



**REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
UNIVERSIDAD JOSÉ ANTONIO PÁEZ
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES
ESCUELA CONTADURÍA PÚBLICA
CARRERA CONTADURÍA PÚBLICA**

**ESTRATEGIAS DE CONTROL INTERNO PARA
MEJORAR LOS PROCESOS DE VENTAS-
FACTURACIÓN-DESPACHO DE LA EMPRESA
ARDECA DE VENEZUELA C.A.**

Autores: Daniel Bonito
Carmen Torres

Urb. Yuma II, calle N° 3. Municipio San Diego
Teléfono: (0241) 871.42.40 (master) – Fax: (0241) 871.23.94



**REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
UNIVERSIDAD JOSÉ ANTONIO PÁEZ
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES
ESCUELA CONTADURÍA PÚBLICA
CARRERA CONTADURÍA PÚBLICA**

**ESTRATEGIAS DE CONTROL INTERNO PARA MEJORAR LOS
PROCESOS DE VENTAS-FACTURACIÓN-DESPACHO
DE LA EMPRESA ARDECA DE VENEZUELA C.A.**

Trabajo de Grado para optar al Título de
Licenciados en Contaduría Pública

Autores: Daniel Bonito
C.I. V-26.654.503
Carmen Torres
C.I. V-26.430.107

Tutor: Licdo. Miguel Licon

San Diego, Mayo del 2019



**REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
UNIVERSIDAD JOSÉ ANTONIO PÁEZ
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES
ESCUELA CONTADURÍA PÚBLICA
CARRERA CONTADURÍA PÚBLICA**

ACTA DE ACEPTACION DEL TUTOR

Quienes suscriben, esta Acta Miguel Ángel Licon López, de Cédula de Identidad No. V-8.829.211 en mi carácter de tutor de trabajo de grado presentado por los ciudadanos Daniel Bonito y Carmen Torres portadores de las Cédulas de Identidad No. V- 26.654.503 y No. V-26.430.107 respectivamente, dejan constancia que el Trabajo de Grado titulado **“ESTRATEGIAS DE CONTROL INTERNO PARA MEJORAR LOS PROCESOS DE VENTAS-FACTURACIÓN-DESPACHO DE LA EMPRESA ARDECA DE VENEZUELA C.A.”**, presentado como requisito parcial para optar al título de Licenciados en Contaduría Pública ha sido revisado y, cumpliendo con los requisitos y méritos suficientes para ser sometido a la presentación pública y evaluación por parte del jurado examinador que se designe.

En San Diego, a los seis días del mes de mayo del año dos mil diecinueve.

Lcdo. Miguel Licon

C.I. V- 8.829.211

ÍNDICE GENERAL

	Pág.
LISTA DE CUADROS	v
LISTA DE FIGURAS	vi
LISTA DE GRÁFICOS	vii
DEDICATORIA	viii
AGRADECIMIENTO	x
RESUMEN INFORMATIVO	xii
INTRODUCCIÓN	1
 CAPÍTULO	
I EL PROBLEMA	
1.1. Planteamiento del Problema.	3
1.2. Formulación del Problema.	5
1.3. Objetivos de la Investigación.	6
1.4. Justificación de la Investigación.	6
 CAPÍTULO	
II MARCO TEÓRICO	
2.1. Antecedentes de la Investigación.	8
2.2. Bases Teóricas.	13
2.3. Definición de Términos Básicos.	26
 CAPÍTULO	
III MARCO METODOLÓGICO	
3.1. Tipo y Nivel de la Investigación.	27
3.2. Fases Metodológicas.	28
3.2.1 Fase I. Diagnóstico de la Situación Actual	28
3.2.2 Fase II. Identificación de las debilidades y fortalezas de los procesos de control interno.	30
3.2.3 Fase III. Diseño de estrategias de control interno.	30
 CAPÍTULO	
IV RECURSOS	
4.1 Análisis de los Resultados	31
 CAPÍTULO	
V PROPUESTA	
5.1 Presentación de la Propuesta.	
5.2 Objetivos de la Propuesta.	45
5.3 Justificación de la Propuesta.	47
5.4 Factibilidad de la Propuesta.	47
5.5 Desarrollo de la propuesta	48

CONCLUSIONES	pp. 67
RECOMENDACIONES	69
REFERENCIAS	70
ANEXOS	72

LISTA DE CUADRO

CUADRO	pp.
1. Muestra	29
2. Análisis DOFA	43

LISTA DE FIGURAS

FIGURA	pp.
1. Auxiliar de inventarios.	61
2. Nota de Recepción de Mercancía.	62
3. Nota de Despacho de Mercancía.	63

LISTA DE GRÁFICOS

GRÁFICO	pp.
1. Entrega de los pedidos a tiempo	32
2. Facturación de artículos que no están en existencia	33
3. Verificación de los pagos de los clientes	34
4. Comprobación de la disponibilidad de las existencias	35
5. Errores en el despacho de mercancía	36
6. Descontento de los clientes	37
7. Funciones y responsabilidades definidas	38
8. Implementación de programas de capacitación	39
9. Toma física periódica de inventarios	40
10. Existencias de diferencias de inventarios	41
11. Implementación de estrategias de control interno	42

DEDICATORIA

Quisiera dedicar el presente trabajo de grado primeramente, a Dios porque por Él he sido, paciente, perseverante y constante para llevar a cabo mis metas. Para Dios nada es imposible y sin Él no soy nadie.

A mi padre que está en el cielo, que ha sido de mi inspiración para yo seguir adelante y estoy seguro que desde arriba me cuida y está siendo complacido por cada meta alcanzada en mi vida. Mi deber siempre será honrarte y enorgullecerte padre.

A mi madre, por ser de motivación y apoyo para mí en todo momento. Por creer, confiar en mí y nunca dudar de mis capacidades.

Por último, a mi familia por siempre estar presente y retarme a superarme cada vez más sobrepasando mis límites haciendo que crezca más como persona y como futuro profesional.

Los amo.

Daniel Bonito

DEDICATORIA

Dios todo poderoso, por darme fuerza, por guiarme en estos años de carrera, por su compañía a lo largo de mi vida, y por otorgarme tantos logros.

Seguidamente a la Universidad José Antonio Páez por ser la casa de estudio de la cual me siento plenamente orgullosa y agradecida por tantos conocimientos brindados, porque en ella alcance mis principales metas y logros como persona y profesional.

Por último a todas aquellas personas que compartieron conmigo lo más bellos e inolvidables momentos, así como los éxitos a través de largo de estos años. “Dios es el camino la verdad y la vida”

A mi Señor Jesucristo, por guiar cada paso de mi vida, iluminar mi camino y brindarme la sabiduría, constancia, perseverancia y fortaleza a lo largo de estos años para alcanzar este triunfo.

A mis padres por darme la vida, por sus oraciones y enseñanzas que me han gratificado y formado en cada instante, gracias por su inmenso e incondicional amor.

Carmen Torres

AGRADECIMIENTO

Quisiera agradecer el presente trabajo de grado primeramente, a Dios por iluminarme y guiar mi camino para tomar las decisiones correctas.

A todos mis compañeros, amigos y futuros colegas de los cuales han hecho del largo camino en uno corto gracias a las buenas enseñanzas y experiencias vividas a través de ellos.

A todos los profesores, que con esfuerzo, dedicación y pasión han sido responsables de contribuir a lo largo de mi carrera universitaria para poder alcanzar esta meta.

Y, por último, a mis hermanos David, Jesús y Dayana por su cariño incondicional y nunca dejar de apoyarme en todo momento.

Daniel Bonito

AGRADECIMIENTOS

Desde el más sincero sentimiento agradecida eternamente primeramente a Dios por ayudarme en esta carrera, así como a todas aquellas personas que de alguna manera han colaborado con la realización de este trabajo de los cuales merecen especial mención: La Universidad José Antonio Páez, por ser la casa de estudio que me cobijó y transmitió en sus aulas y pasillos la luz del conocimiento.

Así como también, muy agradecida con mi tutor, quienes con sus conocimientos, esfuerzos y apoyo profesional nos han ayudado en el desarrollo de nuestra investigación.

A mis familiares, por su apoyo incondicional sin importar las distancias que nos separan y estar a mi lado hasta la culminación de la carrera deseando este logro tanto como yo.

Por último, a mis compañeros de estudio, con quienes compartimos muchos momentos de alegrías, tristezas y éxitos en el transcurso de la carrera.

Carmen Torres



**REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
UNIVERSIDAD JOSÉ ANTONIO PÁEZ
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES
ESCUELA CONTADURÍA PÚBLICA
CARRERA CONTADURÍA PÚBLICA**

**ESTRATEGIAS DE CONTROL INTERNO PARA MEJORAR LOS
PROCESOS DE VENTAS-FACTURACIÓN-DESPACHO
DE LA EMPRESA ARDECA DE VENEZUELA C.A.**

San Diego, Mayo del 2019

Autores: Daniel Bonito

Carmen Torres

Tutor: Lcdo. Miguel Licon

RESUMEN INFORMATIVO

El presente estudio tuvo como objetivo principal proponer estrategias de control interno para mejorar los procesos de ventas-facturación-despacho de la empresa Ardeca De Venezuela C.A., con el fin de lograr realizar eficientemente los procesos y concretar las ventas mediante una adecuada aprobación de los pedidos, una facturación oportuna una vez recibido el pago de los clientes, para evitar pérdidas o fraudes, y un despacho eficiente minimizando errores que generan diferencias de inventarios y emisión de notas de crédito, ocasionando trabajos adicionales innecesarios. En este sentido, la metodología que se utilizó para su desarrollo fue bajo la modalidad de los proyectos factibles, con diseño de campo y documental, a nivel descriptivo. La población estuvo representada por diecisiete (17) personas que conforman la empresa, y la muestra representativa estuvo comprendida por siete personas (07), correspondiente a cuatro (04) del área de ventas, un (01) trabajador del área de facturación y dos (02) almacenistas. En cuanto a la técnica e instrumento de recolección de datos que fueron aplicados se utilizó la encuesta apoyada del cuestionario comprendido de once (11) preguntas dicotómicas cerradas con respuestas dicotómicas con únicas alternativas si-no, cuyos resultados obtenidos fueron tabulados, graficados en diagramas circulares, analizados e interpretados, con los cuales se realizó el diagnóstico, identificó las debilidades existentes en sus procesos. Se pudo concluir que el control interno permite garantizar el cumplimiento de los procedimientos, políticas y normas establecidos, para alcanzar los objetivos propuestos, salvaguardando los activos, realizando registros continuos, permite emitir reportes confiables, detectado posibles desviaciones y estableciendo los correctivos.

Descriptor: Estrategias, Ventas, Facturación, Despacho y Control Interno.

INTRODUCCIÓN

El control interno es una herramienta, que es utilizada en la actualidad por las empresas, que tiene como objetivo resguardar los recursos de la misma evitando pérdidas por fraude o negligencia, como así también detectar las desviaciones que se presenten y que puedan afectar al cumplimiento de los objetivos de la organización. En este contexto, la presente investigación tuvo como finalidad proponer estrategias de control interno para mejorar los procesos de ventas-facturación-despacho de la empresa Ardeca de Venezuela C.A., con el fin de lograr concretar los procesos hasta hacer efectiva la venta desde que se toma el pedido, se realiza la facturación y se ejecuta el despacho al cliente, y poder continuar con el ciclo operativo de la organización.

A tales efectos, el presente proyecto de trabajo de grado fue desarrollado en un (01) semestre académico extraordinario, y estuvo estructurado en cinco (5) capítulos para lograr los objetivos establecidos presentados de la siguiente manera:

Capítulo I, El Problema: contuvo la exposición de la situación problemática enmarcada en el planteamiento del problema, el establecimiento de los objetivos de la investigación, tanto el general como los específicos, así como la justificación de la investigación.

Capítulo I, El Problema: contiene la exposición de la situación problemática enmarcada en el planteamiento del problema, el establecimiento de los objetivos de la investigación, así como la justificación de la investigación.

Capítulo II, Marco Teórico: se refiere al marco teórico y está integrado por los antecedentes de la investigación, bases teóricas y definición de términos básicos.

Capítulo III, Marco Metodológico: se describen el tipo y nivel de investigación, las fases metodológicas de la investigación de acuerdo con los objetivos específicos.

Capítulo IV, Resultados: revela los resultados obtenidos de la aplicación de los instrumentos de recolección de información, los cuales fueron tabulados, graficados,

interpretados y analizados, permitiendo desarrollar las fases metodológicas que permitieron alcanzar los objetivos específicos establecidos necesarios para el desarrollo del presente proyecto de trabajo de grado.

Capítulo V, Propuesta: se presenta la propuesta que consiste en diseñar estrategias de control interno para mejorar los procesos de ventas-facturación-despacho de la empresa Ardeca De Venezuela C.A.

Finalmente, las conclusiones y recomendaciones, obtenidas en la presente investigación, así como las Referencias: bibliográficas y electrónicas de donde se obtuvo la información y los anexos generados que sustenta el presente estudio.

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA

1.1. Planteamiento del Problema

Las empresas comercializadoras mantienen un proceso continuo de ventas, facturación y despacho de sus productos, para poder generar los ingresos necesarios y la rentabilidad requerida para garantizar su operatividad y mantenerse en el tiempo. En este sentido, cada vez son más las empresas que buscan implementar mejoras en sus procesos para poder lograr los objetivos propuestos, y poder enfrentar los cambios tecnológicos, la globalización, la competencia cada vez más agresiva, así como los efectos socio-económicos, y asegurar su permanencia en el mercado.

En Venezuela, las empresas no se escaparon de esta realidad, y presentan mayores retos, debido a que se enfrentan ante una economía inestable inflacionaria, donde el poder adquisitivo pierde valor de una manera apresurada y descomunal, generando que al momento de reponer los inventarios los costos sean mayores, y que a su vez afectan los precios de venta que se han asignado a los productos vendidos, requiriendo de una evaluación continua de su estructura de costos.

Es por ello, que los procesos de ventas, facturación y despacho, deben ser efectivos para poder gestionar la cobranza y contar con la liquidez financiera que permita cubrir sus compromisos contraídos con los acreedores. Para tal fin, es necesario revisar los procesos actuales, y determinar las áreas que requieren mejoras para hacer efectivo el clico antes descrito, y garantizar la operatividad de la organización, permitiendo cumplir con sus objetivos y metas planteados.

En este contexto, una de las herramientas que han venido adoptando las empresas fue control interno, implementado a sus procesos para poder garantizar que se cumplan con las políticas, normativas y procedimientos, que debe llevar a cabo el personal de cada área, y poder detectar las posibles desviaciones e implementar los correctivos

necesarios para lograr que se cumplan con los planes, metas y objetivos establecidos, por otro lado, salvaguarda los activos y minimiza el riesgo que se comentan fraudes, garantizando el registro oportuno de las operaciones realizadas por la organización y emitir reportes con cifras reales, veraces y oportunas para respaldar el proceso de toma de decisiones, así como la elaboración de estados financieros confiables.

Al respecto, señaló Catacora (2016:238), que: “el control interno es la base sobre el cual descansa la confiabilidad de un sistema contable, el grado de fortaleza determinará si existe una seguridad razonable de las operaciones reflejadas en los Estado Financieros”, en este sentido, el control interno está directamente relacionado con las operaciones normales de una organización, por lo cual es necesario que la información financiera sea segura y confiable, y esto se logra a través de un adecuado control interno, aplicado en la entidad. De esta manera, uno de los aspectos más significativos de la seguridad razonable es la información financiera, sin embargo, la limitante del establecimiento del control interno son sus altos costos, por lo que la empresa utiliza sus recursos internos (asesores, gerentes departamentales, empleados comprometidos, entre otros), de manera que los costos se reduzcan y se pueda aplicar de forma estratégica.

Vinculado a lo anterior, el control interno comprende procedimientos coordinados de manera coherente a las necesidades del negocio, para proteger y resguardar de mayor control y supervisión, como son las áreas de ventas, facturación y despacho de mercancía, los cuales son procesos de gran importancia para mantener el flujo continuo de la empresa, con la eficacia con que se concreten las ventas, y minimicen las devoluciones, permitirá que se pueden obtener los ingresos producto de la cobranza efectuada a los clientes, y fortalecer la liquidez financiera que requiere la empresa para cubrir sus deudas y obligaciones.

