



# ESPE

UNIVERSIDAD DE LAS FUERZAS ARMADAS  
INNOVACIÓN PARA LA EXCELENCIA

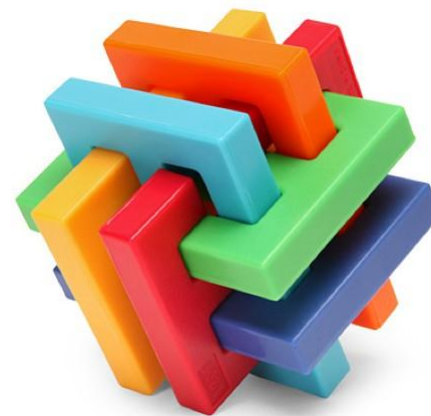


**“REDISEÑO DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO PARA MEJORAR EL PROCESO DE VENTAS DE LA EMPRESA IMPORTADORA ALASKA S.A UBICADA EN EL DISTRITO METROPOLITANO DE QUITO”**

**FONSECA LEÓN FREDY XAVIER**



**AÑO 2015**



# IMPORTANCIA



Rediseñar Sistema de Control interno

Permite proporcionar una razonable seguridad

Evaluación de Control Interno

Seguimiento y control de los recursos



Metas y objetivos claros

Toma de decisiones



# IDENTIFICACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN

Empresa ecuatoriana cuyo objetivo principal es el servicio en bienes esenciales para el hombre y con tal fin pone a disposición del país diferentes líneas de productos que ayudarán a conseguir los objetivos planteados por cada uno de los diferentes sectores agrícolas.



Compañía dedicada a la importación de insumos y productos agrícolas.



“LO HERMOSO DE  
LA VIDA ESTÁ  
EN LO NATURAL”

**SLOGAN**

# IDENTIFICACIÓN DEL PROBLEMA

Disponer de un proceso de ventas eficiente y confiable

- Disminuir los riesgos de control
- Fortalecer controles en el proceso de ventas
- Mejorar la eficiencia de los procedimientos administrativos



# OBJETIVOS DE LA PROPUESTA



## Objetivo General

Rediseñar el proceso de ventas a través del fortalecimiento del Sistema de Control Interno de la Compañía, para disminuir posibles riesgos en las operaciones efectuadas por la misma.



# Objetivos Específicos



Conocer el ámbito en el que se desenvuelve la compañía



Establecer el marco teórico sobre el cual se va a desarrollar el rediseño del proceso de ventas.



Realizar un diagnóstico de la situación actual del proceso de ventas.



Conocer la misión, la visión, políticas, estrategias, valores que tiene la compañía.



Rediseñar el proceso de ventas



Establecer conclusiones y recomendaciones.

# Análisis Externo

Permite identificar y evaluar acontecimientos , cambios y tendencias que suceden en el entorno y que están más allá de su control.



# ANÁLISIS MACROAMBIENTE

## Político

- Aspecto positivo: Programas implementados por el gobierno central como innovación agrícola, Plan tierras y Agro calidad.
- Aspecto negativo: Medidas arancelarias efecto en la compra de materias primas.

## Económico

- Aspectos positivos: Generación de fuentes de empleo en el sector agroindustrial entre sep. 2013 y sep. 2014 existió un incremento del 11.42% en este periodo analizado.

## Tecnológico

- Aspectos positivos: Mejoramiento de tecnología
- Aspectos negativos Costos altos

## Social

- Aspectos positivos: Perseverar el cuidado del Medio Ambiente, para lo cual Importadora Alaska S.A comercializa productos no contaminantes e implementará el control de envases.

## Legal

- Aspectos positivos: Aplicabilidad de las leyes y acatamiento de normas y resoluciones de entes reguladores.



# ANÁLISIS MICROAMBIENTE

## Clientes

- Existe una disminución de clientes nacionales del 3.79% en relación al año 2013 , siendo ellos quienes aportan la mayor cantidad de los ingresos aproximadamente del 99.98 %.

