



UNIVERSIDAD  
PRIVADA  
DEL NORTE

# FACULTAD DE NEGOCIOS

CARRERA DE CONTABILIDAD Y FINANZAS

"SISTEMA DE CONTROL INTERNO EN VENTAS  
PARA LA MEJORA EN LA GESTIÓN  
COMERCIAL DE DISTRIBUIDORA DEPORTIVA  
DEL NORTE S.A.C., TRUJILLO, 2016"

Tesis para optar el título profesional de:

**Contador Público**

**Autores:**

Sheyla Paola Fernández Rodríguez de Lázaro  
André Levi Lázaro Alfaro

**Asesor:**

CPC Carola Salazar Rebaza

Trujillo – Perú  
2016

## APROBACIÓN DE LA TESIS

La asesora y los miembros del jurado evaluador asignados, **APRUEBAN** la tesis desarrollada por los Bachilleres **Sheyla Paola Fernandez Rodriguez y André Levi Lázaro Alfaro**, denominada:

**“IMPLEMENTACIÓN DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO EN VENTAS  
PARA LA MEJORA EN LA GESTION COMERCIAL DE DISTRIBUIDORA  
DEPORTIVA DEL NORTE S.A.C.”**

---

CPC Carola Rosana Salazar Rebase  
**ASESOR**

---

Ing. Nombres y Apellidos  
**JURADO**  
PRESIDENTE

---

Ing. Nombres y Apellidos  
**JURADO**

---

Ing. Nombres y Apellidos  
**JURADO**

## DEDICATORIA

### **A Dios:**

Por regalarnos la vida, la salud, y  
por habernos dado fuerzas cuando  
lo necesitábamos.

### **A nuestros Padres:**

Por brindarnos su apoyo incondicional.  
Y por enseñarnos a luchar por lo que uno  
quiere, brindándonos su ejemplo diariamente  
con coraje.

### **A Nuestra hija Andrea Paola:**

Por ser nuestro motor de lucha  
y esfuerzo diario.

### **A nuestro angelito en el cielo:**

Porque siempre estará cuidándonos  
en cada paso que demos como familia.

## **AGRADECIMIENTO**

El agradecimiento a nuestras familias, por su confianza, por su apoyo, por su tolerancia, por su comprensión; para ellos es el fruto de nuestro esfuerzo.

A los profesores Carola Salazar Rebaza, Vílchez Pérez Jorge, Chuman Rojas Ramón, y a todos los docentes de la Universidad Privada del Norte por su gran enseñanza, apoyo, comprensión y confianza en nuestra persona que asieron posible poder culminar nuestros estudios y presentar este informe de tesis.

A nuestros amigos que en el tiempo que los conocemos nos han brindado un apoyo incondicional enseñándonos que aún existe ese lazo de amistad.

## ÍNDICE DE CONTENIDOS

<b>APROBACIÓN DE LA TESIS</b> .....	<b>ii</b>
<b>DEDICATORIA</b> .....	<b>iii</b>
<b>AGRADECIMIENTO</b> .....	<b>iv</b>
<b>ÍNDICE DE CONTENIDOS</b> .....	<b>v</b>
<b>ÍNDICE DE TABLAS</b> .....	<b>vii</b>
<b>ÍNDICE DE FIGURAS</b> .....	<b>viii</b>
<b>RESUMEN</b> .....	<b>ix</b>
<b>ABSTRACT</b> .....	<b>x</b>
<b>CAPÍTULO 1. INTRODUCCIÓN</b> .....	<b>11</b>
1.1. Realidad problemática.....	11
1.2. Formulación del problema.....	12
1.3. Justificación.....	12
1.4. Limitaciones.....	13
1.5. Objetivos.....	13
1.5.1. <i>Objetivo General</i> .....	13
1.5.2. <i>Objetivos Específicos</i> .....	13
<b>CAPÍTULO 2. MARCO TEÓRICO</b> .....	<b>14</b>
2.1. Antecedentes.....	14
2.2. Bases Teóricas.....	15
2.2.1. <i>Gestión Comercial</i> .....	15
2.2.1.1. <i>Definición de Gestión Comercial</i> .....	15
2.2.1.2. <i>Alcances de Gestión Comercial</i> .....	16
2.2.1.3. <i>Objetivos de Gestión Comercial</i> .....	16
2.2.1.4. <i>Estructura de Gestión Comercial</i> .....	16
2.2.1.5. <i>Proceso operativo en el área de ventas</i> .....	17
2.2.1.6. <i>Fuerza de ventas</i> .....	17
2.2.2. <i>Sistema de Control Interno</i> .....	18
2.2.2.1. <i>Definición de control interno</i> .....	18
2.2.2.2. <i>Objetivos del control interno</i> .....	18
2.2.2.3. <i>Alcance del control interno</i> .....	19
2.2.2.4. <i>Tipos de control interno</i> .....	20
2.2.2.5. <i>Relación del control Interno con el Ciclo de Gestión</i> .....	20
2.2.2.6. <i>Importancia del Control Interno</i> .....	21
2.3. Definición de términos básicos.....	22
<b>CAPÍTULO 3. HIPÓTESIS</b> .....	<b>24</b>

3.1.	Formulación de la hipótesis.....	24
3.2.	Operacionalización de variables.....	24
<b>CAPÍTULO 4. MATERIAL Y MÉTODOS.....</b>		<b>25</b>
4.1.	Tipo de diseño de investigación.....	25
4.2.	Material.....	25
4.2.1.	<i>Unidad de estudio.....</i>	<i>25</i>
4.2.2.	<i>Población.....</i>	<i>25</i>
4.2.3.	<i>Muestra.....</i>	<i>25</i>
4.3.	Métodos.....	26
4.3.1.	<i>Técnicas de recolección de datos y análisis de datos.....</i>	<i>26</i>
4.3.2.	<i>Procedimientos.....</i>	<i>27</i>
<b>CAPÍTULO 5. RESULTADOS.....</b>		<b>28</b>
5.1.	Descripción de la Empresa.....	28
5.2.	Diagnóstico de la situación problemática.....	30
5.2.1.	<i>Matriz FODA del área de ventas.....</i>	<i>30</i>
5.2.2.	<i>Diagnóstico del Proceso del Área de Ventas.....</i>	<i>31</i>
5.2.2.1.	<i>Políticas de control interno en el Área de Ventas.....</i>	<i>33</i>
5.2.3.	<i>Contingencias en incumplimiento de normas.....</i>	<i>34</i>
5.2.3.1.	<i>Contingencias ante INDECOPI.....</i>	<i>36</i>
5.2.3.2.	<i>Contingencias ante SUNAT.....</i>	<i>41</i>
5.3.	Resultados de la Implementación del sistema de control Interno en el área de ventas.....	44
5.3.1.	<i>Organigrama Implementado.....</i>	<i>44</i>
5.3.2.	<i>Funciones Básicas y Específicas Implementadas.....</i>	<i>47</i>
5.3.3.	<i>Flujograma Implementado del proceso operativo del área de ventas.....</i>	<i>51</i>
5.3.4.	<i>Metas Esperadas.....</i>	<i>54</i>
<b>CAPÍTULO 6. DISCUSIÓN.....</b>		<b>59</b>
<b>CONCLUSIONES.....</b>		<b>64</b>
<b>RECOMENDACIONES.....</b>		<b>65</b>
<b>REFERENCIAS.....</b>		<b>66</b>
<b>ANEXOS.....</b>		<b>68</b>

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla N° 1: Matriz FODA.....	30
Tabla N° 2: Cuadro de Ventas Mensuales.....	34
Tabla N° 3: Porcentaje de ventas por Stand.....	35
Tabla N° 4: Cuadro de ventas con tarjeta primer trimestre.....	37
Tabla N°5: Porcentaje de ventas con tarjetas totales.....	37
Tabla N°6: Porcentaje de ventas con tarjetas por Stand.....	38
Tabla N° 7: Denuncias ante INDECOPI.....	39
Tabla N° 8: Porcentaje de total de denuncias ante INDECOPI.....	40
Tabla N° 9: Relación de stand cerrados por SUNAT.....	41
Tabla N° 10: Total de productos no registrados .....	42
Tabla N° 11: Costo por incremento de personal.....	45
Tabla N° 12: Beneficio por incremento de personal.....	45
Tabla N° 13: Total de Ventas con Tarjeta.....	55
Tabla N° 14: Porcentaje de ventas con tarjetas.....	55
Tabla N° 15: Porcentaje de ventas con tarjetas por Stand.....	56
Tabla N° 16: Ventas mensuales por Stand.....	58
Tabla N° 17: Comparación de denuncias ante INDECOPI.....	60
Tabla N° 18: Comparación de ingresos por ventas de ambos trimestres.....	61
Tabla N° 19: Comparación de cierre de stand .....	62

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura N° 1: Evento de 45° Media Maratón 2015.....	28
Figura N° 2: Mapa de la dirección.....	28
Figura N° 3: Organigrama Inicial.....	29
Figura N° 4: Flujograma inicial de procesos.....	31
Figura N° 5: Diagrama de ventas mensuales por stand.....	35
Figura N° 6: Diagrama de % de ventas por stand.....	36
Figura N° 7: Diagrama de % de ventas con tarjetas por stand.....	38
Figura N° 8: Representación gráfica de % de denuncias ante INDECOPI.....	40
Figura N° 9: Imagen de Stand cerrada por SUNAT.....	43
Figura N° 10: Organigrama Implementado.....	44
Figura N° 11: Flujograma Implementado.....	51
Figura N° 12: Capacitación al personal de ventas.....	53
Figura N° 13: Capacitación al personal de ventas.....	55
Figura N° 14: Diagrama del % de ventas con tarjetas por Stand.....	56



## RESUMEN

El presente trabajo de investigación tuvo como finalidad demostrar que la implementación del sistema de control interno en el área de ventas contribuye a mejorar la gestión comercial de la empresa Distribuidora Deportiva del Norte S.A.C., para tal efecto se empleó un diseño No Experimental y se utilizó el método Ex post facto transversal, este tipo de investigación es apropiada para establecer posibles relaciones de causa-efecto observando que ciertos hechos han ocurrido y buscando en el pasado los factores que los hayan podido ocasionar. La muestra está constituida por la información del primer trimestre del año 2016 del área de ventas. Para obtener los datos de los dominios de las variables, se aplicó la técnica de análisis entrevista y fichas de observación.

Para lograr esto, primero se ha realizado un análisis FODA del área de ventas, y un diagnóstico del proceso operativo del área, así como también la revisión de las políticas que tenían establecidas durante el primer trimestre, lo cual permitió ante estas vulnerabilidades, implementar un proceso operativo para el área, un MOF, donde se detalló de manera general y específica las funciones del personal involucrado en el área, elaborar flujograma del área de ventas y organigrama de la empresa.

Por otra parte, con la propuesta que se ha indicado al Área de Ventas, y luego de haber evaluado si el sistema de control interno contribuye a que los procesos de comercialización cuenten con un control interno eficiente, es decir, logren que los procesos de sus operaciones estén bien definidos y organizados, para que alcancen niveles óptimos, disminuyendo así los errores e irregularidades dentro de la empresa Distribuidora Deportiva del Norte S.A.C.

## ABSTRACT

This research aimed to demonstrate that the implementation of the internal control system in the sales area contributes to improving the commercial management of the company Distribuidora Deportiva del Norte SAC, for this purpose was used a non-experimental design and used the Ex post facto transversal method, this type of research is appropriate to establish possible cause-effect relationships noting that certain events have occurred in the past and looking for factors that may have caused. The sample consists of the information for the first quarter of 2016 the sales area. For data domains of the variables, the analysis technique interview, observation files and document analysis it was applied.

To accomplish this, first it has conducted a FODA analysis of sales area, and a diagnosis of the operating process of the area, as well as the review of the policies that were established during the first quarter, which allowed before these vulnerabilities, implement a operational process for the area a MOF, where in this detailed general and specifies the functions of the personnel involved in the area, develop flow chart of the sales and organization chart.

Moreover, the proposal indicated to sales, and after evaluating whether the internal control system contributes to marketing processes have an efficient internal control, ie achieve that processes their operations are well defined and organized, to reach optimal levels, thus reducing errors and irregularities within the company Distribuidora Deportiva del Norte SAC

## CAPÍTULO 1. INTRODUCCIÓN

### 1.1. Realidad problemática

Hoy en día el mundo actual exige que todas las empresas, sin importar su giro comercial, estén preparadas para optar por los cambios que le exige la globalización, por ello, en los últimos años se ha incrementado la necesidad de tener un eficiente sistema de control interno en las organizaciones. A lo largo de los años las empresas se han enfocado en incrementar volúmenes de venta sin tener ningún sistema de control interno de estas.

Las cadenas periodísticas Forbes y Bloomberg en su artículo virtual denominado "Fracasos en gestión" describió como Nike instaló un sistema de planeación de demanda sin haber probado de manera adecuada su eficacia, siendo este un paso necesario para una compañía con operaciones globales. El resultado fue un exceso de stock de productos de baja circulación y un déficit de productos muy populares.

En el Perú, las empresas comerciales de calzado y artículos deportivos han incrementado de manera significativa y con ello el número de empresarios que no invierten en sistemas de controles internos, la mayoría de las empresas para reducir costos, designan personal con poca o ninguna experiencia, sin preparación para desarrollar y controlar sus procesos, así explicó GERENCIA.COM en un artículo virtual denominado "Fracasos en pequeñas empresas peruanas", donde muestran que el 50% de dichas empresas quiebran durante el primer año de actividad, y no menos del 90% antes de cinco años, según revelan los análisis estadísticos, el 95% de estos fracasos son atribuibles a la falta de control interno, resistencia al cambio, fallas de planeación, incapacidad para delegar, falta de planes alternativos, etc.

En Trujillo las empresas que se dedican a este rubro, para incrementar utilidades dedican tiempo y dinero en obtener mercadería para vender, descuidando así el desarrollo adecuado de sus procesos, pero si estos procesos no operan con efectividad, el área de ventas no se desarrollara con eficiencia, ocasionando la disconformidad de clientes y la oportunidad de obtener ingresos.

Actualmente la empresa Distribuidora Deportiva del Norte S.A.C no es ajena a esto, pues viene afrontando una serie de problemáticas que afectan la gestión comercial de la empresa. El no poseer un sistema de control interno en el área de ventas, da

lugar a que los procesos operativos del área no se desarrollen adecuadamente, afectando los ingresos por ventas.

Vale señalar que en muchas ocasiones el personal del área de ventas no verifica los datos de los clientes cuando el medio de pago es con tarjeta de crédito, generando así muchos reclamos y denuncias de los usuarios ante INDECOPI por compra en las tiendas con las tarjetas robadas o extraviadas de estos, trayendo como consecuencia realizar la devolución del dinero por esta venta y la pérdida de mercadería.

También la falta de control interno al área y los procesos operativos que deben realizar al personal involucrado, muchas veces no se emiten comprobantes de pago, haciendo que se incurra en numerosas sanciones como cierre de stand, afectando que se pierdan ventas y la disconformidad de los clientes.

Por otro lado, la empresa no cuenta con un Manual de Organización y Funciones, es por ello que el personal del área no tiene muy definido sus funciones y tampoco los procesos operativos.

Por lo antes detallado, se puede resaltar la importancia y necesidad de implementar un sistema de control operativo la cual va a mejorar la gestión comercial de la empresa Distribuidora Deportiva del Norte S.A.C.

## **1.2. Formulación del problema**

¿De qué manera la implementación del sistema de control interno en el área de ventas mejora la gestión comercial de Distribuidora Deportiva del Norte S.A.C.?

## **1.3. Justificación**

Para resolver la problemática de la empresa respecto a implementar un sistema de control interno para mejorar la gestión comercial de la empresa, se puede justificar de las siguientes maneras:

Como justificación aplicativa o práctica, el desarrollo del trabajo de investigación es de interés para aplicar los conocimientos adquiridos en control interno y ponerlos en práctica generando mejoras en la gestión comercial y de sus procesos en el área de ventas para la empresa.

La Justificación valorativa, según la experiencia adquirida se puede notar que la empresa está atravesando por problemas en los procesos operativos en el área de ventas, ya que a medida la empresa está creciendo significativamente en los últimos años, su mayor preocupación es mejorar la gestión comercial, necesitando ahora controlar de manera más eficiente los procesos que se hace en la empresa, entonces, he aquí la importancia de implementar un sistema de control interno, y controlar estos, para que exista un mejor desarrollo y eficiencia en sus procesos, y permita incrementar los ingresos de la empresa.

Justificación académica, la realización del presente trabajo contribuirá obtener el título profesional en Contabilidad y Finanzas.

#### **1.4. Limitaciones**

Para poder acceder a la información necesaria que permita poder desarrollar la tesis se han presentados dificultades que retrasan la labor, tales como:

- No se tiene orden en la documentación necesaria.
- Poca disponibilidad del personal de la empresa para brindar información.

A pesar de presentar las siguientes dificultades, el trabajo sigue teniendo validez ya que la información procesada fue suficiente para determinar los resultados en un alto grado de confiabilidad.

#### **1.5. Objetivos**

##### **1.5.1. Objetivo General**

Explicar de qué manera el sistema de control interno en el área de ventas mejora la gestión comercial de Distribuidora Deportiva del Norte S.A.C., Trujillo, 2016.

##### **1.5.2. Objetivos Específicos**

- Evaluar cómo el sistema de control interno incide en el proceso operativo de ventas.
- Determinar si el sistema de control interno aumenta el grado de eficiencia en el área de ventas.
- Verificar si el sistema de control interno en el área de ventas incrementa los ingresos.

## CAPÍTULO 2. MARCO TEÓRICO

### 2.1. Antecedentes

Murillo P. & Palacios T. (2013), en su trabajo de Tesis denominado **“Diseño de un sistema de control interno en el área de ventas de la botica farma Cartavio en el periodo 2013”**, de la Universidad Privada Antenor Orrego, Trujillo - Perú; tiene por objetivos evaluar el sistema de control interno en el área estudiada, elaborar un manual de procedimientos, analizar la implementación y elaborar flujogramas para el área, al término del desarrollo del trabajo realizado, llegan a la conclusión de que al analizar la implementación de un Sistema de Control interno en el área de ventas de la Botica Farma Cartavio, conllevará a que los procesos de ventas sean más eficientes y óptimos; dicho trabajo desarrollado permite tener nociones del desarrollo de procedimientos del área de ventas en una empresa comercial.

Joaquín L. & Céspedes A. (2013), en su trabajo de Tesis denominado **“Diagnóstico del sistema de control interno actual en el proceso específico de las ventas de la empresa de transportes ITTSABUS”**, de la Universidad Privada Antenor Orrego, Trujillo - Perú; tiene por objetivos conocer los procesos específicos en el área de ventas, determinar el grado de eficiencia del sistema de control interno actual y desarrollar una propuesta de un sistema de control según los resultados, posterior al desarrollo del trabajo, llegan a la conclusión de que los procesos internos que pertenecen al área de ventas pueden ser mejorados, para lo cual, es importante desarrollar un equipo de capacitación e inducción a fin de que los nuevos vendedores, tengan claras sus responsabilidades en las actividades que realizan dentro de la empresa. Se debe emitir una disposición interna, que abarque la exposición semanal y mensual de las situaciones del área que merezcan atención. De esta manera se tendrá un soporte de conducta que debe ser cumplido por los empleados de dicha área. Para el desarrollo del presente trabajo de investigación, ayudará a poder determinar el grado de eficiencia del sistema de control interno para el área, para poder desarrollar propuestas que beneficien a la empresa.

Camarena F., Ceballos C., Cuajicalco M., García R. & Hernández A. (2009), en su trabajo de Tesis denominado **"El control interno en el área de ventas para una microempresa"**, de la Escuela Superior de Comercio y Administración Unidad Tepepan, México; tiene por objetivos definir el concepto de control, para poder argumentar las causas que fundamenten la importancia de control interno, y explicar, describir y clasificar los elementos y tipos, llegando a la conclusión que si la empresa aplica los controles internos en sus operaciones, tendrá como resultado conocer la situación real de la misma. Para el desarrollo del trabajo de investigación, señala que es importante tener una planificación que sea capaz de verificar que los controles se cumplan y nos permita dar una mejor visión sobre su gestión.