Bajo este contexto, el presente estudio estuvo enfocado en la empresa Ardeca de Venezuela C.A., la cual se encuentra ubicada en la Av. Lisandro Alvarado, Sector Parque Industrial la Florida N° 93, en el Municipio Valencia, del Estado Carabobo,

dedicada a la fabricación y distribución de repuestos automotrices de goma, cuya problemática radicó, en el proceso de ventas, desde la toma del pedido, hasta la facturación y proceso de despacho, debido a que los vendedores no realizaban el pedido de manera adecuada, así como realizaban su entrega tardía.

Por otro lado, cuando se realizaba el proceso de facturación no se verificaba que el cliente haya hecho efectivo el pago, y en ocasiones al registrar el pedido en el sistema administrativo, se generan errores en la transcripción, lo que conlleva a que se facturaran artículos que el cliente no había pedido, siendo un riesgo para la empresa que podía generar pérdidas económicas irreparables. Por su parte, el departamento de almacén generaba en oportunidades errores al momento del despacho, ya que realizaban el envío de una mercancía por otra de menor valor, ocasionando pérdidas significativas para la empresa, y diferencias de inventarios.

Todo ello, debido a la falta de normativas y políticas debidamente definidas y difundidas al personal, así como el incumplimiento de los procedimientos establecidos, ya que no cuentan con una guía efectiva para realizar las actividades de forma correcta. En este sentido, se propuso diseñar estrategias de control interno para mejorar los procesos de ventas-facturación-despacho, de manera que se pueda salvaguardar los activos involucrados, y garantizar que se cumplan con los objetivos establecidos, y guiar al personal a optimizar su desempeño y logre los objetivos organizacionales, referentes a las áreas objeto de estudio.

De aplicarse controles internos de manera oportuna, se podría minimizar el riesgo de pérdidas financieras para la empresa, y garantizar su operatividad, para poder concretar el ciclo de ventas-facturación-despacho, y generar los ingresos requeridos por la empresa para cubrir sus obligaciones contraídas con terceros, fortaleciendo su liquidez financiera, y generando la rentabilidad esperada por los accionistas.

1.2 Formulación del Problema

Tras las implicaciones anteriores, se plantea la siguiente interrogante: ¿Cuáles

serían las estrategias de control interno adecuadas que permitan mejorar los procesos de ventas-facturación-despacho de la empresa Ardeca de Venezuela C.A. ?

1.3 Objetivos de la Investigación

1.3.1 Objetivo General:

Proponer estrategias de control interno para mejorar los procesos de ventas-facturación-despacho de la empresa Ardeca de Venezuela C.A.

1.3.2. Objetivos Específicos

- Diagnosticar la situación actual de los procesos de ventas-facturación-despacho de la empresa Ardeca de Venezuela C.A.
- Identificar las debilidades y fortalezas del control interno de los procesos de Ventas-facturación-despacho de la empresa Ardeca de Venezuela C.A.
- Diseñar estrategias de control interno para mejorar los procesos de ventas-facturación-despacho de la empresa Ardeca de Venezuela C.A.

1.4 Justificación de la Investigación

El presente estudio se justifica debido a que, a través del diseño estrategias de control interno se pueda mejorar los procesos de ventas-facturación-despacho de la empresa Ardeca de Venezuela C.A., con la finalidad de que permita lograr que el personal de ventas optimice su desempeño, en cuanto a la toma de pedidos y mejora su comunicación con el área de almacén, para lograr la facturación oportuna y agilizar el proceso de despacho, de manera que este último sea efectivo, minimizando el riesgo de errores en su ejecución, y se puedan concretar las ventas, ya que a partir de ello continuará el ciclo de cobranza, y de reposición de sus inventarios, así como generar la rentabilidad esperada por los accionistas.

En este contexto, el control interno contribuyó a que se salvaguarden los activos, se realicen registros oportunos en las áreas de estudio, se emitan reportes con cifras

reales y oportunas, para apoyar el proceso de toma de decisiones como para la emisión de estados financieros confiables. Este estudio, podrá además, servir de apoyo a otras empresas que presenten problemática similar, como aporte social.

Asimismo, servirá como antecedente de otras investigaciones, para estudiantes de la Universidad José Antonio Páez, y otras Universidades, cuyas investigaciones se encuentren enmarcadas bajo las líneas de investigación “Gestión y Control de Finanzas Públicas y Privadas”, bajo la temática de control interno y mejoras de procesos administrativos, contables y financieros, establecidos por la Facultad de Ciencias Sociales para la Escuela de Contaduría Pública. Finalmente, servirá a los autores para ampliar sus conocimientos académicos y profesionales para mejorar su desempeño en el campo laboral.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

El marco teórico comprende, de acuerdo a Arias (2016:106), es considerado como: “el producto de la revisión documental-bibliográfica y consiste en una recopilación de ideas, postura de autores, conceptos y definiciones que sirven de base a la investigación por realizar”. En este sentido, en el presente capítulo se exponen los antecedentes, las bases teóricas y los términos básicos, relacionados al problema planteado, que dan aportes para el diseño de la propuesta para el cumplimiento de los objetivos establecidos.

2.1 Antecedentes de la Investigación

Según Tamayo (2017:146), expresa que los antecedentes de la investigación tratan de: “hacer una síntesis de las investigaciones o trabajos realizados sobre el problema formulado, con el fin de determinar el enfoque metodológico de la misma investigación”, en este sentido, a continuación se presentan los trabajos e investigaciones previos, consultados y que están relacionados con el problema y el control interno requerido para los procesos de ventas-facturación-despacho, en la empresa Ardeca de Venezuela C.A., entre los cuales se citan:

Primeramente, el presentado por Quintero (2019), en su estudio titulado **“Estrategias de control interno para mejorar los procesos de facturación y manejo de inventario de la empresa Quimipro De Venezuela C.A.”** para optar al título de Licenciados en Contaduría Pública, en la Universidad José Antonio Páez. La investigación tuvo como finalidad de lograr obtener las cifras reales de los inventarios que permitan una información financiera veraz, confiable y oportuna que garantice la efectividad de los procesos de facturación y manejo de los mismos, permitiendo emitir reportes oportunos para la toma de decisiones y para la elaboración de los

estados financieros. En cuanto a la metodología que se utilizó estuvo enmarcada bajo la modalidad de proyecto factible, apoyada en un diseño de campo y documental a nivel descriptivo.

En cuanto a la técnica aplicada fue la encuesta, apoyada a través del instrumento de cuestionario comprendido por dieciséis (16) preguntas dicotómicas de respuestas (si-no). Con los resultados obtenidos se pudo concluir en la investigación que, mediante la implementación de los controles internos en el área de facturación y almacén, la empresa podrá lograr salvaguardar sus activos, y manejarlos eficientemente minimizando los riesgos de pérdidas, desabastecimiento, incobrabilidad de facturas, optimizando además, el desempeño del personal en las áreas de estudio, dirigidos al logro de los objetivos organizacionales.

Su aporte al presente estudio, son las estrategias propuestas y la implementación de control interno en el área de facturación, las cuales permitirán en la empresa Ardeca de Venezuela C.A., mejorar la comunicación entre los vendedores y el departamento de facturación, así como realizar los registros adecuados de las facturas, para que minimice los errores al momento de enviar las facturas al departamento de almacén para que realicen el respectivo despacho, y se concreten las ventas.

Posteriormente, Paredes y Vargas (2018), presentaron una investigación que lleva por título **“Propuesta de mejora del proceso de almacenamiento y distribución de producto terminado en una empresa Cementera del Sur de País”**, para optar por el título Profesional de Ingeniería Industrial, en la Universidad Católica San Pablo, en Arequipa, Perú. La investigación tuvo como propósito de incrementar la satisfacción del cliente y reducir los tiempos de despacho y aumentar el volumen de despacho, aumentar las unidades de carga debidamente equipadas, revisadas y homólogas, y del cumplimiento de los procedimientos establecidos para colaboradores y transportistas.

La metodología utilizada es de los denominados proyectos factibles, con diseño de campo no experimental, de nivel descriptivo, con enfoque cualitativo. Las técnicas

de recolección de información aplicadas fueron la observación directa, la encuesta apoyada de un cuestionario, entrevistas grupales e individuales, inspección de registros (revisión de campo). Con los resultados obtenidos, la investigadora concluye en su investigación que el proceso de distribución es de gran importancia para la empresa ya que se requiere que sea efectivo, para lograr entregar al cliente los bienes que se le han vendido, en corto tiempo y minimizando los errores en el proceso de despacho. Su aporte al presente estudio, es que esta es una de las áreas que se quiere mejorar, minimizando los errores de entrega de un producto por otro de mayor valor, que afecta de manera significativa a la empresa, ya que los costos que presentan las partes automotrices son inversiones de gran compromiso financiero para la empresa.

Seguidamente, Armas y Guedez (2016), en su trabajo de grado que lleva por título **“Políticas del control interno bajo el Enfoque C.O.S.O. en el departamento de ventas de la empresa Medical Estetic Equipment, C.A.”**, presentado en la Universidad José Antonio Páez para optar al título de Licenciados en Contaduría Pública. El estudio tuvo como finalidad aplicar de manera eficiente los componentes del Informe C.O.S.O. para mejorar sus procesos en el departamento de ventas y concretar las ventas, mejorando la comunicación y uso de registros con información real para la venta equitativa por parte de los vendedores y poder cumplir con los clientes en los productos pedidos y pagados. Para ello, la investigación se desarrolló metodológicamente bajo la modalidad de un proyecto factible, con diseño de campo de nivel descriptivo, sustentada con bases bibliográficas para el logro de los objetivos propuestos.

Con respecto a las técnicas e instrumentos aplicados, fue la encuesta apoyada de un cuestionario comprendido de dieciocho (18) preguntas dicotómicas de respuesta cerradas tipo si-no. Con los datos obtenidos se realizó un diagnóstico, mediante el cual los autores concluyeron en su investigación que no existen formalmente definidos procesos de control interno en el área de ventas, lo cual evidencia una debilidad significativa en sus procesos la cual debe ser considerada al momento de elaborar la propuesta, finalmente, se lograron los objetivos específicos

propuestos permitiendo proponer políticas de control interno bajo el enfoque C.O.S.O. para el departamento de ventas, logrando que el personal desempeñe sus funciones de manera eficaz y efectiva para la consecución de los objetivos de la empresa.

Su aporte al presente estudio, es el diseño estrategias que permitan fomentar la mejora de la comunicación e información dentro del área de ventas-facturación-despacho, así como la implementación de actividades de control, para el personal que efectúa los procesos, así como generar un ambiente de control, donde intervengan todos los niveles organizativos, por su parte, se debe realizar una evaluación de riesgo si los procesos no se realizan correctamente, y fomentar a una supervisión continua para garantizar que se cumplan con los procedimientos establecidos, para garantizar además la salvaguarda de los activos.

Continuando con el trabajo de grado presentado por Colina (2016), que lleva por título **“Gestión de inventario en las empresas del sector automotor del Municipio Cabimas del Estado Zulia”**, para optar al título de Magíster en Gerencia de Empresas, Mención: Gerencia de Operaciones, en la Universidad del Zulia, núcleo Costa Oriental del Lago, en Cabimas, Estado Zulia. La investigación tuvo como objetivo analizar la gestión de inventario de las empresas del sector automotor en el estado antes descrito, para lograr una adecuada recepción, almacenamiento y distribución efectiva, de sus existencias, salvaguardando los inventarios y concretando las ventas en el menor tiempo. Para tal fin, el tipo de investigación fue bajo la metodología a nivel descriptivo, con un diseño de campo no experimental, transeccional. La estrategia aplicada para la recolección de datos fue la encuesta, con apoyo de un cuestionario comprendido de veintiocho (28) preguntas cerradas con cinco (5) alternativas de respuestas.

Con los resultados expuestos, se pudo concluir que las empresas tienen alta presencia de procedimientos para recibir los materiales, almacenaje, despacho y preservación de los inventarios. En cuanto a la planificación de la gestión de inventario, de forma moderada aplican técnicas cuantitativas y cualitativas de

pronóstico, no existe un uso eficiente de un programa maestro de producción y existen debilidades con respecto a la planificación de requerimientos de materiales.

Su aporte al presente estudio, es en cuanto al proceso de despacho o distribución, que brindan soluciones para poder diseñar las estrategias necesarias para mejorar esta área asignando un espacio para preparar el pre-despacho que permita verificar y recontar la mercancía que ha sido facturada previo a su despacho definitivo, con verificación por parte de los transportistas, para minimizar los posibles errores y diferencias de inventarios, evitando los riesgos de enviar una mercancía por otra de menor valor, lo que generaría posibles pérdidas financiera a la empresa.

Finalmente, con la presentación del trabajo de grado, de González (2015), titulada **“Diseño de estrategias gerenciales que plantean mejoras en el servicio al cliente para el área de servicio post-venta del sector automotriz en el Estado Carabobo”**, para obtener el título de Magíster en Administración de Empresas, Mención Gerencia, en la Universidad de Carabobo, campus Bárbula. La investigación tuvo como finalidad que se logre entender el servicio post-venta que ofrece la industria automotriz, en donde la relación con el cliente se establece a través de valores estrictos de gestión de calidad y servicio en búsqueda de atender satisfactoriamente al cliente y lograr tal satisfacción que permita crear la fidelidad en la marca y la confianza de obtener un producto de calidad que trae consigo el respaldo de la marca quien responderá y atenderá efectiva a sus necesidades.

Al respecto, la metodología utilizada en la investigación, fue bajo la modalidad de un proyecto factible, con diseño de campo y documental no experimental, a nivel descriptivo, en el cual se utilizó como técnica de recolección de información primaria la observación directa y la encuesta mediante un cuestionario como instrumento basado en la herramienta Servqual, en donde se evalúa el grado de satisfacción de los clientes en una escala definida, y las oportunidades de mejorar las relaciones con los clientes del sector automotriz. El cuestionario constó de quince (15) preguntas cerradas con cinco (05) alternativas de respuesta basadas en una escala del uno (1) al cinco (5), donde uno (1) es Totalmente Insatisfecho y el cinco (5) es “Totalmente

Satisfecho”. Asimismo, se aplicó una entrevista al gerente de servicios con apoyo de una guía de entrevistas comprendida por diez (10) preguntas abiertas.

La autora concluye que una vez identificado que quiere el cliente, se plantea como estrategia gerencial definir un proceso universal que abarque todos los procedimientos de forma estandarizada para todos los concesionarios evaluados, basado en las propuestas que mejoren la percepción del cliente sobre el servicio recibido. En cuanto a su aporte a la presente investigación, versa sobre la consideración de la atención al cliente como prioridad para el departamento de ventas, ya que de ello depende que se le logre la fidelidad del cliente, y que considere como principal alternativa a la empresa Ardeca de Venezuela C.A., para la solicitud de los repuestos automotrices que requiera, en este sentido, se debe mejorar los procesos de venta-facturación-despacho para dar respuesta rápida de manera eficiente para satisfacer sus requerimientos.

2.2. Bases Teóricas

En relación a las bases teóricas, según Palella y Martins (2016:54), señalan que: “es el soporte principal del estudio. En él se amplía la descripción del problema, pues permite indagar la teoría con la investigación y establecer sus interrelaciones”. En este sentido, en el presente estudio se presentan las definiciones y aportes de autores que sustentan el desarrollo de la investigación y están relacionados con la propuesta de diseñar estrategias de control interno para mejorar los procesos de ventas-facturación-despacho de la empresa Ardeca de Venezuela C.A., citadas a continuación:

2.2.1 Estrategias

Las estrategias son los instrumentos administrativos elaborados para el diseño de la propuesta con la finalidad de proporcionar una solución adecuada al problema planteado, facilitando a la administración el alcance de sus objetivos propuestos, haciendo uso de los procedimientos, las normativas y políticas a la optimización del

desempeño del personal y de este modo garantizar y salvaguardar los activos en los procesos de ventas-facturación-despacho de la empresa Ardeca de Venezuela C.A.

