



# **ESPE**

**UNIVERSIDAD DE LAS FUERZAS ARMADAS  
INNOVACIÓN PARA LA EXCELENCIA**

## **DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONOMICAS ADMINISTRATIVAS Y DE COMERCIO**

**CARRERA DE INGENIERÍA EN FINANZAS Y AUDITORÍA C.P.A**

**TESIS PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE INGENIERO  
EN FINANZAS, CONTADOR PÚBLICO – AUDITOR**

**TEMA: 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.**

**AUTOR: FONSECA LEÓN FREDY XAVIER**

**DIRECTOR: ING. GUILLEN, RODRIGO**

**CODIRECTOR: ING. GÁLVEZ, ANA LUCIA**

**SANGOLQUÍ**

**2015**

**UNIVERSIDAD DE LAS FUERZAS ARMADAS  
(ESPE)**

**DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS, ADMINISTRATIVAS Y DE  
COMERCIO**

**CARRERA: INGENIERÍA EN FINANZAS Y AUDITORÍA**

**CERTIFICADO**

**Director:** Ing. Rodrigo Guillen

**Codirectora:** Ing. Ana Lucia Gálvez

**CERTIFICAN**

Que el trabajo titulado “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.” realizado por Fredy Xavier Fonseca León, ha sido guiado y revisado periódicamente y cumple normas estatutarias establecidas por la ESPE, en el Reglamento de Estudiantes de la Universidad de las Fuerzas Armadas.

Debido a que el mencionado trabajo es investigativo y que en el mismo se conjugan los conocimientos de quien lo realizo, recomendamos su publicación.

El mencionado trabajo consta de un documento empastado y un disco compacto el cual contiene los archivos en formato portátil de Acrobat (Pdf). Autorizan a Fredy Xavier Fonseca León, que lo entregue al Eco. Galo Acosta Palomeque, en su calidad de Director de la Carrera.

Sangolquí, Marzo del 2015



---

Ing. Rodrigo Guillen

DIRECTOR



---

Ing. Ana Lucia Gálvez

CODIRECTORA

**UNIVERSIDAD DE LAS FUERZAS ARMADAS  
(ESPE)**

**DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS, ADMINISTRATIVAS Y DE  
COMERCIO**

**CARRERA: INGENIERÍA EN FINANZAS Y AUDITORÍA**

**DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD**

FREDY XAVIER FONSECA LEÓN

**DECLARO QUE:**

El proyecto de grado denominada titulada “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.”, ha sido desarrollado con base a una investigación exhaustiva, respetando derechos intelectuales de terceros, conforme las citas que constan el pie de las páginas correspondiente, cuyas fuentes se incorporan en la bibliografía.

Consecuentemente este trabajo es mi autoría.

En virtud de esta declaración, me responsabilizo del contenido, veracidad y alcance científico del proyecto de grado en mención.

Sangolquí, Marzo 2015



---

Fredy Xavier Fonseca León

**UNIVERSIDAD DE LAS FUERZAS ARMADAS  
(ESPE)**

**DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS, ADMINISTRATIVAS Y DE  
COMERCIO**

**CARRERA: INGENIERÍA EN FINANZAS Y AUDITORÍA**

**AUTORIZACIÓN**

Yo, Fredy Xavier Fonseca León

Autorizo a la Universidad de las Fuerzas Armadas (ESPE) la publicación, en la biblioteca virtual de la Institución del trabajo “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.”, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y autoría.

Sangolquí, Marzo 2015



---

Fredy Xavier Fonseca León

## DEDICATORIA

*A Dios por haberme guiado por el buen camino, darme la fuerza para seguir adelante, por darme la vida, y con sus bendiciones culminar con este proyecto de tesis.*

*A mi papi Fredy Fonseca, quien me enseñó a ser quien soy, me brindó su apoyo incondicional, por ofrecerme lo mejor, por su amor, por siempre mencionarme que nunca hay que darse por vencido ni aún vencido, porque hay que llegar siempre al final de las metas propuestas para alcanzar el éxito, todas sus palabras me han enseñado a admirarlo todos los días de mi vida.*

*A mi mami Amparito León, por ser mi compañera de toda la vida desde el momento en que nací y antes de ese momento ya estaba buscando ofrecerme lo mejor, por ser mi felicidad y por darme la fortaleza de siempre mantener la cabeza en alto ante cualquier adversidad que se me aparezca en el camino.*

*A mi hija Luciana Fonseca, posiblemente en este momento no entiendas mis palabras, pero para cuando leas este párrafo quiero que sepas que eres la razón de que me levante cada día, las veces que me dices “Papi Te Amo Mucho”, son estas palabras mi fortaleza de búsqueda de lo mejor para ti, eres mi motivación más grande para concluir con éxito mi tesis.*

*A mi esposa, Alejandra Espinoza quien siempre estuvo a mi lado, apoyándome, dándome fuerzas para culminar este proyecto, por creer en mi capacidad, brindándome su amor, su paciencia y su comprensión, enseñándome que lo más importante en la vida es la familia.*

*A mis hermanas Gissela y Dianita quienes me han brindado su amistad, su amor, sus consejos, sus enseñanzas, su compañía, su gran corazón A mis sobrinas, Micaela y Emily por brindarme su afecto y cariño.*

**Fredy Xavier Fonseca León**

## AGRADECIMIENTOS

*Agradezco a Dios por protegerme durante todo el trayecto de mi carrera y darme siempre las fuerzas para superar obstáculos y dificultades a lo largo de toda mi vida, por su infinito amor, por la sabiduría que me ha brindado para cumplir mis objetivos.*

*A mis padres por su amor, sus enseñanzas, consejos, noches de desvelos y sacrificios en todos estos años, gracias a ustedes he logrado llegar donde ahora estoy, ser quien soy, por su incondicional apoyo, ha sido un privilegio ser el hijo de los mejores padres que Dios me regalo.*

*Al Ing. Rodrigo Guillen quien supo brindarme sus conocimientos, su orientación, su manera de trabajar, tiempo, paciencia y motivación, que ha sido pilar fundamental para la culminación de mi tesis.*

*A la Ing. Ana Lucía Gálvez por su apoyo y su tiempo que me brindo para poder culminar satisfactoriamente con mi proyecto.*

*A la empresa Importadora Alaska S.A por permitirme realizar mi trabajo en base a los conocimientos adquiridos.*

*A mi tío Giovanni Fonseca por brindarme la confianza y la ayuda para poder realizar mi tesis.*

*A todo el resto de mi familia que siempre me han brindado su apoyo y todo lo necesario, pues por ellos soy lo que soy.*

*Finalmente a la Universidad de las Fuerzas Armadas, compañeros de aula, y todos quienes conforman el equipo de trabajo de esta prestigiosa Universidad, por el conocimiento impartido durante estos años de mi carrera Universitaria.*

## INDICE DE CONTENIDOS

CERTIFICADO.....	i
DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD .....	ii
AUTORIZACIÓN.....	iii
DEDICATORIA .....	iv
INDICE DE FIGURAS.....	xi
INDICE DE TABLAS .....	xiii
INDICE DE CUADROS.....	xiv
RESUMEN EJECUTIVO.....	xv
EXECUTIVE SUMMARY .....	xvi
CAPITULO I.....	1
1. INTRODUCCIÓN .....	1
1.1 Planteamiento del Problema.....	2
1.2 Objetivos.....	2
1.2.1 Objetivo General.....	2
1.2.2 Objetivos Específicos .....	2
1.3 Identificación de la Organización .....	3
1.3.1 Razón Social.....	3
1.3.2 Tipo de Organización.....	6
1.3.3 Sector de la Industria.....	6
1.3.4 Portafolio de Productos .....	6
1.3.4.1 Semillas de Hortalizas .....	7
1.3.4.2 Fertilizantes .....	12
1.3.5 Estructura Organizacional .....	13

1.3.5.1 Organigrama Estructural .....	13
1.3.5.2 Organigrama Funcional .....	14
1.3.5.3 Organigrama Posicional .....	19
CAPITULO II .....	20
2. MARCO TEÓRICO .....	20
2.1 Sistemas de Control Interno.....	20
2.2 Definiciones de Control Interno .....	20
2.3 Importancia del Control Interno .....	21
2.4 Clases de Control Interno .....	21
2.4.1 Control Interno Administrativo.....	21
2.4.2 Control Interno Contable.....	21
2.4.3 Control Interno Previo .....	22
2.4.4 Control Interno Concurrente .....	22
2.4.5 Control Interno Posterior.....	22
2.5 Modelos de Evaluación del Control Interno.....	22
2.6 Coso ERM (Enterprise Risk Management) .....	23
2.7 Componentes de Control Interno Coso ERM.....	24
2.7.1 Ambiente Interno .....	26
2.7.2 Establecimiento de objetivos .....	26
2.7.3 Identificación de eventos .....	28
2.7.4 Evaluación de riesgos.....	30
2.7.5 Respuesta a los Riesgos .....	32
2.7.6 Actividades de Control .....	34
2.7.7 Información y Comunicación .....	34

2.7.8 Supervisión .....	36
2.8 Técnicas o Métodos para la Evaluación de Control Interno .....	38
CAPITULO III .....	40
3. ANÁLISIS SITUACIONAL .....	40
3.1 Análisis Externo .....	40
3.1.1 Influencias Macroeconómicas.....	40
3.1.1.1 Factor Político .....	40
3.1.1.2 Factor Económico.....	44
3.1.1.3 Factor Social .....	51
3.1.1.4 Factor Tecnológico .....	54
3.1.1.5 Factor Legal .....	55
3.1.2. Influencias Microambientales .....	56
3.1.2.1 Clientes .....	56
3.1.2.2 Proveedores .....	56
3.1.2.3 Competencia .....	59
3.1.2.4 Precios .....	62
3.2 Análisis Interno .....	63
3.2.1 Estructura del Área de Ventas.....	63
3.2.2 Mapa de procesos .....	64
3.2.3 Descripción del Proceso de Ventas de Importadora Alaska S.A .....	65
3.3 Matriz FODA .....	69
3.3.1 Matriz de Evaluación de los Factores Internos .....	70
3.3.2 Matriz de Evaluación de los Factores Externos .....	71

CAPÍTULO IV.....	72
4. DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO.....	72
4.1 Misión .....	72
4.2 Visión.....	72
4.3 Objetivos.....	73
4.4 Políticas .....	73
4.5 Estrategias.....	74
4.6 Valores.....	74
CAPITULO V.....	76
5. REDISEÑO DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO PARA MEJORAR EL PROCESO DE VENTAS DE LA COMPAÑÍA IMPORTADORA ALASKA S.A, UBICADA EN EL DISTRITO METROPOLITANO DE QUITO.....	76
5.1 Evaluación del Sistema de Control Interno del Proceso de Ventas .....	76
5.2 Medición del Riesgo de Control .....	104
5.3 Resultados de la evaluación del Sistema de Control interno del Proceso de Ventas.....	107
5.4 Propuesta de mejora del Sistema de Control Interno del Proceso de Ventas .....	112
5.5 Desarrollo de la Propuesta.....	122
5.5.1 Propósito .....	122
5.5.2 Objetivo .....	122
5.5.3 Entradas y Salidas.....	122
5.5.4 Alcance.....	123
5.5.5 Indicadores de Gestión.....	123
5.5.6 Responsabilidad .....	124

5.5.7 Recursos .....	125
5.5.8 Políticas .....	125
5.5.9 Procedimiento.....	126
5.5.10 Diagrama de Proceso .....	128
CONCLUSIONES .....	129
RECOMENDACIONES .....	130
BIBLIOGRAFÍA.....	131

## INDICE DE FIGURAS

Figura 1.Semillas de Hortalizas (Calabacines) .....	7
Figura 2. Semillas de Hortalizas (Cebollas) .....	7
Figura 3.Semillas de Hortalizas (Coliflores) .....	8
Figura 4.Semillas de Hortalizas (Espinaca) .....	8
Figura 5. Semillas de Hortalizas (Lechugas) .....	8
Figura 6.Semillas y Hortalizas (Melones).....	9
Figura 7.Semillas y Hortalizas (Pepinos) .....	9
Figura 8.Semillas y Hortalizas (Pimientos) .....	9
Figura 9.Semillas de Hortalizas (Repollo).....	10
Figura 10.Semillas de Hortalizas (Sandías).....	10
Figura 11.Semillas y Hortalizas (Tomates) .....	11
Figura 12. Fertilizantes Importadora Alaska S.A.....	12
Figura 14.Organigrama Funcional Importadora Alaska S.A.....	14
Figura 16.Cubo COSO ERM (Enterprise Risk Management) .....	24
Figura 17.Elementos clave de cada componente COSO ERM.....	25
Figura 18. Formación del Riesgo Aceptado.....	27
Figura 19.Respuesta al Riesgo.....	33
Figura 20.Flujos de información en la gestión de riesgos corporativos.....	36
Figura 21.Formato Narrativa .....	38
Figura 22.Formato de Cuestionario de Control Interno .....	39
Figura 23.Simbología del Flujograma .....	39
Figura 24.Porcentajes de Inflación.....	44
Figura 25.Inflación Anual General, de Alimentos y sin Alimentos .....	45
Figura 26.Inflación anual de Ecuador y Venezuela vs los países de la CAN....	45
Figura 27.Inflación anual de Ecuador y los países del MERCOSUR .....	46
Figura 28.Canasta Familiar Básica, variación mensual y recuperación en el consumo .....	46
Figura 29.Producto Interno Bruto.....	47
Figura 30.PIB Ecuador y América Latina .....	48

Figura 31.Recaudación de Impuestos de Ene – Oct 2014.....	49
Figura 32.Balanza Comercial Total a Septiembre del 2014 .....	50
Figura 33. Importaciones de Ene - Sep del 2014.....	50
Figura 34.Población Urbana en Condiciones de Pobreza .....	51
Figura 35.Coeficiente de Gini a Nivel Urbano .....	52
Figura 36.Indicadores de Mercado Laboral .....	53
Figura 37.Estructura de la Ocupación de la PEA.....	53
Figura 38. Distribución de la PEA .....	54
Figura 39.Proveedores Importadora Alaska S.A.....	57
Figura 40.Porcentaje de las compras a Proveedores .....	58
Figura 41.Procesos de Importadora Alaska S.A.....	64
Figura 42.Diagrama de Flujo del Proceso de Ventas Actual de Importadora Alaska S.A .....	68

**INDICE DE TABLAS**

Tabla 1. Clientes Importadora Alaska S.A .....	56
Tabla 2. Matriz de Evaluación de los Factores Internos de Importadora Alaska S.A .....	70
Tabla 3. Matriz de Evaluación de los Factores Externos de Importadora Alaska S.A .....	71

**INDICE DE CUADROS**

Cuadro 1. Política de Precios .....	63
Cuadro 2. Proceso de Ventas Alaska S.A .....	67
Cuadro 3. Matriz FODA .....	69
Cuadro 4. Programa Preliminar .....	77
Cuadro 5. Entradas y Salidas Proceso de Ventas .....	122
Cuadro 6. Indicadores de Gestión Propuestos .....	123

## **RESUMEN EJECUTIVO**

La presente tesis tiene como propósito el rediseño del sistema de control interno para mejorar el proceso de ventas de la compañía Importadora Alaska S, aplicando como método de evaluación el COSO II. Esta investigación busca proponer las mejores alternativas para contribuir al fortalecimiento del control y mejora de la eficiencia del proceso de ventas, para lo cual se identificó los riesgos potenciales que podrían presentarse dentro de la empresa. Por tal razón, la metodología utilizada del COSO II, permite tener un panorama claro de los aspectos positivos y negativos que deberán ser analizados por parte de la Gerencia para lograr mejorar específicamente el proceso de ventas. El Capítulo I, de la presente tesis se basa en el ámbito en el cual se desenvuelve la compañía. El Capítulo II, se presenta la metodología la cual se va a aplicar en el rediseño del proceso de ventas. El Capítulo III, hace referencia al diagnóstico situación actual de la organización y específicamente del proceso de ventas, identificando las debilidades de control y los riesgos que existen en el proceso de ventas. El Capítulo IV, hace referencia a la misión, la visión, políticas, estrategias, valores de la compañía para determinar el direccionamiento estratégico. El Capítulo V, refleja el rediseño del proceso de ventas para mejorar la eficiencia de los procedimientos administrativos, que podrían afectar el desarrollando normal de Importadora Alaska S.A. Las conclusiones y recomendaciones que ayudarán al nivel directivo a tomar acciones correctivas para fortalecer el sistema de control interno.