## **2.2. Bases Teóricas**

### **2.2.1. Gestión Comercial**

#### **2.2.1.1. Definición de Gestión Comercial**

Según Neira (2002):

Es la acción de vender. Es traspasar a otro la propiedad por el precio convenido.

Las ventas y el marketing están estrechamente ligados. Las ventas tienen como objetivo vender el producto que la empresa produce (productos o servicios) y el marketing trata de que la empresa tenga lo que el cliente quiere; es decir se encuentra en constante investigación para saber cuáles son los requerimientos de los clientes o consumidores finales. (Pg. 78)

Para Borja (2008) la definición de la gestión comercial forma parte esencial del funcionamiento de las organizaciones: decisiones relativas a que mercados acceder; con que productos; que políticas de precios aplicar; como desarrollar una sistemática comercial eficaz.

De acuerdo con Herrero (2001) la gestión comercial es la que lleva a cabo la relación de intercambio de la empresa con el mercado. No es solo la última etapa del proceso empresarial, ya que contemplada así cumpliría una función exclusivamente de venta, y la

gestión comercial comprende desde el estudio de mercado hasta llegar a la venta o colocación del producto.

#### 2.2.1.2. Alcances de Gestión Comercial

Según García P., Quispe A. & Ruez G. (2003) el vendedor, sea mayorista o minorista, debe ser tratado como un socio, no como un cliente.

Según Neira (2002):

La fuerza de ventas desempeña un papel crucial al decidir el destino de una organización, ya que los ingresos de esta se derivan de las ventas. Por esto la fuerza de ventas se debe administrar con efectividad si va a contribuir al esfuerzo de mercadotecnia general de la organización. (Pg. 78)

#### 2.2.1.3. Objetivos de Gestión Comercial

Para Vega (2011) todos los objetivos de la fuerza de ventas deberán estar especificados en términos precisos y mensurables y precisarán un periodo temporal para su cumplimiento. Los objetivos se establecen primero para la fuerza de ventas como un todo y luego se dividen en objetivos para cada vendedor en forma individual.

#### 2.2.1.4. Estructura de Gestión Comercial

Para Roger K. (2004) hay diferentes enfoques que son apropiados para diversos tipos de empresas que tratan con diferentes tipos de clientes. La clave está en equilibrar la estructura organización con el tipo de comunicación que la empresa necesita. Una fuerza de ventas puede estar organizada de acuerdo a territorio, producto, y/o mercado meta:

- En la especialización territorial, a cada vendedor se le asigna un territorio y vende todos los productos de la empresa a clientes de esa área. Este tipo de especialización es común entre empresas que tiene un número pequeño de productos y que permite a la empresa evaluar los costos de hacer negocios en cada territorio.



- En la especialización del producto, algunos vendedores venden a los clientes de un territorio uno o algunos productos, mientras que otros pueden vender otros productos de la compañía a los mismos clientes. Los clientes pueden confundirse cuando los visitan varios vendedores de la misma empresa. Resulta también costoso para la compañía.
- Con la especialización en un mercado meta, la fuerza de ventas se divide en base a mercados meta y cada vendedor atiende a sólo un grupo seleccionado. Este planteamiento se utiliza a menudo para productos complejos y técnicos cuyos usos varían de acuerdo al mercado meta

#### 2.2.1.5. Proceso operativo en el área de ventas

Thompson (2006), define la venta como el proceso personal o impersonal por el que el vendedor comprueba, activa y satisface las necesidades del comprador para el mutuo y continuo beneficio de ambos (del vendedor y el comprador).

Para Rodriguez (2013), el jefe de ventas es el encargado de planear las funciones del departamento de ventas y de establecer objetivos claros para el resto del equipo, tomando las decisiones necesarias para lograrlo.

Según Stanton, Etzel y Walker (2007), el proceso de venta es una secuencia lógica de cuatro pasos que emprende el vendedor para tratar con un comprador potencial y que tiene por objeto producir alguna reacción deseada en el cliente.

#### 2.2.1.6. Fuerza de ventas

Para Philip (2003)

El departamento de marketing podría organizarse por función, área geográfica productos o mercados de clientes, la organización global es otra consideración en el caso de las empresas que venden bienes o servicios en otros países. La manera en que está estructurada la fuerza de ventas, afecta la calidad de la comunicación de la empresa con sus clientes. (Pag 112)

Para Roger K. (2004):

Definir los puestos se deberá evaluar las necesidades de incorporación de miembros a la empresa de acuerdo a las tareas que éstos deberán cumplir. En el caso de la fuerza de ventas, el jefe de ventas deberá definir las funciones que deberá desempeñar el vendedor de acuerdo a la posición que tendrá este en el organigrama y a las posibilidades de línea de carrera que éste tenga dentro de la organización. (Pag 56)

## **2.2.2. Sistema de Control Interno**

### 2.2.2.1. Definición de control interno

Escalante (2008), afirma que, es el conjunto de políticas, normas, planes, organización, metodología y registros organizados e instituidos en cada entidad para la consecución de la misión y objetivos que le corresponde cumplir.

Hernández (2010) sostiene que el control interno es un proceso, efectuado por el personal de una entidad, diseñado para conseguir unos objetivos específicos.

Entendido así, la Implementación del Sistema de Control Interno (SCI) debe ser considerada y valorada como un factor relevante y necesario para el buen desempeño institucional.

### 2.2.2.2. Objetivos del control interno

Alvin, Randal & Marks (2007) sostienen que el control interno cuenta con tres objetivos: la confiabilidad en los estados financieros, la eficiencia y eficacia de las operaciones y el cumplimiento con las leyes y reglamentos.

Para Claros (2012) "todo sistema de control interno en una empresa, tiene como objetivos principales aumentar la eficiencia en las operaciones, lograr que se cumplan las políticas establecidas, obtener información veraz y confiable." (Pag 76)

Para la Contraloría General de la República del Perú (2014) los objetivos del control interno buscan:

- Promover y optimizar la eficiencia, eficacia, transparencia y economía en las operaciones.
- Cuidar y resguardar los recursos y bienes de la empresa contra cualquier forma de pérdida, deterioro, uso indebido y actos ilegales, así como contra todo hecho irregular o situación perjudicial que pudiera afectarlos.
- Cumplir las políticas de la entidad y sus operaciones.
- Garantizar la confiabilidad y oportunidad de la información.
- Promover el cumplimiento por parte del personal de la empresa de rendir cuenta por una misión u objetivo encargado y aceptado.

Santillana (2000)

Sostiene que el control interno, tiene cuatro objetivos: fomentar y asegurar el pleno respeto, apego, observancia y adhesión a las políticas prescritas por la administración de la entidad, promover eficiencia operativa, asegurar razonabilidad, confiabilidad, oportunidad e integridad de la información financiera, y protección de los activos de la entidad. (Pag 106)

2.2.2.3. Alcance del control interno

Rusenias (2006)

Un sistema de control interno eficiente, solo podrá establecerse en una empresa que se encuentre correctamente organizada, entendiéndose que organización es la estructura interna del ente, y además el ordenamiento lógico de los elementos o componentes que la integran, de forma tal que cumpla con los objetivos, políticas y fines o metas para los cuales dicha empresa fue creada. (Pg. 6)

#### 2.2.2.4. Tipos de control interno

Para la Contraloría General de la República del Perú (2014) existen dos tipos de control: el externo y el interno.

- Control Externo es el conjunto de políticas, normas, métodos y procedimientos técnicos; y es aplicado por entidades externas a la empresa.
- Control Interno es un proceso integral de gestión efectuado por el gerente, supervisores, jefes de áreas, y empleados en general, diseñado para enfrentar los riesgos en las operaciones y para dar seguridad razonable de que, en la consecución de la misión de la entidad, se alcanzaran los objetivos de la misma, es decir, es la gestión misma orientada a minimizar los riesgos.

#### 2.2.2.5. Relación del control Interno con el Ciclo de Gestión

Según la Contraloría General de la República del Perú (2014) para que toda iniciativa, empresa, proyecto, programa, entidad, etc. tenga éxito, se requiere que el control forme parte inherente del ciclo de gestión y de su mejora continua.

Para Deming (1950) un ciclo de mejora continua consiste en un proceso conformado por cuatro pilares: Planificar (Plan), Hacer (Do), Verificar (Check) y Actuar (Act), más conocido como el ciclo PDCA, que constituye la columna vertebral de todos los procesos de mejora continua.

Las reglas básicas para la mejora continua que motivan el enfoque PDCA son:

- No se puede mejorar nada que no se haya CONTROLADO
- No se puede controlar nada que no se haya MEDIDO
- No se puede medir nada que no se haya DEFINIDO
- No se puede definir nada que no se haya IDENTIFICAD

#### 2.2.2.6. Importancia del Control Interno

Según la Contraloría General de la República del Perú (2014) señala que:

El Control Interno trae consigo una serie de beneficios para la entidad. Su implementación y fortalecimiento promueve la adopción de medidas que redundan en el logro de sus objetivos. A continuación se presentan los principales beneficios:

- La cultura de control favorece el desarrollo de las actividades empresariales y mejora el rendimiento.
- El Control Interno bien aplicado contribuye fuertemente a obtener una gestión óptima, toda vez que genera beneficios a la administración de la entidad, en todos los niveles, así como en todos los procesos y actividades en donde se implemente.
- El Control Interno fortalece a una entidad para conseguir sus metas de desempeño y rentabilidad y prevenir la pérdida de recursos.
- El Control Interno facilita el aseguramiento de información financiera confiable y asegura que la entidad cumpla con las leyes y regulaciones, evitando pérdidas de reputación y otras consecuencias.

En conclusión, la implementación y fortalecimiento de un adecuado Control Interno promueve entonces:

- La adopción de decisiones frente a desviaciones de riesgo.
- La aplicación, eficiente, de los planes estratégicos y planes operativos de la empresa, así como la documentación de sus procesos y procedimientos.
- La adquisición de la cultura de medición de resultados por parte de las unidades y direcciones.
- La reducción de pérdidas por el mal uso de bienes.
- La efectividad de las operaciones y actividades.
- El cumplimiento de la normativa y políticas de la empresa.
- La salvaguarda de la reputación de la entidad.

### 2.3. Definición de términos básicos

- Administración: Es la ciencia social y técnica encargada de la planificación, organización, dirección y control de los recursos (humanos, financieros, materiales, tecnológicos, del conocimiento, etc.) de una organización, con el fin de obtener el máximo beneficio posible; este beneficio puede ser económico o social, dependiendo de los fines perseguidos por la organización.
- Componente: Es aquello que forma parte de la composición de un todo. Se trata de elementos que, a través de algún tipo de asociación o contigüidad, dan lugar a un conjunto uniforme.
- Control: Un proceso administrativo a través del cual los administradores realizan un esfuerzo sistemático orientado a comparar el rendimiento con los estándares establecidos por las organizaciones, y estar en capacidad de determinar si el desempeño es acorde con las normas.
- Control interno: Es un proceso integral orientado a gestionar los diversos componentes tales como, el ambiente de control, evaluación de riesgo, actividades de control, información y comunicación y supervisión o monitoreo, lo cual permite enfrentar los riesgos y dar seguridad razonable en la consecución de los objetivos.
- Gestión comercial: Proceso que consiste en gestionar la logística de compra de un determinado producto o insumo y todo su proceso interno que implica en la actividad o rubro empresa, hasta la puesta en venta de un determinado producto final.
- Proceso: Es un conjunto de actividades o eventos (coordinados u organizados) que se realizan o suceden (alternativa o simultáneamente) bajo ciertas circunstancias.
- Sistema: Es un conjunto de partes o acontecimientos que son interdependientes entre sí e interaccionan, por lo que puede ser considerado como un todo sencillo,

es decir, llamamos sistemas a los conjuntos compuestos de elementos que interactúan.

- Supervisión: Requisito esencial en la auditoría que conduce a un adecuado control y dirección en todas las etapas, para que asegure que los procedimientos, técnicas y pruebas que se realizan, se vinculen en forma competente y eficaz con los objetivos que se persiguen.
- Ambiente de control: Se refiere al establecimiento de un entorno que estimule e influencie las tareas de las personas con respecto al control de sus actividades.
- Ventas: La acción y efecto de vender. Cantidad de cosas que se venden. Contrato en virtud del cual se transfiere a dominio una cosa propia por el precio pactado. En esta sección, el autor especifica las definiciones de las variables de estudio, asumidas como parte del trabajo de investigación. Ello indica cómo conceptuará el investigador las mismas durante todo el desarrollo del estudio.

## CAPÍTULO 3. HIPÓTESIS

### 3.1. Formulación de la hipótesis

La implementación de un sistema de control interno en el área de ventas de la empresa Distribuidora Deportiva del Norte S.A.C., permitiría una mayor eficiencia del proceso operativo y el incremento de los ingresos.

### 3.2. Operacionalización de variables

VARIABLE	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DIMENSIONES	INDICADORES
Sistema de Control Interno	Es el conjunto de políticas, normas, planes, organización, metodología y registros organizados e instituidos en cada entidad para la consecución de la misión y objetivos que le corresponde cumplir.	Proceso operativo de ventas	% contingencias por ventas con tarjetas de crédito
			Cantidad de productos vendidos sin comprobantes de pago
Gestión Comercial	Es funcionamiento de las organizaciones: decisiones relativas a que mercados acceder; con que productos; que políticas de precios aplicar; como desarrollar una sistemática comercial eficaz.	Grado de eficiencia en ventas	Cantidad de ventas
			Cantidad de denuncias ante INDECOPI
		Incremento de ingresos	Cantidad de veces de stand cerrados por SUNAT
			% de incremento de ventas totales y por stand



## CAPÍTULO 4. MATERIAL Y MÉTODOS

### 4.1. Tipo de diseño de investigación

Este proyecto de investigación es de Diseño No Experimental, porque se realiza sin manipular en forma deliberada ninguna variable. No sustituye intencionalmente las variables independientes. Se observan los hechos tal y como se presentan en su contexto real y en un tiempo determinado o no, para luego analizarlos.

Ahora, para este tipo de diseño de investigación, es Ex post facto transversal, este tipo de investigación es apropiada para establecer posibles relaciones de causa-efecto observando que ciertos hechos han ocurrido y buscando en el pasado los factores que los hayan podido ocasionar.

Diseño Transversal:

Estudio	T1
M	O

Dónde:

M: Área de Ventas

O: Procesos del área

### 4.2. Material.

#### 4.2.1. Unidad de estudio.

Distribuidora Deportiva del Norte S.A.C.

#### 4.2.2. Población.

Información del área de ventas de la empresa Distribuidora Deportiva del Norte S.A.C.

#### 4.2.3. Muestra.

Información del área de ventas del primer semestre 2016 (Enero - Junio) de la empresa Distribuidora Deportiva del Norte S.A.C.

### 4.3. Métodos.

#### 4.3.1. Técnicas de recolección de datos y análisis de datos

Efectuar una investigación requiere, como ya se ha mencionado, de una selección adecuada del tema objeto del estudio, de un buen planteamiento de la problemática a solucionar y de la definición del método científico que se utilizará para llevar a cabo dicha investigación. Sumado a esto se requiere de técnicas y herramientas que auxilien al investigador a la realización de su estudio.

- Entrevista

Para Galindo (1998), las entrevistas son elementos esenciales en la vida contemporánea, es comunicación primaria que contribuye a la construcción de la realidad, instrumento eficaz de gran precisión en la medida que se fundamenta en la interrelación humana. Se utilizaran como instrumento la guía de entrevista, en el cual se podrá obtener de manera directa a través del gerente los problemas de control interno que aquejan el área de ventas.

- Observación

Para Sabino (2012), la observación es la acción de mirar detenidamente; en el sentido del investigador, es la experiencia, es el proceso de mirar detenidamente, o sea, en sentido amplio, el experimento, el proceso de someter conductas de algunas cosas o condiciones manipuladas de acuerdo a ciertos principios para llevar a cabo la observación.

Se utilizaran como instrumento la ficha de observación, en el cual se van a observar los procesos operativos en el área de ventas.

#### 4.3.2. Procedimientos

1. Se diagnostica los problemas de la empresa.
2. Se formula la pregunta de acuerdo a los problemas encontrados.
3. Se diseña el objetivo general y los objetivos específicos.
4. Una vez definida el problema de investigación y sus objetivos, se procede a realizar el marco teórico con teoría actualizada, que permita facilitar del desarrollo de la estructura de los procedimientos.
5. Posterior a esto, se formulara la hipótesis y la operacionalidad de las variables con sus respectivos indicadores de cada una de estas.
6. Se identifica el tipo de diseño de investigación y el material de estudio del proyecto.
7. Se señala las técnicas e instrumentos de recolección de datos que utilizaremos para el proyecto.
8. Elaboración del desarrollo del tema de investigación, tomando como punto de partida, la secuencia de los procesos operativos ventas.
9. En base a los datos obtenidos, se elaboración de los resultados, los cuales se organizan en función a los objetivos.
10. Elaboración de la discusión de los resultados obtenidos en trabajo de investigación.
11. Desarrollo de las conclusiones y recomendaciones del trabajo de investigación.

## CAPÍTULO 5. RESULTADOS

### 5.1. Descripción de la Empresa

La empresa Distribuidora Deportiva del Norte S.A.C. – DIDENOR S.A.C. es una organización trujillana dedicada a proveer artículos de calidad, en todo el norte del país. La empresa fue fundada por los señores Néstor Enrique Prado Medina y Bartolomé Heriberto Alvarado Chávez en el año 2004 teniendo como actividad la venta de calzado deportivo y casual, accesorios e indumentaria de marcas mundiales asegurando calidad y confort.

Hasta la fecha la empresa tiene 16 stand, y cada una de estas son el orgullo para la empresa y el capital humano que labora, pues gracias a su esfuerzo permanente se ha podido alcanzar las metas y con el éxito ganado hasta la fecha la empresa viene apoyando diversos tipos de eventos en Trujillo tales como Las maratones anuales en la INDUSTRIA, campeonatos de tenis entre otros.

