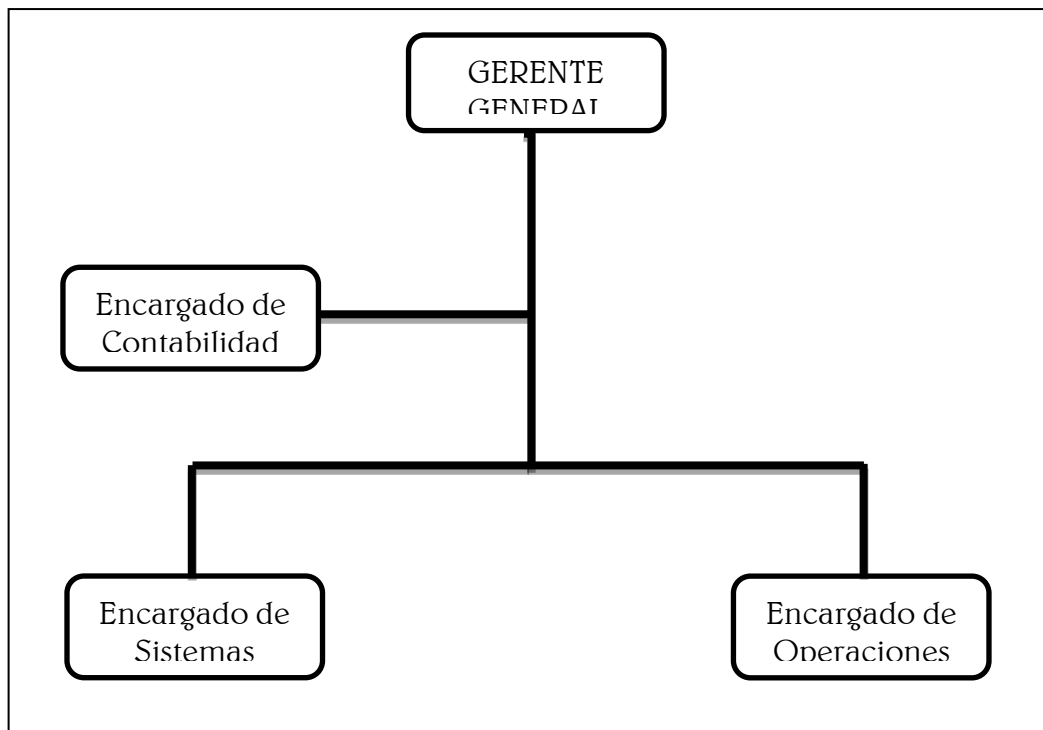
- Mano de obra requerida:

Yallegue.com no necesita de mucho personal, ya que es una empresa familiar conformada por 4 personas lo cuales tienen la capacidad para cubrir las operaciones necesarias para esta empresa. Además, se puede trabajar de manera aleatoria.

Tabla 3: Distribución de sueldos

CUADRO N° 2		
DISTRIBUCION DE SUELDOS		
N°	Cargo	Sueldo
1	Gerente General	S/. 500,00
2	Encargado de Contabilidad	S/. 500,00
3	Encargado de sistemas	S/. 500,00
4	Encargado de Operaciones	S/. 500,00
	<b>Total</b>	<b>S/. 2.000,00</b>

- Estructura organizativa de “Yallegue.com”



*Figura 06: Estructura organizativa “Yallegue.com”*

- Descripción de la funciones y responsabilidades:

Como podemos apreciar en la estructura organizacional, Yallegue.com cuenta con 4 áreas, las cuales se pueden cubrir aleatoriamente, teniendo en cada área colaboradores aptos para cumplir con una gestión positiva.

- Gerente general: Es el área de mayor jerarquía de la asociación y dentro de sus funciones está la de supervisar las operaciones, aprobar resultados económicos y las proyecciones de la empresa.
- Encargado de contabilidad: Dentro de sus funciones están las de llevar correctamente la contabilidad de la empresa, presentar los informes de estos mensualmente.

- Encargado de sistemas: Dentro de sus funciones está la de controlar y darle mantenimiento al portal de la empresa, los correos y sistemas creados para mejorar la productividad.
- Encargado de operaciones: Dentro de sus funciones está la de controlar la mercadería almacenada, revisar stocks e ingresar los materiales solicitados.

Cabe recalcar, que los 4 encargados de cada área siempre se apoyaran mutuamente en su labor, como por ejemplo, ayudar a ingresar la mercadería al almacén o despacharla a la empresa destino. Esto cambiaría conforme va creciendo la empresa ya que ingresaría más personal de apoyo.

- Análisis foda de la empresa “Vallegue.com”

Tabla 4: Análisis foda

<p style="text-align: center;">Factores internos</p> <p style="text-align: center;">Factores externos</p>	<p style="text-align: center;">Fortalezas</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• F1-Saber cómo hacer bien las cosas “knowhow”.</li> <li>• F2-Local propio.</li> <li>• F3-Red de contactos.</li> <li>• F4Comercialización directa a través del portal.</li> </ul>	<p style="text-align: center;">Debilidades</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• D1-Los productos y la distribución de estos, no son propios de la empresa.</li> <li>• D2-Falta de capital</li> <li>• D3-Falta del logo e imagen de la empresa.</li> </ul>
<p><b>Oportunidades</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• O1-Los puestos o stands electrónicos no poseen catálogos para armar los paquetes.</li> <li>• O2-Se debe visitar varios puestos para obtener un buen precio y obtener lo requerido.</li> <li>• O3-Estos stands, se encuentran en distintos lugares del centro y se debe recurrir a unos costos de movilización.</li> <li>• O4-Carecen de atención al cliente.</li> <li>• O5-La mayoría no ofrecen garantía asegurada de los productos vendidos.</li> <li>• O6-No brindan el soporte y ayuda técnica para el llegar a culminar la venta.</li> </ul>	<p>O1, O5, F1. Ofrecer a los usuarios los catálogos de los distintos productos con garantía asegurada.</p> <p>O2, O3, F2. Ofrecer en un solo lugar, los productos a un buen precio.</p> <p>O6, F3, F4. Brindar a los usuarios, la atención adecuada y el soporte técnico de lo comprado a través del portal</p>	<p><b>O2, D1. Fortalecer el lazo laboral con los proveedores de productos y con el canal de distribución.</b></p> <p><b>O5, D3. Formalizar y posicionar la marca.</b></p> <p><b>O4, O3. Planificar la cadena de Suministro y distribución.</b></p>
<p><b>Amenazas</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• A1-Estabilidad económica del país.</li> <li>• A2-Subida de precios de los productos.</li> <li>• A3-Proveedores.</li> </ul>	<p><b>A3, F3. Ofrecer a nuestros usuarios productos completos, de calidad y a precio justo.</b></p>	<p><b>A1, D2. Solicitar financiamiento.</b></p>