## Proveedores

- El monto de compras locales en el año 2013 fue de US\$ 3.370.500,00 , el principal proveedor es NUNHMES con un valor de US\$ 750.000,00 que equivale al 22,25 % de los productos que adquiere la empresa .

## Competencia

- AGROSAD
- EQUAQUIMICA
- AGRIPAC
- QUIFATEX

## Precios

- Los precios establecidos por Importadora Alaska S.A. están catalogados según el producto y especificaciones técnicas del insumo agrícola.

# ANÁLISIS SITUACIONAL

## Análisis Interno

Permite realizar una evaluación que permita determinar los riesgos de control, factores positivos y negativos del proceso de ventas para brindar soluciones efectivas.



# MAPA DE PROCESOS

PROCESOS ESTRATÉGICOS

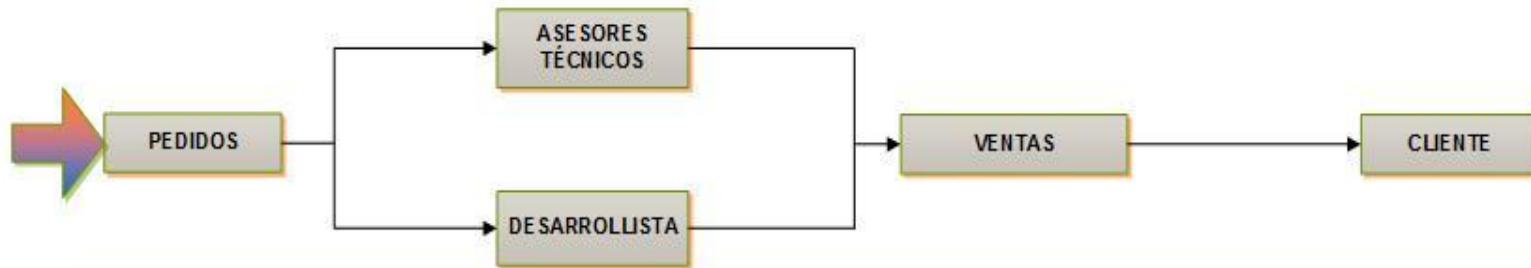


ORGANIZACIÓN

DIRECCIÓN

CONTROL

PROCESOS CLAVES



CONTROL

PROCESOS DE APOYO



CLIENTES

REQUERIMIENTOS

BIENES / SERVICIOS

CLIENTES

PROCESO DE VENTAS IMPORTADORA ALASKA S.A

DEP. TÉCNICO  
(INGENIEROS)

DEP. FACTURACIÓN

AUX. CONTABLE

BODEGA



# ANALISIS FODA

**VENTAJA  
COMPETITIVA**

Capacitación personalizada a los clientes por parte de los Asesores Técnicos

**F**  
fortaleza

**O**  
oportunidad

Definir el  
Direccionamiento  
Estratégico

Identificación de  
Procesos e  
Indicadores

Documentar y  
socializar el  
proceso de  
ventas



**D**  
debilidad

Componentes  
estratégicos y  
procesos no  
documentado

**A**  
amenaza



**REDISEÑO DEL SISTEMA  
DE CONTROL INTERNO  
PARA MEJORAR EL  
PROCESO DE VENTAS**

# MATRIZ PRELIMINAR

IMPORTADORA ALASKA S.A

Matriz Preliminar

MRP -1  
1/2

N	COMPONENTES	RIESGOS IDENTIFICADOS		CALIFICACIÓN			Pruebas De Control Interno
		Identificación	Riesgo Potencial	A	M	B	
1	<b>Planificación Estratégica</b>	La Compañía no cuenta con un plan estratégico documentado	La posibilidad de que no se alcancen los objetivos planteados a nivel directivo.	X			Pruebas de Cumplimiento
2	<b>Estructura Organizacional</b>	Está definida de forma clara los niveles de autoridad y responsabilidad dentro de la organización.	Se respeta el cargo y el nivel jerárquico en la Compañía.			X	Pruebas de Cumplimiento
3	<b>Reglamentos, Manuales de Funciones y Procesos</b>	Existe manual de funciones, reglamento interno, pero no existe un manual de procesos, manual de competencias.	El manual de funciones no se encuentra documentado lo que provoca ineficiencia en los procesos administrativos y no existe una optimización de los recursos de la Compañía.	X			Pruebas de Cumplimiento