**Figura Nº 1. Evento de 45º Media Maratón  
Organizada por La Industria 2015.**



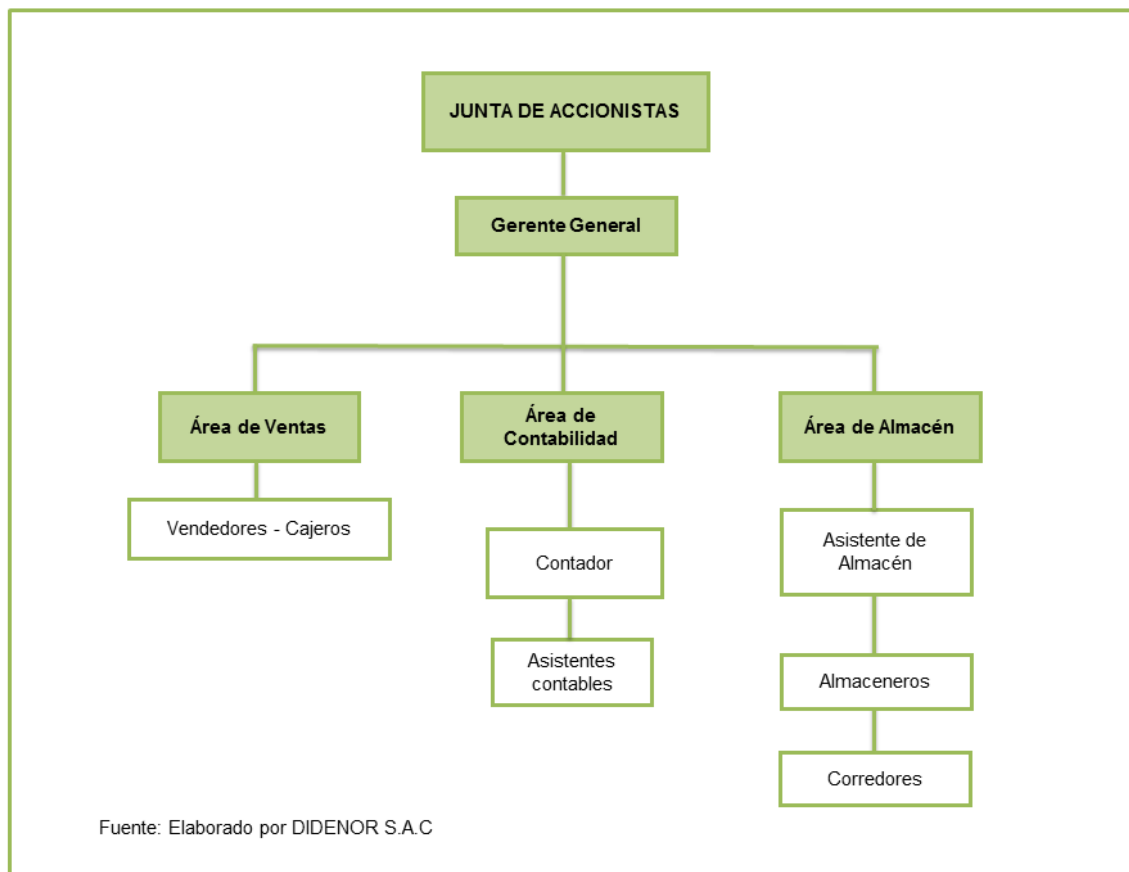
- Denominación: DISTRIBUIDORA DEPORTIVA DEL NORTE S.A.C.
- Giro del negocio: Comercialización de zapatillas y artículos deportivos
- Dirección: Jr. Gamarra 586 CC Mercaderes – Trujillo – La Libertad

**Figura Nº 2. Mapa de Dirección Principal.**



- Misión: Es una empresa distribuidora de calzado deportivo y casual, accesorios e indumentaria de marcas mundiales que aseguren constante innovación en calidad y confort. Se tiene el compromiso de brindar a los clientes genuino bienestar en cada uno de los procesos que se comparten, ofreciendo las últimas novedades del mercado mundial, orientación en sus compras, y a precios accesibles.
- Visión: DIDENOR tiene como visión ser un agente protagónico en el desarrollo económico del norte peruano, proveyendo artículos de calidad reconocida que contribuyan a elevar el estándar de vida del poblador norteño, y que faciliten la práctica de una vida saludable y confortable.

**Figura Nº 3. Organigrama Inicial.**



## 5.2. Diagnóstico de la situación problemática

El objetivo de este punto es diagnosticar situaciones de riesgo asociados al control interno del área de ventas. Las actividades que realiza la empresa Distribuidora Deportiva del Norte S.A.C., actualmente se basa en la experiencia, que a través de los años los propietarios han desarrollado sus procesos en el área de ventas sin utilizar modelos ni parámetros que permitan efectuarlas de manera eficiente.

### 5.2.1. Matriz FODA del área de ventas

Se realizó un análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas) del área de ventas, que permitió conocer la realidad general en el área.

**Tabla Nº 1. Matriz FODA del Área de Ventas.**

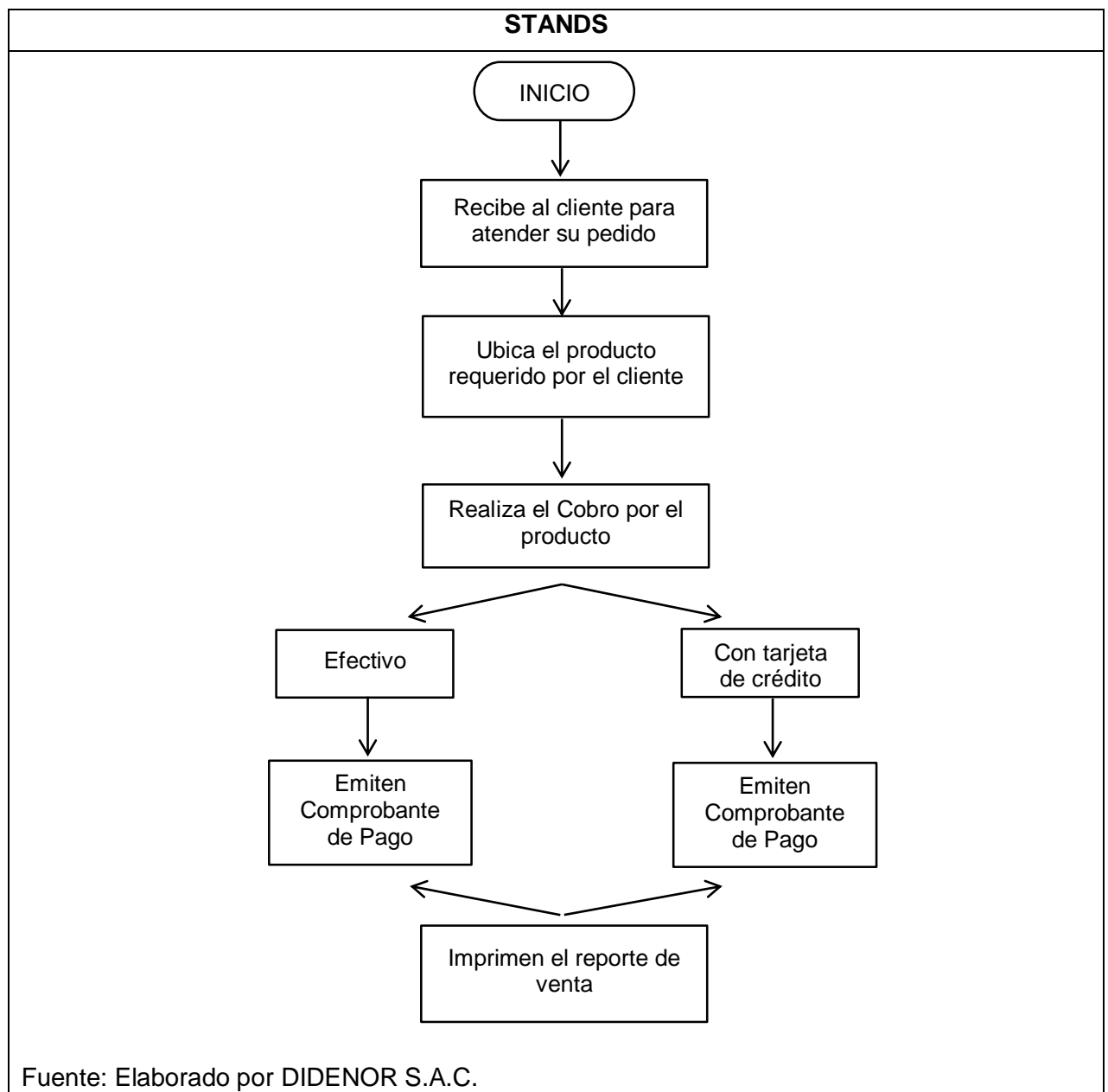
<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Disponibilidad del personal del área.</li> <li>➤ Herramientas de trabajo disponibles</li> <li>➤ Relación directa con los clientes</li> <li>➤ Entrega inmediata de los productos</li> <li>➤ Variedad de modelos de acuerdo a temporada</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ No cuenta con procesos definidos en el área</li> <li>➤ No cuenta con MOF</li> <li>➤ Falta de capacitación en emisión de comprobantes de pago y utilización de POS</li> <li>➤ No se cuenta con personal que supervise el área</li> </ul>
<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Convenios con diversas entidades públicas y privadas</li> <li>➤ Facultad discrecional por infracciones relacionadas a la emisión de comprobantes de pago</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Competencia con marcas reconocidas</li> <li>➤ Imitaciones de marcas y revendedores</li> <li>➤ Inspección sorpresa de SUNAT e INDECOPI</li> <li>➤ Sanciones por parte de SUNAT e INDECOPI</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia

### 5.2.2. Diagnóstico del Proceso del Área de Ventas

El presente punto se lleva a cabo un diagnóstico específico que se realizó en el área de ventas de la empresa Distribuidora Deportiva del Norte S.A.C. a través de una entrevista realizada al Gerente General y fichas de observación que permitió identificar los principales problemas en el control interno del área, evaluando aspectos que a continuación se mencionaran.

**Figura Nº 4. Proceso Inicial de Ventas en los Stand.**



Como se puede visualizar en el flujograma N° 1, los vendedores de cada stand, tienen que atender a los clientes lo más eficientemente posible, y persuadirlos para que puedan comprar los productos, los problema en este proceso de venta se inicia cuando al momento del cobro, el cliente decide cancelar con tarjeta de crédito, los vendedores por falta de experiencia y de conocimiento, pasan la tarjeta de crédito por el POS, y muchas veces no solicitan al cliente su DNI, donde les permita corroborar los datos (firma, N° DNI y últimos dígitos de la tarjeta); o por otro lado cuando el cliente entrega su DNI junto con la tarjeta de crédito, los vendedores digitan los últimos dígitos de la tarjeta que el cliente les dicta, siendo esta una tarjeta clonada. Posterior a esto, los titulares de las tarjetas se acercan a la empresa reclamando que no reconocen dichas compras, y realizan denuncias ante INDECOPI, haciendo esta entidad que la empresa realice la devolución de dinero por los productos, e incluso se les cancele a los clientes los gastos tales como abogado y otros que haya realizado. La empresa no solo pierde productos, ya que estos no son devueltos y gastos que le incurrir por las denuncias puestas, sino que también el prestigio ganado en el mercado trujillano como empresa, perjudicando que más clientes opten por no comprar en nuestros stands, teniendo el miedo a que sus tarjetas le sean clonadas o la idea de que la empresa sea cómplice en estos actos delictivos.

Otro problema, que surge posterior al cobro de los productos es la emisión de comprobantes de pago, cuando el cliente utiliza tarjeta de crédito se puede decir que los vendedores por obligación tienen que emiten comprobante de pago, pero el problema es cuando los clientes cancelan en efectivo, lo cual los vendedores en varias ocasiones no emiten comprobante de pago, por ende no reportan ventas, deduciendo que los vendedores se cogen el dinero; también se dan los casos que cuando el cliente cancela en efectivo, los vendedores emiten el comprobante de pago, pero la copia del EMISOR tiene el importe menor al del USUARIO, y se han detectado estas irregularidades cuando los clientes vienen a realizar el cambio del producto en un turno donde no se encuentra el que realizo la venta.



#### 5.2.2.1. Políticas de control interno en el Área de Ventas

La empresa Distribuidora Deportiva del Norte S.A.C., en sus inicios, para un control interno en el área de ventas elaboro políticas muy generales, deduciendo que así la persona que realiza las ventas evitara menos errores.

Vale señalar que la empresa no contaba con un Manual de Organización Y Funciones, es por ende que el mismo personal realizaba los procedimientos de manera general, y más aún porque no tenían un control o supervisión.

A continuación, se menciona las políticas que la empresa había establecido desde que inició sus actividades.

- El vendedor tiene que revisar el producto antes de entregarlo al cliente, a su vez solicitar al cliente que revise el buen estado del producto.
- Revisar que no sean falsas las monedas y billetes, en el caso el pago sea en efectivo.
- Cuando el pago es con tarjeta de crédito, solicitar el DNI y la tarjeta de crédito, posterior a ellos revisar que el precio digitado sea el precio de producto o de los productos vendidos.
- Llenar los datos completos del cliente en los comprobantes de pago.
- Entregar el producto en su caja y con la bolsa que tiene el logo de la empresa.
- Al finalizar el día, los vendedores tienen que acercarse a la oficina administrativa a reportar sus ventas diarias con su reporte de ventas.

Como se puede leer en el párrafo anterior, las políticas internas de control para el proceso de ventas, estuvieron hechas de manera general, obviando procesos muy importantes, tales como la supervisión y aprobación del reporte de ventas por alguna persona encargada, la verificación de los datos de los clientes en el medio de pago (DNI, firma, últimos dígitos de tarjetas de crédito).

### 5.2.3. Contingencias en incumplimiento de normas

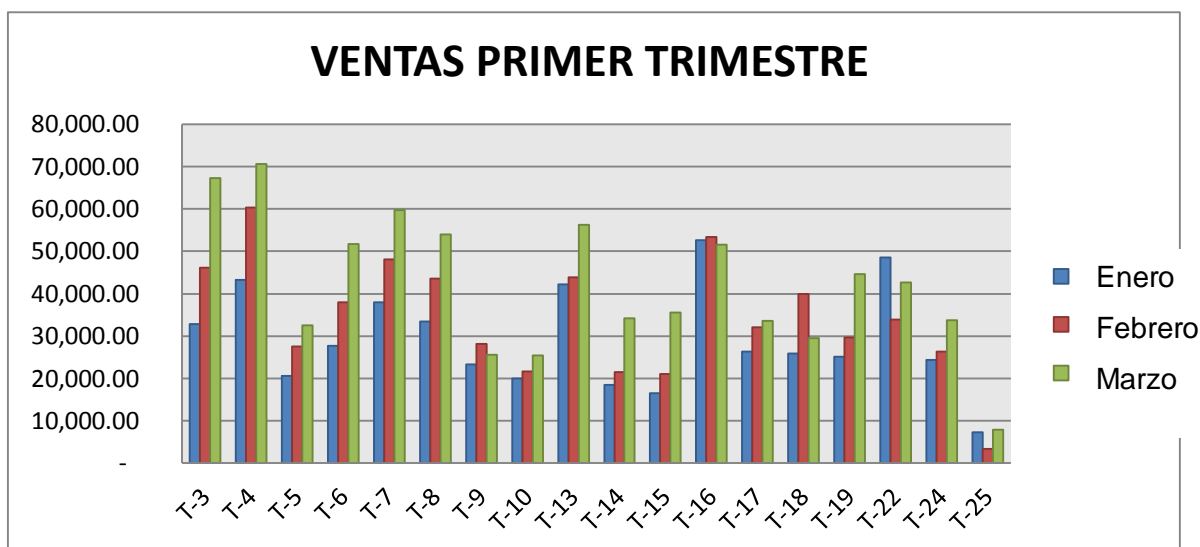
Antes de mostrar de manera cuantitativa las contingencias ante INDECOPI y SUNAT, se tiene que mostrar los ingresos por ventas de los están durante el primer trimestre, permitirá realizar una comparación más adelante sobre el aumento de ingresos por ventas.

- Ventas del primer trimestre por stand

**Tabla Nº 2. Cuadro de Ventas mensuales por Stand.**

STAND	MESES			TOTAL DE VENTAS
	ENERO	FEBRERO	MARZO	
T-3	32,790.68	46,101.69	67,297.46	S/. 146,189.83
T-4	43,341.53	60,300.00	70,567.80	S/. 174,209.32
T-5	20,600.00	27,500.85	32,601.69	S/. 80,702.54
T-6	27,661.86	37,926.69	51,721.19	S/. 117,309.75
T-7	37,935.59	48,077.97	59,808.47	S/. 145,822.03
T-8	33,450.00	43,630.51	54,064.41	S/. 131,144.92
T-9	23,322.88	28,138.98	25,631.36	S/. 77,093.22
T-10	19,995.76	21,611.02	25,464.41	S/. 67,071.19
T-13	42,262.71	43,849.15	56,333.05	S/. 142,444.92
T-14	18,412.71	21,485.17	34,232.20	S/. 74,130.08
T-15	16,555.93	21,021.19	35,498.31	S/. 73,075.42
T-16	52,592.00	53,387.29	51,554.58	S/. 157,533.86
T-17	26,327.97	32,105.93	33,548.31	S/. 91,982.20
T-18	25,883.22	39,982.20	29,527.97	S/. 95,393.39
T-19	25,201.69	29,714.41	44,661.86	S/. 99,577.97
T-22	48,611.02	33,905.93	42,655.08	S/. 125,172.03
T-24	24,428.81	26,355.08	33,681.36	S/. 84,465.25
T-25	7,242.37	3,416.10	7,952.54	S/. 18,611.02
	<b>S/. 526,616.75</b>	<b>S/. 618,510.17</b>	<b>S/. 756,802.03</b>	<b>S/. 1,901,928.95</b>

**Figura Nº 5. Niveles de Ventas mensuales por Stand.**

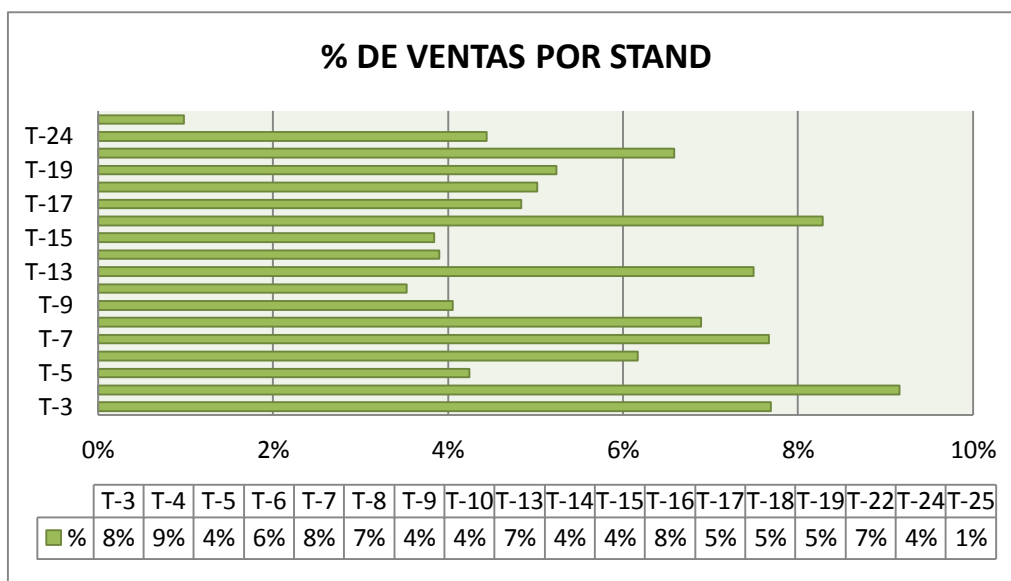


➤ % de Ventas del primer trimestre por stand

**Tabla Nº 3. % de Ventas totales por Stand.**

STAND	%
T-3	8%
T-4	9%
T-5	4%
T-6	6%
T-7	8%
T-8	7%
T-9	4%
T-10	4%
T-13	7%
T-14	4%
T-15	4%
T-16	8%
T-17	5%
T-18	5%
T-19	5%
T-22	7%
T-24	4%
T-25	1%
<b>TOTAL</b>	<b>100%</b>

**Figura N° 6. Representación gráfica del % de ventas por Stand.**



### 5.2.3.1. Contingencias ante INDECOPI

Como se mencionó anteriormente, las denuncias ante INDECOPI son muy frecuentes, dentro de las etapas de procedimientos seguidos ante la Comisión de Protección al Consumidor, la audiencia de conciliación es obviada, y los clientes presentan documentación donde sustentan la denuncia por pérdida de sus documentos, los gastos en que incurren al contratar abogado, entre otros. Para la empresa el poder realizar el descargo ante estas denuncias queda nula, porque al momento de verificar los vouchers de pago de las tarjetas de créditos no coinciden la firma, el número de DNI o ambas, e incluso en las grabaciones hechas como medio de seguridad por parte de la empresa, mostraba que la persona que realizó la compra no era el titular de la tarjeta.

En algunas denuncias donde los clientes señalaban que el producto que se les vendió se dañaron de manera rápida, se nos permitía conciliar, llegando como resultado la devolución del dinero y reteniendo el producto defectuoso, poniendo como punto de crítica que la empresa no vendía productos originales, generando que los clientes no compraran por la desconfianza.

A continuación, se muestra un cuadro donde se refleja la cantidad de denuncias ante INDECOPI por no verificar de manera correcta los datos de los clientes y las devoluciones que se incurrió al no poseer políticas y procedimientos de control interno en el área.