- Matriz de evaluación de factores internos de la empresa “Vallegue.com”

Tabla 5: Matriz de evaluación de factores interno de la empresa

<b>Factores Internos</b>	<b>Peso</b>	<b>Calificación</b>	<b>Valor Ponderado</b>
<b>Fortalezas</b>			
• Knowhow	0.20	4	0.8
• Local propio	0.20	4	0.8
• Red de contactos	0.10	3	0.3
• Comercialización directa a través del portal	0.20	3	0.6
<b>Debilidades</b>			
• Los materiales y la distribución de estos no son propios	0.10	2	0.2
• Falta de capital	0.10	2	0.2
• Falta del logo e imagen de la Empresa	0.10	3	0.3
<b>TOTAL</b>	<b>1</b>		<b>3.2</b>

Análisis e interpretación:

Se aprecia que, el total ponderado es: 3.2 es decir, mantiene una fortaleza interna. Al comparar el peso ponderado total de las fortalezas que suman 0.7 contra el de las debilidades que suman 0.3, vemos que las fortalezas son favorables para la empresa debido a que se posee un local propio a la vez podemos publicitar la página web a través de las redes sociales ya conocidas esto permite la captación de más clientes y a la vez el conocimiento y reputación de la empresa.

- Matriz de evaluación de factores externos de la empresa “Vallegue.com”

Tabla 6: Matriz de evaluación de factores externos de la empresa

Factores Internos	Peso	Calificación	Valor Ponderado
<b>Oportunidades</b>			
• Captación de nuevos clientes a través de la web.	0.20	4	0.8
• Se debe visitar varios puestos para obtener un buen precio y conseguir lo que desees.	0.10	3	0.3
• Estos stands, se encuentran en distintos lugares del centro de Lima y se debe recurrir a unos costos de movilización.	0.05	2	0.1
• Carecen de atención al cliente.	0.20	4	0.8
• La mayoría no ofrecen garantía asegurada de los materiales vendidos.	0.05	3	0.15
• No brindan el soporte y ayuda técnica para la compra adecuada del producto.	0.10	2	0.2
<b>Amenazas</b>			
• Estabilidad económica del País	0.10	2	0.2
• Subida de precio de los productos,	0.10	2	0.2
• Puestos o tiendas de productos.	0.10	3	0.3
<b>TOTAL</b>	<b>1</b>		<b>3.05</b>

Análisis e interpretación:

Se aprecia que, la suma de las oportunidades es de 0.7 y la suma de amenazas es de 0.3, lo cual nos dice que es favorable para la empresa. Esto es debido a que al cliente le ahorra el trabajo de salir a la calle de puesto en puesto a ver precios y conseguir productos de calidad, él podrá realizarlo desde la comodidad de su hogar con una laptop o PC podrá ver los distintos catálogos por sección que se le ofrecerá y precios acordes al bolsillo del cliente.



#### 4.1.2.- Resultados de la encuesta aplicada al gerente general de la empresa

Vallegue.com:

La presente encuesta tuvo como objetivo recolectar información relevante sobre los sistemas de control interno y el impacto que tiene con la gestión operativa de la empresa.

- Se le pregunto si utilizaba sistemas de control interno para analizar la situación de la empresa, la cual opto por responder que no.
- También se le pregunto si realizaba evaluaciones a las distintas carencias con la que contaban la cual expreso que no.
- A la vez se le pregunto si emitían informes sobre los objetivos propuestos la cual su respuesta fue que no.
- Se le pregunto de como calificaba el funcionamiento del servicio brindado me comentó que es bueno.
- En cuanto al funcionamiento de los procesos establecidos me respondió de que sus procesos eran regulares.
- Respecto a si contaba con personal calificado para una buena toma de decisiones opto por marcar que no.
- Otra de las preguntas se basaba en cómo califica la distribución de los distintos productos me respondió que es buena.
- Otra pregunta muy importante es como calificaba el tiempo de respuesta con sus clientes, expresó que es buena.
- Para terminar la encuesta se le hizo una pregunta abierta la cual consta de cómo tiene pensado fidelizarse con sus clientes, a través de un buen servicio y ofreciéndole los mejores precios al por menor y mayor.