### **Palabras Clave**

- **FORTALECIMIENTO**
- **EFICIENCIA**
- **ACCIONES**
- **DEBILIDADES**
- **RIESGOS**

## EXECUTIVE SUMMARY

This Thesis has the purpose to redesign internal control system to improve the sales process of the importing company Alaska SA, as measured using the COSO II. This research aims to propose the best ways to help strengthen the control and improve the efficiency of the sales process, for which the potential risks that could arise within the company are identified. For this reason, the COSO II methodology allows a view clear of the positive and negative aspects to be analyzed by management to achieve specifically enhance the sales process. Chapter I, is based on the area in which the company operates. Chapter II, the methodology which will be applied in the redesign of the sales process. Chapter III refers to the diagnosis of the current situation, organization and specifically the sales process, detecting control weaknesses and risks of the sales process. Chapter IV refers to the mission, vision, economic policy, strategies, and company values to determine the strategic direction. Chapter V reflects the redesign of the sales process to improve the efficiency of the administrative procedures that could affect the normal development of importing Alaska SA. The conclusions and recommendations that will help the manager to take corrective actions to strengthen the internal control system level actions.

### Keywords

- **STRENGTHENING**
- **EFFICIENCY**
- **ACTIONS**
- **WEAKNESSES**
- **RISKS.**

## CAPITULO I

### 1. INTRODUCCIÓN

Actualmente las empresas tienen implementado un sistema de control interno con el que permite evaluar la eficiencia y efectividad de las operaciones, al evitar riesgos y fraudes, se protegen y cuidan los activos y los intereses de la compañía, involucrando a la alta dirección, gerentes, personal, con la esperanza de ser una fuente soporte de éxito de la compañía.

Los sistemas de control interno son importantes porque proporcionar una razonable seguridad en lo referente a: La efectividad y eficiencia de las operaciones, la confiabilidad de la información, y el acatamiento de las leyes, regulaciones y normativas vigentes.

La evaluación de Control Interno enfocada al proceso de ventas de insumos agrícolas, constituye una herramienta valiosa para los directivos de la compañía, con el fin de lograr un accionar más ágil, reducir los riesgos, es decir, alcanzar un nivel óptimo de eficacia, eficiencia y economía. Por este motivo se evaluar los procesos de la compañía, especialmente enfocados en el proceso de ventas.

La propuesta de rediseñar el sistema de control interno, será elaborada basándose según los parámetros que establece el informe COSO – ERM compuesto por 8 componentes, el cual es necesario para la correcta toma de decisiones y delegación de funciones, por lo que se considera de gran utilidad para la compañía.

Este estudio permitirá a la Gerencia conocer su situación actual, para fijar metas y objetivos claros, planteando recomendaciones que permitan tomar decisiones acertadas, logrando un fortalecimiento continuo del sistema de

control interno, teniendo una buena estructura organizacional, manuales de procedimientos, técnicas para obtener la evidencia suficiente, competente y relevante del desarrollo de las actividades operacionales dentro del proceso de ventas de la compañía Importadora Alaska S.A.

### **1.1 Planteamiento del Problema**

Toda organización debería tener como política la actualización periódica del sistema de control interno con el propósito de disminuir los riesgos de control que podrían presentarse en las operaciones diarias que realiza la compañía.

Importadora Alaska S.A. está atravesando un proceso de crecimiento de acuerdo a los objetivos planteados por la Gerencia, por lo que, es importante fortalecer el control y mejorar la eficiencia de los procedimientos administrativos con el propósito de disminuir el riesgo de irregularidades en las operaciones que realiza la compañía.

Uno de los objetivos de la Gerencia General es “Disponer de un Sistema de Control Interno Confiable que permita salvaguardar sus activos, garantizar la confiabilidad de la información y determinar el cumplimiento de las leyes y regulaciones aplicables”.

### **1.2 Objetivos**

#### **1.2.1 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.

#### **1.2.2 Objetivos Específicos**

- Conocer el ámbito en el que se desenvuelve la compañía, así como identificar la estructura organizacional de la misma.

- Establecer la metodología de Control Interno, la cual se va a desarrollar en el rediseño del proceso de ventas para cumplir con el objetivo planteado en el presente trabajo.
- Realizar un diagnóstico de la situación actual del proceso de ventas para establecer las debilidades de control y los riesgos que existen en el mismo.
- Conocer la misión, visión, políticas, estrategias, valores de la compañía para determinar el direccionamiento estratégico de Importadora Alaska.
- Rediseñar el Sistema de Control Interno del proceso de ventas, para mejorar la eficiencia de los procedimientos administrativos y disminuir los posibles riesgos de control en las operaciones efectuadas por la compañía.
- Establecer conclusiones respecto al trabajo desarrollado, así como las recomendaciones enfocadas a la mejorar el control y a la eficiencia del proceso de ventas

### **1.3 Identificación de la Organización**

#### **1.3.1 Razón Social**

En la ciudad de Quito ante la Notaría Vigésima Novena se constituye la Compañía que se registrará por la Ley de Compañías y demás leyes de la República del Ecuador en lo que fueren aplicables

La compañía se denominará Importadora Alaska S.A y por tanto todas las operaciones girarán con esta denominación.

Importadora Alaska S.A. compañía 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.

## **Reseña Histórica**

La Compañía Importadora Alaska S.A fue creada en el año de 1996, tendrá por objeto: la representación de empresas extranjeras o nacionales; la producción, importación, la exportación, comercialización, compra y venta de toda clase de productos y elementos, en especial los de uso médico, agrícola y textil y toda clase de actividades relacionadas con la industria y el comercio en general.

Los datos de constitución presentan el siguiente detalle:

ACCIONISTAS: Dr. Fabián Corral B., Srta. Piedad Cifuentes Alvear

CONSTITUCIÓN: 13 de Abril 1996

CAPITAL: 30.000.000 sucres, dividido en treinta mil acciones de un mil sucres cada una. Las acciones son todas ordinarias, nominativas, iguales e indivisibles; cada acción dará derecho a voto en relación a su valor pagado. Los títulos representativos de las acciones pueden comprender una o más de ellas y serán firmados por el Presidente y Gerente General de la Compañía. La cesión o transferencia de las acciones se verificará de acuerdo con la ley y serán registrados en la Superintendencia de Compañías.

NOTARÍA: 11 de Abril de 1996 con el Dr. Rodrigo Salgado Valdez

SUPERINTENDECIA DE COMPAÑIAS: Resolución N° 96.1.1.1.1196 de 25 de Abril de 1996.

REGISTRO MERCANTIL: 22 de Mayo del 1996.

## **Presentación de la Compañía**

La Compañía Importadora Alaska S.A. se encuentra en el mercado nacional desde hace dieciocho años, ofreciendo una gran variedad de semillas de flores para jardín, semillas de aromáticas, semillas de césped, semillas de hortalizas

como cebollas, tomates, pimientos, repollos, coliflores, brócoli, pepinos, lechugas, y otras semillas frutales, semillas forrajeras como avenas, vicias, remolacha, rábano, semillas de tréboles y alfalfas, semillas de pastos para clima frío, semillas de pastos para el trópico.

Importadora Alaska S.A. cuenta con una amplia línea de fertilizantes como son: enmiendas húmicas, materia orgánica, enraizantes - bioestimulantes, correctores de sales, aminoácidos, aminoácidos provenientes de algas, abonos solubles, abonos foliares, micro elementos, quelatos sólidos, quelatos líquidos, abonos líquidos, fungicidas, productos ecológicos.

El grupo de ingenieros técnicos de Importadora Alaska S.A., brindan asesoramiento técnico en forma gratuita a sus clientes, este asesoramiento se lo hace de forma directa o a través de charlas.

Actualmente la Importadora Alaska S.A., es líder en el mercado nacional, por la cantidad ofertada de productos, la ventaja competitiva radica en asesoramiento al cliente por parte de los profesionales agrónomos hacia los clientes, sobre todo profundiza las características como: porcentajes de germinación, tiempo de cosecha de las diversas semillas y el adecuado manejo del suelo ecuatoriano acorde al tiempo y estaciones variables que Ecuador posee.

La experiencia en el mercado local ha permitido a la compañía liderar a nivel nacional siendo preferida y reconocida en el sector agrícola ecuatoriano y permitiendo su identificación ante otras empresas de diversas marcas como ATLANTICA AGRÍCOLA, KIMITEC, PREMIER, NUNHEMS, SATIVA, GOLDSEED, SLOTEN, BALDRICH, SYGENTA, COLINAGRO, entre otras gracias a sus alianzas estratégicas y su mejora continua en los procedimientos administrativos.

Para Importadora Alaska S.A, “LO HERMOSO DE LA VIDA ESTÁ EN LO NATURAL”, por lo que creen que la esencia de la vida está en el campo y si este es manejado y cuidado en forma natural, están mirando el futuro.

### **1.3.2 Tipo de Organización**

Según lo establecido en los estatutos de la compañía (1996), Importadora Alaska S.A., está constituida legalmente como sociedad anónima, la misma que será gobernada por la Junta General de Accionistas y administrada por el Directorio, el Presidente y el Gerente General, quienes tendrán las atribuciones, derechos y obligaciones establecidas en la Ley de Compañías y en el presente estatuto. La Junta General formada por los accionistas legalmente convocados y reunidos es el órgano supremo de la Compañía.

Los accionistas de la Compañía Importadora Alaska S.A., no responden con su patrimonio personal de las deudas de la sociedad, sino únicamente hasta la cantidad máxima del capital aportado.

### **1.3.3 Sector de la Industria**

La industria a la que pertenece la compañía Importadora Alaska S.A es del sector agrícola ofreciendo sus productos y servicios a nivel nacional.

### **1.3.4 Portafolio de Productos**

La Compañía Importadora Alaska S.A. ofrece una gran variedad de semillas y fertilizantes las cuales se detalla en las siguientes figuras:

### 1.3.4.1 Semillas de Hortalizas

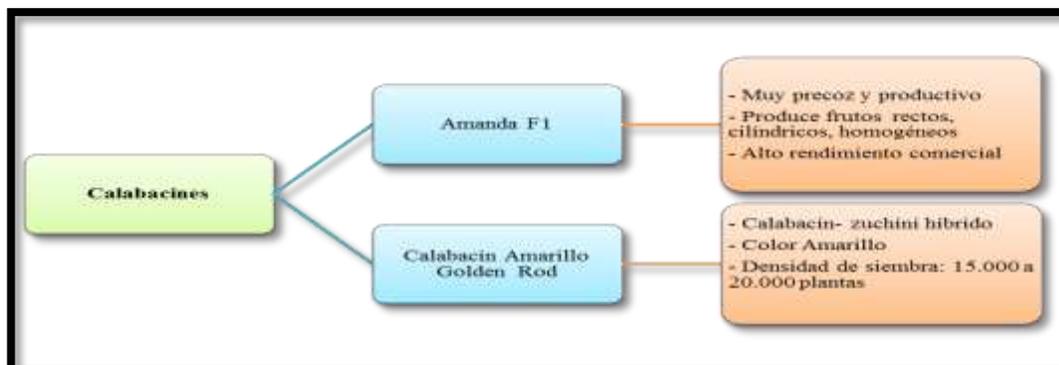


Figura 1. Semillas de Hortalizas (Calabacines)

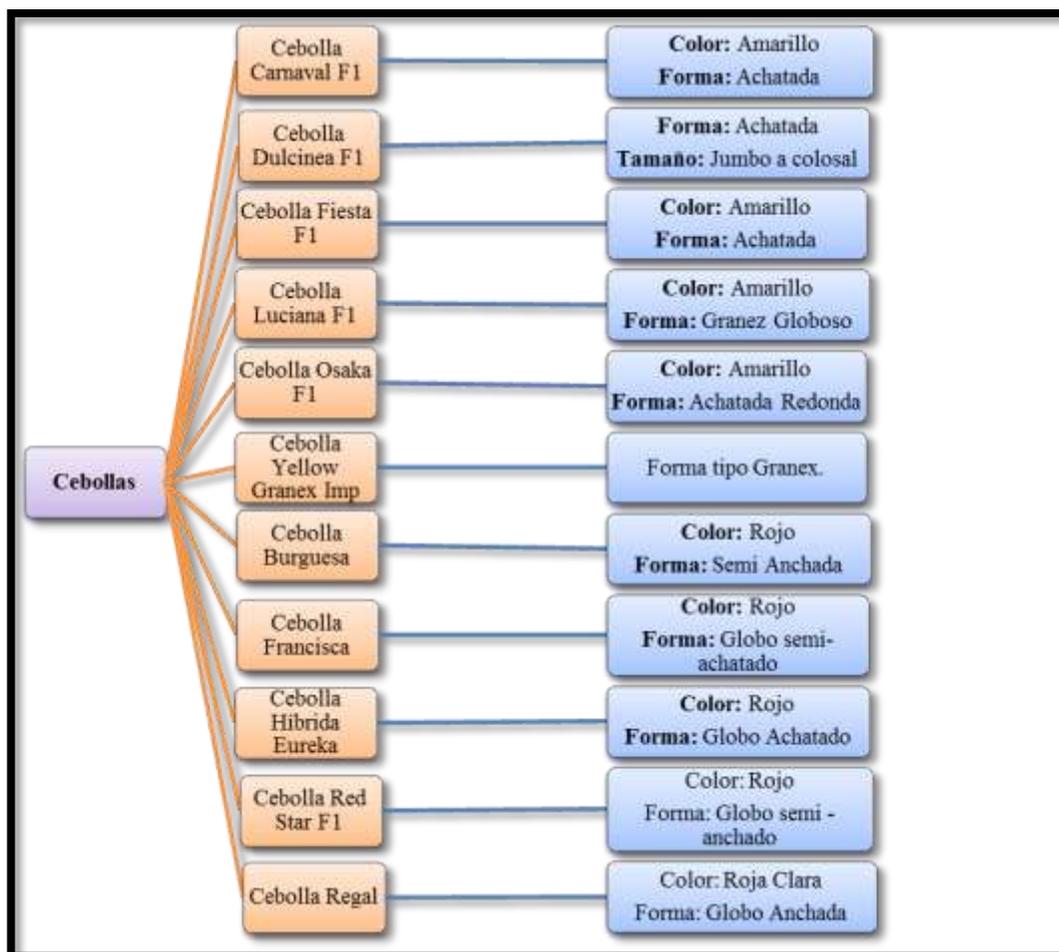


Figura 2. Semillas de Hortalizas (Cebollas)

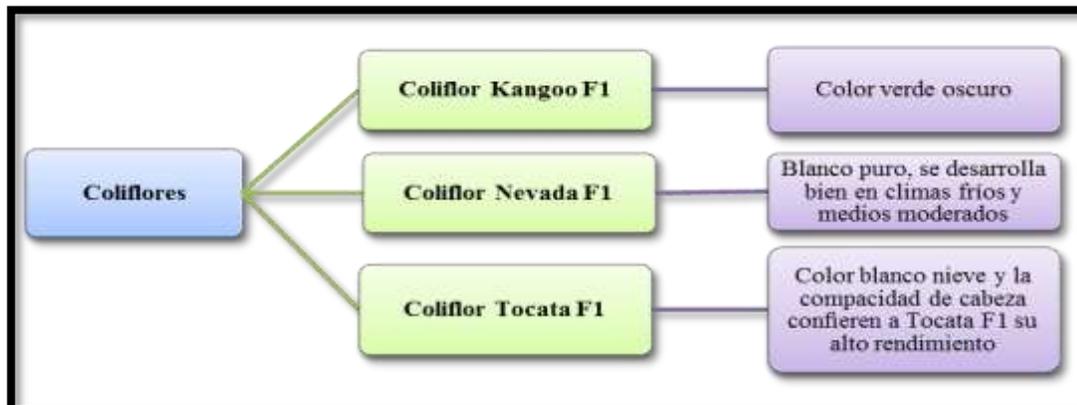


Figura 3. Semillas de Hortalizas (Coliflores)