**IMPORTADORA ALASKA S.A**

**Matriz Preliminar**

**MRP -1**

**2/2**

N	COMPONENTES	RIESGOS IDENTIFICADOS		CALIFICACIÓN			Pruebas De Control Interno
		Identificación	Riesgo Potencial	A	M	B	
4	<b>Canales de Comunicación</b>	En las áreas dentro de la Compañía se posee una efectiva comunicación entre sí	Comunicación oportuna, adecuada, optima entre empleados			<b>X</b>	Pruebas de Cumplimiento
5	<b>Sistema de Información</b>	La Compañía cuenta con un software contable, el sistema contable usado es SACI.	No se encuentre bien enlazada la información entre todos los módulos generando información no confiable.		<b>X</b>		Pruebas de cumplimiento
6	<b>Monitoreo del Rendimiento Mediante Indicadores</b>	No se cuenta con indicadores de seguimiento de gestión	No tener la posibilidad de evaluar el desempeño de cada uno de los empleados y de cada uno de las áreas.	<b>X</b>			Pruebas de Cumplimiento

**Elaborado por:**

**Fecha:**

**Revisado por:**

**Fecha:**



Componente	Calificación Subjetiva	Calificación Importancia	Factor Ponderación	Calificación Final
Planificación Estratégica	77,77	6	0,2857	22,22
Estructura Organizacional	11,11	2	0,0952	1,06
Reglamentos , Manuales de Funciones y Procesos	88,88	4	0,1904	16,93
Canales de Comunicación	22,22	1	0,0476	1,06
Sistemas de Información	55,55	5	0,2380	13,23
Monitoreo del Rendimiento mediante Indicadores	88,88	3	0,1428	12,70
<b>TOTAL</b>		<b>21</b>	<b>1</b>	<b>67,19</b>

RIESGO	%
<b>ALTO</b>	
ALTO	99,99%
MODERADO	88,88%
BAJO	77,77%
<b>MODERADO</b>	
ALTO	66,66%
MODERADO	55,55%
BAJO	44,44%
<b>BAJO</b>	
ALTO	33,33%
MODERADO	22,22%
BAJO	11,11%

Después de haber elaborado la matriz de riesgo inherente y tomando en cuenta la naturaleza del negocio se determina que la probabilidad de que exista irregularidades en el proceso de ventas de la Compañía antes de examinar el control interno es del 67,19% (Riesgo Alto-Bajo).

# CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO

## SEGÚN COSO II

- El cuestionario se lo analizo en base a los 8 componentes del Coso II, con el cual se logro determinar los siguientes resultados:

$$NC = \frac{\textit{Puntaje Obtenido}}{\textit{Puntaje Optimo}} \cdot 100$$

$$NR = 100 - NC$$

$$NC = \frac{452}{860} \cdot 100$$

$$NR = 100 - 52,56$$

$$NC = 52,56$$

$$NR = 47,44$$

## Matriz de Medición del Nivel de Confianza

Se utilizara la siguiente matriz para la medición del Nivel de Confianza del Proceso de Ventas de la compañía Importadora Alaska S.A

MATRIZ DE MEDICIÓN DEL NIVEL DE CONFIANZA DEL CONTROL INTERNO		
CONFIANZA	MINIMO	MÁXIMO
<b>ALTO</b>		
ALTO	88,89%	99,99%
MEDIO	77,78%	88,88%
BAJO	66,67%	77,77%
<b>MEDIO</b>		
ALTO	55,56%	66,66%
MEDIO	44,45%	55,55%
BAJO	33,34%	44,44%
<b>BAJO</b>		
ALTO	22,23%	33,33%
MEDIO	11,12%	22,22%
BAJO	0,01%	11,11%



El Nivel de Confianza establecido en el Proceso de Ventas cabe por medio de la evaluación de Control Interno es del 52,56 % lo que representa un “Nivel de Confianza Medio - Medio.”