V. Propuesta:

5.1.- Sistema de control interno

<b>Cuestionario de control interno</b>				
YaLlegue.Com				
Cuestionario de control interno area de Ventas				
	SI	NO	S/N	Observación
<b>1 DESPACHOS:</b>				
1 Las funciones del departamento de despacho son independientes de las de:				
a. ¿Recibo del pedido?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Deficiencias en los controles
b. ¿Contabilidad?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Deficiencias en los controles
c. ¿Facturación?	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Deficiencias en los controles
d. ¿Cobranza?	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Deficiencias en los controles
2 Los pedidos de los clientes son revisados y aprobados por el departamento de pedidos antes de su aceptación, o por otras personas que no tengan intervención alguna en:				
a. ¿Despachos?	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Deficiencias en los controles
b. ¿Facturación?	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Deficiencias en los controles
c. ¿Manejo de cuentas de clientes?	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Deficiencias en los controles
3 ¿Se efectúan los despachos únicamente con base en órdenes debidamente aprobadas?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Deficiencias en los controles
4 ¿Después del envío de los artículos, una copia de la orden de despachos es enviada directamente al departamento de facturación?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Deficiencias en los controles
5 ¿Todas las órdenes de despacho son controladas numéricamente por el departamento de contabilidad?	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Deficiencias en los controles
<b>2 FACTURACION</b>				
1 Las funciones del departamento de facturación son independientes de:				
a. ¿Despachos?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Los Controles Funcionan
b. ¿Contabilidad?	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Los Controles Funcionan
c. ¿Cobranzas?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Los Controles Funcionan
2 El departamento de facturación envía copias de las facturas directamente al departamento de cuentas por cobrar?	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Los Controles Funcionan
3 ¿Se hacen resúmenes de las facturas y los totales se pasan al departamento de contabilidad, independientemente de los departamentos de cuentas por cobrar y caja?	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Los Controles Funcionan
4 ¿Las facturas de venta son controladas numéricamente por el departamento de contabilidad?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Los Controles Funcionan
5 ¿Se comparan las facturas contra las órdenes de despacho, para cerciorarse de que todos los artículos enviados hayan sido facturados?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Los Controles Funcionan
6 Se revisan las facturas en cuanto a su exactitud en:				
a. ¿Cantidades?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Los Controles Funcionan
b. ¿Precios?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Los Controles Funcionan
c. ¿Cálculos?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Los Controles Funcionan
7 ¿La facturación al crédito con los proveedores, se controlan registrándolas en una cuenta de control, manejada por personal independiente de la función de cobro?	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Los Controles Funcionan
<b>3 COBRANZAS</b>				
1 Las funciones del cajero son independientes de las funciones de:				
a. ¿Embarque?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Los Controles Funcionan
b. ¿Facturación?	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Los Controles Funcionan
c. ¿Registro de los auxiliares de cuentas por cobrar?	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Los Controles Funcionan
2 Los registros de caja son recibidos directamente por el cajero antes de que pasen por:				
a. ¿El encargado de cuentas por cobrar?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Los Controles Funcionan
b. ¿Alguien responsable, por las funciones de teneduría de libros de facturación?	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Los Controles Funcionan
3 ¿El cajero tiene a su cargo la custodia de los ingresos desde que se reciben en su departamento, hasta su depósito en el banco?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Los Controles Funcionan
4 ¿En caso de que entregue los cheques al encargado de cuentas por cobrar, el cajero prepara una lista?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Los Controles Funcionan
5 ¿Se coloca en los cheques provenientes de remesas o pagos, un endoso restrictivo tan pronto como son recibidos?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Los Controles Funcionan
6 Los cheques y el efectivo recibidos se depositan intactos y el mismo día o el siguiente día hábil?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Los Controles Funcionan
En caso de ventas al contado o pago de documentos que deben ser devueltos al cliente, ¿la cinta de la registradora, las boletas de ventas, recibos de mostrador y cualesquiera otras informaciones similares, son preparadas y revisadas por un empleado independiente de quien recibe el efectivo?	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Los Controles Funcionan
7 ¿Si las cobranzas son hechas en una agencia o sucursal, se depositan los ingresos en una cuenta bancaria sujeta a retiros únicamente por la oficina principal?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Los Controles Funcionan

Figura 6 - Cuestionario de control interno

## 5.2.- Resultado del Sistema de control interno

### Hallazgos de auditoria

- **Área de despacho:**

**Hallazgo 1:**

Como se puede apreciar en el sistema de control interno nos arrojó como resultado de que la empresa Yallegue.com en su área de Despacho no es independiente del área de Facturación, este riesgo es elevado debido a que cada área debe de estar destinada a realizar solo su trabajo y el personal de despacho no pueden elaborar la factura ya que pueden estar coludidos para elevar los montos o vender facturas para el beneficio de la empresa que adquiera dicha factura.

Por otro lado no es el único riesgo que pueda ocurrir, también se ven inmersos a cometer errores al momento del llenado de dicha factura.

**Hallazgo 2:**

Como segundo hallazgo en el área de despacho se encontró que tampoco es independiente del área de cobranza, lo cual genera un alto riesgo para la empresa debido a que pueda ocurrir el robo del dinero y la pérdida de los documentos generados.

**Hallazgo 3:**

También se puede apreciar que a la hora de revisar el pedido para su aceptación la empresa no es independiente del personal de despacho por lo que genera un riesgo para la empresa debido a que se puedan perder los papeles o confundir los pedidos de los clientes, llegándoles un producto distinto del que ellos pidieron y tachando a la empresa como ineficiente.

**Hallazgo 4:**

Se encontró que los trabajadores del área de pedidos no es independiente del área de facturación esto genera también errores en el llenado de la factura confundiendo pedidos y el importe por pagar.

**Hallazgo 5:**

En el área de despacho también se encontró un riesgo alto debido que en el momento de enviar las órdenes de despacho al área de contabilidad estas no son controladas numéricamente la cual genera confusión y pérdida de los documentos para su debido registro.

- **Área de facturación:**

**Hallazgo 1:**

Se puede observar que el área de facturación no es independiente del área de contabilidad, lo cual genera riesgo debido a que lo recomendable sería que cada proceso tenga su área respectiva y dentro de contabilidad exista el área de facturación. Caso contrario podría existir la pérdida de facturas y por lo tanto un registro falso de las ventas generando resultados falsos.

**Hallazgo 2:**

También se dejó en evidencia que el área de facturación no envía copias de las facturas que son por cobrar al departamento de cuentas por cobrar para el debido control de las ventas al crédito, causando el olvido de los clientes que les deben.

**Hallazgo 3:**

El área de facturación no genera resúmenes de facturas para que estos sean transferidos al área de contabilidad para su respectivo registro, mostrando que no existe comunicación en las distintas áreas y genera pérdida de documentos, envío de información falsa y una toma de decisiones ineficiente.

**Hallazgo 4:**

Por último el personal de cobranza no es independiente del área de facturación y tampoco este genera un control de las facturas con los proveedores siendo de riesgo alto.