Según Johnson y Scholes (2018), definen la estrategia como:

La dirección y el alcance de una organización a largo plazo, y permite conseguir ventajas para la organización a través de su configuración de recursos en un entorno cambiante, para hacer frente a las necesidades de los mercados y satisfacer las expectativas de los clientes. (p. 10)

En este contexto, Koontz y Weihrich (2008:130), definen este término como: “la determinación de los objetivos básicos a largo plazo de una empresa y la adopción de los cursos de acción y la asignación de los recursos necesarios para su cumplimiento”. Según esta definición, los autores dan prioridad a tres aspectos esenciales que definen dicho concepto. Primeramente, apuntan al cumplimiento de los objetivos.

Por su parte, Thompson y Strickland (2009:10), expresan que: “la estrategia de una organización consiste en las acciones combinadas que ha emprendido la dirección y que pretende para lograr los objetivos financieros y estratégicos y luchar por la misión de la organización”, por lo tanto, esto a la larga va a ayudar a cómo lograr los objetivos y cómo lograr por la misión de la organización. Ansoff (2015:43), establece que: “las estrategias son expresiones operacionales de políticas en el sentido de que, dentro de un sistema administrativo, definen el criterio operacional sobre la base de los cuáles los programas específicos pueden ser concebidos, seleccionados e implementados”.

De lo anteriormente expuesto, se entiende la estrategia como un patrón, o conjunto de pasos a seguir para el logro de sus metas, por lo tanto, dicho patrón contiene el conjunto de acciones a seguir, en forma de planes específicos y con metas bien definidas, que contribuyen a un esfuerzo común por el cumplimiento de la misión de la organización. Luego, mediante el desarrollo de acciones concretas, establecen alcanzar eficazmente su propósito y, por último, todo esto sin dejar de tomar en cuenta el uso adecuado de los recursos.

Una primera forma de clasificar las estrategias es por su origen en:

- **Emergentes:** son estrategias que surgen de manera causal, desde cualquier nivel de la organización y que muchas veces únicamente los socios las conoce y que se van alcanzando con el tiempo.
- **Intentadas:** surgen de un proceso sistemático y analítico desarrollado desde el más alto nivel de la organización.

La estrategia de una compañía, según Strickland (2010:40), es: “el plan de acción que tiene la administración para posicionar a la compañía en la arena de su mercado, competir con éxito, satisfacer a los clientes y lograr un buen desempeño en el negocio”, en donde el proceso de administración estratégica se conforma mediante cinco tareas fundamentales, conllevando a la pequeña y mediana empresa a estar sometida bajo responsabilidad de la gerencia para ejercer un liderazgo audaz con carácter de emprendimiento y así dar compromiso a la empresa con la ruta a seguir:

- a) Desarrollar una visión estratégica de la que será la configuración de la compañía y de hacia dónde se dirige, con el fin de proporcionar una dirección a largo plazo, delimitar en qué clase de empresa está tratando en convertirse la compañía e infundir en la organización el sentido de una acción con un propósito determinado.
- b) Determinar objetivos, convertir la visión estratégica en resultados específicos del desempeño que deberá lograr la compañía. El propósito de establecer objetivos es convertir los lineamientos administrativos de la visión estrategia y la misión del negocio en indicadores de desempeño específico, mediante los cuales se puedan evaluar el progreso de la organización.
- c) Crear una estrategia, representa las respuestas de la administración, las acciones y enfoques de negocios que emplea la administración para el desempeño organizacional.
- d) Poner en práctica y ejecutar la estrategia elegida de una manera eficiente y

activa: implica una evaluación de lo que se necesitará para que la estrategia de resultado.

- e) Evaluar el desempeño e iniciar ajustes correctivos en la visión, dirección a largo plazo.

Partiendo de este punto, es inminente la necesidad de dar definición a estrategia, por lo cual, la organización debe hacer seguimiento a los lineamientos que se han de constituir, para la consecución de los objetivos según la misión y visión de la entidad. Siguiendo estos lineamientos, el concepto de “matriz estratégica” hace eco como un conjunto de pautas que guían el desarrollo a largo plazo de una organización, incluyendo los fines, la misión, los valores y la visión de la empresa.

Su aporte a la presente investigación, es que mediante esta herramienta administrativa, se podrá diseñar las estrategias, es decir los planes o acciones que permitirán mejorar los procesos de ventas-facturación-despacho, de la empresa Ardeca de Venezuela C.A., que permitan satisfacer los requerimientos de los clientes, de manera efectiva, y minimizar el tiempo de respuesta para concretar los despachos disminuyendo los posibles errores, y evitando que se generen diferencias en los inventarios.

2.2.2 Control Interno

De acuerdo a Fonseca (2014), expresa que:

El control interno comprende todo el plan de la organización y todos los métodos y procedimientos que en forma coordinada son adoptados por una entidad para salvaguardar sus activos, verificar la razonabilidad y confiabilidad de su información financiera y la complementaria administrativa y operacional, promover eficiencia operativa y estimular la adhesión a las políticas prescritas por la administración. (p. 125)

Por su parte, Estupiñán (2013:15), señala que: “el control interno es el proceso para determinar lo que se está llevando a cabo, valoración y, si es necesario, aplicando medidas correctivas, de manera que la ejecución se desarrolle de acuerdo a

lo planeado”, en este sentido, se puede señalar que el control interno además de garantizar que se cumplan con los procedimientos, normativas y políticas establecidos en la empresa, brinda una seguridad razonable sobre la información presentada, ya que permite una adecuada salvaguarda de los activos, minimizando el riesgo de fraudes, así como, permite detectar posibles desviaciones en sus procesos, permitiendo aplicar los correctivos necesarios y garantizar el logro de los objetivos y metas establecidos.

Estas bases teóricas son de gran importancia para el presente estudio debido a que se requiere de la implementación de controles internos en los procesos de ventas-facturación-despacho de la empresa Ardeca de Venezuela C.A., que permitan salvaguardar los activos, y ejecutar los procedimientos necesarios para hacer efectivo este ciclo, desde la emisión del pedido, hasta concretar de manera efectiva el despacho al cliente.

2.2.2.1 Principios del Control Interno

Según Redondo (2010), los principios del control interno son:

- a) Fijación de responsabilidad.
- b) La contabilidad y las operaciones deben estar separadas.
- c) Deben utilizarse todas las pruebas disponibles para comprobar la exactitud, con el fin de tener seguridad de que las operaciones y la contabilidad se llevan en forma exacta.
- d) Ninguna persona individualmente debe tener completamente a su cargo una transacción comercial.
- e) Debe escogerse cuidadosamente y entrenarse el personal de empleados.
- f) Si es posible, debe existir rotación de los empleados en cada trabajo, debe imponerse la obligación de disfrutar de sus vacaciones entre las personas que ocupan un puesto de confianza.
- g) Las instrucciones de operación para cada puesto deben estar por escrito.
- h) Los manuales de procedimientos deben fomentar la eficiencia y evitar los errores.
- i) Debe hacerse uso de las cuentas de control con mayor

amplitud posible.

- j) Los principios de control interno permiten establecer la forma en que se deben manejar las operaciones de la empresa, para así tener el control ordenado de la organización. (p.225)

2.2.2.2 Tipos de Control Interno

En este mismo orden de ideas, el propósito del control interno aplicado en una organización es de poder prevenir errores o irregularidades, y en el caso de haberlos, poder detectarlos. Con respecto a las irregularidades, según Catacora (2016:239), expresa que: “el sistema de control interno debe estar preparado para descubrir o evitar cualquier irregularidad que se relacione con falsificación, fraude o colusión”, entonces, los controles pueden ser preventivos o de detección, pero dependerá si es una o la otra del momento en el que se aplique el control con respecto al proceso. Es decir, control preventivo se aplica antes de la ejecución del proceso y control de detección se aplica después del proceso.

No obstante, tomando en cuenta lo anteriormente explicado, se puede clasificar el control interno, conforme a su naturaleza en dos tipos:

- a) Controles internos administrativos:** tiene que ver con la conducción de la empresa, es decir, es el encargado de vigilar que la organización se maneje hacia la conducción de sus objetivos planteados apegados a las políticas implementadas por la gerencia.
- b) Controles internos contables:** se relaciona con velar por que todas las operaciones y registros, arrojen cifras fidedignas dando confiabilidad a los Estados Financieros.

Todo esto se relaciona a esta investigación debido a que estamos trabajando para mejorar el control interno en los procesos de ventas-facturación-despacho, en la empresa Ardeca de Venezuela C.A. Por lo cual, los controles administrativos facilitan los métodos y procedimientos relacionados con la eficiencia de las operaciones, y a

su vez, los controles internos contables realizan procedimientos relacionados que tienen que ver con la protección de activos.

2.2.2.3 Componentes del Control Interno

Según Estupiñán (2013), señala que:

El control interno, no consiste en un proceso secuencial, en donde alguno de los componentes afecta solo al siguiente, sino en un proceso multidireccional repetitivo y permanente, en el cual más de un componente influye en los otros y conforman un sistema integrado que reacciona dinámicamente a las condiciones cambiantes. (p. 26)

Basado en el concepto anterior, el control interno es un proceso de sistema integral que ayudaría a interrelacionar todos los componentes que lo incluyen y de este modo se afectan entre sí. Así mismo, son cinco (5) componentes los que conforman el control interno, y se establecen de la siguiente manera:

a) Ambiente de control: es el elemento base sobre el cual actúan los otros cuatro componentes. Consiste en el establecimiento de un entorno que estimule e influencie la actividad del personal. En este se establecen las actividades del negocio, se asigna autoridad y responsabilidad, se organiza y desarrolla al personal, se comparten y comunican los valores y creencias. Así el personal toma conciencia de la importancia del control.

Los componentes del ambiente de control son:

- Actitud de la alta gerencia: comprometido con el control y su ejercicio en la organización; prudente y equilibrada al asumir riesgos y exigir resultados; ausente del conflicto de intereses.
- Valores y comportamientos: liderazgo en principios y valores se exhorta a la integridad y al comportamiento.
- Recurso humano y clima organizacional: crecimiento y desarrollo del recurso humano; personal capacitado, motivado y competente.
- Cultura y conciencia de control: políticas y procedimientos de control

bien definidos; la evaluación de desempeño influye en el aspecto de control.

- Estructura organizacional: responde a la naturaleza, objetivos y necesidades del negocio; delegación de autoridad y asignación de responsabilidades apropiadas.

b) Evaluación de riesgos: consiste en la identificación y análisis de los riesgos que puedan ser relevantes para el logro de los objetivos, así como también la base para determinar la forma en que estos pueden ser mejorados.

c) Actividades de control: son aquellas actividades que realiza la gerencia y demás personal de la organización para el cumplimiento diario de las diferentes actividades asignadas, las cuales están expresadas en las políticas, sistemas y procedimientos.

Las actividades control incluyen actividades preventivas y correctivas tales como:

- Aprobaciones y autorizaciones.
- Conciliaciones.
- Segregación de funciones.
- Indicadores de desempeño.
- Verificaciones.
- Análisis de registro de información.
- Seguridades físicas.
- Controles sobre procedimientos de información.

d) Sistemas de información y comunicación: estos sistemas están diseminados en todo el ente y todos ellos atienden a uno o más objetivos de control. De manera amplia, se considera que existen controles generales y controles de aplicación sobre los sistemas de información.

e) Supervisión y monitoreo: consiste en la evaluación de identificación de controles débiles, insuficientes o innecesarios, para promover con el apoyo

de la gerencia, su robustecimiento e implantación. Esta evaluación debe llevarse a cabo de tres maneras: Durante la realización de las actividades diarias en los distintos niveles de la organización; de manera separada por el personal que no es responsable directo de la ejecución de las actividades (incluidas la del control) y mediante la combinación de las dos formas anteriores.

2.2.2.4 Procedimientos de control

Son políticas y procedimientos establecidos para cumplir eficazmente con los objetivos de la investigación. En una organización pueden existir políticas y procedimientos para que lleven a cabo sus actividades laborales y operaciones. No obstante, esto no implica que se estén realizando de forma efectiva. Por lo tanto, el procedimiento de control tiene un rol importante para evitar los errores durante el desarrollo de las transacciones. De acuerdo a lo expuesto por Cante y Mantilla (2010), habla de los siguientes procedimientos de control interno:

Segregación de funciones: este establece que ninguna persona debe tener el control total de una transacción desde el comienzo hasta el final, es decir, una misma persona no puede registrar, autorizar y conciliar una transacción, esto como mecanismo de protección tanto de la persona como de la organización. Esto establece entonces, la no simple segregación de funciones entre la persona que maneja el dinero y quien elabora y custodia los registros contables.

Autocontrol: debe existir una dirección, gestión, supervisión y evaluación del control interno por parte de la administración principal o la alta gerencia. Lo mejor para los controles internos es que estos sean desempeñados por personal capaz y apoyados en una buena tecnología.

De arriba hacia abajo: el control interno es una forma de presión o influencia la cual se ejerce desde los máximos niveles de la organización, es decir, ningún control interno puede funcionar de abajo hacia arriba, ningún empleado de nivel bajo u operativo puede controlar a los directivos de la organización. Es por ello que existe la autorización. En donde las transacciones deben ser autorizadas y ejecutadas por

personas integrantes del rango jerárquico de la organización.

Costo menor que beneficio: el control interno genera valor a la organización, pero dichos controles no pueden ser más costoso que las actividades que controlan ni que los beneficios que estos provean. Por lo tanto, que si el control interno genera sobre costos o duplicidades es mejor eliminarlo. Para que este aporte valor, el beneficio que debe generar debe ser sustancialmente mayor al costo que conlleva.

Eficacia: la eficacia del control interno depende directamente de asegurar el logro de los objetivos de la organización los cuales son: eficacia y eficiencia de las operaciones, confiabilidad del proceso de presentación de estados financieros, cumplimiento de las normas, salvaguarda de activos y direccionamiento estratégico; ya que, si este no asegura el logro de los objetivos, no sirve.

Confiabilidad: es la relación que existe entre la efectividad del diseño y operación del sistema del control interno y la extensión de la documentación, conciencia y monitoreo del control interno.

Documentación: todas las transacciones realizadas deben estar clara y completamente documentadas y disponibles para su revisión. Esto con la finalidad de que puedan ser analizadas por cualquier personal interesado, ya sea de la administración para su valoración, por los auditores para su evaluación y de los reguladores para su supervisión y vigilancia. (p. 34)

Con la implementación de estos procedimientos en los procesos de ventas-facturación-despacho de la empresa Ardeca de Venezuela C.A, se obtendrá una seguridad razonable para lograr los objetivos específicos de la entidad eficazmente. De igual manera, según su naturaleza, se alcanzaría prevenir o detectar los errores dependiendo si es durante el desarrollo de las transacciones y lo segundo, que tiene como finalidad descubrir errores o desviaciones, si durante el desarrollo de las transacciones, no hubiesen sido identificados por los procedimientos de control preventivo.

2.2.3 Proceso de Ventas

Según Kotler y Armstrong (2018:68), el proceso de ventas: “consiste en los

pasos que debe seguir un vendedor para concretar una venta, todo vendedor debe llevar a cabo un procedimiento o una presentación de ventas”, y este está regido a dichos pasos, cada organización se adecua a sus necesidades para la venta, pero en líneas generales son presentados de manera secuencial por, y entre los principales pasos de una venta efectiva se tiene:

- Búsqueda y calificación de clientes potenciales.
- Acercamiento previo.
- Acercamiento.
- Presentación y demostración.
- Manejo de Objeciones.
- Cierre.
- Seguimiento.

2.2.3.1 Gestión de Ventas

La consultoría en esta área suele ser muy sencilla, se verifica esencialmente el grado de capacitación y motivación de los vendedores, así como también la distribución del tiempo entre clientes existentes y potenciales y entre cuentas grandes, medianas y pequeñas. En la capacitación de los vendedores influye mucho la publicidad del cliente, que contribuye en gran magnitud a aumentar la eficacia y eficiencia del proceso de ventas; la motivación de los vendedores es, por ende, el sistema de remuneraciones que, por lo general, implica el pago de comisiones por ventas.

Estas teóricas, fundamentan el presente estudio, debido a que este proceso es punto de partida para poder cubrir las necesidades de los clientes, generar ingresos y lograr la rentabilidad esperada por los accionistas, de tal manera que este proceso es de gran importancia el cual requiere que se involucre el personal de ventas, y fluya una comunicación efectiva entre el vendedor, el cliente, y el personal de facturación, haciendo seguimiento al proceso hasta concretar el despacho.