## Matriz de Medición del Nivel de Riesgo del Control Interno

Se utilizara la siguiente matriz para la medición del Nivel de Riesgo de Control Interno del Proceso de Ventas de la compañía Importadora Alaska S.A

MATRIZ DE MEDICIÓN DEL NIVEL DE RIESGO DEL CONTROL INTERNO		
RIESGO	MINIMO	MÁXIMO
<b>BAJO</b>		
BAJO	0,01%	11,11%
MEDIO	11,12%	22,22%
ALTO	22,23%	33,33%
<b>MEDIO</b>		
BAJO	33,34%	44,44%
MEDIO	44,45%	55,55%
ALTO	55,56%	66,66%
<b>ALTO</b>		
BAJO	66,67%	77,77%
MEDIO	77,78%	88,88%
ALTO	88,89%	99,99%



El Nivel de Riesgo establecido en el Proceso de Ventas por medio de la evaluación de Control Interno es del 47,44 % lo que representa un “Nivel de Riesgo Medio - Medio.”, lo que significa que la compañía monitoreo los riesgos tanto internos como externos le

- permite tomar decisiones oportunas.

# PROPUESTA DE MEJORA DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO DEL PROCESO DE VENTAS

## Plan Estratégico no documentado

*Disponer de un plan estratégico, ya que es necesario que los directivos y el personal estructuren el mismo, con el fin de documentarlo y aprobarlo.*

## Manual de Funciones no documentado

*Realizar reuniones entre Talento Humano y la Gerencia General para formalizar el documento en el cual se plasme las actividades.*

## No se analizan factores al momento de identificar eventos

*Organizar talleres con la participación del personal de la compañía.*

## No analizan los riesgos

*Utilizar métodos para evaluar los riesgos.*

**No se analiza el costo beneficio del riesgo identificado de Ventas**

*Estructurar una metodología entre la Gerencia General y la Gerencia de Ventas, que tenga por objetivo evaluar el costo beneficio.*

**No se efectúa seguimiento post venta a los clientes**

*Efectuar seguimiento sobre el producto vendido al cliente.*

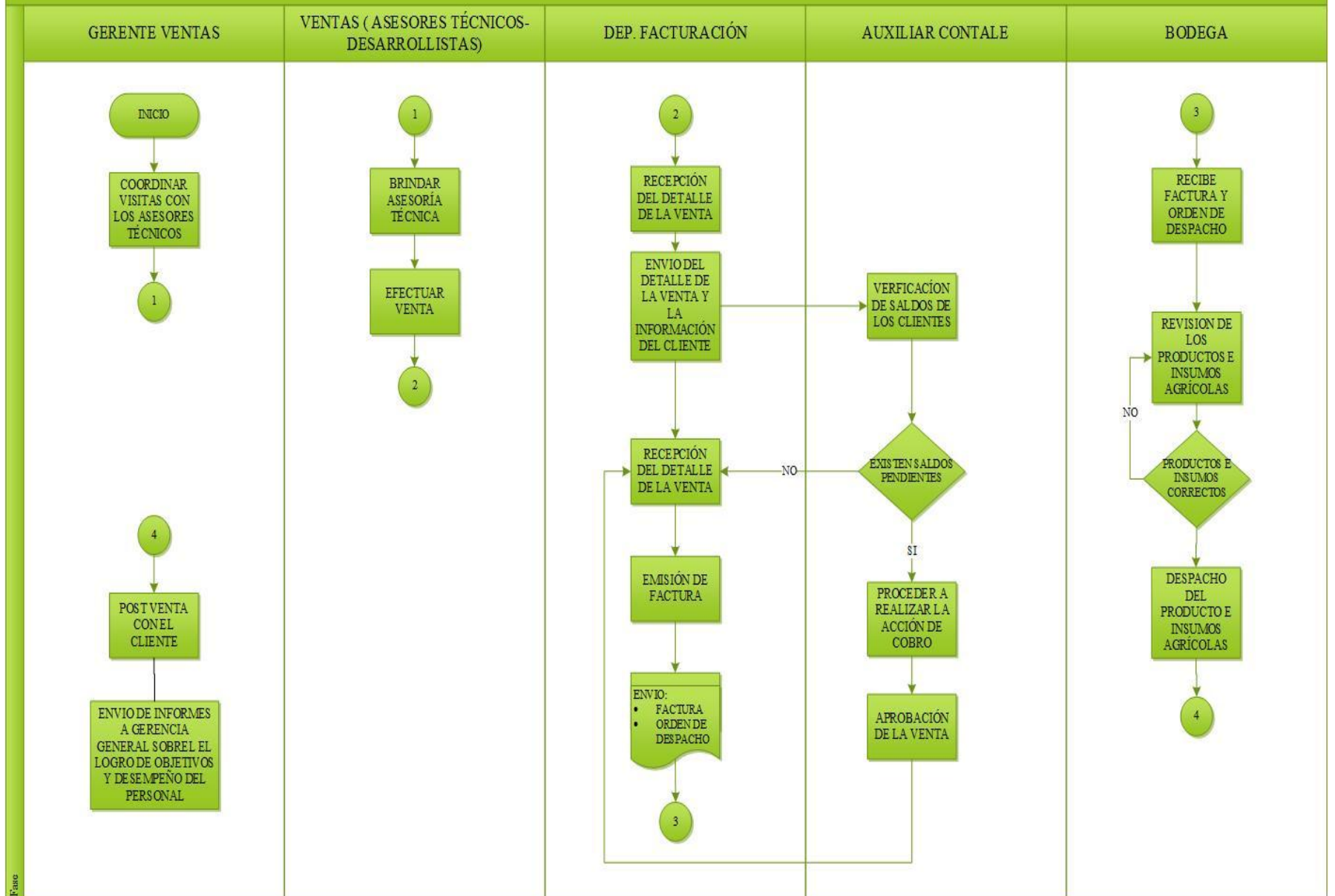
**Los Asesores de ventas crean sus propias estrategias**