- **Área de cobranza:**

**Hallazgo 1:**

En el área de cobranza se encontró que el cajero también cumple con la función de realizar la factura, por lo que genera un riesgo alto esto debido a que la empresa tiene que establecer su área de facturación para que cada trabajador ejerza sus funciones de acuerdo a su área y tener la eficiencia y eficacia necesaria para el cumplimiento de los objetivos establecidos por la empresa.

**Hallazgo 2:**

Otras de las funciones que hace el cajero es que el mismo hace el registro de los libros auxiliares de las cuentas por cobrar, lo cual genera un riesgo alto para la empresa debido a que puede ocurrir confusiones al momento del registro de las facturas emitidas.

**Hallazgo 3:**

El registro caja pasa directamente al cajero lo cual genera un riesgo alto debido a que estos registros deben de pasar por el encargado del área de facturación para el respectivo cruce de facturas cobradas y las que son al crédito para el debido control. Enviárselas directamente al cajero es una de las funciones que él no tendría que realizar.

**Hallazgo 4:**

Por ultimo no hay una persona que se encargue de revisar y verificar que sean correctos antes de que le llegue a las manos al cliente, lo cual mostro que es el mismo cajero que realiza esta función siendo ineficiente porque en el transcurso

del día le resultara tedioso revisar documento emitido y cobrar a la misma vez pudiendo generar errores.

**Análisis e interpretación:**

Llegando a la conclusión de que la empresa YaLlegue.com muestra muchas falencias en el caso de la independencia de los departamentos, por lo tanto representa mucho riesgo de que la información se pierda, no se pida la documentación necesaria para el funcionamiento del control establecido, por otra parte la fatiga de una sola persona de hacer todo los cargos de los departamentos crea cansancio y fatiga, aumentando los errores que podrían ocurrir.

Por lo tanto la empresa debería tomar en cuenta en realizar seguimientos constantes a sus distintas áreas establecidas para saber si el control establecido es el adecuado y si este funciona de acuerdo a los objetivos establecidos.

Esta revisión continua de dichos controles es para mejorar la operatividad de la empresa y obtener la fidelización de los clientes con un buen trato y con productos de muy alta calidad y a la vez evitar la fatiga y cansancio de sus trabajadores de realizar varias tareas.