2.2.4 Facturación

La presente definición está relacionada a la investigación debido a que es una de las áreas en estudio, Catacora (2016:282), señala que: “el proceso de facturación tiene como objetivo registrar y procesar todas las actividades relacionadas u operaciones que tiene como objetivo mantener y aumentar las ventas en una empresa”. En este contexto, el área de facturación es una de las más importantes, por un lado, porque mediante la emisión de facturas se materializan y documentan los ingresos de la organización, a su vez, porque documenta la salida de inventarios de la mercancía para la venta.

2.2.4.1 Factura

Según Gómez (2015:65), expresa que: “la factura es un documento cuya finalidad es comprobar la realización de una transacción comercial entre un comprador y un vendedor”. Al emitir la factura, el vendedor se compromete a entregar el bien o servicio y por lo mismo, tiene el derecho de recibir el pago correspondiente. El comprador, al recibir la factura adquiere los derechos sobre el bien o servicio pactado y la obligación de realizar el pago de acuerdo a lo establecido en la factura emitida por el proveedor.

Fue de gran relevancia para el presente estudio, la implementación de controles internos en el área de facturación, de manera que se proteja los activos de la empresa, estableciendo segregación de funciones, y se fomente la supervisión, para minimizar los riesgos de fraude, al realizar la emisión de facturas y generar el despacho, para luego anularlas, y causar diferencias que afectarían al personal de almacén, al surgir diferencias de inventarios, y que no quede evidencia de la obligación contraída por el cliente, por otro lado, minimizar el riesgo de emitir facturas por pedidos no aprobados, o que se despache al cliente que mantenga morosidad en sus obligaciones.

2.2.5 Logística de distribución

Una vez concretadas las ventas, y efectuada la respectiva facturación del pedido, entra el proceso de despacho de la mercancía el cual requiere de una logística de distribución adecuada, que garantice de manera efectiva, en el menor tiempo posible, pero con los mínimos errores posibles, del despacho de la mercancía para ser entregada al cliente. Por lo tanto, la logística de distribución, de acuerdo a Gutiérrez (2018:35), expresa que: “comprende el conjunto de actividades que se ocupan del flujo de productos terminados (y del flujo de información asociado a él) desde el final del proceso de fabricación hasta que dichos productos se encuentran en manos de los clientes”. Cabe resaltar, que a veces el proceso de distribución física no acaba en el momento en que el artículo llega al cliente.

En determinadas ocasiones es necesario recoger una mercancía defectuosa que está en poder del cliente, ya sea para enviarle otra en buen estado, para reparar los defectos y volvérsela a remitir, u otras veces hay que retirar los productos que han caducado. También existen situaciones donde hay que recuperar los envases, las cajas, las estibas o contenedores utilizados en la distribución de los artículos. Estas actividades también hacen parte de la distribución física y se conocen como la logística inversa o de retorno.

2.2.5.1 Despacho de Productos

La mayoría de los autores consideran dentro de esta función a la preparación de pedidos, el proceso conocido también como picking, el cual se refiere principalmente a la separación de una unidad de carga de un conjunto de productos almacenados. Posteriormente, se procede a la expedición de productos o materiales, así como a registrar las salidas del almacén.

Estas teóricas, fundamentan el último, pero no menos importante de los procesos de ventas-facturación-despacho, debido que mediante este que se le entrega al cliente, los productos solicitados, en el presente estudio, se requirió implementar controles internos que garanticen la efectividad de las actividades realizadas en el

área de almacén para ejecutar el despacho de una manera que minimice los errores de despacho de una mercancía por otra de menor valor, y que generan diferencias de inventarios, además, estos errores, hacen que los esfuerzos que se han efectuado en los dos departamentos anteriores, no se concreten, ya que las ventas se consideran realizadas satisfactoriamente con el cliente cuando tiene el producto en sus manos y se ha entregado el pedido eficientemente.

2.3 Definición de Términos Básicos

Almacén: espacio con características específicas para mantener los activos de la empresa bajo custodia.

Cliente: es la persona, empresa u organización que adquiere o compra de forma voluntaria productos o servicios que necesita o desea para sí mismo, para otra persona o para una empresa u organización; por lo cual, es el motivo principal por el que se crean, producen, fabrican y comercializan productos y servicios.

Control: consiste en medir y corregir el desempeño individual y organizacional para garantizar que los hechos se apeguen a los planes.

Cumplimiento: conformidad y adhesión a las políticas, planes, procedimientos, leyes, regulaciones, contratos y otros requerimientos.

Norma: regla que se debe seguir o que se deben ajustar las conductas, tareas y actividades dentro de una organización.

Pedido o Nota de Pedido: es un documento que realiza quien ha tomado la decisión en firme de comprar un bien o servicio. Se entrega a un vendedor (o proveedor) para que le suministre los bienes o servicios que desea adquirir.

Políticas: un lineamiento a seguir que lo ha establecido la gerencia de una empresa.

Procedimientos: consiste en describir detalladamente cada una de las actividades a seguir en un proceso laboral, por medio del cual se garantiza la disminución de errores.

Seguridad Razonable: existencia de una probabilidad de que declaraciones equivocadas materiales no sean prevenidas o destacadas en una base oportuna.

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

De acuerdo a Hurtado y Toro (2017:90), expresa que: “el marco metodológico se refiere al desarrollo propiamente dicho del trabajo, la definición de la población sujeta al estudio y la selección de la muestra, diseño de las técnicas e instrumentos de recolección de datos”, en este sentido, el marco metodológico que se presenta en el presente capítulo estuvo comprendido por el tipo, diseño y nivel de la investigación, así como el desarrollo de las fases metodológicas diseñadas de acuerdo a los objetivos específicos planteados, las técnicas e instrumento de recolección de información utilizados, para poder diseñar la propuesta que consistió en el diseño de estrategias de control interno para mejorar los procesos de ventas-facturación-despacho de la empresa Ardeca de Venezuela C.A.

3.1. Tipo, Diseño y Nivel de la investigación

Para el desarrollo de la presente investigación se implementó la metodología bajo la modalidad de un proyecto factible, con un diseño de campo, a nivel descriptivo. De acuerdo a, según las normas de la Universidad Santa María (2014:82), el proyecto factible: “consiste en elaborar una propuesta viable que atiende a las necesidades en una organización o grupo social que se ha evidenciado a través de una investigación documental o de campo: “fue factible, debido a que permitió darle solución al problema planteado mediante el diseño de estrategias de control interno que permitieron mejorar los procesos de ventas-facturación-despacho.

Por lo tanto, el estudio tuvo un diseño de campo, que de acuerdo a Sabino (2014:89), este tipo de investigación: “permite recoger datos directamente de la realidad empírica, su valor reside en que el investigador pueda cerciorarse de las verdaderas condiciones en que ha conseguido los datos, facilitando su revisión y modificación de

los mismos”, por lo tanto, los instrumentos de recolección de información de tipo primario para realizar el diagnóstico fueron aplicados en los departamentos de ventas, facturación y almacén de la empresa Ardeca de Venezuela C.A.

En cuanto al nivel de esta investigación fue descriptivo, Tamayo (2016:54), define una investigación descriptiva, cuando: “comprende la descripción, registro, análisis e interpretación de la naturaleza actual y la composición o procesos de los fenómenos”. en donde se realizó un análisis e interpretación de los resultados obtenidos de la aplicación de los instrumentos de recolección de información, con los cuales se pudo exponer las debilidades y fortalezas existentes en sus procesos, de manera que se pudieron detectar cuáles son las fallas y poder implementar las estrategias que le podrían dar solución al problema planteado.

Además, se apoyó en un estudio con diseño documental, Pardinas (2012:83): “una investigación documental es el resultado del análisis de una serie de datos obtenidos en diferentes fuentes de información”, por lo cual se procedió a consultar trabajos de grado de otros investigadores relacionados al tema en estudio sobre controles internos en las áreas expuestas con anterioridad y textos de otros autores para poder sustentar el marco teórico y metodológico del presente estudio, para lograr los objetivos planteados en la investigación.

3.2. Fases Metodológicas:

A continuación, se presentan tres (03) fases metodológicas que describen el proceso que se realizaron para desarrollar los objetivos específicos planteados en la investigación, detalladas de la siguiente manera:

3.2.1. Fase I: Diagnóstico de la situación actual de los procesos de ventas-facturación-despacho de la empresa Ardeca de Venezuela C.A.

Para el desarrollo del diagnóstico de la situación actual de los procesos de ventas-facturación-despacho de la empresa Ardeca de Venezuela C.A., se requirió establecer la

población, que de acuerdo a Arias (2016:81): “al conjunto finito o infinito de elementos con características comunes para los cuales serán extensivas las conclusiones de la investigación. Esta queda delimitada por el problema y por lo objetivos de estudio” y muestra Hernández, Fernández y Baptista (2016:236), indican que: “es un subgrupo de la población de interés (sobre el cual se recolectarán datos y que tiene que definirse o delimitarse de antemano con precisión), este deberá ser representativo de la población”. que fue objeto de estudio. En este sentido la población estuvo comprendida por diecisiete (17) trabajadores que conforman la empresa, y la muestra estuvo representada por siete (07) trabajadores del departamento de ventas, facturación y almacén (ver cuadro 1), ya que fueron los indicados para suministrar la información de tipo primario para poder desarrollar las fases metodológicas.

Cuadro 1.- Muestra

Departamento	Cantidad
Jefe de Ventas	1
Vendedores	3
Facturador	1
Almacenista	2
Total	7

Fuente: Bonito y Torres (2019)

En cuanto a las técnicas e instrumentos de recolección de datos que fueron utilizados esta la encuesta, que Arias (2016:96), define la encuesta: “como una técnica que pretende obtener información que suministra un grupo o muestra de sujetos acerca de sí mismo, o en relación con un tema en particular”. La encuesta, estuvo apoyada de un cuestionario, como instrumento, Tamayo (2016:122), lo define como: “un instrumento de investigación que se aplica a un grupo de individuos, con la finalidad de obtener informaciones internas y colectivas que sirvan de base a la investigación, ajustándose así, a una disciplina en particular”, el mismo estuvo comprendido de once (11) preguntas de tipo dicotómicas, de respuestas cerradas con únicas alternativas si-no, que fueron aplicados a la muestra seleccionada. A los resultados obtenidos se aplicaron

la técnica de la estadística descriptiva, por lo tanto, han sido tabulados, graficados en diagramas circulares, analizados e interpretados para ser utilizados para realizar el diagnóstico, y poder detectar las debilidades y fortalezas existentes, y desarrollar las fases siguientes, para lograr los objetivos planteados y dar solución al problema expuesto.

3.2.2. Fase II: Identificación las debilidades y fortalezas del control interno de los procesos de Ventas-facturación-despacho de la empresa Ardeca de Venezuela C.A.

En esta segunda fase se procedió a la identificación de las debilidades y fortalezas del control interno de los procesos de Ventas-facturación-despacho de la empresa Ardeca de Venezuela C.A., a través de los resultados obtenidos de la técnica aplicada, los cuales fueron expuestos en una Matriz DOFA junto a los factores externos (oportunidades y amenazas del medio), para poder realizar el cruce entre ellos, y obtener las posibles estrategias que funcionaron, de acuerdo a las necesidades propias de la empresa, y mediante un estudio de factibilidad, para diseñar la propuesta que le dio solución al problema planteado.

3.2.3. Fase III: Diseño de estrategias de control interno para mejorar los procesos de ventas-facturación-despacho de la empresa Ardeca de Venezuela C.A.

De acuerdo a los resultados obtenidos y las estrategias extraídas de las fases anteriores, en esta tercera fase, se procedió a desarrollar la propuesta que consistió en el diseño estrategias de control interno que permitió mejorar los procesos de venta-facturación-despacho de la empresa Ardeca de Venezuela C.A. La propuesta estuvo estructurada de la manera siguiente: presentación, objetivos, justificación, factibilidad y desarrollo.

CAPÍTULO IV

LOS RESULTADOS

4.1 Análisis de los Resultados

En el presente capítulo se presentaron los resultados obtenidos de la aplicación de las técnicas e instrumentos de recolección de datos la encuesta, con los cuales se pudo realizar un diagnóstico de la situación actual, para identificar las debilidades existentes en sus procesos, y poder diseñar las estrategias que permitan minimizar las debilidades e impulsar las fortalezas, que permitan implementar el control interno para mejorar los procesos de ventas-facturación-despacho de la empresa Ardeca de Venezuela C.A.

Fase I: Diagnóstico de la situación actual de los procesos de ventas-facturación-despacho de la empresa Ardeca de Venezuela C.A.

En la presente fase se procedió a realizar el diagnóstico de la situación actual de los procesos de ventas-facturación-despacho de la empresa Ardeca de Venezuela C.A., mediante la aplicación de la técnica de recolección de datos la encuesta a través de un cuestionario comprendido de once (11) preguntas cerradas dicotómicas, aplicada a la muestra que estuvo compuesta por siete (07) trabajadores del departamento de ventas, facturación y almacén, cuyos resultados fueron tabulados en tablas de frecuencia, graficados en diagramas circulares, analizados e interpretados, presentados a continuación:

Ítem 1.- ¿Tiene usted conocimiento si los vendedores entregan los pedidos a tiempo para efectuar su facturación?

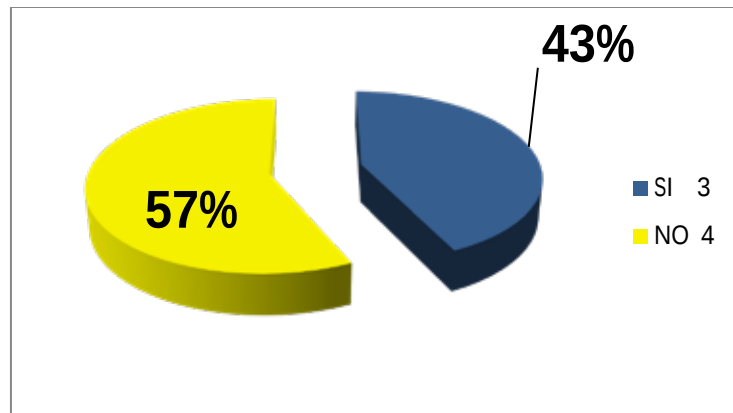


Gráfico 1.- Entrega de los pedidos a tiempo
Fuente: Bonito y Torres (2019)

Análisis

En el presente gráfico se observa que el cuarenta y tres por ciento (43%) de los encuestados respondió que los vendedores entregan los pedidos a tiempo para efectuar su facturación, por su parte, el cincuenta y siete por ciento (57%) restante, respondió negativamente. Los pedidos deben ser entregados con la mayor prontitud al departamento de facturación de manera que se pueda mantener la información actualizada y al momento de verificación de pago del cliente, poder proceder a facturación y despacho, el retardo de los mismos, genera que no se concrete la venta, y se retarde el proceso de envío de la mercancía la cliente.

Ítem 2.- ¿Sabe usted si han facturado a los clientes artículos que no se encontraban solicitados en el pedido original que entregó el vendedor al departamento de facturación?

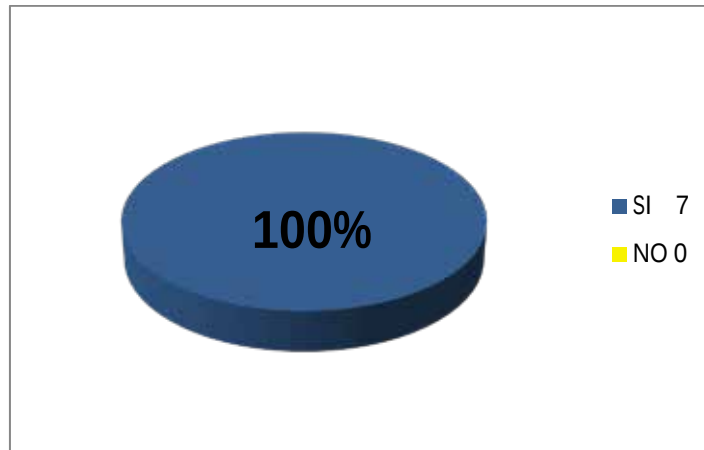


Gráfico 2.- Facturación de artículos que no están en existencia

Fuente: Bonito y Torres (2019)

Análisis

Ante esta interrogante, el cien por ciento (100%) de los encuestados respondió afirmativamente, debido a que se han facturado a los clientes artículos que no se encontraban solicitados en el pedido original que entregó el vendedor al departamento de facturación. Los pedidos deben ser debidamente cargados, y revisados para minimizar los errores de despacho, ya que esto genera tanto un gasto en fletes por una mercancía que se devuelve, como insatisfacción de los clientes generando que se pierda la confianza en la empresa y deteriore su imagen ante sus proveedores.