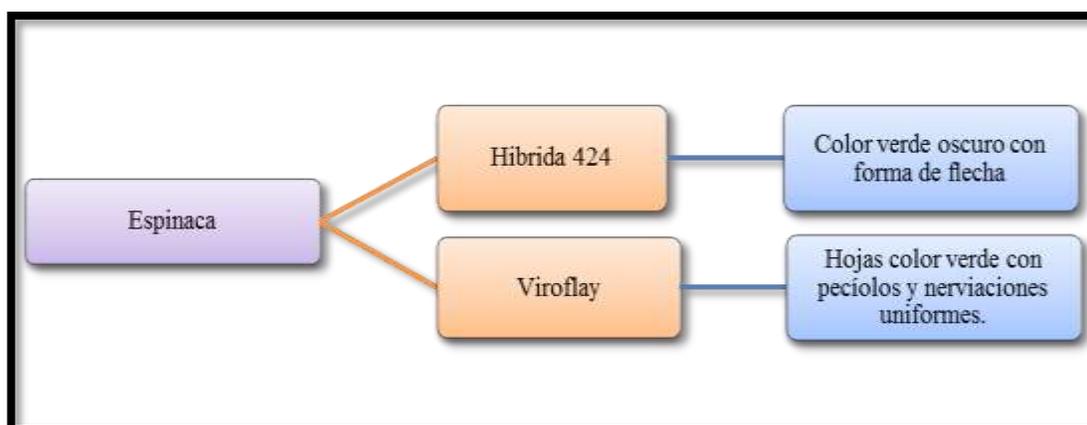


Figura 4. Semillas de Hortalizas (Espinaca)

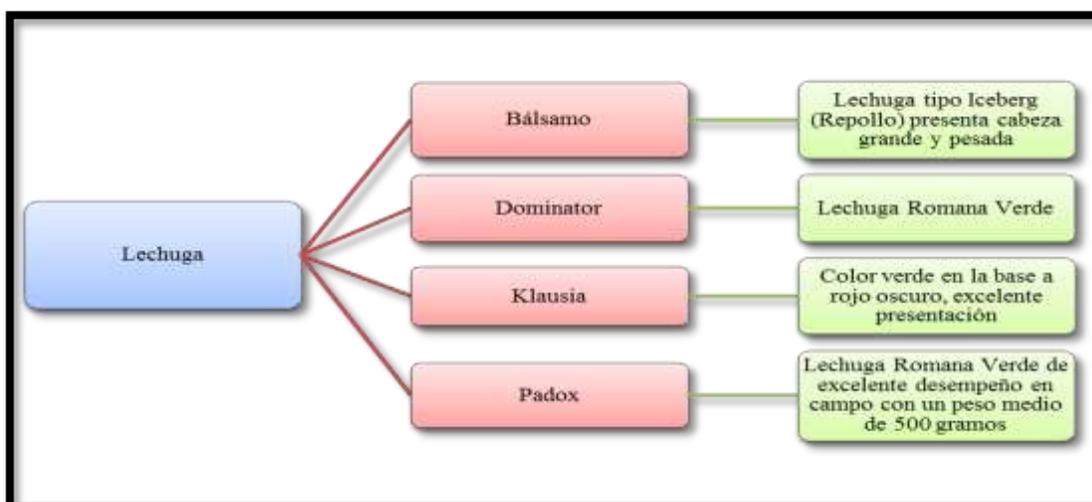


Figura 5. Semillas de Hortalizas (Lechugas)

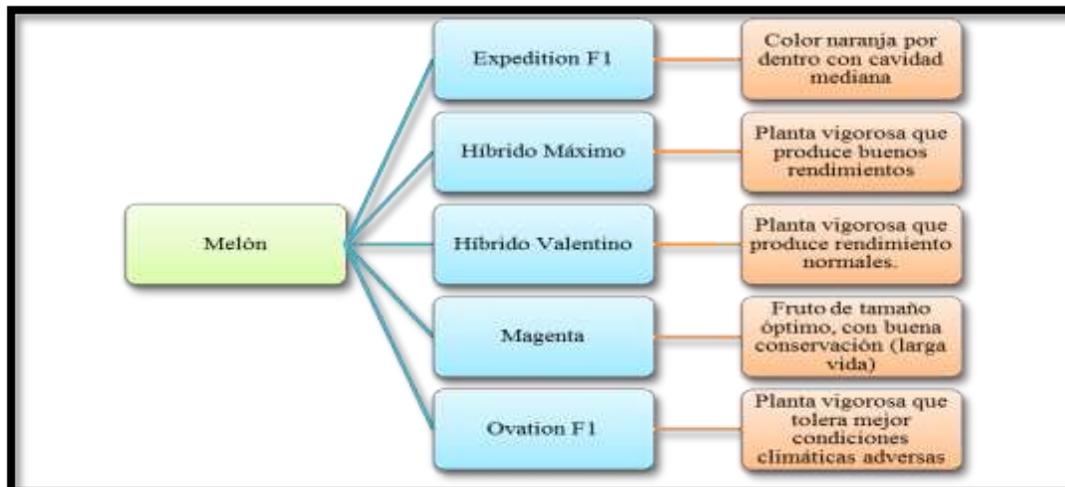


Figura 6.Semillas y Hortalizas (Melones)

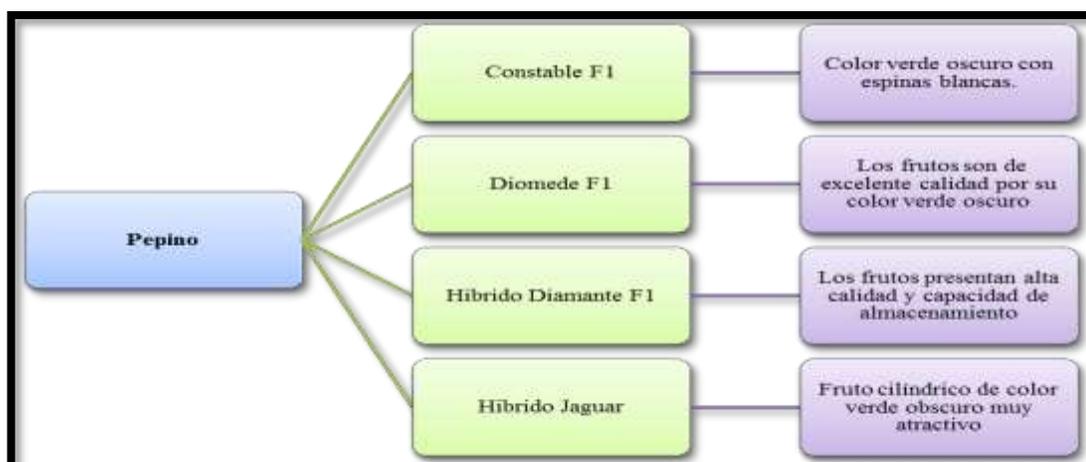


Figura 7.Semillas y Hortalizas (Pepinos)

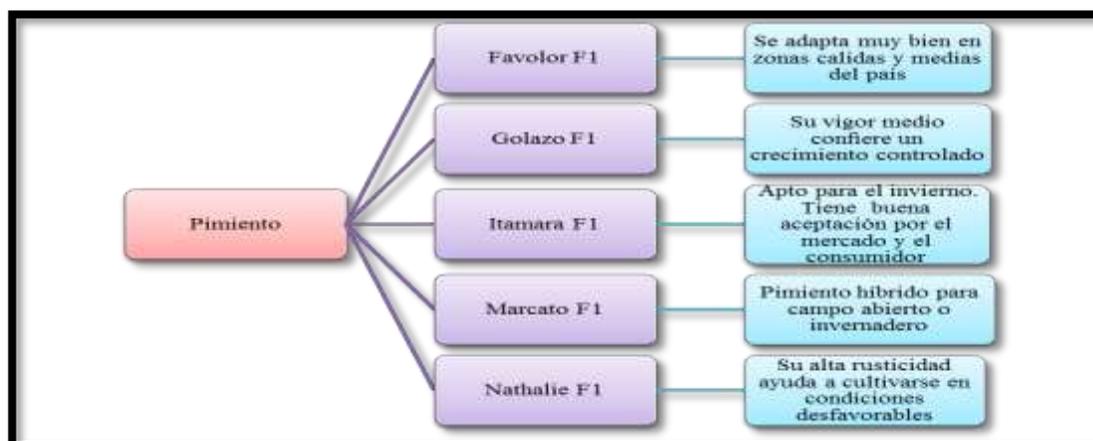


Figura 8.Semillas y Hortalizas (Pimientos)

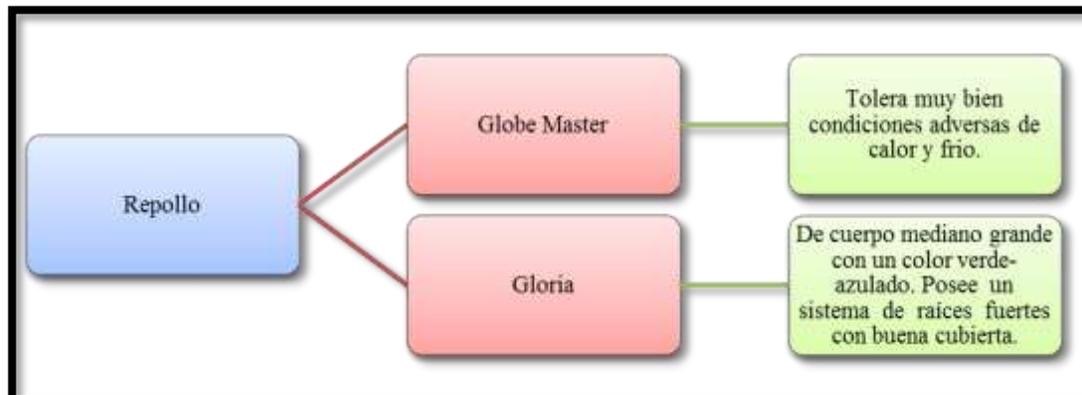


Figura 9.Semillas de Hortalizas (Repollo)

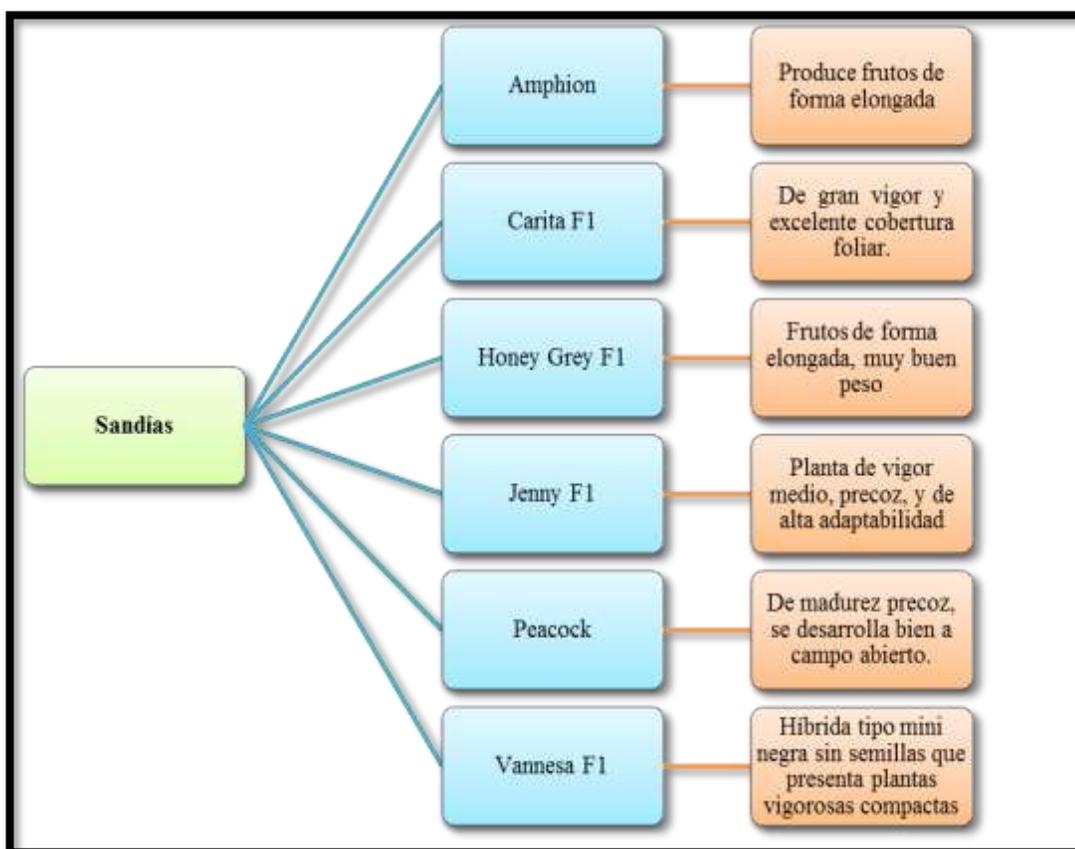


Figura 10.Semillas de Hortalizas (Sandías)

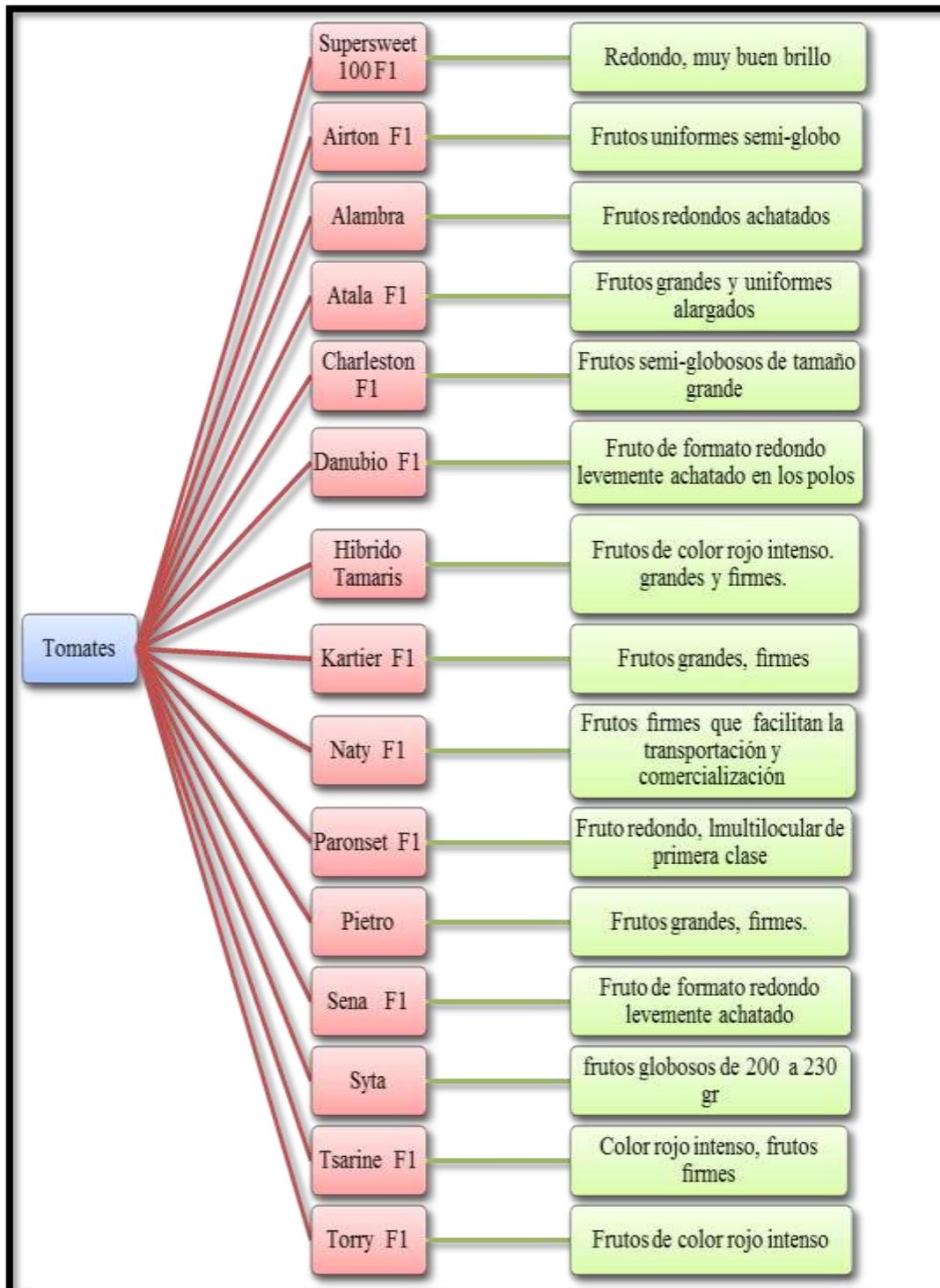


Figura 11. Semillas y Hortalizas (Tomates)