## 5.3.- Flujograma del proceso de venta de la empresa Yallegue.com

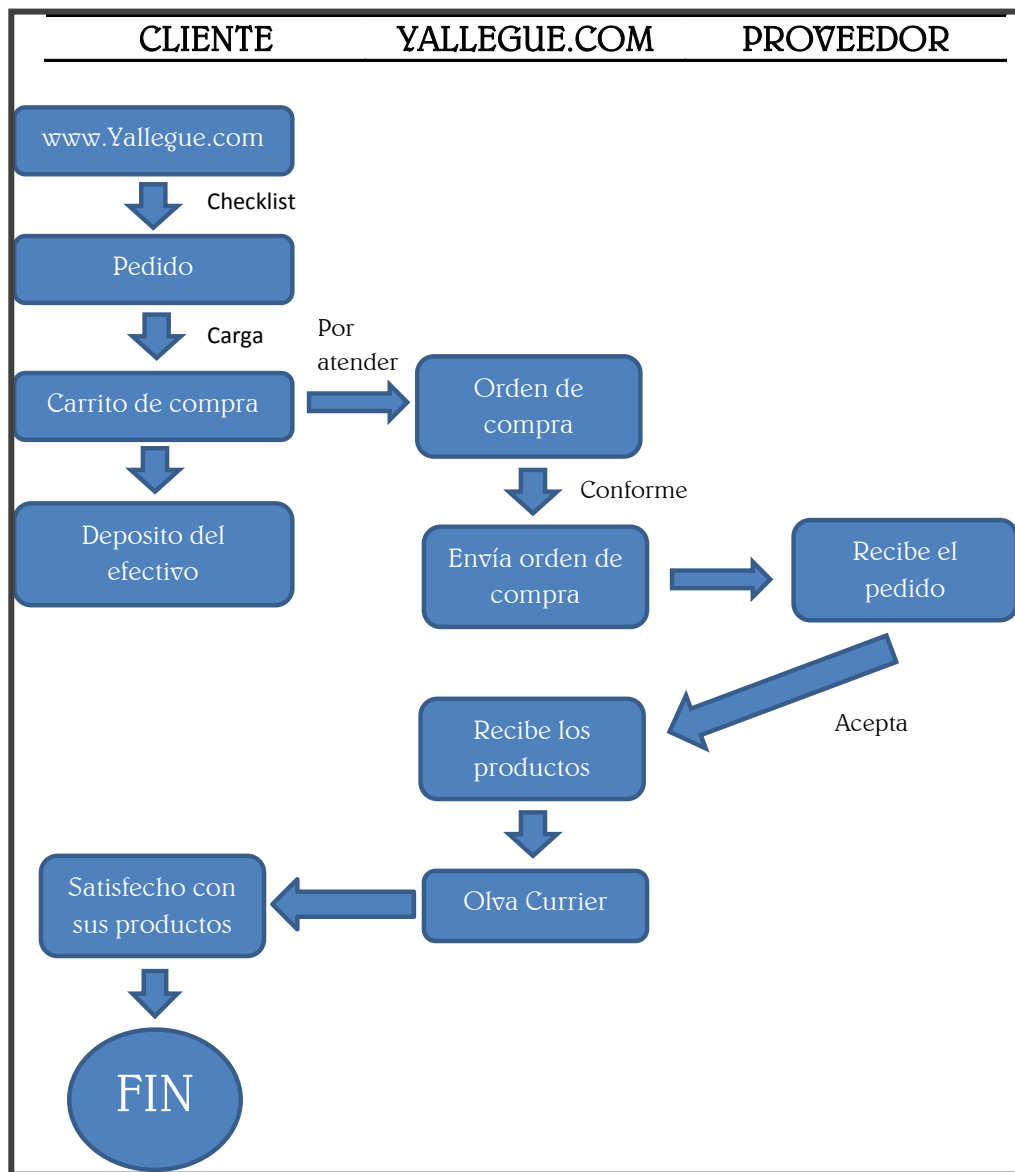


Figura 7 - Flujograma del proceso de venta

- ✓ Descripción del proceso de ventas de la empresa “Vallegue.com”
- 1. El cliente desde su ordenador entra a la página [www.vallegue.com](http://www.vallegue.com) y a través de un Checklist selecciona su pedido, luego de seleccionar todo los productos que desee comprar estos serán enviados a través de la confirmación del mismo cliente a un carrito de compra el cual muestra el detalle de sus pedidos el precio y el total. Por último el cliente genera la compra y el respectivo pago del producto y su factura o boleta.
- 2. La empresa Vallegue.com recibe la confirmación del pedido el cual es atendido inmediatamente a través de una orden de compra la cual dicha orden luego de su aprobación una copia es enviada al proveedor y otra se queda la empresa para su respectivo registro.
- 3. El proveedor recibe la orden de compra, revisa su stock y le envía a la empresa Vallegue.com el pedido establecido.
- 4. Nuevamente la empresa Vallegue.com es la encargada de recepcionar dicho pedido enviado por el proveedor. Ellos se encargaran de revisar si dicho orden de compra es lo que se pidió y sobre todo que sea de alta calidad, si no pasan dichos controles serán devueltos al proveedor, caso contrario son enviados a OlvaCurrier.
- 5. La empresa olvacurrier es la encargada de que dicho producto le llegue al cliente a la puerta de su casa.
- 6. Por último el cliente recibe su producto y queda satisfecho con la atención brindada lo cual podrá expresarla en la misma página de la empresa.



## 5.4.- Flujograma del proceso de las áreas de despacho, facturación y cobranza.



Figura 8 - Flujograma del área de despacho

✓ Descripción de los procesos de las áreas de despacho, facturación y cobranza.

1. El área de despacho verifica que todo lo recibido es lo muestra la orden de compra, se encargan de embalar los productos para que lleguen en perfecto estado generan una orden de salida la cual envían copia a la empresa olvacurrier.
2. El área de facturación es la encargada de recibir la orden de salida emitida por el área de despacho la cual procede a generar la factura o boleta para el cliente.
3. El área de cobranza es la encargada de verificar que el cliente haya realizado el depósito en el banco y emite un mensaje de confirmación al área de facturación para dicho proceso.

## 5.5.- Nueva estructura organizativa

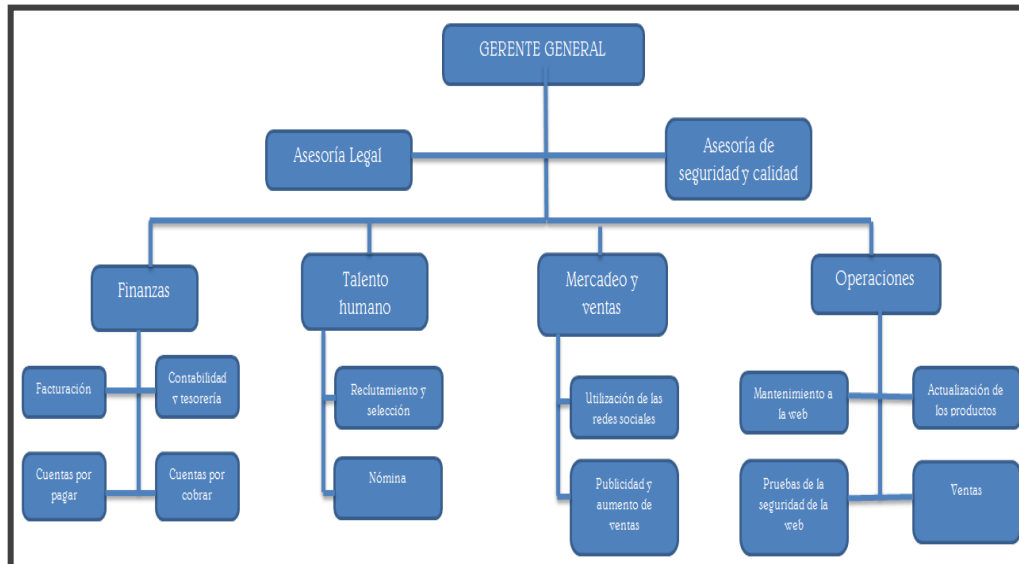


Figura 9 - Nueva estructura organizativa

## VI. Conclusiones y recomendaciones

### 6.1.- Conclusión:

1. Luego de haber acabado esta investigación se ha podido llegar a la conclusión de que el e-commerce se ha vuelto una herramienta muy práctica que obliga a las empresas a usarla como método para captar más clientes y aumentar sus volúmenes de ventas, esto a través de las redes sociales tales como: Twitter, Facebook, Hotmail, Gmail, Yahoo, entre otras.
2. El internet es un enorme recurso tecnológico que viene a complementar más que sustituir a los distintos métodos de comunicación que permite interactuar desde la comodidad de su hogar al usuario con la empresa.
3. Por otro lado antes de establecer un sistema de control interno la empresa debe de establecer los objetivos que se quieran lograr durante el proceso ya que se tomaran como guía o base para definir lo que realmente se quiera conseguir con el control.
4. El sistema de control interno permite detectar las falencias con las que cuenta la empresa y el adecuado uso de esta herramienta lograra alcanzar con eficiencia y efectividad un buen control interno en cualquier organización asegurándose de que la seguridad interna de la empresa funciona bajo los parámetros definidos.
5. De esta manera se cumplirán con los objetivos y metas establecidos por la organización.

#### 6.2.- Recomendación:

Al diseñar un sistema de control interno se recomienda realizar un análisis de los procesos y funciones de cada una de las áreas o departamentos integrantes de la organización con el fin de identificar las debilidades inherentes, conocer los riesgos y, derivado de ello, definir las medidas a utilizar para reducirlos.