Ítem 3.- ¿Se efectúa la verificación de los pagos de los clientes sobre los importes de los pedidos antes de generar nuevas facturas?

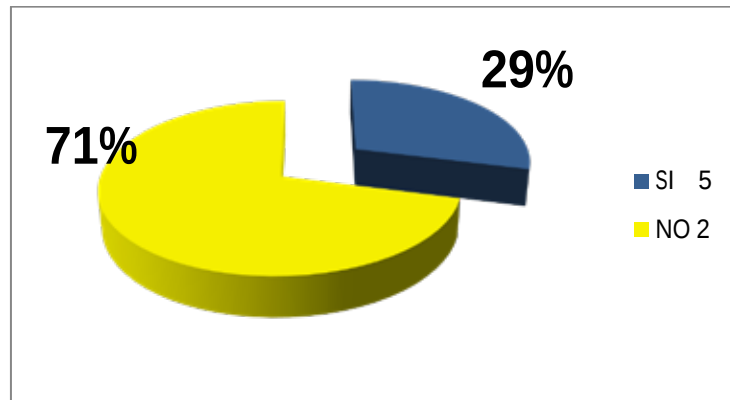


Gráfico 3.- Verificación de los pagos de los clientes
Fuente: Bonito y Torres (2019)

Análisis

El setenta y uno por ciento (71%) de los encuestados expone que no se efectúa la verificación de los pagos de los clientes sobre los importes de los pedidos antes de generar nuevas facturas, por su parte, el veintinueve por ciento (29%) restante respondió afirmativamente. Se observa una falta de unificación de criterios en el proceso de facturación, debido a que los pedidos deben ser debidamente aprobados por el departamento de crédito y cobranza, o ventas antes de su facturación para evitar despachos en los que el cliente no haya solventado sus deudas anteriores, ya que esto puede generar problemas para la empresa.

Ítem 4.- ¿Tiene usted conocimiento si el vendedor comprueba la disponibilidad de las existencias de la mercancía en el almacén previo a la toma de los pedidos para evitar que el cliente pague por un producto que no se encuentre en existencia?

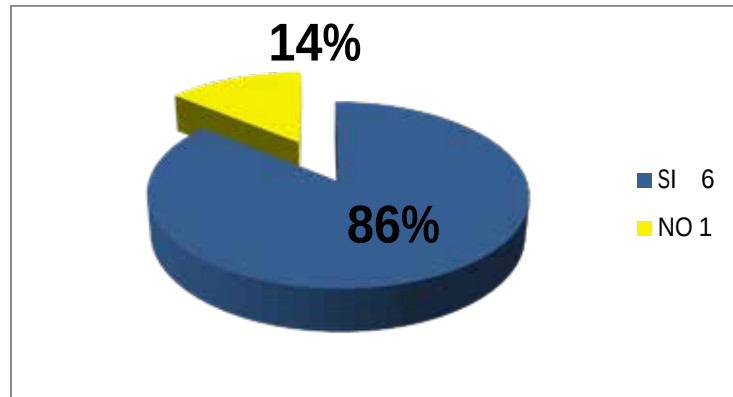


Gráfico 4.- Comprobación de la disponibilidad de las existencias
Fuente: Bonito y Torres (2019)

Análisis

Ante esta interrogante, se puede observar en el presente gráfico que el ochenta y seis por ciento (86%) de los encuestados señala que el vendedor si comprueba la disponibilidad de las existencias de la mercancía en el almacén previo a la toma de los pedidos para evitar que el cliente pague por un producto que no se encuentre en existencia, por su parte el catorce por ciento (14%), expresa que no se comprueba. Se puede observar, que no existe unificación de criterios, por lo tanto la información debe ser suministrada de manera efectiva, además se debe establecer controles y hacer seguimiento para que se garantice que los pedidos sean por productos existentes y en las cantidades disponibles para evitar ofrecer productos no disponibles al cliente, ya que se está utilizando la modalidad de pre-pago de las ventas.

Ítem 5.- ¿Considera usted que se han generado errores en el despacho de mercancía de un artículo por otro no solicitado por el cliente?

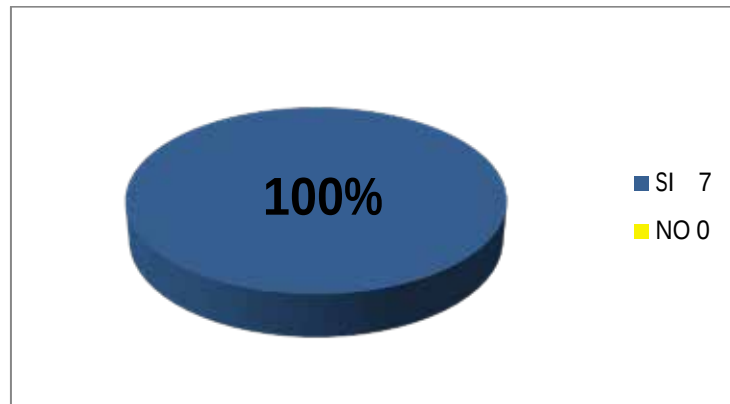


Gráfico 5.- Errores en el despacho de mercancía
Fuente: Bonito y Torres (2019)

Análisis

Ante esta interrogante, se puede observar en el presente gráfico, que el cien por ciento (100%) de los encuestados, expresan que si se han generado errores en el despacho de mercancía de un artículo por otro no solicitado por el cliente. La exactitud en el despacho es prescindible, debido a que se debe realizar por el modelo y cantidades solicitados, por lo tanto, es imprescindible que se revisen los pedidos una vez registrados para evitar disparidad de información entre los registros en el sistema y el formato de pedido físico, ya que la información cargada en el sistema, es la que se generará en la factura, y a su vez será la que proceda el almacén a despachar. Además, el departamento de despacho debe realizar varios conteos para verificar que el despacho se realice con la información correcta, ya que esto puede generar pérdidas significativas para la empresa, bien sea que se despache un producto por otro de menor valor, o si el cliente lo devuelve genere realizar una nota de crédito por la devolución, y reintegrar el dinero pagado por la mercancía, o tener que volver a realizar el despacho, generando un nuevo gasto de flete.

Ítem 6.- ¿Sabe usted si se ha manifestado descontento por parte de los clientes por no haberle despachado la mercancía solicitada?

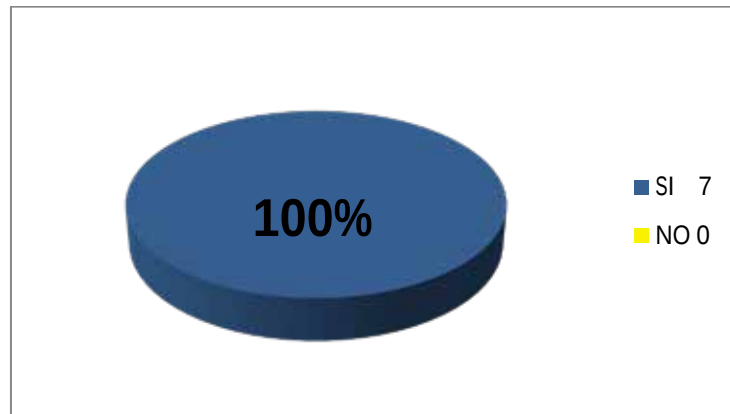


Gráfico 6.- Descontento de los clientes

Fuente: Bonito y Torres (2019)

Análisis

En el presente gráfico, se puede observar que ante esta interrogante, el cien por ciento (100%) de los encuestados, expresa que se ha manifestado descontento por parte de los clientes por no haberle despachado la mercancía solicitada, esto podría generar que el cliente pierda la confianza en la empresa y emigre a otro proveedor.

Ítem 7.- ¿Tiene usted conocimiento si están claramente definidas sus funciones y responsabilidades en el cargo que desempeña?

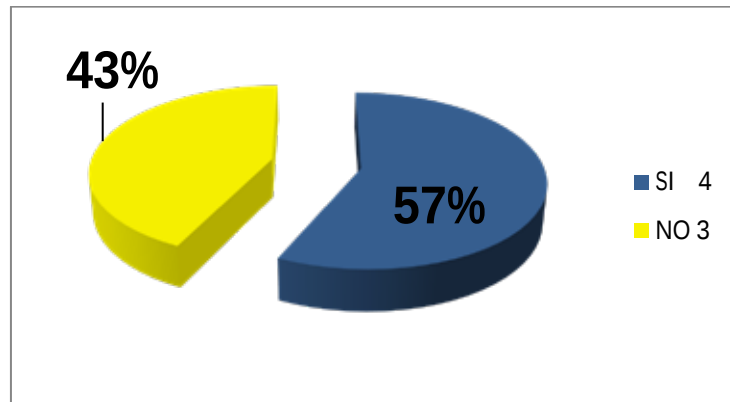


Gráfico 7.- Funciones y responsabilidades definidas
Fuente: Bonito y Torres (2019)

Análisis

En el presente gráfico, se puede observar que ante esta interrogante, el cincuenta y siete por ciento (57%) de los encuestados, expresa que si están claramente definidas sus funciones y responsabilidades en el cargo que desempeña, por su parte, el cuarenta y tres por ciento (43%) restante, expresa no estarlo. El mantener al personal informado de manera formal de sus funciones y responsabilidades permite que tengan conocimiento de lo que deben hacer, minimizando duplicidad de tareas u omisión de las mismas, y sabiendo cuál es su responsabilidad directa en que sea cumplida tal acción, le brinda cierto compromiso en lograr que se cumpla.

Ítem 8.- ¿Considera usted que es necesario implementar programas de capacitación al personal para actualizar los procedimientos actuales que deben realizarse en el área de ventas-facturación-despacho?

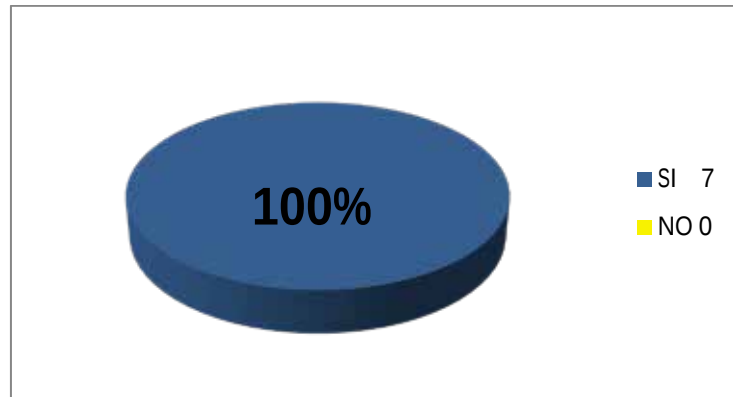


Gráfico 8.- Implementación de programas de capacitación
Fuente: Bonito y Torres (2019)

Análisis

Ante esta interrogante, se puede observar en el presente gráfico, que el cien por ciento (100%) de los encuestados, señala que es necesario implementar programas de capacitación al personal para actualizar los procedimientos actuales que deben realizarse en el área de ventas-facturación-despacho. La capacitación permite a los trabajadores mejorar sus habilidades y aumentar sus conocimientos en un área específica, permitiendo mejorar su desempeño en pro de lograr los objetivos de manera eficiente y efectiva.

Ítem 9.- ¿Tiene usted conocimiento si se realiza toma física de inventarios periódica para determinar las cifras reales de las existencias disponibles en el almacén?

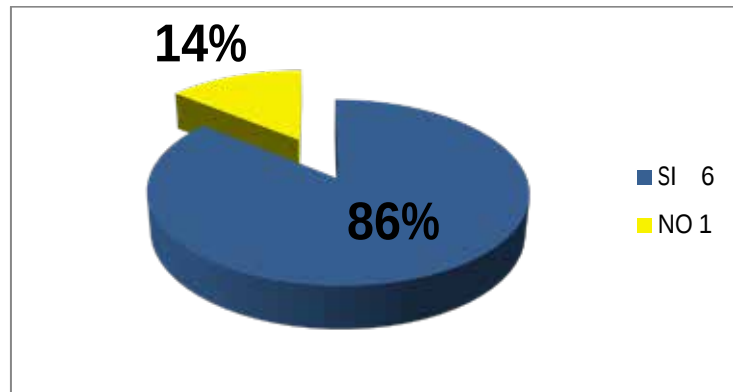


Gráfico 9.- Toma física periódica de inventarios
Fuente: Bonito y Torres (2019)

Análisis

Ante esta interrogante, se puede observar en el presente gráfico, que el ochenta y seis por ciento (86%) de los encuestados, señala que si se realiza toma física de inventarios periódica para determinar las cifras reales de las existencias disponibles en el almacén, por su parte el catorce por ciento (14%) restante, expresa no realizarse. La toma física de inventarios, permite tener mayor control sobre las existencias reales disponibles en el almacén y compararla con sus registros, para mediar la eficiencia con que se están administrando y registrando sus inventarios, permitiendo conocer las cantidades disponibles para programar sus ventas y reposiciones.

Ítem 10.- ¿Sabe usted si han existido diferencias entre las existencias físicas y la información de los inventarios teóricos?

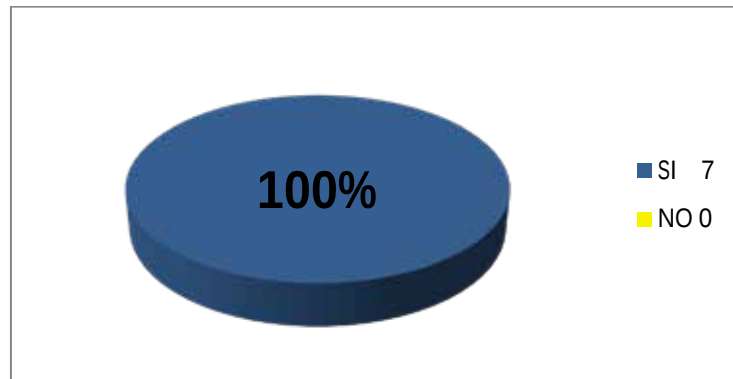


Gráfico 10.- Existencias de diferencias de inventarios
Fuente: Bonito y Torres (2019)

Análisis

En el presente gráfico, se puede observar que ante esta interrogante, el cien por ciento (100%) de los encuestados, han existido diferencias entre las existencias físicas y la información de los inventarios teóricos. Se deben establecer controles que garanticen el registro de los movimientos de inventarios, además de un conteo periódico de las existencias que entran y salen del almacén, prestando cuidado en las cantidades y modelos de las existencias que son recibidos, despachados y registrados, para que pueda emitirse una información confiable, así como, minimizar las posibles diferencias al realizar la toma física.

Ítem 11.- ¿Considera usted que mediante la aplicación de estrategias control interno se podrá mejorar los procesos de ventas-facturación-despacho de la empresa Ardeca de Venezuela C.A.?

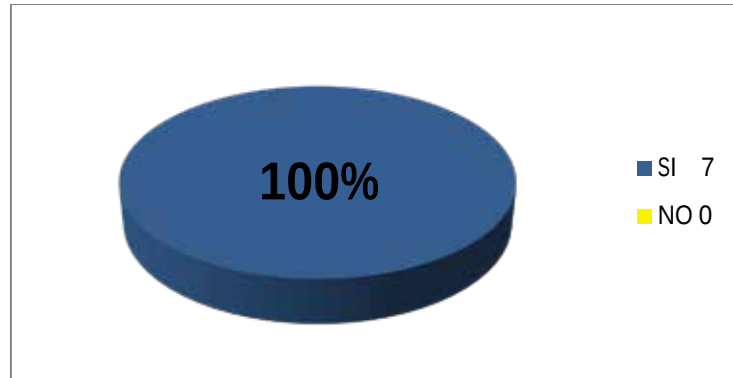


Gráfico 11.- Implementación de estrategias de control interno

Fuente: Bonito y Torres (2019)

Análisis

En el presente gráfico se observa, que el cien por ciento (100%) de los encuestados si consideran que mediante la aplicación de estrategias control interno se podrá mejorar los procesos de ventas, facturación y despacho de la empresa Ardeca de Venezuela C.A. Cabe señalar que no solo con la implementación de las estrategias se lograría un manejo eficiente en las áreas de estudio sino que, además, se realice una adecuada capacitación al personal y el uso de una supervisión frecuente, que permitiría obtener mejores resultados.