### 1.3.4.2 Fertilizantes

<b>ACTIVER</b> Estimula el cultivo promoviendo la activación del desarrollo vegetativo.	<b>AGRIMINS</b> Ideal para la fertilización de los cultivos en todo tipo de suelos.	<b>AMINOCAT</b> Estimulante del crecimiento vegetal de efecto inmediato.	<b>ATLANTE</b> Corrector de ambos nutrientes
<b>ATLANTE PLUS</b> Potenciador del sistema inmunológico de las plantas.	<b>BIOCAT 15</b> Abono biológico en forma líquida para aplicar con el agua de riego.	<b>CAN – 17</b> Cubre todas las necesidades nutricionales de calcio en todos los cultivos.	<b>CATOR</b> Aumenta los niveles de humus en el suelo.
<b>CATOR ECO</b> Materia orgánica líquida ecológica de origen 100% vegetal	<b>DRY CRUMBLES™</b> Proporciona una excelente fuente de nutrientes	<b>FITOMARE</b> Naturales estimula los procesos de floración, cuajado y maduración	<b>FITOMARE –BIO</b> Apto para agricultura ecológica
<b>FLORONE</b> Cuaje y engorde de frutos.	<b>FULVEX</b> Es un concentrado de ácidos fúlvicos	<b>HUMEGA</b> Restaurar el equilibrio microbiano benéfico en el suelo	<b>KELIK CALCIO</b> Corrección de fisiopatías relacionadas con la carencia de calcio.
<b>KELIK CALCIO-BO</b> Apto para todo tipo de riego o aplicación foliar.	<b>KELIK POTASIO</b> Desarrollo de los frutos con el fin de mejorar su aspecto	<b>KELIK ZINC</b> Indicado para prevenir o corregir carencias de este oligoelemento	<b>KELKAT</b> Correctores de carencia quelatados
<b>MAPLIQ</b> Puede utilizarse como sustituto del MAP y para bajar el pH del agua	<b>MICROCAT</b> Corrector de carencias con calcio	<b>MICROCAT HIERRO</b> Corrector de carencias con hierro	<b>MICROCAT MAGNESIO</b> Corrector de carencias con magnesio
<b>MICROCAT MIX</b> Aportan una estabilidad extra al producto.	<b>MICROCAT ZINC MANGANESO</b> Corrector de carencias con zinc y magnesio	<b>MIMOTEN</b> Alto contenido en materia orgánica	<b>QUAMAR</b> Actúa contra mosca blanca
<b>RAYKAT</b> Favorece el desarrollo vegetativo de la planta.	<b>RAYKAT ENGORDE</b> Incrementa a concentración de azúcares y el engorde del fruto	<b>RAYKAT ENRAIZADOR</b> Con facilidad e incrementar o mantener altos rendimientos.	<b>RAZORMIN</b> Componentes favorece la absorción de los nutrientes
<b>SODIAL</b> Mejora la estructura de los suelos salinos	<b>SOLUCAT</b> Fórmulas de alta calidad	<b>STIMPLUS</b> Bioestimulante en multitud de procesos metabólicos de la planta.	<b>SW-3™</b> Facilita la absorción de nutrientes.

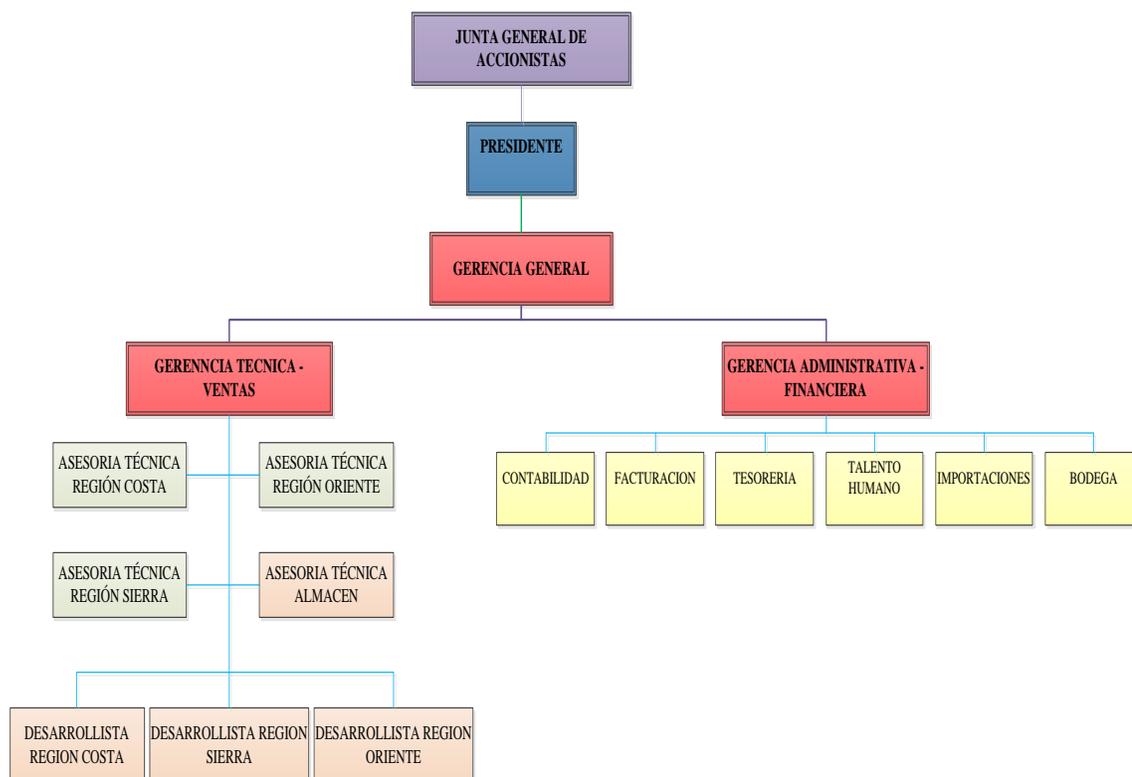
Figura 12. Fertilizantes Importadora Alaska S.A

### 1.3.5 Estructura Organizacional

#### 1.3.5.1 Organigrama Estructural

La estructura de la organización según Richard L. Daft (1998), se refleja en el organigrama. Siendo este la representación gráfica de todo un conjunto de actividades y procesos subyacentes en una organización, la estructura incluye cosas como cantidad de departamentos, el tramo de control y la medida en que la organización esta formalizada o centralizada.

En la figura N° 13 se visualiza la estructura organizacional de Importadora Alaska S.A., describiendo su forma y constitución interna, señalando a cada una de las áreas.

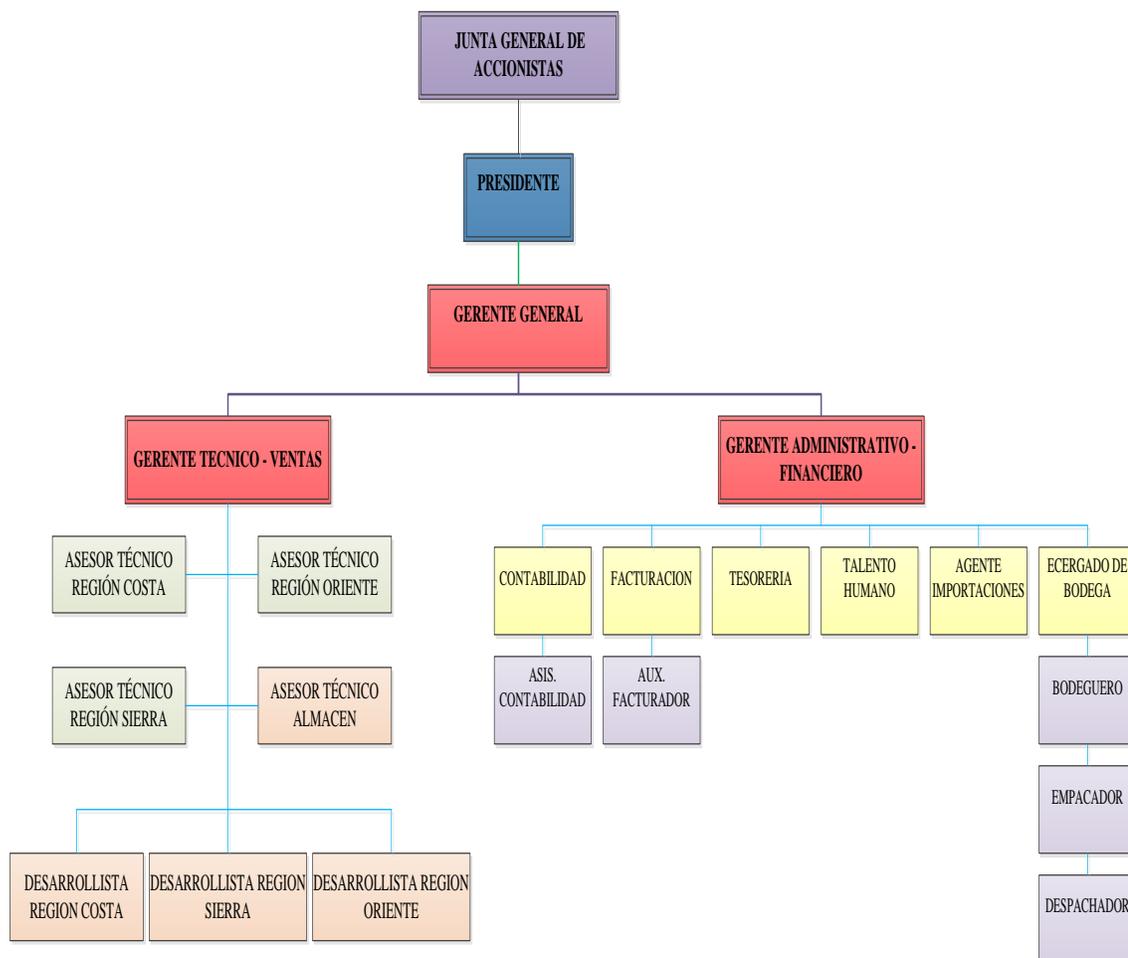


**Figura 13. Organigrama Estructural Importadora Alaska S.A**

**Fuente:** Importadora Alaska S.A

### 1.3.5.2 Organigrama Funcional

En una estructura funcional, las actividades se reúnen por funciones comunes desde la base hasta la cima de la organización, se aplica el principio funcional o principio de la especialización de las funciones para cada tarea, es probable que la organización funcional sea la forma más lógica y básica de división por departamentos. (Daft, 2007)



**Figura 14. Organigrama Funcional Importadora Alaska S.A**  
Fuente: Importadora Alaska S.A

Las funciones descritas a continuación fueron obtenidas mediante la visita previa a la compañía a través de entrevistas efectuadas a la Gerencia General, Gerencia de Ventas, Gerencia Administrativa, ya que actualmente no tienen documentado el mismo.

La compañía Importadora Alaska S.A. tiene dividida sus actividades en las siguientes áreas.

#### › **Junta General de Accionistas**

Está representada por todos los accionistas que aportaron con un capital inicial y participaron en el incremento del mismo cuya responsabilidad en cuanto a la compañía es de responder hasta el total de los fondos aportados individualmente por cada uno de ellos, proceder a la toma de decisiones de asuntos de naturaleza social, seguir un orden del día previamente elaborado.

- Realizar y verificar la lista de accionistas presentes y representados así como de cualquier otro presente por invitación de los administradores de la entidad, identificando en virtud de qué asisten.
- Coordinar con la gerencia general todas las actividades que desarrolla a diariamente dentro de la compañía.

#### › **Presidencia**

- Velar por la transparencia y cumplimiento de los objetivos y el cumplimiento de metas institucionales
- Ejercer las demás funciones que estén establecidas en la ley y en los estatutos de la compañía
- Cumplir y hacer cumplir con las políticas a través de la gerencia o administradores

**› Gerencia General**

- Conocer cada una de las áreas y el funcionamiento de éstas.
- Velar por el estricto cumplimiento de las disposiciones legales internas, externas y las estatutarias.
- Establecer estrategias generales para alcanzar los objetivos y metas propuestas.
- Proporcionar un trato equilibrado a todo el personal y mantenerse parcial con todas las decisiones que se deban tomar en calidad de gerente.
- Rendir cuentas comprobadas de su gestión al final de cada ejercicio económico.

**› Gerencia de Ventas**

- Coordinar las visitas de los técnicos a las diferentes provincias del país para el abastecimiento de los insumos agrícolas
- Coordinar visitas de técnicos proveedores a las diferentes zonas donde se realizan investigaciones de campo
- Coordinar Investigación y Desarrollo con técnicos para introducción de nuevos productos
- Establecer planes y programas de ventas anuales para previsiones de compras
- Vigilar el cumplimiento con los presupuestos anuales planteados dentro de la compañía por cada vendedor
- Capacitar a los ingenieros agrónomos y desarrollistas en la utilización correcta de cada uno de los insumos que se oferta en la compañía
- Cooperar es desarrollo de estrategias para las ventas mensuales y el cumplimiento de presupuestos de ventas
- Coordinar la validación de nuevas tecnologías y productos del sector agropecuario del país Seleccionar nuevos productos por sector del país

### › **Asesoría Técnica (Ingenieros Agrónomos)**

Conformado por ingenieros agrónomos distribuidos en diversas regiones del país, cuyas funciones principales son:

- Brindar asesoría técnica
- Efectuar pruebas de los productos para garantizar la utilización de los productos
- Promoción de la gama de productos que dispone la compañía a nivel nacional
- Cumplir con el presupuesto de ventas elaborado previamente por la Gerencia de Ventas
- Efectuar informe técnico de visitas a los diversos clientes que posee la compañía.

### › **Desarrollistas**

- Realizan pruebas diversas con las diferentes marcas ofrecidas a nivel Nacional, garantizando la calidad del producto de la compañía Importadora Alaska.

### › **Gerencia Administrativa-Financiera**

- Análisis de los aspectos financieros de todas las decisiones
- Control del ingreso de la fuente principal de la compañía, de su contabilización respectiva, de emisión de balances y presentación de los mismos ante las autoridades competentes y la junta directiva de la compañía
- Manejo y control de cada una de las cuentas de la compañía
- Ejercer un liderazgo dinámico para volver operativos y ejecutar los planes y estrategias determinados
- Ejercer los controles contables, financieros de la compañía
- Negociaciones con los bancos y demás proveedores nacionales

- Presentar los informes respectivos a la Gerente General.

#### › **Contabilidad**

- Registro, control y cumplimiento de todas las normativas contables vigentes en el país
- Manejo y supervisión de la contabilidad y responsabilidades tributarias con el SRI.
- Asegura también la existencia de información financiera y contable razonable y oportuna para el uso de la gerencia.
- Registro, Control, Inventarios de todos los insumos que tiene la compañía como Inventarios
- Manejo de las chequeras de la compañía
- Aprobación de la facturación que se realiza por ventas de bodega.

#### › **Facturación**

- Recepción de la venta en la oficina principal
- Revisan la documentación respectiva
- Se emite la factura por el pedido
- Se envía la factura y orden de despacho a bodega.