*Definir por parte del Gerente de Ventas y su equipo de trabajo políticas relacionadas con las negociaciones*

**No se efectúa supervisiones regionales rutinarias**

*Elaborar un cronograma de visitas por regiones.*

**PROCESO DE VENTAS IMPORTADORA ALASKA S.A  
PROPUESTO**



## **Ventas Efectivas**

$$\frac{\# \text{ pre - ventas}}{\# \text{ ventas realizadas}}$$

## **Profesionalidad del Cliente Interno**

$$\frac{\# \text{ ventas realizadas}}{\text{plan de ventas por vendedor}}$$

## **Satisfacción del Cliente**

$$\frac{\# \text{ clientes satisfechos}}{\# \text{ clientes atendidos}}$$

## **Calidad del Servicio**

$$\frac{\# \text{ quejas de los clientes}}{\text{total de reclamos}}$$

## **Mejora Continua**

$$\frac{\# \text{ de actividades mejoradas}}{\text{total de actividades}}$$



# CONCLUSIONES

- Importadora Alaska S.A. es una compañía dedicada a la importación de insumos y productos agrícolas, en tal virtud se pudo identificar que el sector al que pertenece es el Sector Agrícola que concuerda con la Matriz Productiva Ecuatoriana
- La metodología denominada COSO II, analiza ocho componentes que interactúan permanentemente en la compañía
- El proceso de ventas en la Compañía Alaska S.A., observa en su ejecución debilidades
- La compañía Alaska S.A. cuenta con los elementos de Direccionamiento Estratégico, concebidos de manera informal y reconocidos por los directivos
- El análisis de la Compañía bajo la metodología COSO ERM, permitió identificar los puntos álgidos en el proceso de ventas.



# RECOMENDACIONES

- Analizar si los lineamientos establecidos en los estatutos de la compañía se ajustan a la naturaleza
- Mantener los riesgos controlados y lograr disminuir por un lado acciones correctivas y por otro lado aplicar acciones preventivas
- Documentar y elaborar manuales del proceso de ventas
- Establecer una política y procedimiento de actualización del Plan Estratégico de la Compañía,
- Implantar sistemas de monitoreo y evaluación de los riesgos