- Total de Ventas del primer trimestre con tarjeta

**Tabla Nº 4. Ventas con tarjeta Primer Trimestre (S/).**

VENTAS CON TARJETA						
STAND	UBICACIÓN	MESES			VENTAS CON TARJETA	VENTAS TOTALES
		ENERO	FEBRERO	MARZO		
T-16	Tumbes	59,524.00	37,381.00	26,407.00	123,312.00	157,533.86
T-17	Chiclayo	13,645.00	17,257.00	19,413.00	50,315.00	91,982.20
T-18	Aguas Verdes	2,798.00	11,414.00	9,144.00	23,356.00	95,393.39
T-22	Mall Aventura	39,215.00	27,159.00	34,375.00	100,749.00	125,172.03
Tiendas en Trujillo	C.C. Mercaderes	194,983.00	270,737.00	17,387.00	483,107.00	1,431,847.46
<b>SOLES (S/)</b>		<b>310,165.00</b>	<b>363,948.00</b>	<b>106,726.00</b>	<b>780,839.00</b>	<b>1,901,928.95</b>

**Tabla Nº 5. % de Ventas con tarjeta totales.**

VENTAS TOTALES	VENTAS CON TARJETA	VENTAS SIN TARJETA
S/. 1,901,928.95	S/. 780,839.00	S/. 1,121,089.95
100%	41%	59%

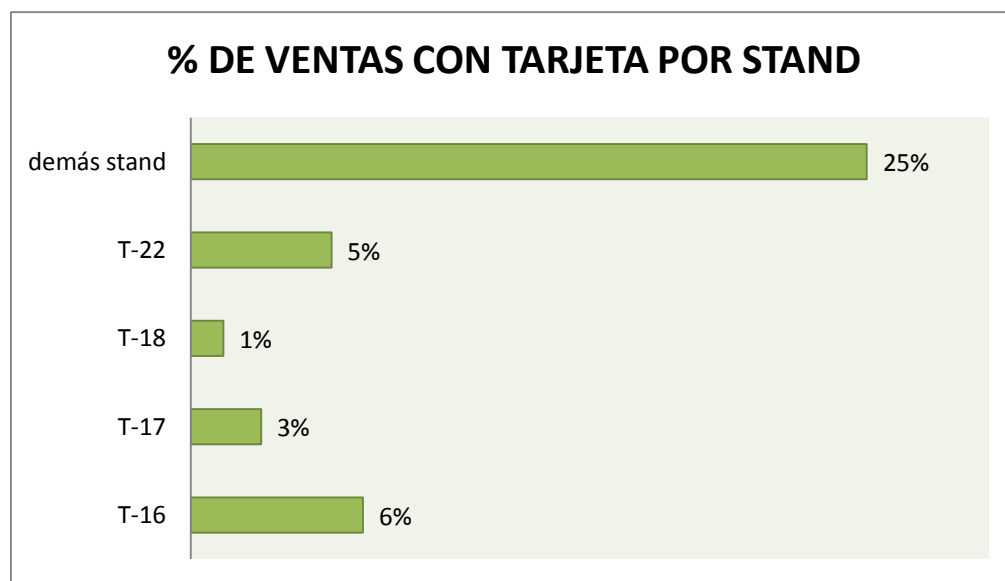
Como se puede visualizar en el cuadro Nº 5, el porcentaje de ventas con tarjetas es de 41% del total de ventas, es decir el riesgo en cometer errores en este procedimiento era demasiado alto, es por eso la importancia de tener políticas y procedimientos que permitan mejorar esta deficiencia.

- % de Ventas con tarjeta por stand

**Tabla Nº 6. % de Ventas con tarjeta por stand.**

STAND	% DE VENTAS C/ TARJ. POR STAND
T-16	6%
T-17	3%
T-18	1%
T-22	5%
Tiendas en Trujillo	25%
	<b>41%</b>

**Figura Nº 7. Representación gráfica de % de ventas con tarjeta por Stand.**



Como se puede visualizar en el diagrama Nº 3, el porcentaje de ventas con tarjeta en la ciudad de Trujillo es la más alta, ya que en Trujillo se cuenta con la mayor parte de stands que la empresa posee.

➤ Relación de denuncias ante INDECOPI

**Tabla Nº 7. Denuncias ante INDECOPI.**

FECHA	STAND	UBICACIÓN	DEVOLUCION
12/01/2016	T-16	Tumbes	1,878.50
22/01/2016	T-07	Trujillo	1,175.00
23/01/2016	T-17	Chiclayo	444.00
29/01/2016	T-06	Trujillo	1,025.00
04/02/2016	T-04	Trujillo	1,606.00
03/02/2016	T-24	Trujillo	747.00
06/02/2016	T-18	Aguas verdes	260.00
06/02/2016	T-22	Trujillo	1,232.00
08/02/2016	T-18	Aguas verdes	1,033.00
08/02/2016	T-24	Trujillo	581.00
09/02/2016	T-22	Trujillo	410.00
13/02/2016	T-18	Aguas verdes	240.00
24/02/2016	T-22	Trujillo	320.00
01/03/2016	T-17	Chiclayo	360.00
04/03/2016	T-16	Tumbes	580.00
04/03/2016	T-17	Chiclayo	41.00
11/03/2016	T-16	Tumbes	460.00
27/03/2016	T-22	Trujillo	760.00
31/03/2016	T-03	Trujillo	455.00
31/03/2016	T-04	Trujillo	1,166.00
31/03/2016	T-06	Trujillo	375.00
31/03/2016	T-09	Trujillo	380.00
31/03/2016	T-14	Trujillo	370.00
<b>TOTAL</b>			<b>S/.15,898.50</b>

**Tabla N° 8. % de total de denuncias**

VENTAS CON TARJETA	DEVOLUCIONES
S/. 780,839.00	S/. 15,898.50
41%	1%

**Figura N° 8. Representación gráfica del % de denuncias sobre las ventas hechas con tarjetas.**



Como se puede visualizar en la tabla N° 8, las denuncias ante INDECOPI en el primer trimestre ascienden a S/ 15 898.50, correspondiendo el 1% del total de las ventas con tarjeta, lo cual el no haber tenido un mejor control sobre el proceso de verificación de identidad, para la empresa represento un gasto de S/ 15 898.50 en reembolsos a los clientes por sus compras hechas, sin incluir los gastos de abogado, que también se les tenía que devolver, e interés con el banco.

Este problema, también perjudico con la reputación y honorabilidad de la empresa, al ser vinculada por aceptar tarjetas robadas o clonadas, o presumir que se tiene personal con antecedentes delincuenciales.



### 5.2.3.2. Contingencias ante SUNAT

La Ley de Comprobante de Pago en el Art. 1, señala que la emisión de éste, acredita la transferencia, la entrega en uso o la prestación de servicios. Es por ello la importancia de la emisión de estas a los clientes, con respecto a impuestos, para SUNAT, el no emitir comprobantes de pago, es evasión tributaria, por ello existen sanciones relacionadas a la NO emisión de estas, que perjudican directamente los ingresos por concepto de ventas de la empresa. (ANEX N° 06).

En el caso de Distribuidora Deportiva del Norte S.A.C., los cierres de stand era un problema frecuente durante el primer trimestre. SUNAT ya ha cerrado los stands de la empresa, teniendo como resultado no percibir ingresos por ventas, haciendo que la mercadería no rote, y a su vez, mostrando una mala imagen ante los clientes, quienes percibían que la empresa era informal.

En el siguiente cuadro se puede visualizar el detalle de estos días, y los stands que incurrieron en estas sanciones.

- Relación de stand cerrados y promedio de ventas perdidas

**Tabla N° 9. Cuadro de cantidades de días de Stands cerrados**

UBICACIÓN	MESES	STAND	1ra. Oportunidad	2da. Oportunidad	3ra. Oportunidad	PROMEDIO DE VENTAS PERDIDAS
Trujillo	ENERO	T-13	3			4748.16
Trujillo	FEBRERO	T-16		6		10502.26
Trujillo	MARZO	T-19			10	15827.22
<b>PROMEDIO DE VENTAS PERDIDAS</b>						<b>S/.31077.62</b>

Como se mencionó anteriormente, durante el primer trimestre (Enero – Marzo), que es el periodo que se tomó como muestra para el diagnóstico, la empresa Distribuidora Deportiva del Norte, ha tenido sanciones de cierre de local por no emitir comprobantes de pago, llegando hasta los 10 días de cierre, que afectaron directamente los ingresos por el concepto de ventas, fortaleciendo el rumor de empresa informal.

La falta de capacitación para el personal, llevo a la empresa a perder S/ 31,077.62, durante el primer trimestre del 2016, como se puede visualizar en la tabla N° 7, no solo existió cierre de stand por 1ra. Oportunidad, sino se llegó a la 3ra. Oportunidad, donde se cerró el stand por 10 días, afectando de manera significativa los ingresos.

**Tabla N° 10. Total de productos no registrados en Comprobantes de pago**

CUADRO DE INVENTARIO FISICO DE FALTANTES (ANEXO N° 7)	
TOTAL DE PRODUCTOS FALTANTES EN UNIDADES	67
<b>TOTAL DEL PRECIO DE VENTA DE UNIDADES FALTANTES</b>	<b>S/. 2823.17</b>

Es preciso señalar, como se muestra en la tabla N° 10, existieron 67 productos que fueron despachados a los stand, las cuales no registran como salida por venta en ningún comprobante de pago, ni tampoco se encuentran de manera física en la empresa; ante estos faltantes, se dedujo que el personal del área realizo la ventas de los productos pero nunca emitió comprobantes de pago, es por ello existían irregularidades sobre la salida de aquellos productos, presumiendo que ante estos actos la posibilidad de que hayan cerrado algún stand sea por este motivo.

**Figura Nº 9. Imagen de Stand con cierre temporal por la SUNAT.**



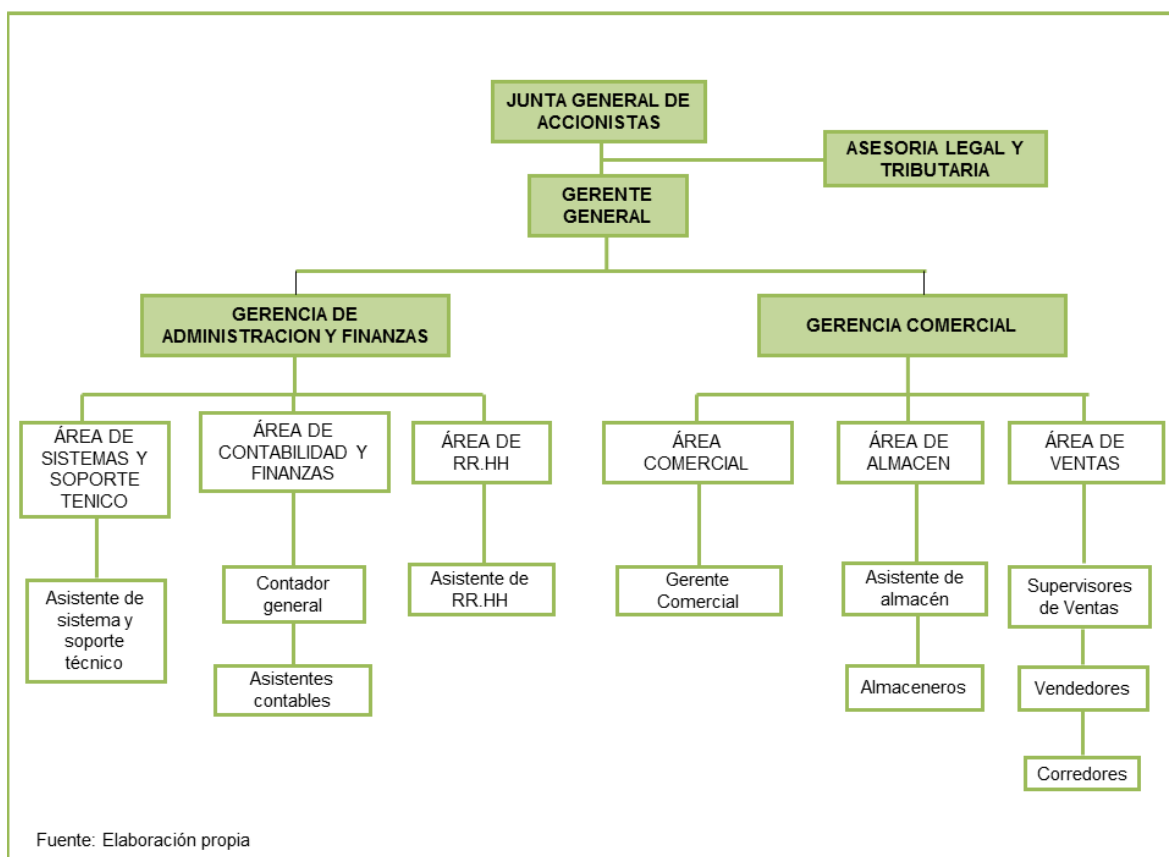
### 5.3. Resultados de la Implementación del sistema de control Interno en el área de ventas

Para este punto, se implementó el sistema de control interno para el proceso del área de ventas, que permitió mejorar la gestión comercial, siendo importante para la toma de decisiones de acuerdo a los puntos críticos hallados en el primer trimestre.

Se inició con la elaboración e implementación de un Manual de Organización y Funciones, donde se elaboró el nuevo organigrama, y un detalle de las funciones generales y específicas del personal involucrado en el área de ventas, también se implementó nuevos cargos que permitió facilitar el control interno para el área.

#### 5.3.1. Organigrama Implementado

**Figura Nº 10. Organigrama Implementado.**



Se implementó un área de sistemas y soporte técnico, donde ayudara de manera rápida solucionar los problemas con el sistema comercial – contable que fue implementado, facilitando así al personal de ventas, utilizar ticketeras instaladas en cada stand.

También, se puede apreciar que fue necesario incrementar cargos que permitieran realizar un control al área de ventas, como Supervisores de ventas, quienes solucionarían de manera rápida y eficiente las dudas que se presenten durante el proceso de venta, es por ello que se desarrolló un Manual de Organización y Funciones, las cuales describe las funciones básicas y específicas del puesto, así como para los vendedores.

Este incremento de personal incurrió en un cargo adicional mensual de S/. 4300.00.

**Tabla Nº 11. Costo por Incremento de personal**

INCREMENTO DE PERSONAL	CANTIDAD	SUELDO MENSUAL	TOTAL R.B MENSUAL
Asist. Sistema y soporte técnico	1	S/. 950.00	S/. 950.00
Asist. De Marketing	1	S/. 950.00	S/. 950.00
Supervisores de ventas	2	S/. 1,200.00	S/. 2,400.00
<b>TOTAL DE SUELDOS POR INCREMENTO DE PERSONAL</b>			<b>S/. 4,300.00</b>

**Tabla Nº 12. Beneficio por incremento de personal**

PRIMER TRIMESTRE (ENERO - MARZO)	
CONTINGENCIA	VALOR MONETARIO
Productos sin Comp. De Pago	S/. 2,823.17
Ventas perdidas por cierre de stand	S/. 31,077.62
Devoluciones a clientes por denuncias	S/. 15,898.50
<b>TOTAL</b>	<b>S/. 49,799.29</b>
<b>INCREMENTO DE SUELDOS (4 TRABAJADORES)</b>	<b>S/. 12,900.00</b>
<b>DIFERENCIA</b>	<b>S/. 36,899.29</b>

Ahora, si bien es cierta la empresa pasaba al inicio en gastos incurridos por sanciones, denuncias y pérdidas de productos afectando sus ingresos y que su gestión comercial manejara de la manera inadecuada, pero el incremento de personal como se mencionó anteriormente, permitirá que estas contingencias no vuelvan a suceder obteniendo así un beneficio aproximado según tabla N° 12 de S/. 36,899.29, siendo un cambio que estará de manera permanente en la empresa.

Como se puede leer a continuación, estas son las funciones básicas y específicas que se implementó para los supervisores de ventas y vendedores.

### 5.3.2. Funciones Básicas y Específicas Implementadas

- Descripción Básica y Específica de las funciones de los supervisores de Ventas

<b>Cargo:</b> Supervisores de ventas	<b>Nº de puesto:</b> 010
<b>Área:</b> Ventas	<b>Asunto:</b> Descripción de cargos

#### **A. FUNCIÓN BÁSICA.**

Supervisar, apoyar y dirigir las actividades comerciales (ventas) realizadas por Distribuidora Deportiva del Norte S.A.C.

#### **B. FUNCIONES ESPECÍFICAS.**

1. Supervisión y coordinación con los puntos de venta (tiendas).
2. Validar y reportar el número de personal óptimo por punto de venta acorde a los estándares definidos y comunicados.
3. Negociación de acuerdos y cierre de ventas, otorgando visto bueno en determinación de precios de venta u otros.
4. Realizar la coordinación y elaborar informes a Gerencia General.
5. Velar por el cumplimiento del Reglamento Interno de Trabajo.
6. Asegurar la adecuada exhibición de los productos en los puntos de venta (tiendas).
7. Controlar y dar seguimiento a precios, promociones, plazos de mercado, inventarios de los puntos de venta de Distribuidora Deportiva del Norte S.A.C.
8. Controlar las existencias de inventario y la ejecución de una reposición oportuna (Ordenes de pedido).
9. Determinar, controlar y comunicar los niveles de stock óptimos, para la reposición y productos otorgados.
10. Programar capacitaciones para los vendedores.
11. Coordinar los horarios para la reposición de mercadería solicitada, de igual manera para verificar que mercadería falta.
12. Realizar otras funciones afines.

### **C. RELACIONES JERÁRQUICAS**

Reporta a:

- Gerente General

Supervisa a:

- Puntos de venta (vendedores)

### **D. COORDINACIONES**

- Gerente General
- Asistente de Almacén
- Equipo de Ventas
- Asistente de Sistemas y Soporte Técnico
- Gerente Comercial



➤ Descripción Básica y Específica de las funciones de los vendedores

<b>Cargo:</b> Vendedores	<b>Nº de puesto:</b> 011
<b>Área:</b> Ventas	<b>Asunto:</b> Descripción de cargos

**A. FUNCIÓN BÁSICA.**

Atender directamente a los clientes que lleguen a los stands de Distribuidora Deportiva del Norte S.A.C.

**B. FUNCIONES ESPECÍFICAS.**

1. Atender a los clientes que llegan a las tiendas con rapidez y eficiencia.
2. Revisar el buen estado del producto antes de ser entregados, de igual manera hacer que el cliente revise el producto antes que se retire.
3. Una vez confirmada la venta, pasar el código del producto por la pistola laser, para que el sistema realice la venta y pueda emitir el comprobante de pago impreso a los clientes.
4. Posterior a ello, realizar el cobro del producto.
  - En el caso que el medio de pago sea con tarjeta de crédito, el vendedor debe solicitar el DNI y la tarjeta, hacer firmar el vouchers de pago y corroborar la firma y el número de DNI, por ningún motivo debe dejar que el cliente le dicte los últimos dígitos de la tarjeta, para poder realizar la venta con tarjeta de crédito se necesita tener el DNI físico y la tarjeta. En el caso detecte irregularidades, comunicar al supervisor de ventas inmediatamente pero sin abandonar su puesto.
  - Si el medio de pago es con efectivo, revisar bien los billetes y monedas, en el caso existan dudas solicitar apoyo únicamente a un compañero de trabajo. En el caso exista monedas o billetes falsos, comunicar al supervisor de venta para que el proceda de manera legal con el tratamiento del dinero falso.
5. Una vez impreso el comprobante de pago, engrampar en la bolsa con el logo de la empresa.
6. Realizar cierre de caja después de imprimir su reporte de ventas (con o sin tarjeta), y entregar el reporte al supervisor de ventas, posterior a ellos entregar el efectivo recaudado en la oficina administrativa con una copia de su reporte.
7. Realizar otras funciones afines.