Se sugiere que el sistema de control interno, flujogramas y estructura organizativa que forman parte del presente trabajo de tesis, se den a conocer a al gerente general de la empresa Vallegue.com para su aplicación en el desarrollo de sus operaciones habituales, la toma de decisiones oportunas y adecuadas, por ultimo para que pueda cumplir con el logro de sus objetivo establecidos.

## Bibliografía

Perdomo, A. (2004). Fundamentos de control interno. Editor: International Thomson Editores, S. A. de C. V. Pp. 318.

Rodríguez, I. (2002). Marketing.com y comercio electrónico en la sociedad de la información. Editor: Pirámide, 2002. Pp. 328.

Lasoni, M. (2002). Comercio electrónico, aspectos legales: un desafío para el derecho peruano. Editor: Librería Portocarrero, 2002. Pp. 411.

Associació Catalana de Comptabilitat i Direcció Comisión de Contabilidad de Gestión. (2010). Manual de control de gestión. Editor: Profit Editorial, 2010. Pp.288.

Llanes, A& McPherson, E. (2012). Manual de control interno para el área de almacenes. Editor: EAE, 2012. Pp. 100.

Ruiz, D.(2013). El sistema de control interno gerencia. Editor: EAE, 2012. Pp.64.

Rusenar, R.(2007). Control Interno. Editor: Macchi, 1999. Pp. 302.

Flores, A. (1964). El control interno y la auditoría interna y externa. Editor: Universidad Nacional Autónoma de México, México.

Dorta, J. (2001). La evaluación de riesgos como componente básico del sistema de control. Editor: Juan Carlos Martínez Coll.

Baraybar, F. (2010). El Cuadro de Mando Integral - Balanced Scorecard. Esic Editorial. España: Madrid

Mantilla, A. (2002). Control interno, estructura conceptual integrada. Editor: ECOE EDICIONES, 2004. Pp. 206.

Nevado, et al. (2011). Como Gestionar el Binomio rentabilidad – productividad. Grupo WoltersKluwer. España: Valencia

Oelkers, D. (2003). Comercio Electrónico. Editor: Cengage Learning Latin América, 2003. Pp. 168. Recuperado de <https://books.google.com.pe>

Schneider, G. (2005).Comercio Electrónico. Editor: Thomson, 2004. Pp. 250. Recuperado de <http://books.google.com.pe>

Gariboldi, G. (1999).Comercio Electrónico: Conceptos y reflexiones básicas. Editor: BID-INTAL, 1999. Pp. 53.Recuperado de <http://books.google.com.pe>

Niven, P. (2000). El cuadro de Mando Integral pasó a paso. Editorial Gestión 2000. España: Barcelon. Recuperado de <http://books.google.com.pe>

Norton, D. (2009). El cuadro de mando integral. Editor: Grupo Planeta. Colombia: Bogotá. Recuperado de <http://books.google.com.pe>

Rivera, J. (2010). Gestión de la RSC. Editorial Gesbiblo. España: Madrid. Recuperado de <http://books.google.com.pe>

Martínez,D. &Millan, A. (2012). Elementos básicos del cuadro de mando integral. Editor: ediciones Díaz de Santos. Recuperado de <http://books.google.com.pe>

Alvarado Veletanga, M. y Tuquiñahui Paute, S. (2011). Propuesta de implementación de un sistema de control interno basado en el modelo coso, aplicado a la empresa Electro Instalaciones en la ciudad de Cuenca. (Tesis inédita de pre grado). Universidad Politécnica Salesiana, Cuenca. Recuperado de <http://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/1312/13/UPS-CT002180.pdf>

Changoluiza Zapata, L. (2012). Diseño e implementación de un sistema de control interno administrativo aplicado a la empresa Compuengine CIA. LTDA.

(Tesis inédita de pre grado). Universidad Central del Ecuador, Quito. Recuperado de <http://www.dspace.uce.edu.ec/bitstream/25000/643/1/T-UCE-0003-24.pdf>

Ramón Ruffner, J. (2012). Impacto del E-COMMERCE en la auditoría de la gestión empresarial en organizaciones comerciales de Lima Metropolitana. (Tesis inédita de pre grado). Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Lima. Recuperado de: [http://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/cybertesis/2856/1/villanueva\\_ic.pdf](http://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/cybertesis/2856/1/villanueva_ic.pdf)

Vera Rabines, R. (2013). Implementación de políticas y procedimientos de control interno en empresas del Sistema Financiero en estado de liquidación. (Tesis inédita de pre grado). Universidad Nacional de San Marcos, Lima. Recuperado de

[http://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/cybertesis/2854/1/vera\\_rr.pdf](http://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/cybertesis/2854/1/vera_rr.pdf)



## Anexos

(Anexo 01)

**Matriz de consistencia**  
**Propuesta de diseño de un sistema de control interno para mejorar la gestión operativa de la empresa YaLlegue.com dedicada al comercio electrónico de productos diversos en el periodo 2013-2014.**