Fase II: Identificación las debilidades y fortalezas del control interno de los procesos de Ventas-facturación-despacho de la empresa Ardeca de Venezuela C.A.

En esta segunda fase se procedió a la identificación de las debilidades y fortalezas del control interno de los procesos de Ventas-facturación-despacho de la empresa Ardeca de Venezuela C.A., a través de los resultados obtenidos de la técnica aplicada, los cuales fueron expuestos en una Matriz DOFA junto a los factores externos (oportunidades y amenazas del medio), para poder realizar el cruce entre ellos, y obtener las posibles estrategias que funcionaron, de acuerdo a las necesidades propias de la empresa, y mediante un estudio de factibilidad, para diseñar la propuesta que le dio solución al problema planteado.

Cuadro 2.- Análisis DOFA

 MATRIZ DOFA	FORTALEZAS	DEBILIDADES
	F1.- Existencia de sistema administrativo para facturación. F2.- Personal con disposición a cambios en las áreas de estudio. F3.- Empresa con solidez en el mercado. F4.- Gerencia con disposición de mejora. F5.- Amplia cartera de clientes. F6.- Inventarios suficientes para cubrir la demanda. F7.- Empresa con solidez financiera para cubrir las inversiones en las mejoras de sus procesos. F8.- Toma física frecuente. F9.- Modalidad de cobranza pre-pago.	D1.- No se entregan los pedidos a tiempo por parte de los vendedores. D2.- No se verifica la disponibilidad del pago antes de facturar. D3.- No se comprueba siempre la disponibilidad de las existencias antes de realizar el pedido. D4.- Errores en el despacho de mercancía.. D5.- Descontento por parte de los clientes. D6.- No se realiza una capacitación adecuada a todos los trabajadores. D7.- Existencia de diferencias de inventarios.
OPORTUNIDADES	Estrategia FO	Estrategia DO
O1.- Control interno como herramienta. O2.- Instituciones que fomentan la capacitación de trabajadores en empresas O3.- Fidelidad de los clientes. O4.- Correo electrónico interno	F5O1.- Diseñar estrategias de control interno para mejorar los procesos de ventas-facturación-despacho de la empresa Ardeca de Venezuela C.A.	D2D3D4O1.- Establecer normativas para el proceso de facturación. D1O4.- Definir normativas para la toma de pedidos por parte del vendedor.

para entrega de pedidos. O5.- Redes sociales para mejorar la comunicación entre empresa y clientes. O6.- Imprentas para el diseño de formatos con número de control correlativo.	D3A1.- Realizar toma física mensual y periódica.	D7O6.- Diseñar los formatos de entrada y salidas de inventarios. D7O1.- Usar el Kárdex para registro de inventarios en el área de almacén.
AMENAZAS	Estrategia FA	Estrategia DA
A1.- Poca producción nacional pone en riesgo reposición oportuna. A2.- Economía inflacionaria genera incremento de costos. A3.- Controles cambiarios para la adquisición de divisas para la importación de mercancía. A4.- Despachos tardío y con errores con riesgo de emigración de clientes.	F8A1.- Establecer controles de inventarios.	D2A4.- Comprobar la disponibilidad del pago previa facturación. F2A4.- Capacitar al personal en el manejo y registro de inventarios y reforzar los procesos de facturación y ventas.

Fuente: Bonito y Torres (2019)

Fase III: Diseño de estrategias de control interno para mejorar los procesos de ventas-facturación-despacho de la empresa Ardeca de Venezuela C.A.

De acuerdo a los resultados obtenidos y las estrategias extraídas de las fases anteriores, en esta tercera fase, se procedió a desarrollar la propuesta que consistió en el diseño de estrategias de control interno que permitió mejorar los procesos de venta-facturación-despacho de la empresa Ardeca de Venezuela C.A.

CAPITULO V

PROPUESTA

5.1 Presentación de la Propuesta

Las empresas buscan implementar herramientas que le permitan ser más efectivas en sus procesos, y lograr sus objetivos, permitiéndole mantenerse en el mercado en el cual se desenvuelve, pudiendo cubrir las necesidades de sus clientes. Por su parte, las empresas comerciales buscan mantener inventarios suficientes para cubrir sus ventas, y poder mantener un ciclo efectivo en el proceso de ventas-facturación-despacho, ya que esto permite mantener la continuidad de la empresa y generar los ingresos y beneficios esperados, para cubrir sus obligaciones y rendir cuentas a los socios.

Por lo tanto, requiere que se cumplan tales procesos a cabalidad, y de manera eficiente, para ello el control interno es una herramienta gerencial adecuada para tal fin, ya que el control interno abarca todo el plan de la organización y todos los métodos y procedimientos que en forma coordinada son adoptados por una entidad para salvaguardar sus activos, verificar la razonabilidad y confiabilidad de su información financiera y la complementaria administrativa y operacional, promover eficiencia operativa y estimular la adhesión a las políticas prescritas por la administración. Además, el control interno es el proceso para determinar lo que se está llevando a cabo, valoración y, si es necesario, aplicando medidas correctivas, de manera que la ejecución se desarrolle de acuerdo a lo planeado.

En este sentido, la presente propuesta se realizó con el objetivo de proponer estrategias que permitan mejorar los procesos de ventas-facturación-despacho de la empresa Ardeca de Venezuela C.A., para ello, fue necesario efectuar un diagnóstico de la situación actual de los procesos en las áreas de estudio, para detectar las debilidades encontradas expuestas en la Matriz DOFA, de donde surgieron las

estrategias propuesta así como también analizando y verificando las factibilidades para que el mismo sea viable en función de los recursos técnicos, económicos y operativos, de manera que se logre dar solución al problema actual.

Durante la fase de diagnóstico, se pudo observar que no se entrega los pedidos a tiempo por parte de los vendedores, al departamento de facturación, además, en esta área no se verifica la disponibilidad del pago antes de facturar, por otro lado, no se comprueba siempre la disponibilidad de las existencias antes de realizar el pedido, lo que puede incidir en que existan errores en el despacho de mercancía, enviando lo que el cliente no ha solicitado, esto genera descontento por parte de los clientes, ya que la venta de la mercancía es bajo la modalidad de pre-pago. Todo ello, se puede estar generando debido a que en la empresa no se realiza una capacitación adecuada a todos los trabajadores, los cuales pueden estar omitiendo actividades en sus procesos que conllevan a que existan diferencias de inventarios, por la poca efectividad como se están manejando los mismos.

Cabe señalar que algunas deficiencias en el área de facturación han traído inconvenientes en el área de almacén, por lo tanto, se requiere una mejor comunicación entre ambos departamentos ya la dependencia interdepartamental siempre genera el efecto en el otro. Por su parte, la falta de comunicación del departamento de crédito y cobranza y facturación, ha generado que se llegue a facturar pedidos que no han sido pagados y luego deba anularse la factura emitida, detener el proceso de despacho, teniendo que reacomodar la mercancía, o llegar a concretarse el despacho sin que el cliente haya pagado la mercancía, deteriorando la imagen de la empresa ante sus proveedores por la falta de controles.

En cuanto a los almacenes no se llevan registros de entradas y salidas por lo tanto no se conocen las existencias reales, y no se notifica al vendedor lo que conlleva a que se lleguen a facturar existencias no disponibles en los almacenes, teniendo que emitir notas de crédito y reintegrar el importe correspondiente, ya que se usa la modalidad de pre-pago, esto crea cierta desconfianza por parte del cliente, y que en ocasiones se resiste en efectuar el pre-pago hasta o ver que haya recibido todos los

productos y que sean específicamente lo solicitado.

En este sentido, es necesario implementar la propuesta de establecer controles para minimizar las debilidades encontradas y poder lograr un eficiente proceso de venta, confirmado el pre-pago, efectuar la facturación y concretar el proceso mediante el efectivo despacho, lo que favorecerá a la empresa para mantener su constante flujo de operaciones, por otro lado, el registro continuo permite emitir reportes confiables para apoyar la toma de decisiones, así como realizar la correcta planificación reposiciones de inventarios y proyecciones de ventas, además de brindar cifras confiables para la elaboración de los estados financieros.

5.2 Objetivos de la Propuesta

5.2.1 Objetivo General de la Propuesta

Diseñar estrategias de control interno para mejorar los procesos de ventas-facturación-despacho de la empresa Ardeca de Venezuela C.A.

5.2.2 Objetivos Específicos de la Propuesta

- Elaborar estrategias de control del área de ventas, facturación y almacén.
- Diseñar formatos para la entrada y salida de mercancías.
- Programar talleres de capacitación al personal en el manejo y registro de inventarios y reforzar los procesos de facturación y ventas, fomentando la comunicación interdepartamental.

5.3 Justificación de la Propuesta

La presente propuesta se justificó debido a la necesidad que existe de establecer de control interno para mejorar los procesos de ventas-facturación-despacho de la empresa Ardeca de Venezuela C.A., de manera que se establezcan los controles que deben llevarse a cabo para un efectivo proceso de ventas, una adecuada facturación y

el lograr eficientemente el despacho de la mercancía, para ello se requiere en esta última área optimizar los procesos de manejo de inventarios desde su recepción hasta lograr la logística y despacho, lo que requiere de un registro adecuado de las entradas y salidas de la mercancía, para minimizar las diferencias al momento de la toma física de inventarios, y poder emitir reportes confiables para poder dar conocer las existencias reales y que los vendedores puedan hacer la toma de los pedidos sobre las cantidades disponibles, ya que se usa la modalidad de pre-pago, y se evita generar descontento al proveedor.

Cabe señalar, que en el sistema contable que utiliza la empresa no actualiza el módulo de inventarios, por lo tanto debe existir una continua comunicación entre el área de facturación y almacén para no generar facturas sobre existencias no disponibles. Además se requiere fomentar la comunicación interdepartamental, donde se confirme cuando el cliente haya efectuado el pago y esté disponible en cuenta, para generar la respectiva factura y proceder al despacho de la mercancía. Además, se necesita una actualización continua de los inventarios para poder informar a los vendedores sobre las existencias reales y sobre esas cantidades poder basar sus pedidos.

5.4 Factibilidad de la Propuesta

El análisis de factibilidad, al cual debe someterse todo nuevo proyecto, forma parte del proceso de evaluación en relación a la problemática existente en una organización, como es el caso de la empresa Ardeca de Venezuela C.A., para así ofrecer una solución al problema presentado en el área de ventas, facturación y almacén. Por lo tanto, antes de desarrollar la propuesta es necesario identificar los recursos requeridos para su puesta en marcha, de forma tal que pueda garantizar su aplicación.

5.4.1 Factibilidad Institucional

Existe la disponibilidad de la gerencia de la empresa Ardeca de Venezuela

C.A., de poner en práctica la propuesta planteada, así como el compromiso de los empleados del área de ventas, facturación y almacén, de llevar a cabo las estrategias propuestas, por lo cual desde este punto de vista institucional la propuesta es viable, permitiendo efectuar cambios en la organización y lograr concretar las ventas logrando satisfacer la demanda de sus clientes, lo que le permitirá ser efectiva y competitiva, al alcanzar sus objetivos, pudiendo mantenerse en el tiempo en el mercado en el cual se encuentra inmersa.

5.4.2 Factibilidad Operativa

Este tipo de factibilidad, permite conocer los recursos humanos requeridos para llevar a cabo la propuesta. Por lo tanto, desde este punto de vista la empresa en estudio posee el personal necesario, ya que no requiere de cambios en su estructura organizativa, así como el espacio físico y la infraestructura adecuada para llevar a cabo la mismo, por lo que se considera operativamente factible. Por otro lado, se puede considerar operativamente factible, ya que generará cambios en sus procesos y mejorar el desempeño del personal.

5.4.3 Factibilidad Técnica

Desde el punto de vista técnico la propuesta es viable, debido a que la organización cuenta con la tecnología y los equipos necesarios para la aplicación de controles internos relacionados con el proceso de ventas, facturación y el manejo de los inventarios.

5.4.4 Factibilidad Económica

Con respecto, a la factibilidad económica se puede decir que es factible debido a que la empresa cuenta con los recursos financieros necesarios para implantar las estrategias propuestas, ya que se debe considerar, que todo proceso de mejora implica la inclusión de actividades orientadas a optimizar las tareas actuales de una organización, donde en algunos casos son requeridos recursos económicos para su

costeo. Sin embargo, en el caso de la propuesta para la empresa en estudio, no se generan costos adicionales, significativos debido a que esta empresa cuenta con recursos humanos, tecnológicos y materiales para implementar las estrategias sugeridas en este trabajo de grado y que la inversión estará dirigida a la capacitación del personal y difusión de las estrategias propuestas entre sus empleados.

5.5 Desarrollo de la propuesta

En el presente trabajo de grado se desarrolló la propuesta que consiste en diseñar estrategias de control interno para mejorar los procesos de ventas-facturación-despacho de la empresa Ardeca de Venezuela C.A., para lograr la efectividad en la atención al cliente, de manera que se concreten las ventas de los productos con el despacho de los mismos, y se puedan generar los ingresos y beneficios esperados por la gerencia, considerando, que mediante el control interno se garantice el registro de las entradas y salidas de la mercancía, utilizando formatos para soportar los movimientos de las existencias y conocer las cifras reales para programar sus ventas, así como, realizar una adecuada clasificación, identificación y organización en los almacenes para optimizar el tiempo de despacho y la efectividad del proceso, minimizando errores en los procesos y que no surjan diferencias, para ello, se desarrolla a continuación la propuesta que mejorará los procesos en los departamentos antes citados:



**ESTRATEGIAS DE CONTROL INTERNO PARA MEJORAR
LOS PROCESOS DE VENTAS-FACTURACIÓN-DESPACHO
DE LA EMPRESA ARDECA DE VENEZUELA C.A.**

Fuente: Bonito y Torres (2019)

Mediante los resultados obtenidos en la aplicación de las técnicas utilizadas, se pudo detectar en esta investigación, mediante el diagnóstico, que una de las debilidades existe es que la empresa en Ardeca de Venezuela C.A., no tiene establecidos controles internos para los procesos de ventas-facturación-despacho, el cual es llevado de manera poco efectiva ya que no se concretar el proceso de ventas a través del despacho, por irregularidades desde la toma de pedido hasta la entrega al cliente, por la falta de comunicación y cumplimiento de procedimientos requeridos para lograr la eficiencia y eficacia en el desempeño de sus funciones y llevar a cabo las operaciones, arrojando información poco confiable, para emitir brindar confianza a los clientes, de que los pedidos que ellos hagan y paguen, puedan ser satisfechos a cabalidad, además la información es poco confiable para elaborar los estados financieros y apoyar el proceso de toma de decisiones, por parte de la gerencia.

En este sentido, al no conocerse la existencias reales, no se realiza una planificación adecuada para reponer sus inventarios lo que podría traer como consecuencia desabastecimiento afectando la operatividad de la organización, o inventarios excesivos ociosos que generan mayores compromisos con proveedores, afectando la liquidez financiera, y que podrían sufrir deterioro, obsolescencia o

vencimiento, que permitan una adecuada y oportuna planificación de las compras, además, no cuenta con formatos pre-impresos y pre-numerados que permita el control de las entradas y salidas de mercancía del almacén, para aclarar las posibles diferencias.

No se cuenta con controles en el área de facturación, realizándose facturaciones de pedidos no aprobados debido a que no se ha concretado el respectivo pago, lo que podría generar riesgos de despachar a clientes, anular facturas o tener que organizar de nuevo la mercancía en sus áreas de almacenaje, generando descontento por parte de los trabajadores, y gastos innecesario al anular las facturas, de fletes al tener que hacer devolver al transporte de la mercancía ya facturada, y en caso de que ya se haya hecho la entrega, esperar a que el cliente concrete el efectúe el pago.