### **C. RELACIONES JERÁRQUICAS**

Reporta a:

- Supervisores de ventas

Supervisa a:

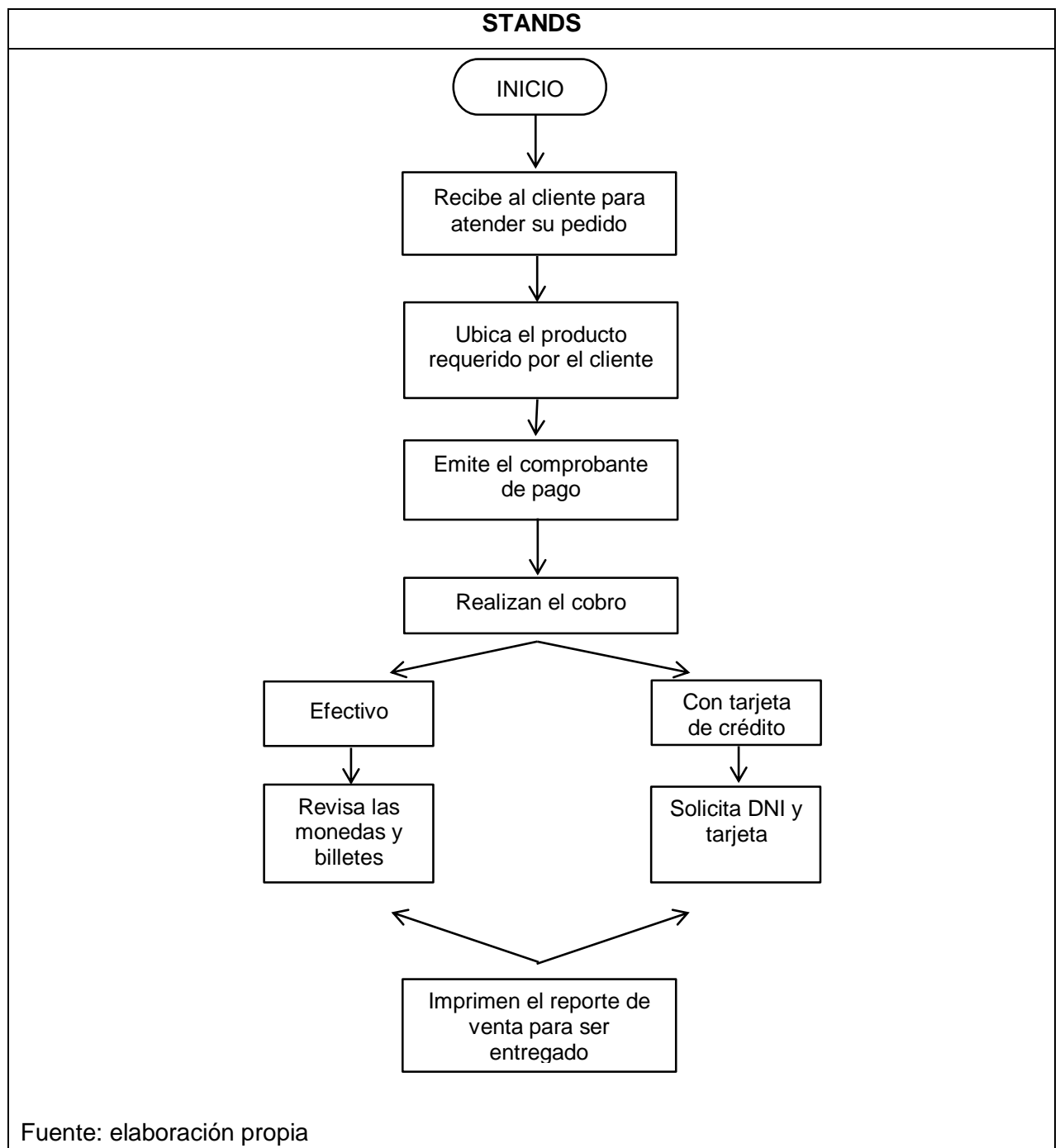
- Ninguno

### **D. COORDINACIONES**

- Supervisores de ventas

5.3.3. Flujograma Implementado del proceso operativo del área de ventas

**Figura Nº 11. Proceso de Ventas implementado.**



Después de la implementación del manual de Organización y Funciones, donde tratamos de manera general y específica las funciones y el correcto proceso para el área de ventas, se puede describir el flujograma N° 2 implementado de la siguiente manera:

1. Los vendedores de cada stand, tienen que atender a los clientes de manera rápida y eficiente, sin abandonar sus puestos.
2. Una vez que el cliente está convencido con comprar el producto, se tiene que emitir el comprobante de pago, previamente se consulta si cancelara en efectivo o con tarjeta, para que sea registrado en el sistema, anteriormente estos se realizaban de manera manual, posterior a los cambio realizados en general, se determinó que el comprobantes de pago serán impresos mediante ticketeras, estas tienen conexión directa con las diversas áreas de la empresa (almacén, contabilidad, área comercial, etc.), pero vale señalar que los productos están codificados y se tiene que utilizar las pistolas laser para que sean registrados en los comprobantes de pago.
3. Posterior a la emisión, el cliente tiene que realizar el pago; en el caso que se realice con tarjetas de crédito, los vendedores deben solicitar DNI y tarjeta, para corroborar los datos del usuario ante Reniec, posterior a ello, pasar la tarjeta por el POS y digitar el importe total, posterior a la entrega del vouchers al cliente, los vendedores tienen que verificar la firma y el número de DNI que el cliente escribió, por ningún motivo tienen que ingresar cifras que el cliente indique. En el caso encuentren alguna irregularidad en este proceso, deben comunicar inmediatamente con el supervisor de ventas mediante una llamada, por ningún motivo deben abandonar el stand, y siempre solicitar apoyo con algún compañero de trabajo.
4. Si el pago es efectivo, tienen que revisar el dinero que reciben, en el caso exista dinero falso, también se tiene que comunicar con el supervisor de ventas, el tomara las medidas adecuadas referente a estos casos.
5. Al finalizar el día, tienen que imprimir 2 reportes de ventas, el original lo entregaran al supervisor de ventas para que lo revise, la copia queda con el vendedor y será entregada con el dinero a la oficina administrativa posterior a su revisión.

Como se puede visualizar, se anularon los problemas referente a la emisión de comprobantes de pago y la verificación del medio de pago con tarjeta, como primer paso se tiene que emitir el comprobante de pago antes de realizar el cobro, vale señalar que al momento de su emisión se tiene que preguntar al cliente si cancelara el efectivo o con tarjeta, así el control es más estricto, ya posterior a ello se realiza el cobro con las recomendaciones dadas. Con respecto a la alteración de las boletas que se hacían anteriormente, esto se anuló por completo, ya que ahora con la emisión de tickets impresos, no hay manipulación de los comprobantes. En casos fortuitos como la falta de energía eléctrica, se puede utilizar las boletas de pago, pero estas son entregadas al supervisor de ventas, que posterior entregara un reporte de estas a contabilidad (persona encargada de ventas), quien las registrara inmediatamente, el tiempo sin energía eléctrica es corta, puesto que contamos con motor que proporciona energía.

**Figura N°12. Capacitación al personal de Ventas**



#### 5.3.4. Metas Esperadas

Después de haber implementado un manual de Organización y Funciones, donde se elaboró un nuevo flujograma y se estableció funciones básica y específica para los trabajadores del área, además donde el proceso operativo de ventas de reestructuro permitiendo tener un mejor control interno, se puede señalar que las metas esperadas fueron:

- a. Reducir las denuncias ante INDECOPI, para volver a tener la confianza con los clientes y fortalecer el vínculo comercial.

Como se mencionó anteriormente, el implementar un área de informática, ayuda a corroborar los datos de los clientes directamente con RENIEC, incrementando la confianza en las ventas.

Como se sabe, los falsificadores suelen operar en horas pico, cuando más cantidad de compradores hay en los negocios, y poseen varias tarjetas de crédito de diferentes bancos. La mayoría de las tarjetas clonadas, no están firmadas al dorso. Quienes pretenden usar entablan mucha conversación con los vendedores para distraerlos.

Con el apoyo de un agente bancario, el supervisor de ventas pudo programar una capacitación denominada "Identificación de tarjetas clonadas", donde el personal pudo recibir de manera detallada los procedimientos de cómo identificar dichas tarjetas.

A continuación se detalla los pasos a seguir para su identificación:

- Se debe solicitar el DNI al portador de la tarjeta, comparar nombres y firma.
- Verificar número de tarjeta y la coincidencia de los cuatro últimos dígitos.
- Revisar holograma al dorso de la tarjeta cuando sea VISA o MASTER CARD.
- Observar la calidad del soporte y el plástico. En una tarjeta autentica, la impresión no se destiñe.
- Si se dificulta la lectura del POS, no insistir con la operación.
- Observe la fotografía del DNI si coincide con el portador de la tarjeta.
- Comprar el nombre del titular de la cuenta que aparece en la tarjeta con el ticket de impresión del POS.

**Figura Nº 13. Capacitación al personal de Ventas**



**Tabla Nº 13. Ventas con tarjeta (S/)**

VENTAS CON TARJETA						
STAND	UBICACIÓN	MESES			VENTAS CON TARJETA	VENTAS TOTALES
		ABRIL	MAYO	JUNIO		
T-16	Tumbes	21,810.00	28,422.00	28,996.00	79,228.00	180,237.12
T-17	Chiclayo	11,140.00	11,938.00	13,627.00	36,705.00	90,627.97
T-18	Aguas Verdes	6,744.00	4,246.00	32,570.00	43,560.00	89,201.61
demás stand	C.C. Mercaderes	15,577.00	222,259.50	270,079.50	507,916.00	1,674,964.83
<b>SOLES S/.</b>		<b>55,271.00</b>	<b>266,865.50</b>	<b>345,272.50</b>	<b>667,409.00</b>	<b>2,035,031.53</b>

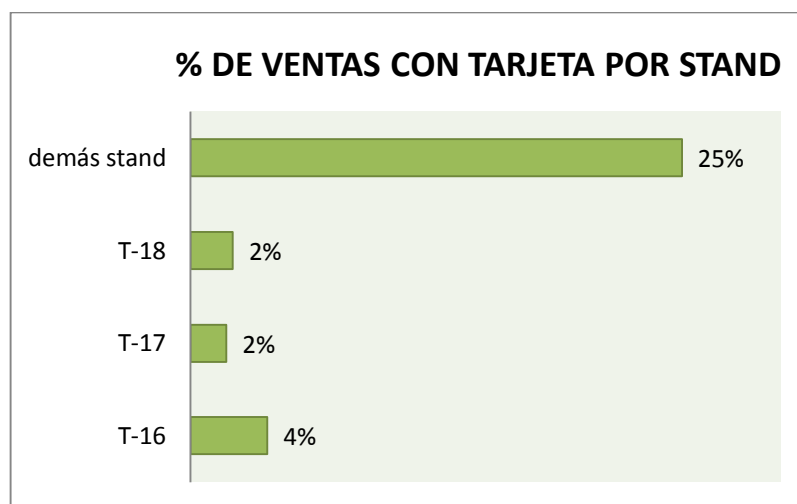
**Tabla Nº 14. % de Ventas con tarjeta**

VENTAS TOTALES	VENTAS CON TARJETA	VENTAS SIN TARJETA
S/. 2,035,031.53	S/. 667,409.00	S/. 1,367,622.53
100%	33%	67%

**Tabla Nº 15. % de Ventas con tarjeta por Stand.**

STAND	% DE VENTAS C/ TARJ. POR STAND
T-16	4%
T-17	2%
T-18	2%
demás stand	25%
	<b>33%</b>

**Figura Nº 14. Diagrama del % de ventas con tarjeta por Stand.**



Como se puede observar en la tabla Nº 14, del total de ventas con tarjeta del segundo trimestre (Abril a Junio), representa el 33% (S/ 667 409.00) de las ventas, y de ese 33% en la ciudad de Trujillo aún tiene el mayor porcentaje de ventas con tarjetas como se puede observar en la tabla Nº 15 (25%).



- b. Reducir las sanciones interpuestas por SUNAT, por no emitir comprobantes de pago.

Como se mencionó anteriormente, hasta el primer trimestre del 2016, se emitían comprobantes de pago de manual por los vendedores, sin ninguna supervisión ni filtro que permita corroborar las ventas, al realizar los inventarios anuales, se detectaban faltantes de productos, donde se verificaba que los productos si fueron despachados a los stand, y es en estos, donde se extraviaban, teniendo pérdidas de ingresos por ventas.

En la actualidad, los 17 stand cuentan con impresoras ticketeras, y las ventas se descargan de manera automática, es decir para vender tienen que ingresar el código del producto e imprimir el comprobante de pago, para que al momento que el cliente se retira del stand, la alarma del producto no detecte el producto.

En casos donde no hay energía eléctrica, los vendedores tienen la autorización de hacer boleta de venta de manera manual, pero solo es por un espacio de 10 minutos, ya que la empresa cuenta con motor que genera energía eléctrica, y es donde el encargado de las ventas en el área de contabilidad los registra al sistema.

Además, la empresa instalo cámaras de seguridad en todo los stands, donde el centro de monitoreo se encuentra en la oficina del supervisor de ventas.

- c. Incrementar los ingresos por ventas

El evitar cierre de stand por SUNAT, devoluciones de dinero por denuncias ante INDECOPI, permiten incrementar ingresos por ventas, además ante el público en general, la empresa recupera su reputación como una entidad formal ante la ley.

A continuación, mostramos el detalle de ventas por stand del segundo trimestre:

**Tabla N° 16. Ventas mensuales por Stand (S/.)**

STAND	MESES			TOTAL DE VENTAS
	ABRIL	MAYO	JUNIO	
T-03	49,444.92	44,869.49	48,536.44	S/. 142,850.85
T-04	67,956.78	50,269.92	66,540.68	S/. 184,767.37
T-05	38,259.32	25,749.15	40,738.98	S/. 104,747.46
T-06	51,427.12	32,883.90	45,363.56	S/. 129,674.58
T-07	55,180.51	45,833.90	56,872.03	S/. 157,886.44
T-08	58,379.66	54,162.71	52,420.34	S/. 164,962.71
T-09	35,073.73	36,884.32	38,855.08	S/. 110,813.14
T-10	25,547.46	22,573.73	28,550.85	S/. 76,672.03
T-13	56,233.05	42,153.39	52,815.25	S/. 151,201.69
T-14	33,904.24	26,395.34	32,397.46	S/. 92,697.03
T-15	25,792.37	23,402.54	28,211.02	S/. 77,405.93
T-16	57,851.53	56,497.46	65,888.14	S/. 180,237.12
T-17	26,761.86	26,981.36	36,884.75	S/. 90,627.97
T-18	34,938.98	23,586.36	30,676.27	S/. 89,201.61
T-19	49,036.44	43,759.32	50,388.14	S/. 143,183.90
T-24	33,755.93	27,983.05	34,103.39	S/. 95,842.37
T-25	10,288.14	12,107.20	19,863.98	S/. 42,259.32
	<b>S/. 709,832.03</b>	<b>S/. 596,093.14</b>	<b>S/. 729,106.36</b>	<b>S/. 2,035,031.53</b>

Como se mencionó anteriormente, en la actualidad ya no se cuenta con el stand 22 ubicada en el Mall Aventura Plaza, a pesar de contar con un stand menos, la empresa ha incrementado sus ingresos por ventas.

## CAPÍTULO 6. DISCUSIÓN

El proceso para el control de las ventas es vital para la organización, ya que a través de estos controles se logra ejecutar efectivamente el proceso normal de las operaciones diarias de dicha organización; esto permite atender oportunamente las necesidades de los clientes logrando la consecución de las metas planteadas en el presente estudio y que de manera indirecta favorezca la creación de vínculos comerciales exitosos.

De allí, la importancia que las ventas sean llevadas en toda organización de una manera eficiente y asertiva, a través de un sistema de control interno que permita generar a la empresa información confiable y oportuna a corto plazo, esto coincide con lo señalado por Claros (2012), que el control interno es el conjunto de políticas, normas, planes, organización, metodología y registros organizados e instituidos en cada entidad para la consecución de la misión y objetivos que le corresponde cumplir.

Como se puede observar, en la empresa DIDENOR S.A.C., existen controles internos débiles, toda vez que las distintas áreas no cuentan con un reglamento o manual de organización y funciones que les permita conocer las líneas de autoridad y responsabilidad, así como, las labores que desarrollaran y con qué unidades o áreas deberán coordinar. Este punto se relaciona con lo señalado por Neira (2012), cuando menciona que un sistema de control interno eficiente, solo podrá establecerse en una empresa que se encuentre correctamente organizada, entendiéndose que organización es la estructura interna del ente, y además el ordenamiento lógico de los elementos o componentes que la integran, de forma tal que cumpla con los objetivos, políticas y fines o metas para los cuales dicha empresa fue creada.

No es suficiente implementar un MOF y que los trabajadores tengan conocimiento de ello, es necesario que se desarrollen capacitaciones constantes y un adecuado instructivo para los nuevos vendedores, de esta manera se tendrá un soporte de conducta que debe ser cumplido por los empleados de dicha área, para Joaquín & Céspedes (2013), en su trabajo de investigación señalan que los procesos internos que pertenecen al área de ventas pueden ser mejorados, para lo cual, es importante desarrollar un equipo de capacitación e inducción a fin de que los nuevos vendedores, tengan claras sus responsabilidades en las actividades que realizan dentro de la empresa.

La empresa DIDENOR S.A.C., no tenía definido los procesos operativos del área de ventas, por lo que complicaba identificar el porqué de las contingencias, como hacen mención Murillos & Palacios (2013) en su tema de investigación, que el implementar un flujograma del proceso de ventas permitirá establecer una secuencia lógica, el itinerario de las personas, las formas en los procedimientos.

Según los resultados obtenidos en la empresa DIDENOR S.A.C., se observa que la empresa presenta deficiencias en sus procesos de ventas, como es el caso de no otorgar comprobantes de pago, no verificar los datos de tarjetas de crédito, y un mal procedimiento en la atención al cliente. Contar con un sistema de control interno en la organización permitirá la minimización de errores y deficiencias en el desarrollo de las funciones de los trabajadores.

Como señalan Alvin, Randal & Marks (2007) los objetivos del control interno son la confiabilidad en los estados financieros, la eficiencia y eficacia de las operaciones y el cumplimiento con las leyes y reglamentos.

**Tabla N° 17. Denuncias ante INDECOPI 1er. Trim. VS 2do. Trim.**

DENUNCIAS ANTE INDECOPI 1º TRIM.	DENUNCIAS ANTE INDECOPI 2º TRIM.
S/. 15898.50	S/. 0.00

Como se puede visualizar en la tabla N° 17, existe una diferencia muy notoria de un trimestre a otro, pues ya no se han reportado denuncias ante INDECOPI, deduciendo que las políticas, procedimientos y control en los procesos operativos, han servido para prevenir estafas en el uso de tarjetas robadas y clonadas en nuestras instalaciones.

Hoy en día, no existen denuncias interpuestas en INDECOPI, constantemente el personal del área de ventas es capacitado 2 veces al mes, permitiendo fortalecer y mejorar los procedimientos.

Como señala Rusenias (2006), para que el sistema de control interno sea eficiente, la empresa tiene que estar correctamente organizada, de tal forma que cumplan con los objetivos, políticas, fines o metas para lo cual la empresa fue creada.