#### › **Tesorería**

- Pago a proveedores, recaudación de caja de almacén, cobro y depósito

#### › **Talento Humano**

- Definir necesidades de personal consistentes con los objetivos y planes de la compañía.
- Seleccionar personal competente y desarrollar programas de entrenamiento para potenciar sus capacidades
- Se encarga de la contratación y despido de personal

- Cumplir y hacer cumplir con leyes fiscales, tributarias, de trabajo
- Hacer cumplir la normativa interna a todos los trabajadores en general

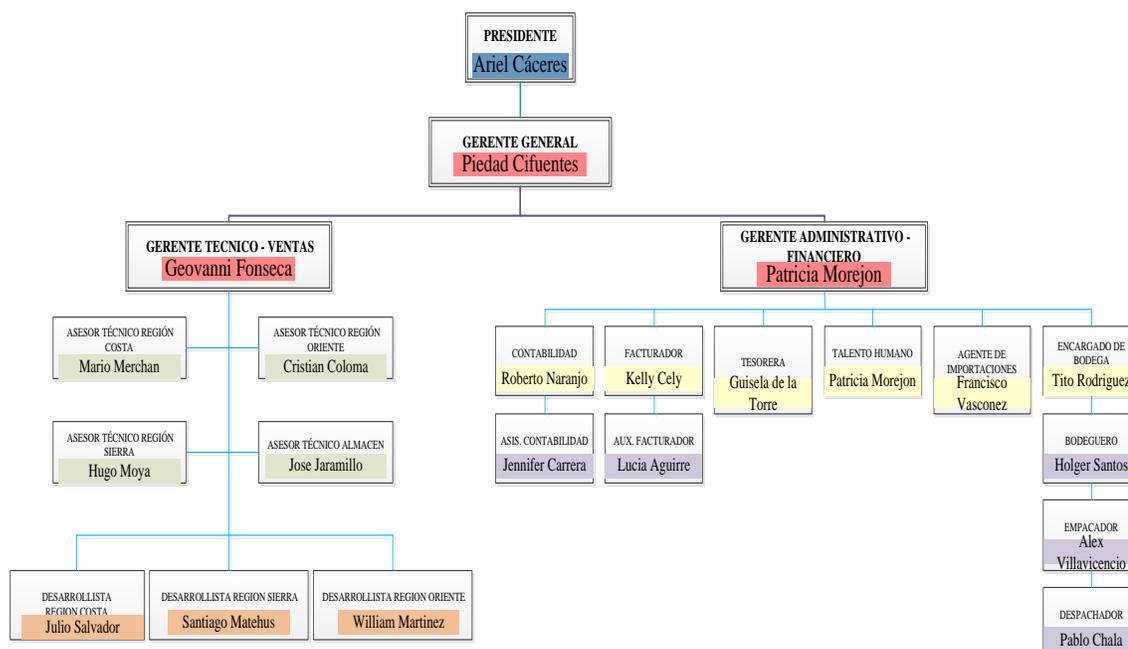
#### › Bodega – Empacadores - Despachadores

- Despacho de productos a las diferentes empresas de transporte
- Entrega de productos a clientes del almacén principal
- Descargue de contenedores, almacenamiento de productos en bodega
- Proceso de transformación de sacos a libras, libras a gramos, etc.

#### 1.3.5.3 Organigrama Posicional

Según Victor Hugo Vásquez (2006) estos organigramas son representaciones gráficas mostrando todas las unidades de la organización y sus relaciones de jerarquía o dependencia; en las cuales se establece los nombres de quien cubre cada área, departamento de la empresa.

A continuación se muestra el organigrama posicional de la compañía:



**Figura 15. Organigrama Posicional Importadora Alaska S.A**

Fuente: Importadora Alaska S.A

## CAPITULO II

### 2. MARCO TEÓRICO

#### 2.1 Sistemas de Control Interno

“El sistema de control interno es el conjunto de todos los elementos en donde lo principal son las personas, los sistemas de información, la supervisión y los procedimientos. Este es de vital importancia ya que promueve la eficiencia, asegura la efectividad”. (Armando A. Torres Chavez)

#### 2.2 Definiciones de Control Interno

“Función de la gerencia que tiene por objeto salvaguardar y preservar los bienes de la empresa, evitar desembolsos indebidos y ofrecer seguridad de que no se contraerán obligaciones sin autorización. Estos objetivos han de lograrse mediante los controles de procedimientos internos de la Empresa”. (Holmes, 1945)

“ El sistema interior de una compañía que está integrado por el plan de organización, la asignación de deberes y responsabilidades, el diseño de cuentas e informes y todas las medidas y métodos empleados para; proteger los activos, obtener la exactitud y la confiabilidad de la contabilidad y de otros datos e informes operativos, promover y juzgar la eficiencia de las operaciones de todos los aspectos de las actividades de la compañía y comunicar las políticas administrativas y estimular y medir el cumplimiento de las mismas”. (Winkle, 2006)

“El control interno comprende el plan de la organización y todos los métodos y medidas coordinados que se adoptan en un negocio para salvaguardar sus activos, verificar la exactitud y la confiabilidad de sus datos contables, promover

la eficiencia operacional y fomentar la adherencia a las políticas”. (Mantilla, Auditoria del Control Interno, 2005)

### **2.3 Importancia del Control Interno**

“El control interno es un proceso ejecutado por la junta de directores, la administración principal y otro personal de la entidad, diseñado para proveer la seguridad razonable de en relación con el logro de los objetivos de la organización”. (Mantilla, Auditoria de Control Interno, 2013)

“La administración tiene la responsabilidad de salvaguardar el activo de las empresas, prevenir y descubrir errores y fraudes, esto se obtiene manteniendo un sistema de control interno adecuado”. (Belkis Rodriguez , 2010)

### **2.4 Clases de Control Interno**

#### **2.4.1 Control Interno Administrativo**

“Los controles administrativos comprenden el plan de organización y todos los métodos y procedimientos relacionados principalmente con eficiencia en operaciones y adhesión a las políticas de la empresa y por lo general solamente tienen relación indirecta con los registros financieros. Incluyen más que todos controles tales como análisis estadísticos, estudios de moción y tiempo, reportes de operaciones, programas de entrenamientos de personal y controles de calidad” (Clases de Control Interno)

#### **2.4.2 Control Interno Contable**

“Los controles contables comprenden el plan de organización y todos los métodos y procedimientos relacionados principal y directamente a la salvaguardia de los activos de la empresa y a la confiabilidad de los registros financieros. Generalmente incluyen controles tales como el sistema de autorizaciones y aprobaciones con registros y reportes contables de los deberes

de operación y custodia de activos y auditoría interna”. (Clases de Control Interno)

#### **2.4.3 Control Interno Previo**

“Es la revisión de operaciones y transacciones propuestas antes de su autorización formal o de que estos surtan efectos. Asegura la autorización legal, propiedad y ausencia de errores”.(Wilson Velastegui, 2011)

#### **2.4.4 Control Interno Concurrente**

“Este control se lo efectúa en forma simultánea con la ejecución de las operaciones financieras y administrativas, y es efectuado por los servidores responsables del trámite ordinario de las operaciones, sin que deba crearse unidades específicas para este fin”.(Wilson Velastegui, 2011)

#### **2.4.5 Control Interno Posterior**

“Es el control efectuado a las operaciones financieras y administrativas luego de que estas se han ejecutado por la entidad. El control posterior es ejecutado por las unidades de Auditoría Interna”. (Wilson Velastegui, 2011)

### **2.5 Modelos de Evaluación del Control Interno**

Existen varios modelos de aplicación del Control Interno:

- Coso I
- Micil
- Corre
- Coso ERM

Para efectos de la aplicación hace referencia a Coso ERM, modelo sobre el que se va a evaluar el control interno de la presente tesis.

## **2.6 Coso ERM (Enterprise Risk Management)**

### **› Introducción**

“El nombre de COSO proviene del Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, en 1992, publicó un informe denominado Internal Control – Integrated Framework, conocido también como COSO I, Debido al aumento de preocupación por la administración de riesgos, The Committee of Sponsoring Organisations of the Treadway Commission determinó la necesidad de la existencia de un marco reconocido de administración integral de riesgos. El proyecto se inició en enero de 2001 con el objeto de desarrollar un marco global para evaluar y mejorar el proceso de administración de riesgo, reconociendo que muchas organizaciones están comprometidas en algunos aspectos de la administración de riesgos”. (Framework Enterprise risk management – Integrated, 2004)

### **› Qué es Enterprise Risk Management**

“La administración de riesgos corporativos es un proceso efectuado por el directorio, administración y las personas de la organización, es aplicado desde la definición estratégica hasta las actividades del día a día, diseñado para identificar eventos potenciales que pueden afectar a la organización y administrar los riesgos dentro de su apetito, a objeto de proveer una seguridad razonable respecto del logro de los objetivos de la organización”. (Framework Enterprise risk management – Integrated, 2004).

### **› Objetivo Principal del Modelo Coso ERM**

Crear un sistema de control estratégico que permita gestionar el riesgo empresarial



**Figura 16. Cubo COSO ERM (Enterprise Risk Management)**  
**Fuente:** Gestión de Riesgos Corporativos - Marco Integrado (Coso ERM)

## 2.7 Componentes de Control Interno Coso ERM

“El método coso ERM de riesgos corporativos consta de ocho componentes relacionados entre sí, que se derivan de la manera en que la dirección conduce la empresa y como están integrados en el proceso de gestión. Estos componentes son:



**Figura 17. Elementos clave de cada componente COSO ERM**  
Fuente: Gestión de Riesgos Corporativos - Marco Integrado (Coso ERM)

### 2.7.1 Ambiente Interno

“El ambiente interno abarca el talante de una organización, que influye en la conciencia de sus empleados sobre el riesgo y forma la base de los otros componentes de la gestión de riesgos corporativos, proporcionando disciplina y estructura”. (COSO II, 2004)

Los factores del ambiente interno incluyen:

**“Filosofía de la gestión de riesgos:** Es el conjunto de creencias y actitudes compartidas que caracterizan el modo en que la entidad contempla el riesgo en todas sus actuaciones, desde el desarrollo e implantación de la estrategia hasta sus actividades cotidianas, lo críticamente importante es que desde ella se potencie la filosofía, no sólo con palabras, sino con acciones diarias”.(COSO II, 2004)

**“Integridad y Valores éticos:** La eficacia de la gestión de riesgos corporativos no debe sobreponerse a la integridad y los valores éticos de las personas que crean, administran y controlan las actividades de la organización. La integridad y el compromiso con los valores éticos son propios del individuo. Los juicios de valor, la actitud y el estilo se basan en experiencias personales. No hay ningún puesto más importante para influir sobre la integridad y valores éticos que el de consejero delegado y la alta dirección, ya que establecen el talante al nivel superior y afectan a la conducta del resto del personal de la organización”. (COSO II, 2004)

### 2.7.2 Establecimiento de objetivos

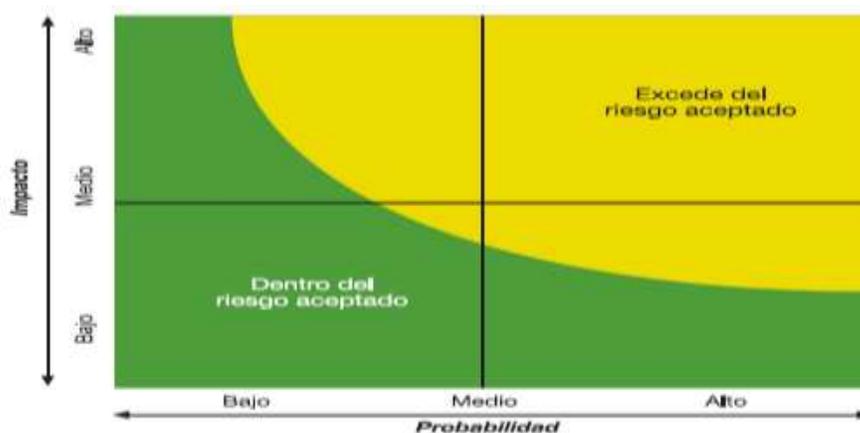
“Los objetivos se fijan a escala estratégica, estableciendo con ellos una base para los objetivos operativos, de información y de cumplimiento. Cada entidad se enfrenta a una gama de riesgos procedentes de fuentes externas e internas y una condición previa para la identificación eficaz de eventos, la evaluación de sus riesgos y la respuesta a ellos es fijar los objetivos, que tienen que estar

alineados con el riesgo aceptado por la entidad, que orienta a su vez los niveles de tolerancia al riesgo de la misma”. (COSO II, 2004)

**“Objetivos Estratégicos:** Al considerar las posibles formas alternativas de alcanzar los objetivos estratégicos, la dirección identifica los riesgos asociados a una gama amplia de elecciones estratégicas y considera sus implicaciones. Se pueden aplicar diferentes técnicas de identificación y evaluación de los riesgos, que se expondrán en capítulos posteriores, durante el proceso de establecimiento de la estrategia”. (COSO II, 2004)

**“Objetivos relacionados:** Los objetivos al nivel de empresa están vinculados y se integran con otros objetivos más específicos, que repercuten en cascada en la organización hasta llegar a subobjetivos establecidos, por ejemplo, en las diversas actividades de ventas, producción, ingeniería e infraestructura”. (COSO II, 2004)

**Riesgo aceptado:** El riesgo aceptado puede expresarse en términos cualitativos o cuantitativos



**Figura 18. Formación del Riesgo Aceptado**

**Fuente:** Gestión de Riesgos Corporativos - Marco Integrado (Coso ERM)

**“Determinación de la tolerancia al riesgo:** Las tolerancias al riesgo son los niveles aceptables de desviación relativa a la consecución de objetivos, operar dentro de las tolerancias al riesgo proporciona a la dirección una mayor

confianza en que la entidad permanece dentro de su riesgo aceptado, que, a su vez, proporciona una seguridad más elevada de que la entidad alcanzará sus objetivos”.(COSO II, 2004)

### **2.7.3 Identificación de eventos**

“La dirección identifica los eventos potenciales que, de ocurrir, afectarán a la entidad y determina si representan oportunidades o si pueden afectar negativamente a la capacidad de la empresa para implantar la estrategia y lograr los objetivos con éxito. Los eventos con impacto negativo representan riesgos, que exigen la evaluación y respuesta de la dirección. Los eventos con impacto positivo representan oportunidades, que la dirección reconduce hacia la estrategia y el proceso de fijación de objetivos”. (COSO II, 2004)

**“Vinculación de eventos y objetivos:** En algunas circunstancias, la identificación de eventos relacionados con un objetivo específico es razonablemente sencilla, se relacionan los eventos posibles y su impacto en el objetivo, la tolerancia de riesgo asociada y la unidad de medición”. (COSO II, 2004)

**“Técnicas de identificación de eventos:** La metodología de identificación de eventos en una entidad puede comprender una combinación de técnicas y herramientas de apoyo. Las técnicas de identificación de eventos se basan tanto en el pasado como en el futuro. La dirección utiliza diversas técnicas para identificar posibles acontecimientos que afecten al logro de los objetivos. Estas técnicas se emplean en la identificación de riesgos y oportunidades”. (COSO II, 2004)

**“Inventarios de eventos:** Las direcciones utilizan listados de eventos posibles comunes a un sector o área funcional específica. Estos listados se elaboran por el personal de la entidad o bien son listas externas genéricas y se utilizan, por ejemplo, con relación a un proyecto, proceso o actividad

determinada, pudiendo resultar útiles a la hora de asegurar una visión coherente con otras actividades similares de la organización”. (COSO II, 2004)

**“Talleres de trabajo:** Los talleres o grupos de trabajo dirigidos para identificar eventos reúnen habitualmente a personal de muy diversas funciones o niveles, con el propósito de aprovechar el conocimiento colectivo del grupo y desarrollar una lista de acontecimientos relacionados, por ejemplo, con los objetivos estratégicos de una unidad de negocio o de procesos de la empresa”.(COSO II, 2004)

**“Entrevistas:** Las entrevistas se desarrollan habitualmente entre entrevistador y entrevistado o, en ocasiones, con dos entrevistadores para cada persona entrevistada, en cuyo caso el entrevistador está acompañado por un compañero que toma notas. Su propósito es averiguar los puntos de vista y conocimientos sinceros del entrevistado en relación con los acontecimientos pasados y los posibles acontecimientos futuros”. (COSO II, 2004)

**“Cuestionarios y encuestas:** Los cuestionarios abordan una amplia gama de cuestiones que los participantes deben considerar, centrando su reflexión en los factores internos y externos que han dado, o pueden dar lugar, a eventos. Las preguntas pueden ser abiertas o cerradas, según sea el objetivo de la encuesta”. (COSO II, 2004)

**“Análisis del flujo de procesos:** El análisis del flujo de procesos implica normalmente la representación esquemática de un proceso, con el objetivo de comprender las interrelaciones entre las entradas, tareas, salidas y responsabilidades de sus componentes. Una vez realizado este esquema, los acontecimientos pueden ser identificados y considerados frente a los objetivos del proceso”. (COSO II, 2004)

**“Seguimiento de datos de eventos con pérdidas:** El seguimiento de la información relevante puede ayudar a una organización a identificar

acontecimientos pasados con un impacto negativo y a cuantificar las pérdidas asociadas, a fin de predecir futuros sucesos”. (COSO II, 2004)

**“Identificación continua de eventos:** Las técnicas anteriormente presentadas se aplican, normalmente, en circunstancias particulares que se presentan con una frecuencia variable a lo largo del tiempo. También se identifican eventos posibles de manera continua en conexión con las actividades diarias propias del negocio”. (COSO II, 2004)

**“Interrelación de eventos que pueden afectar a los objetivos:** Bajo determinadas circunstancias, son muchos los eventos que pueden tener impacto sobre el logro de un objetivo”. (COSO II, 2004)