Problema	Objetivos	Hipotesis	Variables e indicadores	Metodología
<b>1. Problema Principal:</b> ¿El diseño de un sistema de control interno adecuado contribuirá con la mejora de la gestión operativa de la entidad YaLlegue.com dedicada al comercio electrónico de productos diversos en el periodo 2013-2014?	<b>1. Objetivo General:</b> Diseñar un sistema de control interno para la mejora de la gestión operativa de la entidad YaLlegue.com dedicada al comercio electrónico de productos diversos en el periodo 2013-2014.  <b>2. Objetivo Específicos:</b> Evaluar sistemas de control interno establecidos.  Establecer la importancia de los sistemas de control interno para la toma de decisiones empresariales.  Evaluar la toma de decisiones gerenciales sin la utilización de los sistemas de control interno.  Implementar estrategias y recomendaciones que ayuden a un mejor funcionamiento a la empresa YaLlegue.com	<b>1. Hipotesis General:</b> Si se diseña un sistema de control interno, este contribuirá con la mejora de la gestión operativa de la empresa YaLlegue.com dedicada al comercio electrónico de productos diversos en el periodo 2013-2014.	<b>1. Variable Independiente</b> <b>X. Sistemas de control interno.</b>  <b>DIMENSIONES:</b> Información. Procesos. Análisis e informe. Corrección de desviación.  <b>2. Variable Dependiente</b> <b>y. Gestión Operativa.</b>  <b>DIMENSIONES:</b> Análisis de los servicios. Análisis de los procesos. Cuadro de mando integral. Revisión de los modelos de diseñar y dirigir.  <b>3. Variable Interviniente</b>  <b>Z. Comercio Electronico</b>  <b>DIMENSIONES:</b> Mejoras en la distribución. Comunicación comerciales por vía electrónica Beneficios Operacionales. Facilidad para fidelizar a los clientes.	<b>1. Tipo de Investigación:</b> De acuerdo al propósito de la investigación, naturaleza del problema y objetivos formulados en el trabajo, en razón que para su desarrollo en la parte teórica conceptual se apoyará en conocimientos sobre control del sistema interno a fin de ser diseñado para la empresa YaLlegue.com en el periodo 2013-2014.  <b>Metodología de Investigación:</b> En la presente investigación se empleará el método descriptivo, el mismo que se complementará con el análisis de los datos entre otros.  <b>Diseño de la investigación:</b> El presente estudio dada la naturaleza de las variables materia de investigación, responde al de una investigación no experimental.  <b>Población:</b> La población en estudio está conformada por el personal que presta servicio en la empresa YaLlegue.com  <b>Muestra:</b> De la población anteriormente señalada se ha tomado como muestra la empresa YaLlegue.com  <b>Técnicas:</b> Las principales técnicas que se ha empleado en la investigación son: Entrevista y encuesta.  <b>Instrumentos:</b> Los principales instrumentos que se aplicaron en las técnicas son: Guía de entrevista y guía de encuesta.



**ENCUESTA DIRIGIDA AL GERENTE GENERAL DE LA EMPRESA  
YALLEGUE.COM**

(Anexo 02)

- I. **Objetivo.-** Estimado funcionario reciba nuestro más grato y cordial saludo, la presente encuesta tiene como objetivo recolectar información relevante sobre los sistemas de control interno y el impacto que tiene con la gestión operativa de la empresa.
- II. **Instrucciones.-** Marcar con un aspa (x) en la alternativa que crea conveniente, por favor sea muy sincero y responsable con su respuesta.
- III. **Ítems.-**
1. Edad: 30
  2. Sexo:
    - X Masculino
    - b) Femenino
  3. Lugar de procedencia: Chiclayo  
Fecha: 15 de octubre del 2013
  4. Utilizan sistemas de control interno para analizar la situación de la empresa.
    - a) Sí.
    - X No.
  5. Realizan evaluaciones a las diferentes carencias con las que cuentan.
    - a) Sí.
    - X No.
  6. Emiten informes sobre el logro de los objetivos propuestos.
    - a) Sí.
    - X No.
  7. Como califica usted el funcionamiento del servicio prestado.
    - X Bueno.
    - b) Regular.
    - c) Malo.

8. Como califica usted el funcionamiento de los procedimientos establecidos.
- X Bueno.
  - b) Regular.
  - c) Malo.
9. Cuenta con personal capacitado para la toma de decisiones.
- X Sí.
  - b) No.
10. Como califica usted la distribución de los distintos productos.
- X Bueno.
  - b) Regular.
  - c) Malo.
11. Como califica el tiempo de respuesta que tiene con el cliente.
- X Bueno.
  - b) Regular.
  - c) Malo.
12. De qué manera tiene pensado fidelizar al cliente.
- A través de un buen servicio y ofreciéndole los mejores precios al por menor y mayor.

¡GRACIAS POR SU COLABORACIÓN!



Pierr Lamadrid Cotrina.  
ENTREVISTA DIRIGIDA AL GERENTE GENERAL DE LA EMPRESA  
YALLEGUE.COM

(Anexo 03)

- I. **Objetivo.-** Estimado funcionario reciba nuestro más grato y cordial saludo, la presente entrevista tiene como objetivo recolectar información relevante sobre el funcionamiento de la empresa.
  
- II. **Instrucciones.-**Conteste las siguientes preguntas con honestidad y sinceridad para su respectiva evaluación.
  
- III. **Ítems.-**
  1. Edad: *30*.
  2. Sexo: *Masculino*.
  3. Lugar de nacimiento: *Chiclayo*.
  4. Grado: *Profesional*.
  5. Título: *Ingeniero de sistemas*.
  6. Fecha de entrevista: *15 de octubre del 2013*.
  7. ¿Utilizan sistemas de control interno para analizar a la empresa Yallegue.com?  
  
*No, no está implementado en la empresa y desconozco de una metodología o herramienta válida que pueda apoyarme en esto.*
  8. ¿Realizan evaluaciones para poder detectar las diferentes falencias en la empresa?  
  
*Sólo un Checklist básico, nada elaborado.*
  9. Describe brevemente el funcionamiento de los servicios brindados.

*Se trata de un portal web con la operatividad de un buscador, este ofrece un catálogo de los productos disponibles por rubro y las tiendas afiliadas a donde pueden ser comprados. La premisa es que de manera personalizada y por área geográfica la tienda ofrezca los mejores precios de determinado producto ya que los proveedores son fabricantes, importadores o mayoristas que cuentan con Yallegue.com como intermediario vendedor con el cual han fijado precios finales en base a determinados escenarios de venta.*

10. Describe brevemente los procesos establecidos por la empresa Yallegue.com

- *Ocho días antes de finalizar el mes los proveedores remiten la actualización de Stocks y precios de sus productos destinados a la venta el mes entrante.*
- *En el transcurso de 5 días Yallegue.com actualiza la información.*
- *A las cero horas del primer día del mes esta actualización entra en vigencia para el público.*
- *Se ejecuta el cierre de mes para proceder a enviar los reportes a los proveedores, con su respectiva factura por el servicio brindado. (En base a la venta) pagadera hasta la quincena del mes en curso.*