**Tabla N° 18. Cuadro comparativo de Incremento de Ventas.**

STAND	TOTAL DE VENTAS 1º Trimestre	TOTAL DE VENTAS 2º Trimestre	INCREMENTO
T-3	S/. 146,189.83	S/. 142,850.85	<b>S/.-3,338.98</b>
T-4	S/. 174,209.32	S/. 184,767.37	<b>S/.10,558.05</b>
T-5	S/. 80,702.54	S/. 104,747.46	<b>S/.24,044.92</b>
T-6	S/. 117,309.75	S/. 129,674.58	<b>S/.12,364.83</b>
T-7	S/. 145,822.03	S/. 157,886.44	<b>S/.12,064.41</b>
T-8	S/. 131,144.92	S/. 164,962.71	<b>S/.33,817.79</b>
T-9	S/. 77,093.22	S/. 110,813.14	<b>S/.33,719.92</b>
T-10	S/. 67,071.19	S/. 76,672.03	<b>S/.9,600.84</b>
T-13	S/. 142,444.92	S/. 151,201.69	<b>S/.8,756.77</b>
T-14	S/. 74,130.08	S/. 92,697.03	<b>S/.18,566.95</b>
T-15	S/. 73,075.42	S/. 77,405.93	<b>S/.4,330.51</b>
T-16	S/. 157,533.86	S/. 180,237.12	<b>S/.22,703.26</b>
T-17	S/. 91,982.20	S/. 90,627.97	<b>S/.-1,354.23</b>
T-18	S/. 95,393.39	S/. 89,201.61	<b>S/.-6,191.78</b>
T-19	S/. 99,577.97	S/. 143,183.90	<b>S/.43,605.93</b>
T-22	S/. 125,172.03	S/. 0.00	<b>0</b>
T-24	S/. 84,465.25	S/. 95,842.37	<b>S/.11,377.12</b>
T-25	S/. 18,611.02	S/. 42,259.32	<b>S/.23,648.30</b>
<b>TOTAL</b>	<b>S/. 1,901,928.95</b>	<b>S/. 2,035,031.53</b>	<b>S/.133,102.58</b>

El incremento de ventas después de la implementación del sistema de control interno para el área de ventas, es bastante notorio, en la tabla N° 18 se puede observar que la diferencia es de S/ 133,102.58, a pesar que hoy en día ya no se cuenta con el stand T-22 ubicado en el Mall Aventura Plaza, el cual fue cerrado por no cumplir con las expectativas de ventas y tampoco cubrir los gastos operativos que se hacían mensualmente, a pesar de ello, la empresa logro incrementar sus ingresos, y sobre todo en los stand ubicadas en el C.C Mercaderes – Trujillo.

De la misma manera, con respecto a la emisión de comprobantes de pago, ya no existen estas inconsistencias (Tabla N° 19), debido que la emisión de estas son impresas y directamente se descarga los valores de ventas del sistema comercial implementado. Como señala Neira (2010) la fuerza de ventas desempeña un papel crucial, ya que los ingresos de esta se derivan de las ventas. Por eso la fuerza de ventas debe de administrarse con efectividad.

**Tabla N° 19. Cuadro comparativo de Cierres de STAND.**

TRIMESTRES	Nº DE CIERRES DE STAND	PROM. VENTAS PERDIDAS
1º Trimestre	3	S/. 31,077.62
2º Trimestre	0	S/. 0

Se puede resaltar las reglas básicas que Deming (1950) señalo:

- No se puede mejorar nada que no se haya CONTROLADO
- No se puede controlar nada que no se haya MEDIDO
- No se puede medir nada que no se haya DEFINIDO
- No se puede definir nada que no se haya IDENTIFICADO

Finalmente, gracias a la implementación de un sistema de control interno en el área de ventas, existe una mejora notoria y probada de la gestión comercial, obteniendo como resultado positivo nuestra hipótesis, afirmando que permitió una mayor eficiencia de los procesos operativos e incremento de ingresos por ventas.

## CONCLUSIONES

Después de haber analizado la información recopilada en las visitas efectuadas a la empresa Distribuidora Deportiva del Norte S.A.C., se establecen las siguientes conclusiones:

- El sistema de control interno en el área de ventas, permitió obtener un mejor proceso operativo en el área, un MOF donde se pudo reorganizar el Organigrama y definir de manera general y específica las funciones del personal involucrado en el área, la cual estos cambio permitieron mejorar la gestión comercial de la empresa Distribuidora Deportiva del Norte S.A.C.
- El sistema de control interno, con el desarrollo de un MOF, organigrama, flujograma y políticas para el área, incidieron en la optimización de los procesos operativos del área de ventas, permitiendo que el personal involucrado desarrolle de manera más óptima sus funciones y procesos, evitando las contingencias monetarias que se dieron durante el primer trimestre del año 2016 que ascendieron a un valor de S/. 36,899.99 (Tabla N° 12)
- El sistema de control interno en el área de ventas, permitió que ya no existiera cierre de stand por SUNAT valorizados en S/ 31,077.62 (Tabla N° 12), denuncias ante INDECOPI valorizado en S/ 15,898.50 (Tabla N° 12) y pérdidas de productos que ascendieron en un valor de S/ 2823.17 (Tabla N° 12), obteniendo como resultado un aumento en el grado de eficiencia en el área de ventas por no existir durante este segundo trimestre contingencias, de igual manera un incremento en las ventas de S/ 133 102.58.



## RECOMENDACIONES

Después de realizada la investigación, se ha llegado a las siguientes recomendaciones:

- Aplicar procedimientos operativos del sistema de control interno en el área de ventas de la empresa Distribuidora Deportiva del Norte S.A.C., de acuerdo a procedimientos y políticas de la empresa.
- La empresa Distribuidora Deportiva del Norte S.A.C., debe optar por evaluar periódicamente el sistema de control interno para el área de ventas, el cual permitirá mejorar los procedimientos y actividades de los procesos de ventas en la empresa, con el único objetivo de obtener información relevante, confiable y fiable, y además mejorar la gestión comercial del área.
- La empresa Distribuidora Deportiva del Norte S.A.C debe evaluar las funciones generales y específicas del personal involucrado en el área, y brindar capacitación constante para que el área se fortalezca.
- La gestión comercial en el área de ventas de la empresa Distribuidora Deportiva del Norte S.A.C., deberá considerar a los procedimientos y políticas emanados por la administración de la empresa, con la máxima eficiencia y el mejor uso de los recursos económicos disponibles.

## REFERENCIAS

- Alvin, Randal & Marks (2007). *"Auditoria un enfoque integral"*. México: Pearson Education. (11<sup>a</sup>. ed.).
- Borja C. (2008). *"Sistematización de la Función Comercial"*. (1<sup>a</sup> ed.). España: Editorial Netbiblo.
- Camarena F., Ceballos C., Cuajicalco M., García R. & Hernández A. (2009). *"El control interno en el área de ventas para una microempresa"*. En la Tesis de la Escuela Superior de Comercio y Administración Unidad Tepepan, México.
- Claros R. (2012). *"El Control Interno como Herramienta de Gestión y Evaluación"*. Perú – 1<sup>o</sup> Edición - Editorial Pacífico Editores S.A.C.
- Escalante M. (2008). *"El control interno: Estudio y evaluación del Control Interno"*. México – Michoacán.
- García P., Quispe A. & Raez G. (2003). *"Mejora continua de la calidad en los procesos"*. (Vol. 6). Perú - Lima: Industria Data.
- Hernández J. (2010). *"El control interno: Investigación definido bajo dos grandes perspectivas"*. Perú – Lima.
- 
- Herrero J. (2001). *"Administración, gestión y comercialización en la pequeña empresa"*. (1<sup>a</sup> ed.). España: Editorial Paraninfo.
- Joaquín L. & Céspedes A. (2013). *"Diagnóstico del sistema de control interno actual en el proceso específico de las ventas de la empresa de transportes ITTSABUS"*. En la Tesis de la Universidad Privada Antenor Orrego, Trujillo – Perú.
- La Contraloría General de la Republica (2014). *"Marco Conceptual del Control Interno"*. Perú – Lima.

- Murillo P. & Palacios T. (2013). *"Diseño de un sistema de control interno en el área de ventas de la botica farma Cartavio en el periodo 2013"*. En la Tesis de la Universidad Privada Antenor Orrego, Trujillo – Perú.
- Neira P. (2002). *"Gestionando una mediana y pequeña empresa"*. (1ª ed.). Perú - Lima: Editorial Corporación Grafica Navarrete S.A.
- Philip K. (2003), *"Fundamentos de Marketing"*. México. (6ta ed.)
- Rodríguez A. (2010). *"Administración de ventas"*. México: Editorial Sonora de México.
- Roger K. (2004). *"Marketing"*. México: Editorial Interamericana de México.
- 
- Rusenar, R. (2006). *"Control interno"*. México. (1a.ed.).
- Santillana, J. (2000). *"Establecimiento del sistema de control interno – la función contraloría"*. México (1a.ed.).
- Stanton R., Etzel P. & Walker K. (2007), *"Los Procesos Operativo"*. Colombia: Editorial Bogotá
- 
- Thompson I. (2006). *"La venta: Implementación de actividades de venta"*. Perú – Lima.
- Vega D. (2011). *"Gestión Estratégica del Dpto. de ventas para una empresa comercial"*. Perú – Lima: Oficina Nacional de la UNMSM.

## **ANEXOS**

## ANEXO N° 01

### GUIA DE ENTREVISTA

**1.TITULO:-** Guía de entrevista sobre el proceso operativos del área de ventas.

**2.OBJETIVO:**

Conocer la gestión del proceso operativo del área de ventas de la empresa Distribuidora Deportiva del Norte S.A.C.

**3.LUGAR:** Oficina de Gerencia de la empresa DIDENOR S.A.C.

FECHA: \_\_\_\_\_ H. INICIO: \_\_\_\_\_ H.FINAL: \_\_\_\_\_

**4.DATOS GENERALES:**

NOMBRE DEL ENTREVISTADO:

\_\_\_\_\_

CARGO: \_\_\_\_\_

EDAD: \_\_\_\_\_ ÁREA: \_\_\_\_\_

**5. NOMBRE DE LOS ENTREVISTADORES:**

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

**6.PREGUNTAS DE LAS ENTREVISTAS:**

- a. ¿La empresa cuenta con un Manual de Organización y Funciones?
- b. ¿Reciben capacitación constante el personal del área de ventas? ¿Cuántas veces al mes?
- c. ¿Qué tan consecutivo se renueva de personal en el área de ventas?
- d. ¿El área de venta cuenta con supervisores?
- e. ¿Quién es el encargado de atender al cliente cuando existe algún reclamo?
- f. ¿Alguna vez la empresa ha sido denunciada ante INDECOPI?
- g. ¿Alguna vez la SUNAT ha hecho cierre de local?

**MUCHAS GRACIAS POR SU ATENCION!**

## ANEXO N° 02

### FICHA DE OBSERVACION DEL PROCESO OPERATIVO DEL AREA DE VENTAS

PREGUNTAS	RESPUESTA		COMENTARIO
	SI	NO	
1. ¿Atienden a un cliente a la vez?			
2. ¿Solicita apoyo para traer un producto que no se encuentre en el stand?			
3. En el caso que el medio de pago sea en efectivo, ¿Revisan los billetes y monedas uno por uno?			
4. En el caso que el medio de pago sea con tarjeta de crédito ¿Solicitan el DNI y la tarjeta de crédito del titular?			
5. ¿Verifican que la firman y número de DNI correspondan a los que coloco el cliente en el vouchers de pago?			
6. ¿Emiten comprobantes de pago sin excepción?			
7. En el caso exista una reclamo de algún cliente, ¿Tratan de solucionarlo en el mismo stand?			
8. ¿Realizan el cierre de caja al finalizar las ventas del día?			
9. ¿Poseen algún reporte de las ventas diarias detallado?			

## **ANEXO Nº 03**

### **MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES DE DISTRIBUIDORA DEPORTIVA DEL NORTE S.A.C.**

#### **INTRODUCCION**

#### **TITULO I: GENERALIDADES Y ORGANIZACIÓN**

##### **CAPITULO I: GENERALIDADES**

1. Políticas de organización
2. Criterios de administración
3. Objetivos del M.O.F de DIDENOR
4. Alcance del M.O.F de DIDENOR
5. Base legal del M.O.F

##### **CAPITULO II: GENERALIDADES DE DISTRIBUIDORA DEPORTIVA DEL NORTE S.A.C.**

1. Misión
2. Visión
3. Objetivos
4. Valores

#### **TITULO II: DISEÑO ORGANICO**

##### **CAPITULO I: ESTRUCTURA ORGANICA**

##### **CAPITULO II: ORGANIGRAMA**

##### **CAPITULO III: CUADRO DE DISTRIBUCION DE CARGOS**

##### **CAPITULO IV: LINEAS DE AUTORIDAD, RESPONSABILIDAD Y COORDINACION**

#### **TITULO III: MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES**

##### **CAPITULO I: ORGANO DE ALTA DIRECCION**

1. Junta General de accionistas
2. Gerencia General

##### **CAPITULO II: ORGANO ADMINISTRATIVO**

1. Gerencia de Administración y Finanzas
  - 1.1 Área de Sistemas y soporte técnico
    - 1.1.1. Asistente de sistemas y soporte técnico
  - 1.2 Área de contabilidad y finanzas

- 1.2.1. Contador General
- 1.2.2. Asistentes contables

### 1.3 Área de Recursos Humanos

- 1.3.1. Asistente de RR.HH

## **CAPITULO III: ORGANO DE LINEA**

### 1. Gerencia Comercial

#### 1.1. Área de marketing

- 1.1.1. Gerente de marketing

#### 1.2. Área de almacén

- 1.2.1. Asistente de almacén
- 1.2.2. Almaceneros

#### 1.3. Área de ventas

- 1.3.1. Vendedores
- 1.3.2. Supervisores de ventas
- 1.3.3. Corredores


## **TITULO IV: MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES**

### 1. Perfil del cargo



## ANEXO N° 04

### CUADRO DE CAPACITACIONES REALIZADAS

		PLAN DE CAPACITACION				
FECHA	LUGAR	DESCRIPCION DEL TEMA	HORA INIC.	HORA FIN.	ÁREA	RESPONSABLE
15/02/2016	Gerencia	Utilización de formatos de entradas y salidas entre tiendas	9:30 pm	11:00 pm	Ventas	Contador General
14/03/2016	Gerencia	Atención al cliente	9:00 pm	10:00 pm	Ventas	Gerente General
27/03/2016	Gerencia	Uso de código de barras y sist. De ventas	2:00 pm	4:30 pm	Ventas	Supervisor de Ventas Jefe de almacén
04/04/2016	Gerencia	Utilización de POS para las ventas	9:30 pm	11:00 pm	Ventas	Supervisores de Ventas
16/04/2016	C.C. Libertadores	Tarjetas de créditos clonadas y/o robadas	9:00 am 4:00 pm	11:00 am 6:00 pm	Ventas Ventas	Apoyo de personal del banco BCP
30/04/2016	Gerencia	Atención al cliente – Campaña Día de la Madre	9:00 pm	10:00 pm	Ventas	Gerente Comercial



Néstor Enrique Prado Medina  
GERENTE  
DIDENOR



## ANEXO N° 05

### Sistema Comercial implementado



## ANEXO N° 06

### SANCIONES DE MULTA Y CIERRE GRADUADAS CON EL CRITERIO DE FRECUENCIA

#### Infracciones tipificadas en los numerales 1 al 3 del Art. 174° del Código Tributario

NUM.	INFRACCION	DESCRIPCION	TABLAS	SANCIÓN SEGÚN TABLAS	1ra. Oportunidad	2da. Oportunidad	3ra. Oportunidad o más (Sin rebaja)
					Cierre (a)	Cierre (a)	Cierre (a)
1	Art. 174° Num. 1	No emitir y/o no otorgar comprobantes de pago o documentos complementarios a éstos, distintos a la guía de remisión.	I	Cierre	3 días	6 días	10 días
				1UIT (1)	65% UIT	85% UIT	1 UIT
			II	Cierre	3 días	6 días	10 días
				50% UIT (1)	30% UIT	40% UIT	50% UIT
			III	Cierre	3 días	6 días	10 días
				0.6% I (1)	0.4% I	0.5% I	0.6% I

## ANEXO N° 07

### Detalle de Productos no registrados en ventas

COD.BARRAS	SUBGRUPO	MARCA	MODELO	TALLAS	SINIGV
D131207636	BILLETERAS	ADIDAS	3S ESS WALLET 981 NG-BL	S/T	20.42
D131207645	BILLETERAS	ADIDAS	3S ESS WALLET 981 NG-BL	S/T	20.42
D131207546	BOLSOS	ADIDAS	W CC TR SHB G 518 CTE-NG	S/T	46.58
D131207547	BOLSOS	ADIDAS	W CC TR SHB G 518 CTE-NG	S/T	46.58
D131207601	BOLSOS	ADIDAS	PERF ESS GS 161 PLOMO	S/T	20.42
D11091246	BOLSOS	ADIDAS	F50 TD GB 521 VDE-NG	S/T	40.20
D12013201	BOLSOS	ADIDAS	P ESS GB 926 NG-MOR	S/T	22.73
D12013215	BOLSOS	ADIDAS	P ESS GB 926 NG-MOR	S/T	22.73
D12013244	BOLSOS	ADIDAS	GB LOGO 774 AZ-PL	S/T	28.55
D12013291	BOLSOS	ADIDAS	GB LOGO 774 AZ-PL	S/T	30.16
D12013293	BOLSOS	ADIDAS	GB LOGO 774 AZ-PL	S/T	30.16
D12013298	BOLSOS	ADIDAS	GB LOGO 774 AZ-PL	S/T	28.55
D12013301	BOLSOS	ADIDAS	GB LOGO 775 RJ-NG	S/T	30.16
D12013302	BOLSOS	ADIDAS	GB LOGO 775 RJ-NG	S/T	28.55
D12013312	BOLSOS	ADIDAS	GB LOGO 776 NG-BL	S/T	24.02
D131207632	CANGUROS	ADIDAS	RUN LOAD 3B WB 842 NG-PL	S/T	36.12
D131207633	CANGUROS	ADIDAS	RUN LOAD 3B WB 842 NG-PL	S/T	36.12
D13110236	CANILLERAS	ADIDAS	F50 LITE 381 AMA-AZ	S/T	25.65
D131207601	CANILLERAS	ADIDAS	F50 LESTO 073 CTE-BL	S/T	15.18
D131207423	GORROS	ADIDAS	ESS CORP CAP 617 CTE-AZ	S/T	25.65
D131207432	GORROS	ADIDAS	CC 3S MESH CAP 635 CTE-BL	S/T	41.36
D13104012	GORROS	ADIDAS	W ESS CAP 736 ROS-NG	S/T	30.88
D13071626	GUANTES	ADIDAS	PRED JUNIOR 427 BL-VDE	S/T	25.65
D12071576	GUANTES	ADIDAS	PRED TRAINING 066 BL-AZ	S/T	36.12
D12071558	GUANTES	ADIDAS	PRED JUNIOR 071 BL-AZ	S/T	25.65
D13100312	PELOTAS	ADIDAS	STARLANCER IV 688 AZ-AMA	S/T	25.65
D13110255	PELOTAS	ADIDAS	NEW PREP BALL 859 NJA-NG	S/T	41.36
D13111225	TOMATODO	ADIDAS	CLASSICBTL 0,5L 108 NG-PL	S/T	9.95
D13010229	TOMATODO	ADIDAS	CLASSIC BTL 0,75L 173 BL-DOR	S/T	10.03
D131207426	TOPS	ADIDAS	ADIPURE BRA 663 FUC-ROS	S	46.58
D13104565	BOLSOS	REEBOK	SE GYMSACK 209 PL-VDE	S/T	13.08
D13111320	BOLSOS	REEBOK	SE W DUFFLE 862 PL-ROS	S/T	51.82
D12013601	CANGUROS	REEBOK	ZIG WAIST PACK 401 NG-PTA	S/T	42.47
D12013605	CANGUROS	REEBOK	ZIG WAIST PACK 401 NG-PTA	S/T	40.20
D13080315	GORROS	REEBOK	SE LOGO CAP 639 VDE	S/T	23.55
D131206846	ZANDALIAS	ADIDAS	ADISSAGE SC 508 CTE-AZ	7	57.06
D131206356	ZAPATILLAS	ADIDAS	F50 ADIZERO ELI 093 CTE-BL	7	62.28
D131206357	ZAPATILLAS	ADIDAS	KANADIA 6 TR K 502 FOSF-NG	7.5	98.92
D131206735	ZAPATILLAS	ADIDAS	HIPERFAST K 255 BL-AZ	4	67.52
D13090120	ZAPATILLAS	ADIDAS	DRAGON CF I 083 ROS-BL	5	62.28
D13113326	ZAPATILLAS	ADIDAS	DANCE LOW K 002 BL-FUC	6	77.98
D13080633	ZAPATILLAS	ADIDAS	FLUID CONVERSION CF I 009 AZ-VDE	6	62.28
D13120963	ZAPATILLAS	ADIDAS	F5 TRX TF J 444 MOR-NJ	5	98.92
D131207232	ZAPATILLAS	REEBOK	YOURFLEX TRAIN RS 4.0 056	7	98.92