**“Clasificación de eventos por categorías:** Mediante la agrupación de posibles eventos de características similares, la dirección puede determinar con más precisión las oportunidades y los riesgos. Algunas entidades clasifican los eventos posibles, para ayudar a asegurar que los esfuerzos para su identificación sean completos. Esto también puede ayudar a desarrollar posteriormente una perspectiva de cartera”. (COSO II, 2004)

#### **2.7.4 Evaluación de riesgos**

“La evaluación de riesgos permite a una entidad considerar la amplitud con que los eventos potenciales impactan en la consecución de objetivos. La dirección evalúa estos acontecimientos desde una doble perspectiva – probabilidad e impacto– y normalmente usa una combinación de métodos cualitativos y cuantitativos. Los impactos positivos y negativos de los eventos potenciales deben examinarse, individualmente o por categoría, en toda la entidad. Los riesgos se evalúan con un doble enfoque: riesgo inherente y riesgo residual”. (COSO II, 2004)

**“Riesgo inherente y residual:** El riesgo inherente es aquél al que se enfrenta una entidad en ausencia de acciones de la dirección para modificar su probabilidad o impacto. El riesgo residual es aquél que permanece después de

que la dirección desarrolle sus respuestas a los riesgos. El riesgo residual refleja el riesgo remanente una vez se han implantado de manera eficaz las acciones planificadas por la dirección para mitigar el riesgo inherente”. (COSO II, 2004)

**“Metodología y técnicas cualitativas y cuantitativas:** La metodología de evaluación de riesgos de una entidad consiste en una combinación de técnicas cualitativas y cuantitativas. La dirección aplica a menudo técnicas cualitativas cuando los riesgos no se prestan a la cuantificación o cuando no están disponibles datos suficientes y creíbles para una evaluación cuantitativa o la obtención y análisis de ellos no resulte eficaz por su coste”. (COSO II, 2004)

**“Escala de medición:** Al estimar la probabilidad e impacto de posibles eventos, ya sea sobre la base del efecto inherente o residual, se debe aplicar alguna forma de medición. A modo de ejemplo, se pueden establecer cuatro tipos generales de medida: Nominal, ordinal, de intervalo y de proporción”.(COSO II, 2004)

**“Técnicas cualitativas:** Si bien algunas evaluaciones cualitativas de riesgos se establecen en términos subjetivos y otras en términos objetivos, la calidad de estas evaluaciones depende principalmente del conocimiento y juicio de las personas implicadas, su comprensión de los acontecimientos posibles y del contexto y dinámica que los rodea”.(COSO II, 2004)

**“Técnicas cuantitativas:** Las técnicas cuantitativas pueden utilizarse cuando existe la suficiente información para estimar la probabilidad o el impacto del riesgo empleando mediciones de intervalo o de razón”.(COSO II, 2004)

**“Técnicas probabilísticas:** Las técnicas de este tipo miden la probabilidad y el impacto de un determinado número de resultados basándose en premisas del comportamiento de los eventos en forma de distribución estadística”. (COSO II, 2004)

**“Riesgo y asignación de capital:** Algunas organizaciones, en particular las instituciones financieras, estiman el capital económico. Algunas empresas

utilizan este término para referirse a la cantidad de capital requerida para protegerse contra riesgos financieros”. (COSO II, 2004)

**“Presentación de evaluaciones de riesgos:** Las organizaciones utilizan diversos métodos para presentar las evaluaciones de riesgos. La presentación de una manera clara y concisa resulta especialmente importante en el caso de la evaluación cualitativa, dado que en este caso los riesgos no se resumen en una cifra o intervalo numérico, como sucede en las técnicas cuantitativas. Algunas técnicas incluyen mapas de riesgo y representaciones numéricas”. (COSO II, 2004)

### **2.7.5 Respuesta a los Riesgos**

“Una vez evaluados los riesgos relevantes, la dirección determina cómo responder a ellos. Las respuestas pueden ser las de evitar, reducir, compartir y aceptar el riesgo. Al considerar su respuesta, la dirección evalúa su efecto sobre la probabilidad e impacto del riesgo, así como los costes y beneficios, y selecciona aquella que sitúe el riesgo residual dentro de las tolerancias al riesgo establecidas. La dirección identifica cualquier oportunidad que pueda existir y asume una perspectiva del riesgo globalmente para la entidad o bien una perspectiva de la cartera de riesgos, determinando si el riesgo residual global concuerda con el riesgo aceptado por la entidad”. (COSO II, 2004)

**“Respuestas a los riesgos:** Evitar, Reducir, Compartir y Aceptar Para los riesgos significativos, una entidad considera típicamente las respuestas posibles dentro de una gama de opciones de respuesta”. (COSO II, 2004)

**“Consideración de respuestas al riesgo:** Al igual que en la evaluación del riesgo inherente, el riesgo residual puede ser valorado de manera cualitativa o cuantitativa. En términos generales, se utilizan las mismas mediciones en las evaluaciones del riesgo inherente y el riesgo residual”. (COSO II, 2004)

**“Costes y Beneficios:** Prácticamente todas las respuestas al riesgo implican algún tipo de coste directo o indirecto que se debe sopesar en relación con el beneficio que genera. Se ha de considerar el coste inicial del diseño e

implantación de una respuesta (procesos, personal y tecnología), así como el coste de mantener la respuesta de manera continua”. (COSO II, 2004)

**“Perspectiva de cartera del riesgo residual:** A partir del enfoque de gestión del riesgo para unidades individuales, la alta dirección de una empresa está en buena posición para crear una perspectiva de cartera, a fin de determinar si el perfil de riesgo de la organización es acorde con su riesgo aceptado en relación con sus objetivos”. (COSO II, 2004)

Las categorías de respuesta al riesgo son:

**Evitarlo:** Se toman acciones de modo de discontinuar las actividades que genera riesgo.

**Reducirlo:** Se toman acciones de modo de reducir el impacto, la probabilidad de ocurrencia del riesgo o ambos.

**Compartirlo:** Se toman acciones de modo de reducir el impacto, la probabilidad de ocurrencia al transferir o compartir una porción del riesgo.

**Aceptarlo:** No se toma acciones que afecte al impacto y ocurrencia del riesgo

Evitar	Compartir
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Prescindir de una unidad de negocio, línea de producto o segmento geográfico.</li> <li>• Decidir no emprender nuevas iniciativas/actividades que podrían dar lugar a riesgos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Adoptar seguros contra pérdidas inesperadas significativas.</li> <li>• Entrar en una sociedad de capital riesgo/sociedad compartida.</li> <li>• Establecer acuerdos con otras empresas.</li> <li>• Protegerse contra los riesgos utilizando instrumentos del mercado de capital a largo plazo.</li> <li>• Externalizar procesos de negocio.</li> <li>• Distribuir el riesgo mediante acuerdos contractuales con clientes, proveedores u otros socios del negocio.</li> </ul>
Reducir	Aceptar
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diversificar las ofertas de productos.</li> <li>• Establecer límites operativos.</li> <li>• Establecer procesos de negocio eficaces.</li> <li>• Aumentar la implicación de la dirección en la toma de decisiones y el seguimiento.</li> <li>• Reequilibrar la cartera de activos para reducir el índice de riesgo con respecto a determinados tipos de pérdidas.</li> <li>• Reasignar el capital entre las unidades operativas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Provisionar las posibles pérdidas.</li> <li>• Confiar en las compensaciones naturales existentes dentro de una cartera.</li> <li>• Aceptar el riesgo si se adapta a las tolerancias al riesgo existentes.</li> </ul>

**Figura 19.Respuesta al Riesgo**

**Fuente:** Gestión de Riesgos Corporativos - Marco Integrado (Coso ERM)

### **2.7.6 Actividades de Control**

“Las actividades de control son las políticas y procedimientos que ayudan a asegurar que se llevan a cabo las respuestas de la dirección a los riesgos. Las actividades de control tienen lugar a través de la organización, a todos los niveles y en todas las funciones. Incluyen una gama de actividades –tan diversas como aprobaciones, autorizaciones, verificaciones, conciliaciones, revisiones del funcionamiento operativo, seguridad de los activos y segregación de funciones”. (COSO II, 2004)

**“Integración con la respuesta al riesgo:** Después de haber seleccionado las respuestas al riesgo, la dirección identifica las actividades de control necesarias para ayudar a asegurar que las respuestas a los riesgos se lleven a cabo adecuada y oportunamente”. (COSO II, 2004)

**“Uso de las actividades de control como respuesta a los riesgos:** Si bien las actividades de control se establecen, por norma general, para asegurar que se llevan a cabo de manera adecuada la respuesta a los riesgos, en el caso de ciertos objetivos las propias actividades de control constituyen la respuesta al riesgo”. (COSO II, 2004)

### **2.7.7 Información y Comunicación**

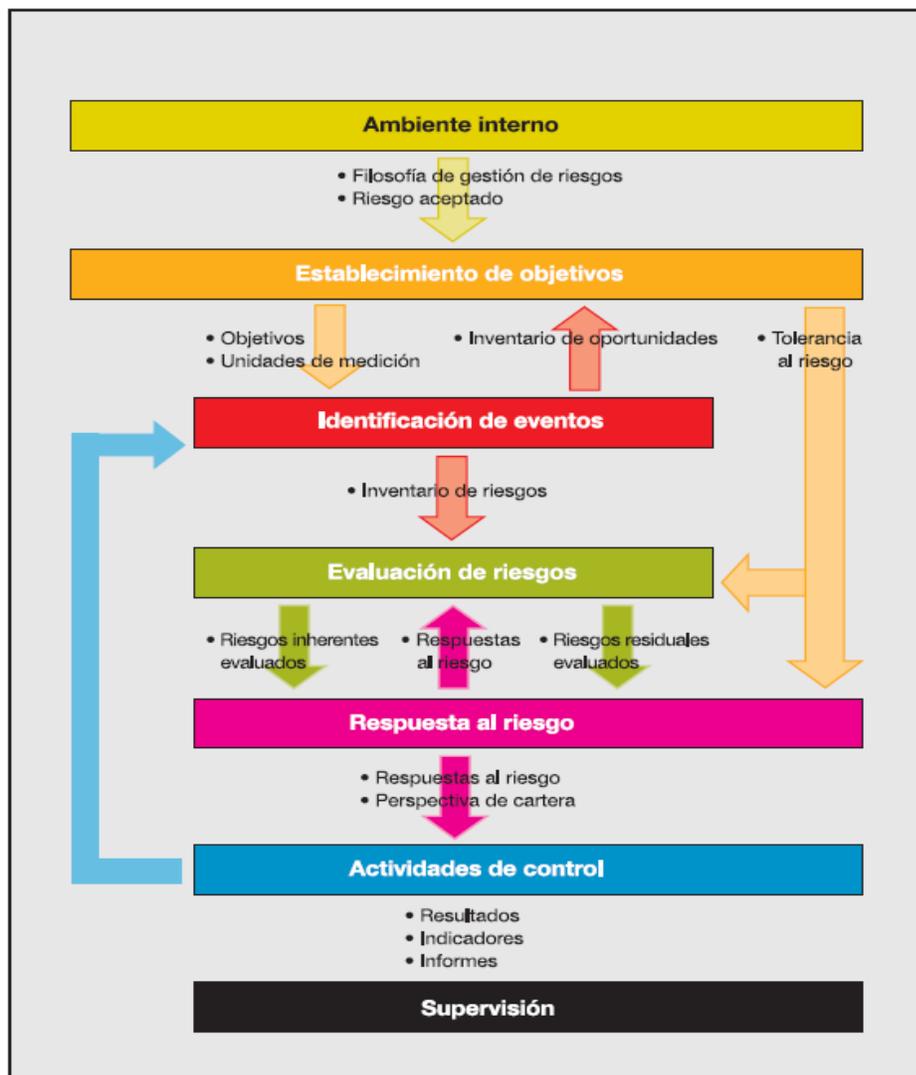
“La información pertinente se identifica, capta y comunica de una forma y en un marco de tiempo que permiten a las personas llevar a cabo sus responsabilidades. Los sistemas de información usan datos generados internamente y otras entradas de fuentes externas y sus salidas informativas facilitan la gestión de riesgos y la toma de decisiones informadas relativas a los objetivos. También existe una comunicación eficaz fluyendo en todas direcciones dentro de la organización. Todo el personal recibe un mensaje claro desde la alta dirección de que deben considerar seriamente las responsabilidades de gestión de los riesgos corporativos. Las personas entienden su papel en dicha gestión y cómo las actividades individuales se relacionan con el trabajo de los demás”. (COSO II, 2004)

**“Información:** La información se necesita a todos los niveles de la organización para identificar, evaluar y responder a los riesgos y por otra parte dirigir la entidad y conseguir sus objetivos, tanto si procede de fuentes externas como internas, se recopila y analiza para establecer la estrategia y los objetivos, identificar eventos, analizar riesgos, determinar respuestas a ellos y, en general, llevar a cabo la gestión de riesgos corporativos y otras actividades de gestión”. (COSO II, 2004)

**“Sistemas estratégicos e integrados:** El diseño de una arquitectura de sistemas de información y la adquisición de la tecnología son aspectos importantes de la estrategia de una entidad y las decisiones respecto a la tecnología pueden resultar críticas para lograr los objetivos”. (COSO II, 2004)

**“Integración con las operaciones:** Muchas organizaciones poseen infraestructuras informáticas de elevada complejidad, desarrolladas a lo largo del tiempo para apoyar a los objetivos operativos, de control de gestión y cumplimiento. En muchos casos, la información generada por estos sistemas en el curso normal del negocio está integrada en el proceso de gestión de riesgos corporativos”. (COSO II, 2004)

**“Comunicación:** La dirección proporciona comunicaciones específicas y orientadas que se dirigen a las expectativas de comportamiento y las responsabilidades del personal. Esto incluye una exposición clara de la filosofía y enfoque de la gestión de riesgos corporativos de la entidad y una delegación clara de autoridad. La comunicación sobre procesos y procedimientos debería alinearse con la cultura deseada y reforzarla”. (COSO II, 2004)



**Figura 20. Flujos de información en la gestión de riesgos corporativos**  
**Fuente:** Gestión de Riesgos Corporativos - Marco Integrado (Coso ERM)

### 2.7.8 Supervisión

“La gestión de riesgos corporativos se supervisa - revisando la presencia y funcionamiento de sus componentes a lo largo del tiempo, lo que se lleva a cabo mediante actividades permanentes de supervisión, evaluaciones independientes o una combinación de ambas técnicas.