- *Solicitud de pedido:*

*Yallegue.com recibe los pedidos de los usuarios de la página negociando los precios al por mayor y bonificaciones a través de sus canales de comunicación (Correo, Chat).*

- *Pedido:*

*El usuario recibe una confirmación con el acuerdo pactado con Yallegue.com siendo comunicado que este documento tiene un periodo de validez a corto plazo. En este punto ya está cotizada la transacción (con lugar de entrega, fecha, costos de envío). El pedido queda completo cuando “El usuario” deposita en la cuenta indicada el monto acordado.*

- *Facturación:*

*Donde se genera la Factura o boleta según lo requerido por el Usuario.*

- *La entrega:*

*Se realiza por OlvaCurrier, los lineamientos ya los tiene claros el Usuario desde la solicitud del pedido.*

- *Verificación de mercancías:*

*El usuario tiene un plazo establecido para validar la conformidad de su pedido, con la posibilidad de generar devoluciones las respectivas notas de crédito o débito.*

11. Como mantiene la comunicación con sus clientes a través de la vía electrónica.

*La principal vía de comunicación es a través de los documentos: Solicitud de pedido, pedido, Facturación. Todo esto a través de correos personalizados, el Usuario al interactuar con Yallegue.com tiene a su disposición la comunicación a través de los principales gestores y redes sociales actuales. Tanto desde el buscador como desde las tiendas adjuntas. Para la verificación de estatus de la entrega de su pedido será*

*asesorado por estos medios para su consulta en la interface web de OlvaCurrier.*

*Sus últimos 10 pedidos y sus respectivos detalles siempre figurarán en la respectiva tienda donde los compró. Y puede en cada una de ellas o desde el Buscador Yallegue.com solicitar el consolidado.*

¡GRACIAS POR SU COLABORACIÓN!

**Pierr Lamadrid Cotrina.**

(Anexo 04)

## Cuestionario de control interno

YaLlegue.Com

Cuestionario de control interno area de Ventas				
<b>1 DESPACHOS:</b>	<b>SI</b>	<b>NO</b>	<b>S/N</b>	<b>Observacion</b>
1 Las funciones del departamento de despacho son independientes de las de:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Punto Medio
a. ¿Recibo del pedido?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Punto Medio
b. ¿Contabilidad?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Punto Medio
c. ¿Facturación?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Punto Medio
d. ¿Cobranza?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Punto Medio
2 Los pedidos de los clientes son revisados y aprobados por el departamento de pedidos antes de su aceptación, o por otras personas que no tengan intervención alguna en:				
a. ¿Despachos?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Punto Medio
b. ¿Facturación?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Punto Medio
c. ¿manejo de cuentas de clientes?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Punto Medio
3 ¿Se efectúan los despachos únicamente con base en órdenes debidamente aprobadas?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Punto Medio
4 ¿Después del envío de los artículos, una copia de la orden de despachos es enviada directamente al departamento de facturación?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Punto Medio
5 ¿Todas las órdenes de despacho son controladas numéricamente por el departamento de contabilidad?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Punto Medio
<b>2 FACTURACION</b>	<b>SI</b>	<b>NO</b>	<b>S/N</b>	<b>Observacion</b>
1 Las funciones del departamento de facturación son independientes de:				
a. ¿Despachos?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Punto Medio
b. ¿Contabilidad?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Punto Medio
c. ¿Cobranzas?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Punto Medio
2 ¿El departamento de facturación envía copias de las facturas directamente al departamento de cuentas por cobrar?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Punto Medio
3 ¿Se hacen resúmenes de las facturas y los totales se pasan al departamento de contabilidad, independientemente de los departamentos de cuentas por cobrar y caja?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Punto Medio
4 ¿Las facturas de venta son controladas numéricamente por el departamento de contabilidad?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Punto Medio
5 ¿Se comparan las facturas contra las órdenes de despacho, para cerciorarse de que todos los artículos enviados hayan sido facturados?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Punto Medio
6 Se revisan las facturas en cuanto a su exactitud en:				
a. ¿Cantidades?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Punto Medio
b. ¿Precios?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Punto Medio
c. ¿Cálculos?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Punto Medio
7 ¿La facturación al credito con los proveedores, se controlan registrandolas en una cuenta de control, manejada por personal independiente de la función de cobro?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Punto Medio
<b>3 COBRANZAS</b>	<b>SI</b>	<b>NO</b>	<b>S/N</b>	<b>Observacion</b>
4 Las funciones del cajero son independientes de las funciones de:				
a. ¿Embarque?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Punto Medio
b. ¿Facturación?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Punto Medio
c. ¿Registro de los auxiliares de cuentas por cobrar?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Punto Medio
5 Los registros de caja son recibidos directamente por el cajero antes de que pasen por:				
a. ¿El encargado de cuentas por cobrar?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Punto Medio
b. ¿Alguien responsable, por las funciones de teneduría de libros de facturación?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Punto Medio
6 ¿El cajero tiene a su cargo la custodia de los ingresos desde que se reciben en su departamento, hasta su depósito en el banco?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Punto Medio
7 ¿En caso de que entregue los cheques al encargado de cuentas por cobrar, el cajero prepara una lista?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Punto Medio
8 ¿Se coloca en los cheques provenientes de remesas o pagos, un endoso restrictivo tan pronto como son recibidos?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Punto Medio
9 ¿Los cheques y el efectivo recibidos se depositan intactos y el mismo día o el siguiente día hábil?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Punto Medio
10 En caso de ventas al contado o pago de documentos que deben ser devueltos al cliente, ¿la cinta de la registradora, las boletas de ventas, recibos de mostrador y cualesquiera otras informaciones similares, son preparadas y revisadas por un empleado independiente de quien recibe el efectivo?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Punto Medio
11 ¿Si las cobranzas son hechas en una agencia o sucursal, se depositan los ingresos en una cuenta bancaria sujeta a retiros únicamente por la oficina principal?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Punto Medio