D13122760	ZAPATILLAS	REEBOK	SUBLITE TR 3.0W GP 408 MEL-LIL	8	104.16
D131207286	ZAPATILLAS	REEBOK	REALFLEX RUN 2.0 TEMPO 468 AZ-BL	7.5	130.33
I1101335	ZANDALIAS	REEF	STANLET BRO MARRON	5.5	50.44
D12128815	ZANDALIAS	REEF	FANNING BGM MA-DOR	6	28.97
P1202225	ZANDALIAS	REEF	KENNAWAY GOL 1371 NG-DOR	6	33.95
P12013026	ZANDALIAS	REEF	PHANTONS 2476 PL-NG-VDE	6	44.13
D12012701	BIKINIS	ADIDAS	3S 1PC 894 NG-BL	S/T	67.10
D13021135	PANTALONETA	REEBOK	ET CAPRI 004 NG-PL	M	98.92
D12032738	TOPS	REEBOK	SE BRA 139 LIL-PL	S	40.20
D12032742	TOPS	REEBOK	SE BRA 139 LIL-PL	S	40.20
D12062012	BOLSOS	ADIDAS	ENAMEL 3S XS 879 NG-FUC	S/T	62.28
D13083126	CANILLERAS	ADIDAS	F50 LESTO 378 NJA-AZ	S/T	15.18
D13100246	CANILLERAS	ADIDAS	PREDATOR LITE 412 NG-VDE	S/T	25.65
D11081176	CINTA PARA PELO	ADIDAS	CR TENNIS WBL 498 BL-NG	S/T	16.90
D131207416	GORROS	ADIDAS	CC 3S MESH CAP 635 CTE-BL	S/T	41.36
D13110070	GORROS	ADIDAS	Y S MESSI CAP 547 NEGRO	S/T	25.65
D13010049	GORROS	ADIDAS	RUN CC CAP 077 NJA-NG	S/T	41.70
D131207556	MALETINES	ADIDAS	CLIMA TB M 871 VDE.LIM	S/T	72.75
D12092302	MOCHILAS	ADIDAS	BP 3S INSP 721 NG-CTE	S/T	57.06
D131207615	PORTABOTELLAS	ADIDAS	BOTTLE BELT 3BT 840 NEGRO	S/T	46.58
D13122416	TOMATODO	ADIDAS	CLASSIC BTL 114 BL-AZ	S/T	9.95
I1108606	GORROS	DRAGON	FLEX CORP LOGO 1055 AZ-BL	S/T	17.48
D12032702	VISERAS	REEBOK	PERF VISOR 519 ROS-BL	S/T	22.73

**S/. 2,823.17**

## ANEXO N° 08

### Casos de INDECOPI



PERÚ

Presidencia  
del Consejo de Ministros

INDECOPI

ÓRGANO RESOLUTIVO DE PROCEDIMIENTOS  
SUMARÍSIMOS DE PROTECCIÓN AL CONSUMIDOR  
Oficina Regional del INDECOPI de La Libertad

#### RESOLUCIÓN N° 0436-2015/PS0-INDECOPI-LAL

EXPEDIENTE : 0044-2015-LCC/PS0-INDECOPI-LAL<sup>\*</sup>  
INTERESADA : FELIPA JOAQUIN PEREZ (SEÑORA JOAQUIN)  
DENUNCIADO : BERNARDO ACARO CRUZ (SEÑOR ACARO)  
DISTRIBUIDORA DEPORTIVA DEL NORTE S.A.C.  
(DISTRIBUIDORA)  
GENARO EDMUNDO MENDOZA HONORES (SEÑOR MENDOZA)  
MATERIA : LUIS ANTONIO PEREZ CHICLAYO (SEÑOR PEREZ)  
LIQUIDACIÓN DE COSTAS Y COSTOS

Trujillo, 26 de agosto del 2015

#### ANTECEDENTES

1. Mediante Resolución N° 0140-2014/PS0-INDECOPI-LAL del 05 de marzo de 2014, el Órgano Resolutivo de Procedimientos Sumarísimos de Protección al Consumidor de la Oficina Regional del INDECOPI de La Libertad declaró fundada en parte la denuncia interpuesta por la señora Joaquín contra los denunciados, y en consecuencia, sancionó a los señores Pérez y Mendoza con multa de una (01) Unidad Impositiva Tributaria a cada uno, y a la Distribuidora y al señor Acaro con amonestación, ordenándoles medidas correctivas y el pago de las costas y costos del procedimiento en forma solidaria.
2. Por Resolución N° 0578-2014/INDECOPI-LAL del 11 de julio de 2014, la Comisión de la Oficina Regional del INDECOPI de La Libertad confirmó la Resolución N° 0140-2014/PS0-INDECOPI-LAL en los extremos que declaró fundada la denuncia contra el señor Mendoza y la Distribuidora, así como en las sanciones impuestas, quedando consentido el pronunciamiento de la primera instancia en los extremos que no fueron impugnados.
3. Mediante escrito del 29 de junio de 2015, la señora Joaquín ha solicitado la liquidación de costos del procedimiento, pretensión que fue resuelta con la Resolución N° 0148-2015/PS0-INDECOPI-LAL del 03 de marzo de 2015, donde se ha reconocido el pago de las costas del procedimiento y se desestimó el pago de costos al no haber cumplido con la bancarización del mismo.
4. Con escrito del 14 de julio de 2015, la señora Joaquín ha solicitado la liquidación de costos del procedimiento, por el monto de S/. 3 000,00 por concepto de honorarios profesionales de su abogada, la señora Betty Tránsito Salvatierra Nontol de Viena (en adelante, la señora Salvatierra) en el procedimiento seguido bajo el expediente N° 0743-2013/PS0-INDECOPI-LAL.
5. A través de la Resolución N° 01 del 24 de julio de 2015, se puso en conocimiento de los señores Acaro, Mendoza y Pérez, así como de la Distribuidora la solicitud de liquidación de costas y costos.
6. Al respecto, la Distribuidora, el señor Acaro, y el señor Pérez, no han presentado argumentos descargo, pese haber sido válidamente notificados.
7. De otro lado, el señor Mendoza manifestó su disconformidad con asumir el pago solicitado por la denunciante, indicando que ya fue resuelto con la Resolución N° 08 (Exp. N° 009-2015-

<sup>\*</sup> Derivado del expediente principal N° 0743-2013/PS0-INDECOPI-LAL.



PERÚ

Presidencia  
del Consejo de Ministros

INDECOPI

ÓRGANO RESOLUTIVO DE PROCEDIMIENTOS  
SUMARÍSIMOS DE PROTECCIÓN AL CONSUMIDOR  
Oficina Regional del INDECOPI de La Libertad

LCC/PS0-INDECOPI-LAL), quedando ésta consentida, además manifiesta que la denunciante está tratando de mala fe de encuadrar un cobro que no le corresponde por no cumplir con las formalidades de ley, ya que primero lo presentó por un monto y ahora por otro (primero recibo por honorarios N° 501 pero inmediatamente sobrepone el recibo por honorarios N° 514).

#### CUESTIONES EN DISCUSIÓN

- Determinar si corresponde liquidar las costas y costos del procedimiento.

#### ANÁLISIS DE LAS CUESTIONES EN DISCUSIÓN

- El artículo 7 del Decreto Legislativo N° 807 establece que en cualquier procedimiento contencioso seguido ante el INDECOPI, la Comisión u Oficina competente, además de imponer la sanción que corresponda, podrá ordenar que el infractor asuma el pago de las costas y costos del proceso en que haya incurrido el denunciante o el INDECOPI<sup>1</sup>.
- De acuerdo al artículo 414 del Código Procesal Civil, se deben determinar los alcances de la condena en costas y costos, tanto respecto del monto como de los obligados y beneficiados, en atención a las incidencias del proceso<sup>2</sup>.
- En ese sentido, al momento de realizar la liquidación de costas y costos, esta norma debe interpretarse de conformidad con la naturaleza del procedimiento administrativo, entendiéndose por costas a los gastos realizados en el proceso, como por ejemplo las tasas, los honorarios de los órganos de auxilio entre otros<sup>3</sup>; y por costos, al honorario del abogado de la parte vencedora<sup>4</sup>.

#### De las costas

- La señora Joaquín no ha solicitado el pago de las costas en el presente proceso, sin embargo de los actuados se aprecia el pago por derecho de tramitación del expediente N° 0044-2015-LCC/INDECOPI-LAL, presentado con el Recibo N° 874-000008525 del 14 de julio de 2015.
- Con relación esta solicitud, debe tenerse en cuenta que el artículo 410 del Código Procesal Civil señala que las costas están constituidas por las tasas judiciales, los honorarios del órgano de auxilio judicial y los demás gastos judiciales realizados en el proceso. Por su parte, efectivamente, el artículo 417 del referido Código señala que la liquidación atenderá a los rubros citados en el artículo 410, debiéndose incorporar sólo los gastos judiciales

<sup>1</sup> DECRETO LEGISLATIVO N° 807, LEY SOBRE FACULTADES, NORMAS Y ORGANIZACIÓN DEL INDECOPI  
Artículo 7.- En cualquier procedimiento contencioso seguido ante el Indecopi, la Comisión u Oficina competente, además de imponer la sanción que corresponda, podrá ordenar que el infractor asuma el pago de las costas y costos del proceso en que haya incurrido el denunciante o el Indecopi. En caso de incumplimiento de la orden de pago de costas y costos del proceso, cualquier Comisión u Oficina del Indecopi podrá aplicar las multas previstas en el inciso b) del artículo 38 del Decreto Legislativo N° 716. Quien a sabiendas de la falsedad de la imputación o de la ausencia de motivo razonable, denuncie a alguna persona natural o jurídica, atribuyéndole una infracción sancionable por cualquier órgano funcional del Indecopi, será sancionado con una multa de hasta 50 UIT mediante resolución debidamente motivada. La sanción administrativa se aplicará sin perjuicio de la sanción penal o de la indemnización por daños y perjuicios que corresponda.

<sup>2</sup> CÓDIGO PROCESAL CIVIL  
Artículo 414.- El Juez regulará los alcances de la condena en costas y costos, tanto respecto del monto como de los obligados y beneficiados, en atención a las incidencias del proceso, fundamentando su decisión.

<sup>3</sup> CÓDIGO PROCESAL CIVIL  
Artículo 410.- Costas.- Las costas están constituidas por las tasas judiciales, los honorarios del órgano de auxilio judicial y los demás gastos judiciales realizados en el proceso.

<sup>4</sup> CÓDIGO PROCESAL CIVIL  
Artículo 411.- Costos.- Son costos del proceso el honorario del Abogado de la parte vencedora, más un cinco por ciento destinado al Colegio de Abogados del Distrito Judicial respectivo para su Fondo Mutual y para cubrir los honorarios de los Abogados en los casos de Auxilio Judicial.





PERÚ

Presidencia  
del Consejo de Ministros

INDECOPI

ÓRGANO RESOLUTIVO DE PROCEDIMIENTOS  
SUMARISIMOS DE PROTECCIÓN AL CONSUMIDOR  
Oficina Regional del INDECOPI de La Libertad

comprobados y correspondientes a actuaciones legalmente autorizadas.

14. Asimismo, conforme lo establecido por la Sala de la Defensa de la Competencia, ahora Sala Especializada en Protección al Consumidor, señaló que:

*"(...) de acuerdo a lo previsto en el Código Procesal Civil, las costas se equiparan o equivalen a los gastos judiciales en que haya incurrido la parte vencedora para la tramitación del procedimiento, señalando a título enumerativo las tasas y los honorarios de los órganos de auxilio judicial, esto es, gastos asociados a la actuación de la autoridad.*

*Así, las costas son los gastos necesarios para la tramitación del procedimiento, para su desarrollo regular, y no los desembolsos que la parte vencedora haya efectuado para su participación en él, tales como los pagos por movilidad, fotocopias y otros alegados por los denunciantes, razón por la cual, corresponde confirmar la resolución recurrida en este extremo." (Subrayado agregado).*

15. De la revisión del expediente se aprecia que la señora Joaquín efectuó dos pagos de dos tasas en el transcurso del procedimiento; por lo que, se debe considerar que los pagos por derecho de trámite (tasas) pagados en el INDECOPI constituyen costas del procedimiento, debiendo tomarse en cuenta los siguientes importes:

- S/. 36,00 por concepto de tasa para iniciar denuncia por infracción a las normas de protección al consumidor, conforme el ticket de pago N° 874-0000005656 de fecha 28 de noviembre de 2013<sup>5</sup>; y,
- S/. 36,00, por concepto de tasa por concepto de derecho de trámite de liquidación de costas y costos según ticket de pago N° 874-0000007772 de fecha 29 de enero de 2015<sup>6</sup>.
- S/. 36,00, por concepto de tasa por concepto de derecho de trámite de liquidación de costas y costos según ticket de pago N° 874-0000008525 de fecha 14 de julio de 2015<sup>7</sup>.

16. Sin embargo el ticket de pago N° 874-0000005656 de fecha 28 de noviembre de 2013 y el ticket de pago N° 874-0000007772 de fecha 29 de enero de 2015 ya han sido otorgados como costas del proceso a través de la Resolución N° 0148-2015/PS0-INDECOPI-LAL del 03 de marzo de 2015<sup>8</sup>, por lo que no es procedente el otorgamiento de los mismos, y sólo procede reconocer y ordenar de oficio el pago por derecho de tramitación del Expediente N° 0044-2015/LCC-INDECOPI-LAL signado con el ticket de pago N° 874-0000008525 de fecha 14 de julio de 2015 por el monto de S/. 36.00.

#### De los costos

17. El artículo 411 del Código Procesal Civil señala que los costos están constituidos por los honorarios del abogado vencedor. Asimismo, el artículo 414 prevé que corresponderá a la autoridad competente, regular los alcances de la condena en costas y costos, tanto respecto del monto como de los obligados y beneficiados, en atención a las incidencias del proceso.

18. Por su parte, el artículo 418 del Código Procesal Civil establece lo siguiente:

*"Artículo 418º.- Procedencia de los costos.-*

*Para hacer efectivo el cobro de los costos, el vencedor deberá acompañar*

<sup>5</sup> Ver página 033 del expediente.

<sup>6</sup> Ver página 361 del expediente.

<sup>7</sup> Ver página 476 del expediente.

<sup>8</sup> Resolución que resuelve la solicitud de costas y costos seguido en el expediente N° 0009-2015-LCC/PS0-INDECOPI-LAL.



PERÚ

Presidencia  
del Consejo de Ministros

INDECOPI

ÓRGANO RESOLUTIVO DE PROCEDIMIENTOS  
SUMARÍSIMOS DE PROTECCIÓN AL CONSUMIDOR  
Oficina Regional del INDECOPI de La Libertad

documento indubitable y de fecha cierta que acredite su pago, así como de los tributos que correspondan. Atendiendo a los documentos presentados, el Juez aprobará el monto." (Subrayado agregado).

19. La norma exige que la parte vencedora acredite mediante documento indubitable el pago de los honorarios profesionales del abogado. En efecto, el Código Procesal Civil no hace distinción alguno y establece expresamente que se debe acreditar obligatoriamente su pago, debido a que el fin es rembolsar el pago efectivamente realizado.
20. En el mismo sentido, la Sala mediante Resolución N° 1007-2011/SC2-INDECOPI del 28 de abril de 2011, ha establecido que "Para que proceda el reembolso de los costos, el solicitante deberá acreditar el pago de los servicios de asesoría legal y la participación del abogado contratado en la tramitación del procedimiento".
21. Para sustentar su pedido, la señora Joaquín presentó el Recibo por Honorarios N° 0001-000514, de fecha 18 de junio de 2015, emitido por la señora Salvatierra por concepto de honorarios profesionales del expediente N° 0743-2013/PS0-INDECOPI-LAL, por el importe de S/. 3000,00<sup>10</sup>.
22. En el presente caso, la señora Salvatierra participó como abogado de la señora Joaquín en el escrito de denuncia de fecha 20 de noviembre de 2013<sup>11</sup> y en el escrito de absolución de traslado de fecha 08 de enero 2014<sup>12</sup>; sin embargo, previamente se debe analizar si se llegó a efectuar el pago de conformidad con las normas que lo regulan.
23. La Sala mediante Resolución N° 1981-2014/SPC-INDECOPI del 18 de junio de 2014<sup>13</sup>, la Sala ha establecido que una vez que el solicitante haya acreditado la prestación efectiva de los servicios de asesoría legal, no corresponde a la autoridad administrativa graduar discrecionalmente la cuantía de los costos solicitados por parte de los consumidores conforme se aprecia a continuación:

"40. (...) en principio, no corresponde a la autoridad administrativa graduar discrecionalmente la cuantía de los costos solicitados por parte de los consumidores en función a las incidencias del procedimiento, luego de haberse acreditado la prestación efectiva de los servicios de asesoría legal que los sustentan.

41. En efecto, si bien el artículo 414 del Código Procesal Civil faculta al juez a regular los alcances de la condena de costos en atención a las incidencias del proceso, lo cierto es que dicha potestad no alcanza a la autoridad administrativa, a la cual no corresponderá graduar la cuantía de los honorarios por servicios de asesoría jurídica, puesto que ello contraviene un presupuesto básico del sistema de economía social de mercado consagrado constitucionalmente, que es el de determinar libremente el precio de los servicios prestados bajo un sistema de libre competencia.

<sup>9</sup> Emitida en el Expediente N° 1216-2008/CPC (Exp. 77-2009-LCC/CPC), seguido por Julio César Chávez Enciso contra Saga Falabella S.A.

<sup>10</sup> Ver página 468 del expediente.

<sup>11</sup> Ver páginas 001 – 008 del expediente.

<sup>12</sup> Ver páginas 040 – 041 del expediente.

<sup>13</sup> En el expediente N° 0085-2013-LCC/PS0-INDECOPI-LAL seguido por Defensoría del Consumidor contra la Sucesión Indivisa de la señora Susana Suji de Sabogal.



PERÚ

Presidencia  
del Consejo de Ministros

INDECOPI

ÓRGANO RESOLUTIVO DE PROCEDIMIENTOS  
SUMARÍSIMOS DE PROTECCIÓN AL CONSUMIDOR  
Oficina Regional del INDECOPI de La Libertad

42.