Durante el transcurso normal de las actividades de gestión, tiene lugar una supervisión permanente. El alcance y frecuencia de las evaluaciones

independientes dependerá fundamentalmente de la evaluación de riesgos y la eficacia de los procedimientos de supervisión permanente. Las deficiencias en la gestión de riesgos corporativos se comunican de forma ascendente, trasladando los temas más importantes a la alta dirección y al consejo de administración”. (COSO II, 2004)

**“Actividades de supervisión permanente:** Diferentes actividades llevadas a cabo en el curso normal de la gestión de un negocio pueden servir para realizar la supervisión de la eficacia de los componentes de la gestión de riesgos corporativos”. (COSO II, 2004)

**“Evaluaciones independientes:** Aunque los procedimientos de seguimiento permanente normalmente proporcionan una retroalimentación importante sobre la eficacia de otros componentes de la gestión de riesgos corporativos, puede resultar provechoso echar un nuevo vistazo de vez en cuando, centrándose directamente sobre la eficacia de dicha gestión”. (COSO II, 2004)

**“Revisiones de auditoría interna:** El departamento de auditoría interna proporciona una evaluación de los riesgos y actividades de control de una unidad de negocio, proceso o departamento. Estas evaluaciones proveen de una perspectiva objetivo sobre cualquiera de los componentes de la gestión de riesgos corporativos o sobre todos ellos, desde el ámbito interno de la empresa hasta la supervisión”. (COSO II, 2004)

**“Documentación:** El nivel de documentación de la gestión de riesgos corporativos de una entidad varía según su dimensión, complejidad y factores similares”. (COSO II, 2004)

**“Informes de deficiencias:** Todas las deficiencias identificadas de gestión de riesgos corporativos que afectan a la capacidad de la entidad para desarrollar e implantar su estrategia y establecer y alcanzar sus objetivos deberían comunicarse a quienes se encuentran en posición de tomar las medidas necesarias”. (COSO II, 2004)

## 2.8 Técnicas o Métodos para la Evaluación de Control Interno

En la evaluación de control interno, se hace un manejo de variados métodos para la evaluación, los cuales se detalla a continuación:

### › Método Narrativo

“Consiste en la descripción de las actividades y procedimientos utilizados por el personal en las diversas unidades administrativas que conforman la entidad, haciendo referencia a los sistemas o registros contables relacionados con esas actividades y procedimientos”. (Gestiopolis)

“La descripción debe hacerse de manera tal que siga el curso de las operaciones en todas las unidades administrativas que intervienen, nunca se practicará en forma aislada o con subjetividad”. (Gestiopolis)

<p><b>IMPORTADORA ALASKA S.A</b></p> <p><b>Conocimiento Preliminar</b></p> <p><b>Narrativa - Visita</b></p>	

**Figura 21.Formato Narrativa**

### › Método de Cuestionarios

“Consiste en el empleo de cuestionarios previamente elaborados por el auditor, los cuales incluyen preguntas respecto a cómo se efectúa el manejo de las operaciones y quién tiene a su cargo las funciones”. (Gestiopolis)

“Los cuestionarios son formulados de tal manera que las respuestas afirmativas indican la existencia de una adecuada medida de control, mientras

que las respuestas negativas señalan una falla o debilidad en el sistema establecido”. (Gestiopolis)

IMPORTADORA ALASKA S.A						
Cuestionario de Control Interno según COSO-ERM						
N°	PREGUNTA	RESPUESTA		PUNTAJE		OBSERVACIONES
		SI	NO	OPT	OBT	
1						
2						
3						
4						
5						

**Figura 22.Formato de Cuestionario de Control Interno**

### › Método Gráfico

“Este método permite detectar con mayor facilidad los puntos o aspectos donde se encuentran debilidades de control, aun cuando hay que reconocer que se requiere de mayor inversión de tiempo por parte del auditor en la elaboración de los flujogramas y habilidad para hacerlos”.(Gestiopolis)

Símbolo	Significado	¿Para qué se Utiliza?
	Inicio / Fin	Indica el inicio y el final del diagrama de flujo.
	Operación / Actividad	Símbolo de proceso, representa la realización de una operación o actividad relativas a un procedimiento.
	Documento	Representa cualquier tipo de documento que entra, se utilice, se genere o salga del procedimiento.
	Datos	Indica la entrada y salida de datos.
	Almacenamiento / Archivo	Indica el depósito permanente de un documento o información dentro de un archivo.
	Decisión	Indica un punto dentro del punto en que son posibles varios caminos alternativos.
	Líneas de Flujo	Conecta los símbolos señalando el orden en que se deben realizar las distintas operaciones.
	Conector	Conector dentro de página. Representa la continuidad del diagrama dentro de la misma página. Enlaza dos pasos no consecutivos en una misma página.
	Conector de Página	Representa la continuidad del diagrama en otra página. Representa una conexión o enlace con otra hoja diferente en la que continúa el diagrama de flujo.

**Figura 23.Simbología del Flujograma**

Fuente: Norma ANSI

## CAPITULO III

### 3. ANÁLISIS SITUACIONAL

#### 3.1 Análisis Externo

##### 3.1.1 Influencias Macroeconómicas

Las Influencias macroeconómicas describen la actividad económica de un país y cómo se prevé que va a evolucionar, por lo que se analizan ciertos indicadores que nos ayudan a conocer la situación de la economía, su estructura, su nivel de competitividad y hacia dónde se dirige, para este estudio se consideran los siguientes factores como: político, económico, social, tecnológico, legal.

Los eventos macroeconómicos se fundamentan en la interpretación de los datos económicos, políticos y sociales, obtenidos por organismos oficiales, entre los que tenemos: Banco Central del Ecuador, Superintendencia de Compañías, Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC), Ministerio de Finanzas.

##### 3.1.1.1 Factor Político

Para iniciar el análisis de los factores que influyen en todas las actividades desarrolladas dentro del territorio ecuatoriano abordaremos el tema de riesgo.

##### › Riesgo País

El riesgo país es un concepto económico que ha sido abordado académica y empíricamente mediante la aplicación de metodologías de la más variada índole: desde la utilización de índices de mercado como el índice EMBI de países emergentes de Chase-JPMorgan hasta sistemas que incorpora variables económicas, políticas y financieras.

El EMBI se define como un índice de bonos de mercados emergentes, el cual refleja el movimiento en los precios de sus títulos negociados en moneda

extranjera. Se la expresa como un índice ó como un margen de rentabilidad sobre aquella implícita en bonos del tesoro de los Estados Unidos. (BANCO CENTRAL DEL ECUADOR, 2014)

Este indicador mide la capacidad de pago de un país. En enero de 2013, Ecuador pasó de 704 puntos a 571 en igual período de 2014. En los dos últimos años, el indicador de riesgo país en Ecuador ha fluctuado entre 500 y 800 puntos.

En el gobierno del Eco. Rafael Correa con el afán gubernamental de disciplinar los precios de los insumos agropecuarios ha tenido un verdadero vía crucis, fue preocupación de orden constitucional por el Mandato que dispuso estímulos fiscales para que bajen los desmesurados niveles alcanzados, evitar acciones especulativas y facilitar a los agricultores el acceso fluido y justo a estos indispensables elementos de la actividad agropecuaria.

Las normas vigentes preceptúan que los fertilizantes, insecticidas, herbicidas, fungicidas y semillas se subordinarán a tarifas máximas, dividiéndolos en dos grandes grupos. Aquellos cuyos precios son establecidos expresamente por el gobierno, en una lista corta que incluyó a los fertilizantes urea, muriato de potasio y fosfato di amónico, fuentes de los nutrientes básicos nitrógeno, fosforo y potasio.

Los demás constan en la nómina de libertad controlada, donde los primeros diez días de cada mes los empresarios que participan en este negocio deben comunicar al Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca (MAGAP), las justificaciones documentadas de los precios de venta final, de no hacerlo migrarán al segmento de productos bajo fijación directa ministerial y las consiguientes sanciones. Con la reciente reforma, todos integrarán la plantilla de libertad controlada.

Para indagar cómo este factor interviene en la agricultura del Ecuador, se incluye un reporte de los programas implementados por el gobierno en curso.

#### › **Empresa Pública Unidad Nacional de Almacenamiento “UNA EP”**

Es una sociedad de derecho público, con personalidad jurídica, patrimonio propio, dotada de autonomía presupuestaria, financiera, económica, administrativa y de gestión.

Se crea el 27 de agosto del 2007 la Unidad Nacional de Almacenamiento U.N.A., adscrita al Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca mediante Decreto Ejecutivo N° 589, del Econ. Rafael Correa Delgado, PRESIDENTE CONSTITUCIONAL DE LA REPÚBLICA.

Los principales servicios que se brindan en las plantas de silos de propiedad de la U.N.A. son:

- Pesaje automático en básculas camioneras certificadas por el INEN
- Análisis de laboratorio en base a las normas INEN
- Limpieza de granos
- Secado de granos
- Mantenimiento fitosanitario y conservación del producto

Internamente como tareas de apoyo a la gestión pública de la UNA se actualizan y/o supervisan periódicamente procesos: administrativos, de planificación, financieros, legales, de recursos humanos y operativos. (Unidad Nacional de Almacenamiento (UNA))

#### › **Programa de innovación agrícola**

Desde Junio del 2010 se está ejecutando este programa como estrategia para contribuir al desarrollo del Buen Vivir Rural, la Soberanía alimentaria, y la reducción de la pobreza en el agro ecuatoriano.

A través del trabajo en los territorios desarrollados por las organizaciones de productores y productoras se espera mejorar la productividad en el agro, reducir los costos de producción, promover una producción más limpia, mejorar las

condiciones de vida de las familias y la conservación del ambiente dentro de sistemas de producción sostenibles. (El Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca MAGAP)

#### › **Plan tierras**

El Plan Tierras es un proceso socio-económico y político, dirigido a la transformación de la estructura de la tenencia de la tierra en el campo, para implementar un nuevo modelo de producción agrícola que garantice la soberanía y seguridad alimentaria y el buen vivir.

El fin de este programa es el de planificar, gestionar y sistematizar la redistribución de la tierra, para construir el nuevo modelo de producción basado en la agroecología y el fortalecimiento organizativo. (El Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca MAGAP)

#### › **Agro calidad**

La Agencia Ecuatoriana de Aseguramiento de Calidad del Agro – Agrocalidad, encargada de la definición y ejecución de políticas, regulación y control de las actividades productivas del agro nacional, La cual, es respaldada por normas nacionales e internacionales, que apuntan a la protección y mejoramiento de la producción agropecuaria, implantación de prácticas de inocuidad alimentaria, el control de la calidad de los insumos, el apoyo a la preservación de la salud pública y el ambiente, incorporando al sector privado y otros actores en la ejecución de planes, programas y proyectos.

Es importante resaltar que Agro calidad también otorga la certificación orgánica mediante la aplicación de la normativa nacional: registra, controla y supervisa a los operadores de la cadena de producción orgánica agropecuaria en el Ecuador, con el objetivo de garantizar su categoría como productores, procesadores y/o comercializadores de productos orgánicos certificados y además observar el desempeño técnico y administrativo de las agencias de certificación de productos orgánicos y sus inspectores. De esta manera se

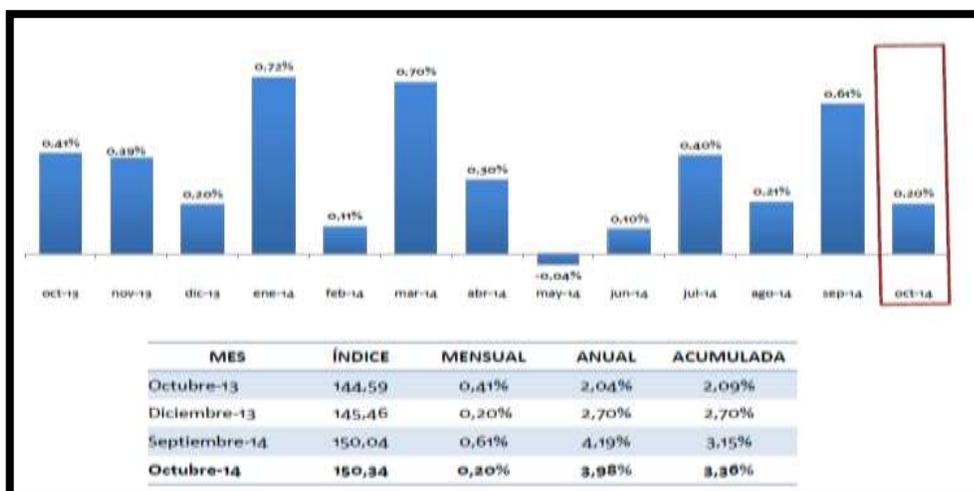
genera confianza por parte de los consumidores de los mercados nacionales e internacionales. (Agencia Ecuatoriana de Aseguramiento de Calidad del Agro – Agrocalidad)

### 3.1.1.2 Factor Económico

El factor económico comprende actividades que tienden a incrementar la capacidad productiva de bienes y servicios de una economía, el poder de compra, el precio, los ahorros y el crédito del momento, por ello es importante conocer las principales tendencias económicas, del ingreso y de los cambiantes patrones de gastos de consumidores, de esta manera, se puede analizar los siguientes indicadores:

#### › Inflación

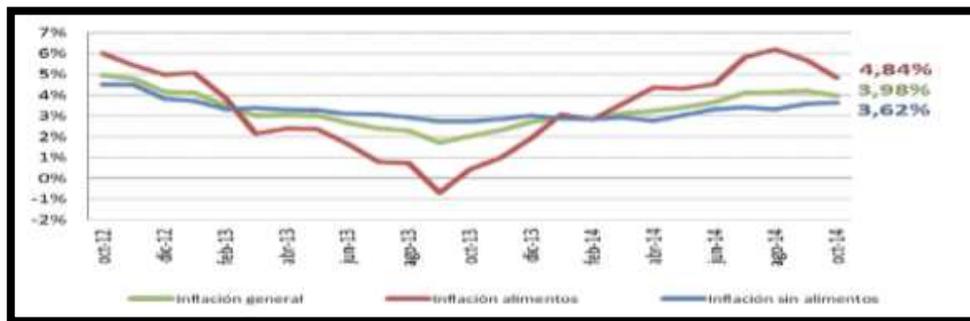
La inflación es medida estadísticamente a través del Índice de Precios al Consumidor del Área Urbana (IPCU), a partir de una canasta de bienes y servicios demandados por los consumidores de estratos medios y bajos, establecida a través de una encuesta de hogares. (Banco Central del Ecuador)



**Figura 24. Porcentajes de Inflación**

**Fuente:** Instituto Nacional de Estadística y Censos (Inec)

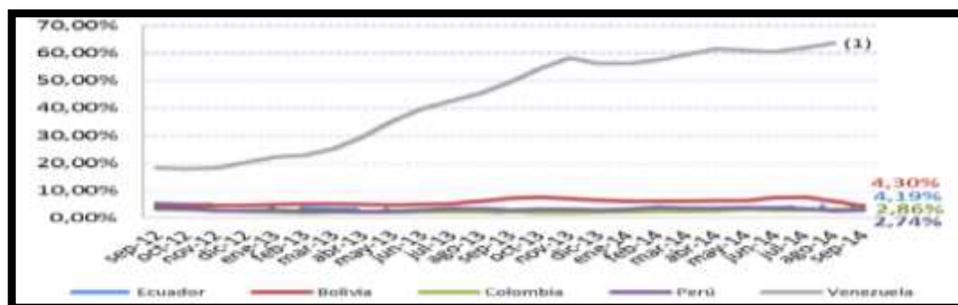
La inflación anual del IPC de Octubre de 2014, se ubicó en 3.98 %, al mayor porcentaje de los alcanzados durante el año anterior.



**Figura 25. Inflación Anual General, de Alimentos y sin Alimentos**  
Fuente: Instituto Nacional de Estadística y Censos (Inec)

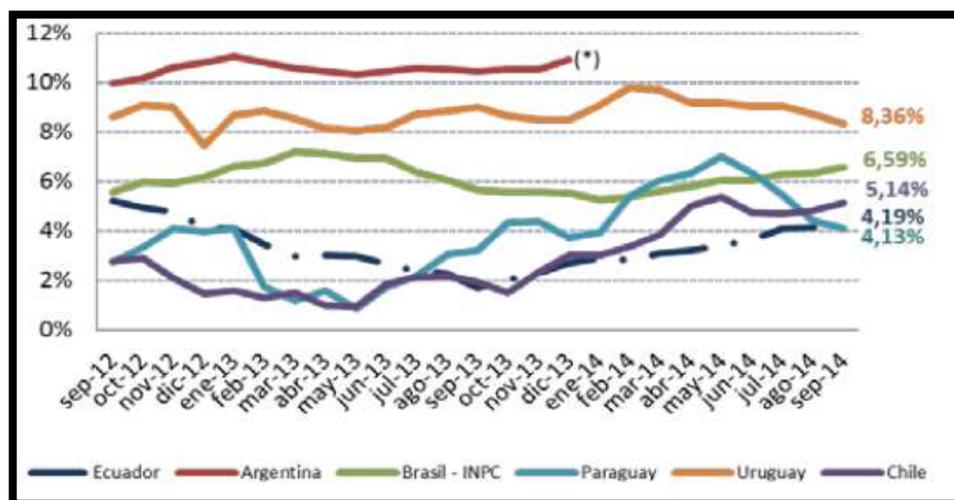
En Octubre del 2014, la inflación se ubicó en 3,98% es decir, 1,28 puntos porcentuales más que la variación de precios del mes de diciembre del año anterior (2,70%). La inflación de la economía ecuatoriana durante el año 2014 tuvo una tendencia creciente, esto responde al comportamiento, principalmente, del rubro de alimentos y bebidas no alcohólicas.

El aumento de la demanda interna por encima de la producción interna, junto al alto valor de los productos agrícolas y materias primas en el mundo, también inciden en que el nivel de precios observado en la economía ecuatoriana las variaciones desde el año 2012 al 2014.



**Figura 26. Inflación anual de Ecuador y Venezuela vs los países de la CAN**  
Fuente: Instituto Nacional de Estadística y Censos (Inec)

Al analizar los valores de la inflación anual de los países miembros de la Comunidad Andina de Naciones (CAN) y Venezuela, se puede apreciar que en Septiembre de 2014 Ecuador se encuentra cerca del promedio.