Para ello, lograr una efectividad en los procesos se requiere implementar controles internos que garanticen el registro oportuno, reportes confiables, cumplimiento de procedimientos, normativa y políticas, detección de errores u omisiones y el establecimiento de correctivos a tiempo para garantizar que se cumplan con los objetivos propuestos, además de una adecuada capacitación y fortalecimiento de los medios de comunicación entre los departamentos, para lograr una efectiva toma de pedido, confirmación del cobro, facturación, y salvaguarda de su documentación, con pedidos correctamente autorizados, por las cantidades correctas y los precios establecidos, así como un efectivo proceso de manejo de inventarios, que realice registros oportunos, una adecuada recepción, almacenamiento, distribución y despacho, que con este último proceso, se concreten las ventas realizadas.

Objetivo 1.- Elaboración de estrategias de control del área de ventas, facturación y almacén.

El presente objetivo tuvo como finalidad la elaboración de estrategias de control del área de ventas, facturación y almacén., con el propósito de lograr una efectiva gestión desde que se genera el pedido por parte del vendedor, comprobación del cobro por parte del cliente, ejecutar una adecuado registro del pedido y

facturación que permitan desarrollar las actividades que competen al área de almacén para concretar el despacho de las ventas, así como efectuar un eficiente manejo de los inventarios para dar a conocer las existencias reales con que se cuentan para seguir con el proceso de ventas. En este sentido se establecen los siguientes controles:

1.1.Control del Ventas

Para lograr un efectivo proceso de ventas a los clientes, es necesario que el vendedor cumpla con un conjunto de procedimientos de control, que garantice lograr una toma eficiente de los pedidos para la correcta facturación y ejecutar el despacho de manera que se concreten las ventas, en este sentido, se establece lo siguiente:

- El vendedor debe mantenerse en contacto con el área de facturación para poder conocer las exigencias reales y realizar el pedido con seguridad de disponibilidad de la mercancía.
- Deberá cotizar al cliente las cantidades, considerando los precios establecidos, por lo tanto, debe estar en contacto con facturación para verificar que no haya cambios de precios o existan promociones y quede sin efecto el pedido.
- Enviar la cotización del pedido al cliente dando instrucciones que tiene veinticuatro (24) horas para su pago, o los precios estarán sujetos a modificación , debido a la inestabilidad de la economía actual que afecta poder realizar reposiciones.
- Efectuar el envío del pedido por vía de correo electrónico, diariamente y solicitar la confirmación del mismo, al departamento de facturación.
- Hará seguimiento del pedido, confirmación del pago, hasta su despacho.

1.2 Control interno de Facturación

- El analista de facturación deberá realizar una revisión continua de los correos electrónicos del departamento, para ir imprimiendo los pedidos

enviados por los vendedores.

- Verificará la correcta elaboración del pedido, que tenga los precios actuales, y los descuentos y rebajas hayan sido autorizados, que haya existencia de las cantidades y modelos solicitados.
- Luego procederá a cargar el pedido al sistema, revisará si es cliente regular o nuevo, si es nuevo ingresará la data del cliente, y una vez transcrito los datos del pedido procederá a emitir reportes, para verificar los registros con el soporte físico.
- Enviará correo al analista de cuentas por cobrar, sobre los pedidos cargados y los importes, y le solicitará la confirmación del pago.
- El analista de cuentas por cobrar generará recibo de cobranza en original y copia, y anexará el soporte del pago, que debe ser enviado por el cliente, vía correo electrónico, así como y enviará al departamento de facturación el original del recibo, y solicitará al analista de facturación la copia de la factura firmada como recibido por parte del cliente.
- Una vez confirmado el pago, el analista de facturación procederá a generar la factura y emitir original y copia, y enviar al departamento de almacén para que realicen el proceso de despacho, (Original para el cliente, copia para ser firmada por el mismo como constancia de recepción de la mercancía), junto con el comprobante de cobranza.
- El analista de facturación deberá relacionar las facturas en un auxiliar de facturación para hacer seguimiento de la recepción de la copia firmada por el cliente y al recibirla entregar al departamento de cobranza, para que sea anexado al comprobante de cobranza.
- Una vez haya culminado el proceso de facturación del día deberá archivar la segunda copia de la facturas de venta, en un archivo que se llevará en carpeta de lomo ancho para resguardar el soporte del libro de ventas.
- Procederá a solicitar las notas de despacho para actualizar el auxiliar de

inventarios, y poder determinar las existencias reales que deberán quedar en el almacén, disponibles para la venta.

- Enviaré stock actualizado a los vendedores, para que puedan proceder al día siguiente a tomar nuevos pedidos, sobre las existencias reales disponibles.
- Si se efectuó una modificación de las listas de precios, se procederá a enviar notificación y lista a los vendedores, por las redes sociales para notificar los cambios.
- Se realizarán auditorías periódicas para verificar que las facturas estén debidamente organizadas en orden cronológico, y archivadas adecuadamente, así como los pedidos.
- Quedará terminantemente prohibido, realizar facturación alguna si la cotización del pedido no ha sido pagado y confirmado su ingreso en la cuenta bancaria, principalmente.
- Toda corrección o error presente en el pedido, no podrá ser cargado en el sistema, hasta que el vendedor lo corrija, y notifique al cliente.

1.3 Control interno de Almacén

Esta estrategia tiene como finalidad el realizar el desarrollo de las estrategias para el control interno de los inventarios, con la finalidad de establecer la salvaguarda, custodia, buen manejo, determinar las cifras reales, con la finalidad de programar las requisiciones de manera efectiva, así como mantener informados a los vendedores sobre las existencias reales y minimizar que se generen pedidos con existencias no disponibles en el almacén, evitar el desabastecimiento de las existencias necesarias para cubrir la demanda de los clientes.

1.3.1 Controles de Autorización

- El almacenista es el responsable de velar por la seguridad de las existencias, evitando que se deterioren y supervisar el almacenamiento, así como realizar

procedimientos de rotación de inventarios permitiendo la salida de las existencias más antiguas.

- Los registros de inventarios serán llevados por un analista de administración en el auxiliar de inventarios (ver figura 1) mediante el uso de hojas de Excel, en el sistema Microsoft Office 2016.
- La mercancía, sólo serán entregada por el almacenista, para ello elaborará nota de despacho (ver figura 2) y debe ser firmada por el, transportista encargado del despacho.
- Se entregará original de la nota de despacho a la analista de administración para para su registro en el auxiliar de inventarios en Excel.
- La recepción de la mercancía debe ser verificada por el almacenista junto al ayudante de almacén, el ingreso deberá estar respaldado por la nota de recepción de mercancía (ver figura 3), entregando original al analista de administración junto con la factura del proveedor, y registrando en el auxiliar de inventarios tanto del almacén como el de administración su ingreso.
- La compra de mercancía solo la realizará el gerente de compras.

1.3.2 Controles de Existencia

- Llevar un control existencial del inventario continuo a través del registro de todos los movimientos de entrada y salida, manteniendo actualizado y los auxiliares de inventarios, así como el resguardo de la documentación que genera la operación, se llevará un registro desde administración y uno desde el almacén.
- Toda compra de mercancía se recibirá por el almacén, donde se verificará en cuanto a cantidades y se debe comparar contra factura.
- El almacenista debe informar posteriormente al analista de administración acerca de haber recibido y almacenado la mercancía, a través de la

elaboración de nota de recepción enviando original junto a la factura del proveedor, y resguardando en el almacén copia de la misma.

- Se registrarán las salidas del inventario realizando su correspondiente Nota de despacho, indicando el modelo artículos, factura del cliente, nombre del cliente, dirección de entrega, y fecha del despacho.

1.3.3 Controles de Precisión

- Estos controles buscan que se identifique y se codifique adecuadamente la mercancía recibida, antes de su ingreso al almacén de manera que pueda identificarse correctamente al momento de organización, y minimizar los riesgos de despachar un producto por otro de menor valor, y que afecte a la empresa, generando diferencias de inventarios al momento de realizar la toma física.
- La mercancía será debidamente codificada y serializada al momento de ingresar al almacén, para su posterior clasificación y almacenaje, asimismo su adecuada identificación para su fácil acceso.
- Se clasificará la mercancía por modelo y se almacenarán en estantería, o empaletadas, para evitar su deterioro.
- Se le dará salida a los inventarios de acuerdo a los pedidos autorizados mediante factura emitida del cliente, con su respectiva nota de despacho, efectuando los procesos de conteo previo, realizando un pre-despacho y al momento de la entrega al transportista.
- Se revisará periódicamente los registros de inventario y otros datos, para determinar los stocks de inventarios y notificar al analista de administración y este a su vez al de facturación para notificar las cantidades a los vendedores para planificar sus ventas. El analista de administración deberá notificar las exigencias cuando estén llegando a los niveles mínimos para

solicitar su respectiva reposición, para que consideren si es necesario, de acuerdo a sus planificaciones hacer requisiciones.

- Se mantendrán actualizados los registros diariamente en el sistema sobre las entradas y salidas de existencias, en el auxiliar de inventarios en Excel.

1.3.4 Controles de Custodia:

- Las existencias deben estar protegidas de modo adecuado para evitar su deterioro físico.
- Se almacenará la mercancía de una forma sistemática y con rotación.
- Las mercancías deberán estar claramente etiquetados e identificados para su fácil acceso y ubicación, por modelo e indicar su fecha de recepción para garantizar su rotación y minimizar el riesgo de deterioro o vencimiento.
- Se prohíbe el acceso de personas no autorizadas al almacén.
- Se asignará solo al almacenista para el control y manejo de las mercancías y al administrador para el registro.

1.3.5 Controles de Recepción de mercancía

- El mantener un buen control permite conocer las cantidades recibidas y el costo de cada una de ellas, así como también comparar las facturas del proveedor con el formato de recepción para que de esta manera se pueda saber si fueron contados los materiales recibidos y emitir informes al departamento de contabilidad sobre dicha recepción.
- El departamento de compras debe enviar al departamento de almacén copia de las órdenes de compra, y establecer la fecha de entrega para planificar su recepción y no afecte el proceso de despacho.
- El jefe de almacén realizará el conteo de la mercancía junto con uno de los almacenistas y el despachador del proveedor, para contar las cantidades y modelos, recibidos.

- Se debe verificar que las cantidades contadas de modelos recibidos, coincidan con la factura del proveedor y la orden de compra, en el caso de existir diferencias colocar en observaciones y notificar al jefe de compras.
- Una vez verificada la recepción de la mercancía, el jefe de almacén procederá a firmar como constancia de recibido conforme la factura del proveedor, y entregar copia firmada al despachador.
- Se procederá a dar ingreso a la mercancía por parte de los almacenistas.
- El jefe de almacén elaborará nota de recepción de mercancía y enviará original junto con orden de compra y factura del proveedor al asistente administrativo.
- Registrará los datos de la nota de recepción en el Kárdex de inventarios y verificará que la información registrada coincida con la nota de recepción soporte.
- Resguardará el documento archivándolo en orden correlativo numérico.

1.3.6 Control de Salvaguardar el valor de los activos

- Es sin duda un aspecto muy importante que se basa en que sólo se deben entregar o recibir inventarios con base en autorizaciones emanadas por el funcionario autorizado (administración) que garantice su resguardo; las entregas de inventario se deben efectuar en base a documentos prenumerados de manera de llevar mayor control. En caso de extravío todas las transacciones de inventario deben ser hechas tomando en cuenta y midiendo las cantidades entregadas.
- Las entradas de mercancía serán respaldadas por la nota de recepción y las salidas por una nota de despacho elaboradas en original y dos copias.
- Las notas de recepción deberán estar respaldadas por la factura de proveedor y orden de compra, la distribución será original con soportes para el

departamento de administración, copia para el representante del proveedor, y copia para el jefe de almacén para su registro y resguardo.

- Las notas de despacho serán emitidas en original y dos copias, entregando original al personal de administración para el control de salidas de mercancía y seguimiento de las facturas por parte de la empresa de transporte, copia para el transportista despachador, y copia para el jefe de almacén para su registro y resguardo de la documentación como soporte.

1.3.7 Controles dentro del área de almacén: debe efectuarse una correcta planeación que brinde un adecuado control en el proceso de almacenamiento de la mercancía; logrando evitar la sustracción indebida de materia prima.

- Mantener unas condiciones de trabajo adecuadas y seguras para el almacenamiento; la mercancía debe estar asegurada.
- Clasificar la mercancía de acuerdo al tipo de material.
- Listar la mercancía que son requeridas con mayor demanda y el tiempo que se pide.
- Proteger la mercancía de posible contaminación.
- Usar área de pre-despacho para conteo previo de la mercancía antes del despacho esto disminuirá el riesgo de diferencias al momento de su distribución.
- Mantener las áreas limpias y libre de basura evitando se generen lugares para insectos rastreros o roedores, que puedan afectar la mercancía, realizar fumigaciones periódicas controlando el tiempo en que deben realizarse las mismas.
- Mantener los implementos contra incendio, áreas despejadas para uso de los extintores, mantener los roseadores de agua.

Objetivo 2. Diseño de formatos para la entrada y salida de mercancías.

Este objetivo tiene como finalidad realizar el diseño de formatos para llevar un control y dejar soporte de los movimientos de entrada y salidas de mercancía, en el almacén, para ello, se presentan las siguientes:

3.1 Auxiliar de inventarios

El formato de auxiliar de inventarios será llevado en hoja de Excel por parte del Jefe de almacén, y uno por parte del analista de administración de manera que ambos lleven los registros, y puedan comparar saldos diariamente para notificar a los vendedores sobre las existencias reales con las que pueden programar sus ventas, así como la planificación de las compras por parte del gerente de compras.

En este auxiliar se llevará diariamente los registros de las entradas y salidas detallando la documentación soporte que origina el movimiento de las existencias, este registro se debe llevar diariamente y comparar saldos al final del día para que se proceda a notificar a las personas interesadas y poder brindar una información confiable y minimizar las diferencias de inventarios. (ver figura 1)

Figura 1.- Auxiliar de inventarios

[illegible]

Fuente: Bonito y Torres (2019)

3.2 Formato de entrada de mercancía

Este formato tiene como finalidad, controlar y servir de soporte al personal de almacén, sobre la mercancía recibida, de manera tal que se pueda utilizar al momento de surgir diferencias entre los inventarios teóricos y físicos, ya que en la actualidad, no se cuentan con ellos, y la entrada de mercancía se realiza apoyada de la factura del proveedor, quedando del departamento de almacén sin apoyo escrito alguno. (Ver figura 2)

Figura 2.- Nota de Recepción de Mercancía

		NOTA DE RECEPCIÓN DE MERCANCÍA N° de Control 00-00001	
Proveedor:		Fecha: Factura N°:	
CÓDIGO	DESCRIPCION	MODELO	CANTIDAD
Elaborado Por:		Registrado Por:	

Fuente: Bonito y Torres (2019)

Forma de llenado:

- a) Indicar nombre del Proveedor de la mercancía.
- b) Fecha de recepción de la mercancía.

- c) Detallar el código del tipo de mercancía.
- d) Descripción de la mercancía.
- e) Indicar tipo de producto.
- f) Cantidad total Recibida.
- g) Indicar el nombre y firma de la persona que elaboró el formato.
- h) Indicar el nombre de la persona que recibió la mercancía.

3.3 Formato de Nota de Despacho

Este formato tiene como finalidad, controlar y servir de soporte al personal de almacén, sobre la mercancía despachada, de manera tal que se pueda utilizar al momento de surgir diferencias entre los inventarios teóricos y físicos, ya que en la actualidad, no se cuentan con ellos, y la salida de mercancía se realiza apoyada de la factura de venta, quedando del departamento de almacén sin apoyo escrito alguno. (Ver figura 3)

Figura 3.- Nota de Despacho de Mercancía

	NOTA DE DESPACHO DE MERCANCIAS		
	Cliente:		Fecha:
	Vendedor:		
	Nro. Factura:		Nro. Pedido:
CODIGO	DESCRIPCION	MODELO	CANTIDAD
Elaborado Por:		Recibido Por:	

Fuente: Bonito y Torres (2019)

Forma de llenado:

- a) Nombre del cliente al cual le fue facturada la mercancía o los suministros.
- b) Vendedor responsable de la venta.
- c) Número de factura emitida.
- d) Fecha de elaboración del formato
- e) Número de pedido que respalda la facturación.
- f) Código del producto.
- g) Descripción de las características los materiales solicitados.
- h) Modelo de la mercancía solicitada.
- i) Cantidad de artículos solicitados.
- j) Nombre y firma de la persona que elaboro el formato (jefe de almacén).
- k) Nombre de la persona que retiró la mercancía (cliente o transportista).