*En este orden de ideas, la revisión discrecional de los costos solicitados configura en la práctica una fijación de precios por parte de la administración, situación que se encuentra manifiestamente reñida con los objetivos y fines encomendados al INDECOPI."*

24. De lo expuesto se concluye que para que proceda el reembolso de costos, únicamente es necesario que se acredite en primer lugar la participación efectiva del abogado en el procedimiento, y con relación al pago, la propia Sala, mediante la Resolución N° 0296-2013/SPC-INDECOPI del 4 de febrero de 2013<sup>14</sup>, también ha señalado los siguientes criterios para generar convicción sobre la realidad de los montos invocados por concepto de costos:
- Si los costos son mayores a S/. 3 500,00 ó US\$ 1 000,00 y se presenta el pago del impuesto a la renta, no es exigible probar la bancarización del pago y/o el pago del ITF.
  - Si los costos son mayores a S/. 3 500,00 ó US\$ 1 000,00 y se presenta solo la constancia de suspensión del impuesto a la renta, es necesario acreditar la bancarización del pago y/o el pago del ITF.
  - Si los costos son menores a S/. 3 500,00 ó US\$ 1 000,00, solo correspondía exigir la presentación del recibo por honorario o factura.
25. En el presente caso, el importe solicitado de S/ 3 000,00 por la señora Joaquín por costos, no es mayor a S/. 3 500,00; por lo que basta la presentación del recibo por honorarios.
26. No obstante, como se ha manifestado para que proceda el reembolso de costos, basta la acreditación de la prestación efectiva del servicio de asesoría legal en el expediente, lo cual en el presente caso se demuestra con el escrito de subsanación de denuncia.
27. En el presente procedimiento la Distribuidora, el señor Acaro, y el señor Pérez, no han presentado argumentos descargo, pese haber sido válidamente notificados, por lo que carece de sentido pronunciarse en ese extremo.
28. Por otro lado el señor Mendoza manifestó su disconformidad con asumir el pago solicitado por la denunciante, indicando que ya fue resuelto con la Resolución N° 08 (Exp. N° 009-2015-LCC/PS0-INDECOPI-LAL), quedando ésta consentida, además manifiesta que la denunciante está tratando de mala fe de encuadrar un cobro que no le corresponde por no cumplir con las formalidades de ley. No obstante, conforme lo argumentado, el procedimiento de liquidación de costas y costos busca reconocer a la parte vencedora los gastos en que hubiera incurrido ésta, si bien en el presente caso ya se ha reconocido a la señora Joaquín, a través de la Resolución N° 148-2015/PS0-INDECOPI-LAL el pago de las costas en el proceso, es también cierto que se desestimó el pago de los costos al no haberse acreditado una situación de forma, como es la bancarización del mismo, por lo que quedó a su criterio volver a solicitar dicho pago, siempre que se cumplan con las formalidades de ley, situación que se ha cumplido, por lo que procede reconocer el pago de los costos en el presente procedimiento.
29. Por tanto, al haberse acreditado la participación efectiva del abogado en el presente procedimiento, corresponde ordenar a la Distribuidora Deportiva del Norte S.A.C. y a los señores Bernardo Acaro Cruz, Genaro Edmundo Mendoza Honores y Luis Antonio Pérez

<sup>14</sup> En el Expediente 0367-2011/PS3, seguido por Janifer Crovetto Huerta contra Automáticos y Mecánicos S.A.C.



PERÚ

Presidencia  
del Consejo de Ministros

INDECOPI

ÓRGANO RESOLUTIVO DE PROCEDIMIENTOS  
SUMARÍSIMOS DE PROTECCIÓN AL CONSUMIDOR  
Oficina Regional del INDECOPI de La Libertad

Chiclayo que pague a la señor Joaquín el importe de S/. 3 000,00 por concepto de costos del procedimiento.

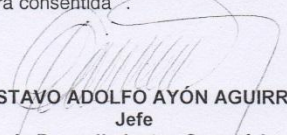
Determinación del monto de costas y costos

1. De acuerdo a lo establecido por el artículo 7 del Decreto Legislativo N° 807, y de conformidad con los criterios expuestos anteriormente, los montos a liquidarse por concepto de costas y costos son: el referido al pago que consta en el comprobante de pago mencionado en el punto 15, por el importe de S/. 36,00 por concepto de tasa pagada para iniciar el procedimiento de liquidación de costas y costos ante INDECOPI y el importe de S/. 3 000,00 por honorarios de su abogada.

**RESOLUCIÓN**

**PRIMERO:** Ordenar a Distribuidora Deportiva del Norte S.A.C. y a los señores Bernardo Acaro Cruz, Genaro Edmundo Mendoza Honores y Luis Antonio Pérez Chiclayo que, en un plazo no mayor a cinco (5) días hábiles a partir de notificada la presente, pague a la señora FELIPA JOAQUIN PEREZ el importe de S/. 3 000,00 por concepto de costas y costos correspondientes al presente procedimiento, bajo apercibimiento de multa. Precisar que la presente Resolución puede ser apelada en el plazo de cinco días hábiles contados a partir del día siguiente de su notificación<sup>15</sup>.

**SEGUNDO:** Informar que la presente resolución tiene vigencia desde el día de su notificación y no agota la vía administrativa. En tal sentido, se informa que de conformidad con lo dispuesto en el literal c) del numeral 4.6.4. del Texto Único Ordenado de la Directiva que establece las reglas complementarias aplicables al Procedimiento Sumarísimo en materia de Protección al Consumidor de la Directiva aprobada mediante Resolución N° 298-2013-INDECOPI/COD, se establece un plazo de cinco (05) días hábiles para interponer recurso de apelación contra la resolución que pone fin al procedimiento<sup>16</sup>. Cabe señalar que, en caso se interponga recurso de apelación deberá ser presentado ante el Órgano Resolutivo de Procedimientos Sumarísimos de Protección al Consumidor en un plazo máximo de cinco (5) días hábiles contado a partir del día siguiente de su notificación, caso contrario, la resolución quedará consentida<sup>17</sup>.

  
GUSTAVO ADOLFO AYÓN AGUIRRE  
Jefe

Órgano Resolutivo de Procedimientos Sumarísimos de Protección  
al Consumidor de la Oficina Regional del INDECOPI de La Libertad

<sup>15</sup> DIRECTIVA N° 004-2010/DIR-COD-INDECOPI, que establece las Reglas Complementarias aplicables al Procedimiento Sumarísimo en materia de Protección al Consumidor, aprobado por Resolución N° 159-2010-INDECOPI/COD publicada en el Diario oficial "El Peruano" el 14 de noviembre de 2010.

4.5 Plazos de Tramitación

4.5.5 Para las partes rigen los siguientes plazos máximos:

c) Para interponer recursos de apelación o de revisión cinco (5) días hábiles, no prorrogables, contados a partir del día siguiente de notificada la resolución a impugnar.

<sup>16</sup> CÓDIGO DE PROTECCIÓN Y DEFENSA DEL CONSUMIDOR

Artículo 38°-


El único recurso impugnativo que puede interponerse durante la tramitación del procedimiento es el de apelación, que procede únicamente contra la resolución que pone fin a la instancia, contra la resolución que impone multas y contra la resolución que dicta una medida cautelar. El plazo para interponer dicho recurso es de cinco (5) días hábiles. La apelación de resoluciones que pone fin a la instancia se concede con efecto suspensivo. La apelación de multas se concede con efecto suspensivo, pero es tramitada en cuaderno separado. La apelación de medidas cautelares se concede sin efecto suspensivo, tramitándose también en cuaderno separado.

<sup>17</sup> LEY 27444, LEY DEL PROCEDIMIENTO ADMINISTRATIVO GENERAL

Artículo 212°.- Acto firme

Una vez vencidos los plazos para interponer los recursos administrativos se perderá el derecho a articularlos quedando firme el acto.

**ANEXO N° 09**  
**Caso N° 2 de INDECOPI**

  
INSTITUTO NACIONAL  
DE DEFENSA DE LA  
COMPETENCIA Y DE LA  
PROTECCIÓN DE LA  
PROPIEDAD INTELECTUAL

**ACTA DE AUDIENCIA DE CONCILIACIÓN**

Reclamo N° 1910-2015/SAC-INDECOPI-LAL

En la ciudad de Trujillo, siendo las 09:00 horas, del día jueves 17 de setiembre del 2015, en las instalaciones del Servicio de Atención al Ciudadano – SAC de la Oficina Regional del INDECOPI de la Libertad, se presentaron el señor **Navarrete Flores Juan Alonso**, identificado con D.N.I N° 42735705, y el señor **Prado Medina Néstor Enrique**, identificado con DNI N° 27160072, en representación de **SPORT CENTER**, según vigencia de poder que se adjunta; a fin de llevar a cabo la presente diligencia.

Iniciada la reunión, las partes intercambiaron sus puntos de vista con relación al inconveniente presentado.

Finalmente, las partes llegaron al siguiente acuerdo:

El señor Prado, en representación de SPORT CENTER, en virtud de los hechos reclamados, indica que le hará entrega de dos (02) cheques a favor del señor Navarrete Flores Juan Alonso; en la que se detallara de la siguiente manera:

1. Un cheque por el importe de S/. 3,669.00 (Tres mil seiscientos sesenta y seis y 00/100 nuevos soles) por concepto de los consumos "no reconocidos"
2. Un cheque por el importe de S/. 577.85 (Quinientos setenta y siete y 00/100 nuevos soles) por concepto de otros cobros que le pueda generar la entidad bancaria como consecuencia de dicho consumos "no reconocidos".

El señor Prado, en representación de SPORT CENTER, señala que la entrega de los mencionados cheques serán entregados por su persona, el día jueves 17 de setiembre de 2015; a las 11:00 horas en el local de SPORT CENTER, sito C.C. Mercaderes de la ciudad de Trujillo.

El señor Navarrete, expresa estar de acuerdo con la propuesta conciliatoria.

En caso de incumplimiento del presente acuerdo, una vez que hubiese sido perfeccionado, el consumidor podrá iniciar ante el Órgano Resolutivo de Procedimientos Sumarísimos de Protección al Consumidor, un procedimiento por incumplimiento de acuerdo conciliatorio, el cual constituye una infracción. En estos casos, si el obligado a cumplir con un acuerdo no lo hiciera, se le impondrá automáticamente una sanción de hasta el máximo de la multa permitida, de acuerdo a lo establecido en el artículo 144° del Código de Protección y Defensa del Consumidor publicado en el Diario Oficial el Peruano el 02 de setiembre de 2010, para cuya graduación se tomará en cuenta los criterios establecidos en el artículo 112° del mismo cuerpo legal.

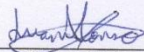
Ambas partes manifestaron que el presente acuerdo pone fin al reclamo presentado ante el SAC siendo responsabilidad de las mismas la realización de las acciones necesarias para concretarlo en la fecha establecida. En caso de incumplimiento el consumidor deberá comunicarse con estas oficinas en un término de dos días hábiles contados a partir del día (fecha de cumplimiento de acuerdo) caso contrario se tendrá como cumplido el presente acuerdo sólo para efecto del registro en el Sistema de Seguimiento de Reclamos; no obstante lo expresado, el consumidor que no pudo comunicar el incumplimiento, podrá promover el procedimiento administrativo correspondiente, según lo establecido

*Handwritten notes:*  
42735705  
27160072

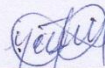
*Handwritten signature:*

en el numeral 1.3 del artículo del Código de Protección y Defensa del Consumidor publicado en el Diario Oficial el Peruano el 02 de setiembre de 2010<sup>1</sup>.

Siendo las 09:45 horas, luego de leer la presente acta, la firmaron en señal de conformidad.



Navarrete Flores Juan Alonso  
Reclamante



Prado Medina Néstor Enrique  
Representante de reclamada  
SPORT CENTER



Joseph Ojeda Vargas  
Representante de la Oficina Regional del INDECOPI de  
La Libertad

<sup>1</sup> Código de Protección y Defensa del Consumidor, Ley N° 29571  
Artículo 1° Derecho de los Consumidores

1.3 Es nula la renuncia a los derechos reconocidos por la presente norma, siendo nulo todo pacto en contrario.  
M-SAC-05

M-SAC-05/3A

## ANEXO N° 10

### Devolución a cliente

**ESTE DOCUMENTO NO HA SIDO  
REDACTADO EN ESTA NOTARIA**

Trujillo, 25 de Marzo del 2016:

Señores:

DISTRIBUIDORA DEPORTIVA DEL NORTE S.A.C

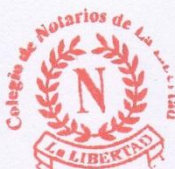
Presente.-


De mi consideración, Yo Carmen Haydee Pereda De la Cruz identificada con DNI N° 32906663; firmo el presente documento en constancia de haber recibido el monto de S/ 195 (CIENTO NOVENTA Y CINCO Y 00/100 NUEVOS SOLES) de la empresa DISTRIBUIDORA DEPORTIVA DEL NORTE S.A.C con RUC: 20480923651 domiciliada en Jirón Gamarra N°580 – Interior N° 01, 5to piso del C.C. "Mercaderes" en función a mi reclamo interpuesto a INDECOPI, mediante documento "Reclamo N° 0672-2015/SAC-INDECOPI-LAL", donde informo mi disconformidad con la compra hecha a la empresa antes mencionada.

Finalmente se me hace entrega de la devolución de S/.195 por la compra de zapatillas Gzuck


Sin otro particular confirmo la subsanación de este reclamo con el dinero recibido hoy 25 de marzo del 2016:

Atentamente:




  
CARMEN PEREDA DE LA CRUZ  
DNI: 32906663

CERTIFICO, QUE LA FIRMA QUE ANTECEDE  
ES AUTÉNTICA DE Carmen Haydee  
Pereda De la Cruz  
IDENTIFICADO CON DNI N° 32906663 . -  
La Notaria no asume responsabilidad sobre  
el contenido del documento.  
TRUJILLO,

  
Lina Amayo Martinez  
NOTARIA ABOGADA  
TRUJILLO - PERU

**ANEXO Nº 11**

**Gastos incurridos por Denuncias ante INDECOPI**

 **ESTUDIO  
MUÑOZ** | MUÑOZ  
RAMIREZ  
PEREZ-TAIMAN  
& OLAYA  
Abogados Trujillo S.C.R.L. Trujillo, 28 de Mayo de 2015



Señores.  
DISTRIBUIDORA DEPORTIVA DEL NORTE S.A.C.  
GAMARRA 580, INT. 1 CC.MERCADERES 5ºPISO  
TRUJILLO

Atención Sr(ta). : SARA AROCO  
Liquidación de Caja Chica Nº00000003417

De nuestra consideración :  
Adjuntamos a la presente el Estado de Cuenta y documentación sustentatoria a la fecha de los gastos efectuados por cuenta de usted(es).

Concepto	Monto S/.	Monto US\$
Saldo anterior	27.90	0.00
NOTARIA	( 12.00)	0.00
RECIBOS DE MOVILIDAD	( 140.00)	0.00
<b>Saldos</b>	<b>( 124.10)</b>	<b>0.00</b>

Agradeceremos abonar el importe a nuestra cta. cte. 0000235857 Scotiabank MN y confirmar el abono vía email [raranda@munizlaw.com](mailto:raranda@munizlaw.com) y/o [jruiz@munizlaw.com](mailto:jruiz@munizlaw.com)

  
  
**ROSA ARANDA ACEVEDO**  
ENCARGADA DE CAJA

AV. FATIMA 541 URBANIZACION LA MERCED • TRUJILLO • CENTRAL TELEFONICA (044) 423442  
E-mail: [trujillo@munizlaw.com](mailto:trujillo@munizlaw.com) • <http://www.munizlaw.com>  
LIMA • AREQUIPA • TRUJILLO



Muñiz, Ramirez, Perez-Talman & Olaya Abogados Trujillo

Estado de Cuenta del Cliente de Liquidación de Caja Chica N°0000003417

FECHA	DOC.- NUMERO	EMISOR	N° INTERNO (RENDICION)	MONTO S/.		MONTO US\$		HABER CONCEPTO
				DEBE	HABER	DEBE	HABER	
Cliente: D004			DISTRIBUIDORA DEPORTIVA DEL NORTE S.A.C.					
			Saldo anterior	0.00	27.90	0.00	0.00	
REC	0000010665	EXP. 0743-2013 SEGUIMIENTO CASO	00000030397	10.00	0.00	0.00	0.00	RECIBOS DE MOVILIDAD
REC	0000010779	TRAMITE NOTARIA CORCUERA	00000030535	10.00	0.00	0.00	0.00	RECIBOS DE MOVILIDAD
F/.	0010168393	LEGALIZACION FIRMAS	00000030536	12.00	0.00	0.00	0.00	NOTARIA
REC	000007730	EXP. 0743-2013 SEGUIMIENTO CASO	00000030597	10.00	0.00	0.00	0.00	RECIBOS DE MOVILIDAD
REC	000007734	EXP. 0233-2015 TRANSACCION	00000030598	10.00	0.00	0.00	0.00	RECIBOS DE MOVILIDAD
REC	000007742	TRANSACCION EXTRAORDINARIA	00000030599	10.00	0.00	0.00	0.00	RECIBOS DE MOVILIDAD
REC	0000010843	TRANSACCION EXTRAJUDICIAL	00000030761	10.00	0.00	0.00	0.00	RECIBOS DE MOVILIDAD
REC	0000010846	EXP. 0743-2013 SEGUIMIENTO CASO	00000030762	10.00	0.00	0.00	0.00	RECIBOS DE MOVILIDAD
REC	0000010863	EXP. 0743-2013 SEGUIMIENTO CASO	00000030763	10.00	0.00	0.00	0.00	RECIBOS DE MOVILIDAD
REC	0000010957	EXP. 0743-2011 SEGUIMIENTO CASO	00000030886	10.00	0.00	0.00	0.00	RECIBOS DE MOVILIDAD
REC	0000011005	EXP. 0743-2013 SEGUIMIENTO CASO	00000030887	10.00	0.00	0.00	0.00	RECIBOS DE MOVILIDAD
REC	0000011016	EXP. 0743-2013 SEGUIMIENTO CASO	00000030888	10.00	0.00	0.00	0.00	RECIBOS DE MOVILIDAD
REC	0000011066	EXP. 0743-2013 SEGUIMIENTO CASO	00000030986	10.00	0.00	0.00	0.00	RECIBOS DE MOVILIDAD
REC	0000011117	EXP. 0743-2013 SEGUIMIENTO CASO	00000031113	10.00	0.00	0.00	0.00	RECIBOS DE MOVILIDAD
REC	0000011145	EXP. 0743-2013 SEGUIMIENTO CASO	00000031144	10.00	0.00	0.00	0.00	RECIBOS DE MOVILIDAD
<b>Total</b>				152.00	27.90	0.00	0.00	
<b>Saldos</b>				124.10	0.00	0.00	0.00	



## ANEXO N° 12

### Devolución a cliente

EXP: 0573 - 2014/ PSO - INDECOPI - LAL  
SUMILLA : CONCLUSIÓN DEL PROCEDIMIENTO.

SEÑORITA JEFA DEL ÓRGANO RESOLUTIVO DE PROCEDIMIENTOS  
SUMARÍSIMOS DE PROTECCIÓN AL CONSUMIDOR DEL INDECOPI LA LIBERTAD.

MARIA LUZ VELARDE MOSTACERO, en el proceso seguido con DISTRIBUIDORA  
DEPORTIVA DEL NORTE S.A.C, ante Usted atentamente digo:

Que, he sido notificada de la Resolución Final N° 0065-2016/PS2 - INDECOPI - LAL, de  
fecha 22 de Enero de 2014, con la cual se sanciona a DISTRIBUIDORA DEPORTIVA  
DEL NORTE S.A.C., respecto de la denuncia presentada por mi persona, razón por la  
cual, y conforme lo ha señalado la resolución en mención.

Cumplo con señalar que con fecha 19 de Febrero, he celebrado con DISTRIBUIDORA  
DEPORTIVA DEL NORTE, una Transacción Extrajudicial respecto a la liquidación y el  
pago correspondiente al consumo; en tal sentido solicito la conclusión de este  
procedimiento y el archivamiento.

POR LO EXPUESTO:

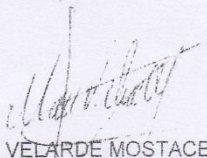
Solicito a usted, señorita Jefa, aprobar la presente Transacción Extrajudicial.

ANEXOS:

Transacción Extrajudicial celebrada con Distribuidora Deportiva del Norte.

TRUJILLO. 09 de Marzo del 2016

  
BRÓNICA A. SUÁREZ NAQUICHE  
ABOGADA  
CALL N° 6251

  
MARIA LUZ VELARDE MOSTACERO

DNI N° 00242435