Objetivo 3.- Programación de talleres de capacitación al personal en el manejo y registro de inventarios y reforzar los procesos de facturación y ventas, fomentando la comunicación interdepartamental.

Este objetivo tiene como finalidad Programación de talleres de capacitación al personal en el manejo y registro de inventarios y reforzar los procesos de facturación y ventas, fomentando la comunicación interdepartamental, de manera que el personal fortalezca el proceso de comunicación interdepartamental y se apliquen los controles internos para llevar los registros adecuados, se emita información confiable, y se logren las metas y objetivos propuestos.

Taller 1.- Implementación de controles en el departamento de ventas.

- Dirigido a: Jefe de ventas y vendedores.
- Duración: 4 Horas.
- Contenido:
- Difusión de los controles propuesto para la toma de pedidos, verificación de

cantidades, envío de cotización al cliente, seguimiento de la confirmación del pago, envío del pedido oportuno al departamento de facturación y seguimiento del despacho.

- Fomento de la comunicación interdepartamental y las implicaciones de no mejorarlas.
- Difundir los resultados obtenidos en la investigación.
- Facilitadores: Tutor Académico Lic. Miguel Licon y los autores Daniel Bonito y Carmen Torres.

Taller 2.- Implementación de controles en el departamento de facturación.

- Dirigido a: Analista de administración, Cuentas por cobrar y Facturación
- Duración: 4 Horas.
- Contenido:
- Difusión de los controles propuesto para el área de facturación, cuentas por cobrar y administración relacionados desde la toma de pedidos, verificación de cantidades, envío de cotización al cliente, seguimiento de la confirmación del pago, envío del pedido oportuno al departamento de facturación y seguimiento del despacho. Actualización de registros, comunicación de las existencias reales. Resguardo de la documentación (facturas de compra y venta, recibo de cobro, notas de crédito, notas de recepción, notas de despacho)
- Fomento de la comunicación interdepartamental y las implicaciones de no mejorarlas.
- Difundir los resultados obtenidos en la investigación.
- Facilitadores: Tutor Académico Lic. Miguel Licon y los autores Daniel Bonito y Carmen Torres.

Taller 3.- Implementación de controles en el departamento de almacén.

- Dirigido a: Analista de administración, Facturación y personal de almacén.
- Duración: 4 Horas.
- Contenido:
- Difusión de los controles propuesto para el área de facturación, administración y almacén, controles de almacén propuestos. Actualización de registros, comunicación de las existencias reales. Resguardo de la documentación (facturas de compra y venta, recibo de cobro, notas de crédito, notas de recepción, notas de despacho)
- Fomento de la comunicación interdepartamental y las implicaciones de no mejorarlas.
- Difundir los resultados obtenidos en la investigación.
- Facilitadores: Tutor Académico Lic. Miguel Licon y los autores Daniel Bonito y Carmen Torres.

CONCLUSIONES

Las empresas requieren implementar controles internos para garantizar que se cumplan con los procedimientos, normativas y políticas establecidas, garantizando el registro oportuno de las operaciones, emisión de información confiable y oportuna, elaboración de estados financieros, salvaguarda de los activos y detección de desviaciones estableciendo los correctivos necesarios, con la finalidad de que se cumplan con los objetivos propuestos.

Tras estas implicaciones, el presente estudio se tuvo como finalidad mejorar los procesos de ventas-facturación-despacho de la empresa Ardeca de Venezuela C.A., el cual requirió realizar un diagnóstico actual de los procesos para identificar las debilidades presentes que afectan el proceso y genera que no se concrete efectivamente la venta, para ello se utilizó como técnica de recolección de información la encuesta con apoyo en un cuestionario cuyos resultados permitieron identificar las siguientes observaciones:

En la empresa, no se realiza una capacitación adecuada a todos los trabajadores, los cuales pueden estar omitiendo actividades en sus procesos que conllevan a que existan diferencias de inventarios, por la poca efectividad como se están manejando los mismos. Cabe señalar que algunas deficiencias en el área de facturación han traído inconvenientes en el área de almacén, por lo tanto, se requiere una mejor comunicación entre ambos departamentos ya la dependencia interdepartamental siempre genera el efecto en el otro. Por su parte, la falta de comunicación del departamento de crédito y cobranza y facturación, ha generado que se llegue a facturar pedidos que no han sido pagados y luego deba anularse la factura emitida, detener el proceso de despacho, teniendo que reacomodar la mercancía, o llegar a concretarse el despacho sin que el proveedor haya pagado la mercancía.

En cuanto a los almacenes, no se llevan registros de entradas y salidas por lo tanto

no se conocen las existencias reales, y no se notifica al vendedor lo que conlleva a que se lleguen a factura existencias no disponibles en los almacenes, teniendo que emitir notas de crédito y reintegrar el importe correspondiente, ya que se usa la modalidad de pre-pago, esto crea cierta desconfianza por parte del cliente, y que en ocasiones se resiste en efectuar el pre-pago hasta o ver que haya recibido todos los productos y que sean específicamente lo solicitado.

Se puede concluir, que mediante la implementación de los controles internos en el área de ventas, facturación y almacén, la empresa podrá lograr salvaguardar sus activos, y manejarlos eficientemente minimizando los riesgos de pérdidas, desabastecimiento, incobrabilidad de facturas, optimizando además, el desempeño del personal en las áreas de estudio, dirigidos al logro de los objetivos organizacionales, por lo tanto, se logró alcanzar el objetivo general de la presente investigación, que consistió en proponer estrategias de control interno para mejorar los procesos de ventas-facturación-despacho de la empresa Ardeca de Venezuela C.A.

RECOMENDACIONES

Por lo tanto, se recomienda para llevar a cabo el proceso de implementación de estrategias de control interno para mejorar los procesos de ventas-facturación-despacho de la empresa Ardeca de Venezuela C.A. propuestas, se hace necesario presentar una serie de consideraciones:

- Tomar en cuenta los resultados obtenidos en la investigación, así como la implementación de la propuesta planteada, ya que a través de un adecuado control y evaluación continua de las actividades del almacén, facturación y ventas, específicamente en relación a los procesos manejo de inventarios, permitirá realizar los ajustes necesarios para optimizar la gestión interna de los mismos.
- Fomentar e inculcar una cultura que permita el adecuado registro de los inventarios y cumplir con los procedimientos propuestos, en especial a nivel de la administración de los inventarios como factor influyente en la eficiencia financiera de la empresa, ya que estas cifras son las que se arrojan en los estados financieros, y que de su oportuna reposición depende la operatividad de la misma para cubrir la demanda de los clientes, y que al conocerse las existencias reales el vendedor le dará la cotización al cliente para que proceda al pre-despacho, y que las facturas no se generen hasta que sea confirmado el pago.
- Brindar capacitación e inducción adecuada al personal que labora en la empresa mediante cursos de actualización incrementando el conocimiento que tengan sobre el manejo de los inventarios, facturación y ventas, de manera que contribuyan al enriquecimiento y eficiencia en el desempeño de sus obligaciones, disminuyendo así los posibles errores al momento de registro, recepción, conservación, custodia y despacho de la mercancía.

REFERENCIAS

- Arias, Fideas (2016). **El proyecto de investigación**. 6^a Edición. Caracas. Venezuela: Editorial Episteme
- Ansoff, Igor (2015). **Planeación Estratégica de Capacitación**. México: Editorial McGraw-Hill Interamericana S.A.
- Armas, María y Guedez, José (2016). **Políticas del control interno bajo el Enfoque C.O.S.O. en el departamento de ventas de la empresa Medical Estetic Equipment, C.A.** Universidad José Antonio Páez. San Diego, Carabobo. Venezuela: Trabajo de grado no publicado.
- Cante, Sandra y Mantilla Samuel (2010). **Control Interno. Estructura Conceptual Integrada**. 5^a Edición. Bucaramanga, Colombia.: Ediciones ECOE.
- Catacora, Fernando (2016). **Sistemas y Procedimientos Contables**. 1^a Edición. México: Editorial McGraw-Hill Interamericana S.A.
- Colina, Yosbelin (2016). **Gestión de inventario en las empresas del sector automotor del Municipio Cabimas del Estado Zulia**. Universidad del Zulia. Núcleo Costa Oriental del Lago, Cabimas. Zulia. Venezuela: Trabajo de grado no publicado.
- Estupiñan, Raúl (2013). **Control Interno y Fraudes**. 3^a Edición. Bogotá. Colombia: Ecoe Ediciones.
- Fonseca, Luna (2014). **Sistema de Control Interno para Organizaciones**. 4^a Edición. México: Editorial McGraw-Hill Interamericana S.A.
- Gómez, Guillermo (2015). **Sistemas Administrativos, Análisis y Diseños**. México: Editorial Mc Graw Hill Interamericana S.A.
- González, Lizmar (2015). **Diseño de estrategias gerenciales que plantean mejoras en el servicio al cliente para el área de servicio post-venta del sector automotriz en el Estado Carabobo**. Universidad de Carabobo, campus Bárbula. Carabobo. Venezuela: Trabajo de grado no publicado.

- Gutiérrez, Gerardo (2018). *Logística y Distribución Física*. 8ª Edición. Madrid. España: Editorial McGraw-Hill Interamericana S.A.
- Hurtado, Iván y Toro, Josefina (2017). **Paradigmas y Métodos de Investigación en tiempos de cambios**. 5ª Edición. Carabobo. Venezuela: Editorial Episteme Consultores Asociados C.A.
- Johnson, Garry y Scholes, Kevan (2018). **Dirección Estratégica**. 7ª Edición. Madrid España: Editorial Pearson Educación.
- Koontz, Harold y Weihrich, Heinz. (2008). **Administración una Participación Global**. 12ª Edición. México: Editorial Mc Graw-Hill Interamericana S.A.
- Kotler, Philips y Armstrong, Gary (2018). **Marketing**. 10ª Edición. Madrid. España: Editorial Pearson Educación.
- Palella, Santa y Martins, Feliberto (2016). **Metodología de la investigación cuantitativa**. 2ª Edición: Caracas. Venezuela: Editorial FEDUPEL.
- Paredes, Daniel y Vargas, Rommel (2018). **Propuesta de mejora del proceso de almacenamiento y distribución de producto terminado en una empresa Cementera del Sur de País**. Universidad Católica San Pablo. Arequipa, Perú: Trabajo de grado no publicado.
- Quintero, Nicolás (2019). **Estrategias de control interno para mejorar los procesos de facturación y manejo de inventario de la empresa Quimipro De Venezuela C.A.** Universidad José Antonio Páez. San Diego, Carabobo. Venezuela: Trabajo de grado no publicado.
- Redondo, Ángel (2010). **Curso práctico de contabilidad general y superior. Tomo I**. 3ª Edición. Caracas. Venezuela: Editorial Centro Contable Venezolano.
- Strickland, Arthur (2010). **Administración Estratégica**. 13ª Edición. México: Editorial McGraw-Hill Interamericana S.A.
- Tamayo y Tamayo, Mario (2016). **Proceso de la investigación científica**. 4ª Edición. México: Editorial Limusa
- Thompson, Arthur y Strickland, Alonzo (2009). **Administración Estratégica**. 13ª Edición. México: Editorial McGraw-Hill Interamericana S.A.

ANEXOS



**REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
UNIVERSIDAD JOSÉ ANTONIO PÁEZ
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES
ESCUELA DE CONTADURÍA PÚBLICA
CARRERA CONTADURÍA PÚBLICA**

Cuestionario

Ardeca de Venezuela C.A.”

Estimado señor

Administrador

El presente instrumento ha sido diseñado con la finalidad de elaborar
**“Estrategias de control interno para mejorar los procesos de ventas-facturación-
despacho de la empresa Ardeca de Venezuela C.A.”**

En este sentido, los resultados obtenidos serán utilizados como base de un
trabajo de grado universitario. Por lo que, la información que usted suministre será
muy valiosa, tendrá carácter confidencial y se utilizará para fines estrictamente
académicos y mejora para la organización.

Instrucciones Generales:

- 1.- Lea detenidamente cada uno de los ítems del cuestionario antes de responder.
- 2.- Marque con una equis (X) la casilla correspondiente a la opción que representa su opinión.
- 3.- Procure responder con objetividad todas las preguntas formuladas.

Muchas gracias,

ANEXO A

Cuestionario

Ítem 1.- ¿Tiene usted conocimiento si los vendedores entregan los pedidos a tiempo para efectuar su facturación?

SI___NO___

Ítem 2.- ¿Sabe usted si han facturado a los clientes artículos que no se encontraban solicitados en el pedido original que entregó el vendedor al departamento de facturación?

SI___NO___

Ítem 3.- ¿Considera usted que no se efectúa la verificación de los pagos de los clientes sobre los importes de los pedidos antes de generar nuevas facturas?

SI___NO___

Ítem 4.- ¿Tiene usted conocimiento si el vendedor comprueba sobre la disponibilidad de las existencias de la mercancía en el almacén previo a la toma de los pedidos para evitar que el cliente pague por un producto que no se encuentre en existencia?

SI___NO___

Ítem 5.- ¿Considera usted que se han generado errores en el despacho de mercancía de un artículo por otro no solicitado por el cliente?

SI___NO___

Ítem 6.- ¿Sabe usted si se ha manifestado descontento por parte de los clientes por no haberle despachado la mercancía solicitada?

SI___NO___

Ítem 7.- ¿Tiene usted que están claramente definidas sus funciones y responsabilidades en el cargo que desempeña?

SI__NO__

Ítem 8.- ¿Considera usted que es necesario implementar programas de capacitación al personal para actualizar los procedimientos actuales que deben realizarse en el área de ventas-facturación-despacho?

SI___NO___

Ítem 9.- ¿Tiene usted conocimiento si se realizan inventarios periódicos para determinar las cifras reales de las existencias disponibles en el almacén?

SI___NO___

Ítem 10.- ¿Sabe usted si han existido diferencias entre las existencias físicas y los la información de los inventarios teóricos ?

SI___NO___

Ítem 11.- ¿Considera usted que mediante la aplicación de estrategias control interno se podrá mejorar los procesos de ventas-facturación-despacho de la empresa Ardeca de Venezuela C.A.?

SI___NO___

Fuente: Bonito y Torres (2019)

ANEXO B

Tabla de Frecuencias

PREGUNTAS	ALTERNATIVAS / FRECUENCIAS		ALTERNATIVA / PORCENTAJES	
	SI	NO	SI	NO
1	3	4	43%	57%
2	7	0	100%	0%
3	5	2	71%	29%
4	6	1	86%	14%
5	7	0	100%	0%
6	7	0	100%	0%
7	4	3	57%	43%
8	7	0	100%	0%
9	6	1	86%	14%
10	7	0	100%	0%
11	7	0	100%	0%

Fuente: Bonitos y Torres. (2019)

ANEXO C

Formatos Propuestos

Figura 1.- Auxiliar de inventarios

[illegible]

Fuente: Bonito y Torres (2019)

Figura 2.- Nota de Recepción de Mercancía

		NOTA DE RECEPCIÓN DE MERCANCÍA <i>N° de Control 00-00001</i>	
Proveedor:		Fecha: Factura N°:	
CÓDIGO	DESCRIPCION	MODELO	CANTIDAD
Elaborado Por:		Registrado Por:	

Fuente: Bonito y Torres (2019)

Figura 3.- Nota de Despacho de Mercancía

	NOTA DE DESPACHO DE MERCANCIAS		
	Cliente: Vendedor: Nro. Factura:		Fecha: Nro. Pedido:
	CODIGO	DESCRIPCION	MODELO
Elaborado Por:		Recibido Por:	

Fuente: Bonito y Torres (2019)