**Figura 27. Inflación anual de Ecuador y los países del MERCOSUR**  
Fuente: Instituto Nacional de Estadística y Censos (Inec)

Si se compara la inflación anual ecuatoriana de Septiembre del 2014 con la de los países miembros del Mercado Común del Sur (MERCOSUR), se evidencia que Ecuador posee la variación anual más baja con el 4,19% que las de los países de Chile, Brasil y Uruguay.

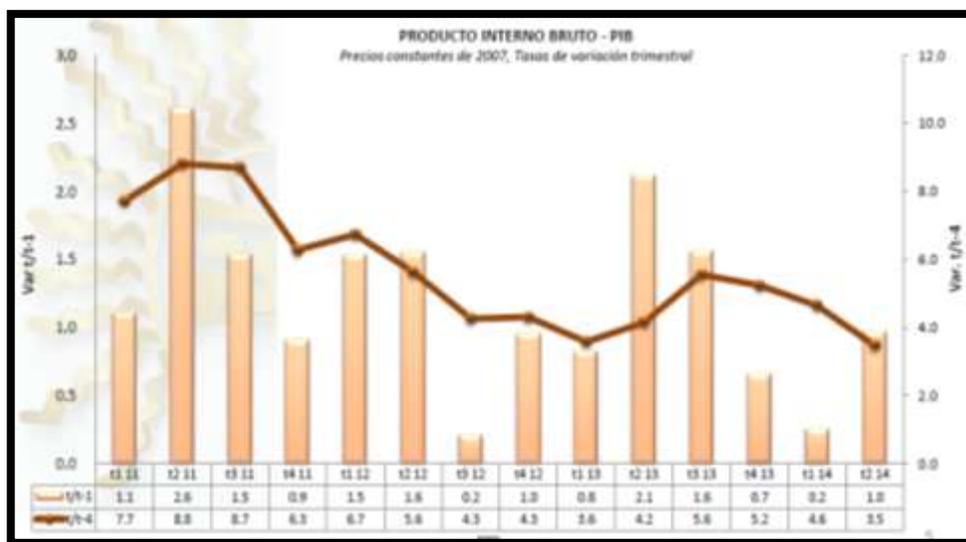
Mes	Canasta Vital (a)	Variación mensual	Ingreso Mensual Familiar (b)	Recuperación en el consumo (a)-(b)
oct-13	439,10	0,58%	593,60	-154,50
nov-13	442,11	0,69%	593,60	-151,49
dic-13	444,78	0,60%	593,60	-148,82
ene-14	449,54	1,07%	634,67	-185,13
feb-14	449,54	0,00%	634,67	-185,13
mar-14	452,74	0,71%	634,67	-181,93
abr-14	453,66	0,20%	634,67	-181,01
may-14	454,16	0,11%	634,67	-180,51
jun-14	455,21	0,23%	634,67	-179,46
jul-14	458,02	0,62%	634,67	-176,65
ago-14	457,95	-0,02%	634,67	-176,72
sep-14	462,40	0,97%	634,67	-172,27
oct-14	464,55	0,46%	634,67	-170,12

**Figura 28. Canasta Familiar Básica, variación mensual y recuperación en el consumo**  
Fuente: Instituto Nacional de Estadística y Censos (Inec)

La Canasta Vital tuvo un costo de 464,55 dólares, generándose un excedente de 170,12 dólares del ingreso familiar. El costo de la canasta vital aumentó en un 0,46% en referencia al del mes anterior.

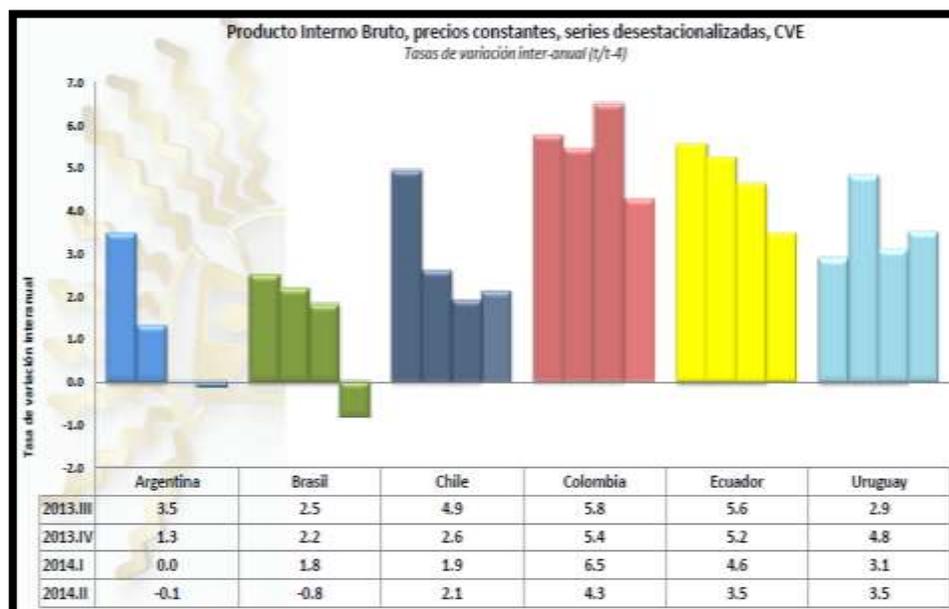
### › Producto Interno Bruto (PIB)

Indicador económico utilizado para medir la producción en un país dado, constituye el valor total de la producción de riqueza (valor de los bienes y servicios producidos) dentro de una nación, es decir el nivel de consumo, gasto público, inversión, exportaciones e importaciones que mantiene la economía en un periodo determinado de tiempo. (PIB)



**Figura 29. Producto Interno Bruto**  
Fuente: Banco Central del Ecuador (BCE)

En el segundo trimestre de 2014, Ecuador mantiene la tendencia de crecimiento económico, con un resultado positivo de 1.0% en relación al trimestre anterior (t/t-1), lo que ubicó al PIB (a precios constantes) en USD 17,278 millones; asimismo, presentó una variación inter-anual (t/t-4 %, respecto al segundo trimestre de 2013) positiva de 3.5%.



**Figura 30. PIB Ecuador y América Latina**

**Fuente:** Banco Central del Ecuador (BCE)

Ecuador tuvo un muy buen desempeño en el segundo trimestre 2014 y está en el grupo de países de mayor crecimiento de América Latina, registrando una tasa de 3,5%.

### › Impuestos

Prestación tributaria obligatoria exigida tanto a personas físicas, como a personas jurídicas, cuyo presupuesto de hecho no es una actividad del Estado referida al obligado y destinada a cubrir los gastos públicos, hoy por lo regular en dinero, al Estado y demás entidades de derecho público, para financiarse y obtener recursos para realizar sus funciones.

CONCEPTOS	TOTAL
<b>TOTAL BRUTO (3)</b>	<b>10.276.386,3</b>
Notas de Crédito	152.662,3
Compensaciones	2.855,7
<b>TOTAL NETO (4)</b>	<b>10.120.868,3</b>
<i>Devoluciones (2)</i>	<i>(221.953,2)</i>
<i>Devoluciones I.Renta</i>	<i>(82.528,3)</i>
<i>Devoluciones IVA</i>	<i>(127.339,7)</i>
<i>Devoluciones Otros</i>	<i>(12.085,2)</i>
<b>TOTAL EFECTIVO (5)</b>	<b>10.342.821,5</b>
<b>Impuesto a la Renta Recaudado</b>	<b>3.447.556,7</b>
Impuesto Ingresos Extraordinarios	-
<b>Impuesto al Valor Agregado</b>	<b>8.197.098,2</b>
IVA de Operaciones Internas	3.358.317,2
IVA de Importaciones	1.480.463,8
<b>Impuesto a los Consumos Especiales</b>	<b>1.039.475,0</b>
ICE de Operaciones Internas	451.903,3
ICE de Importaciones	135.668,3
<b>Impuestos Fomento Ambiental</b>	<b>126.007,5</b>
Impuesto Redimible Botellas Plásticas no Retornables	16.457,3
Impuesto Ambiental Contaminación Vehicular	93.093,0
<b>Impuesto a los Vehículos Motorizados</b>	<b>355.442,5</b>
Impuesto	170.700,9
I. Transf. dominio vehíc. usados	14.040,6
<b>Impuesto a la Salida de Divisas</b>	<b>951.829,6</b>
<b>Imp. Activos en el Exterior</b>	<b>32.992,1</b>
<b>RISE</b>	<b>43.017,5</b>
<b>Regalías, patentes y utilidades de conservación minera</b>	<b>27.906,1</b>
<b>Tierras Rurales</b>	<b>121.484,0</b>
<b>Intereses por Mora Tributaria</b>	<b>117.347,2</b>
<b>Multas Tributarias Fiscales</b>	<b>54.031,5</b>
<b>Otros Ingresos</b>	<b>4.257,7</b>

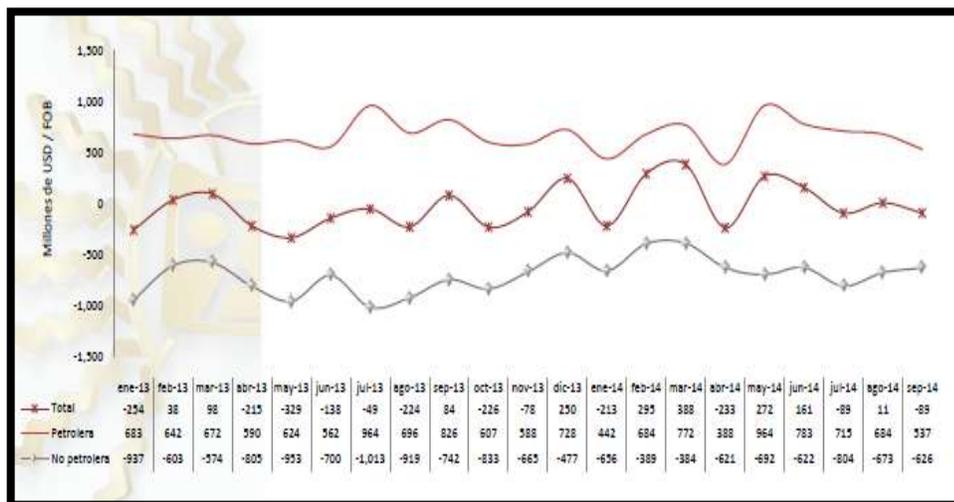
**Figura 31.Recaudación de Impuestos de Ene – Oct 2014**  
**Fuente:** Servicio de Rentas Internas (SRI)

La recaudación tributaria efectiva entre enero y junio de 2014, alcanzó un monto de USD 10.342.821,5 millones recuperados durante este periodo.

Los impuestos con mayor impacto durante este período fueron: en primer lugar, el Impuesto al Valor Agregado (IVA) con USD 8.197.098,2 millones recaudados; en segundo lugar, el Impuesto a la Renta con USD 3.447.556,7; en tercer lugar, se encuentra el Impuesto a los Consumos Especiales con USD 1.039.475,00 mil recaudados, y en cuarto lugar está el Impuesto a la Salida de Divisas (ISD) con USD 951.829,6 mil recaudados de la meta que debe ser cumplida.

## › Balanza Comercial

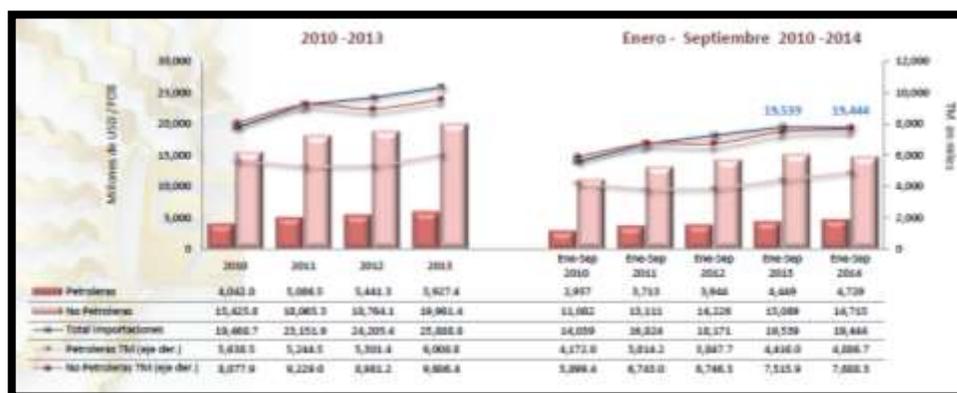
La Balanza Comercial es la relación entre la cantidad de dinero que un país gasta en el extranjero y la cantidad que ingresa de otras naciones.



**Figura 32. Balanza Comercial Total a Septiembre del 2014**

**Fuente:** Banco Central del Ecuador (BCE)

La Balanza Comercial Total a septiembre de 2014 registró un déficit de USD 89 millones, -925.3% menos en términos relativos que el resultado obtenido en agosto de 2014 que fue de USD 11 millones.



**Figura 33. Importaciones de Ene - Sep del 2014**

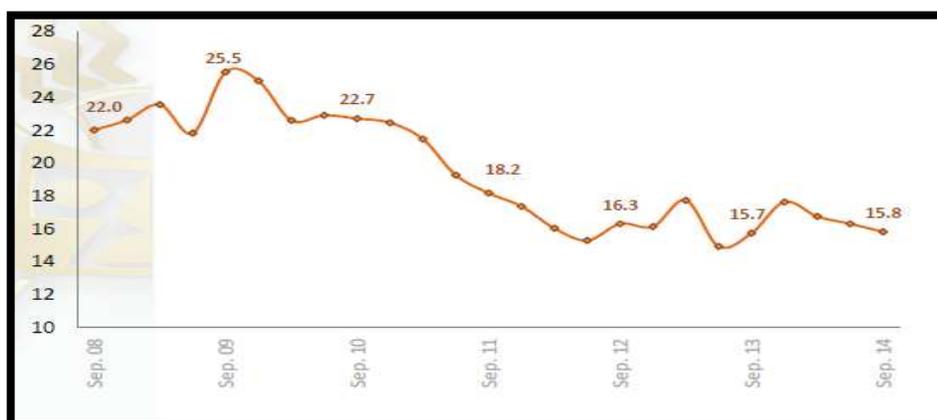
**Fuente:** Banco Central del Ecuador (BCE)

Durante los meses de enero y septiembre de 2014, las importaciones totales en valor FOB totalizaron USD 19,444 millones; -0.5% menos que las compras externas realizadas en los nueve primeros meses del año 2013 (USD 19,539 millones).

### 3.1.1.3 Factor Social

#### › Pobreza

La pobreza es una forma de vida que aparece cuando las personas carecen de los recursos necesarios para satisfacer sus necesidades básicas para cubrir necesidades físicas y psíquicas básicas humanas que inciden en un desgaste del nivel y calidad de vida de las personas, tales como la alimentación, la vivienda, la educación, entre otros.



**Figura 34. Población Urbana en Condiciones de Pobreza**

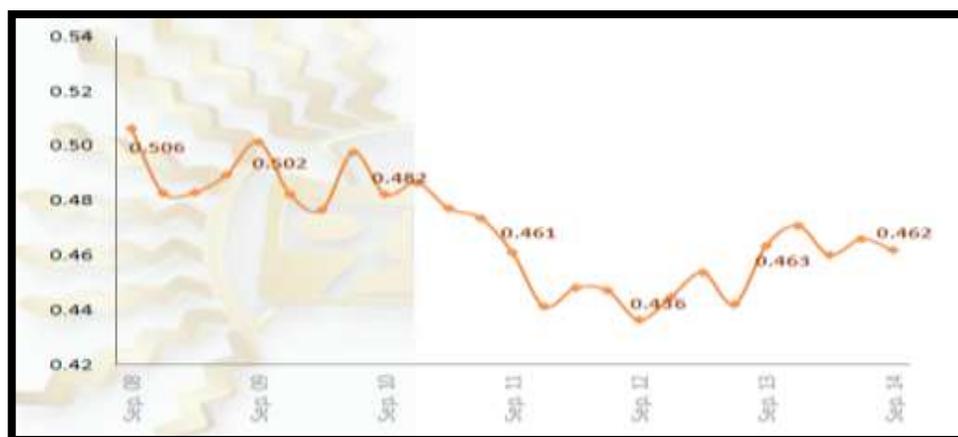
**Fuente:** ENEMDU - Banco Central del Ecuador (BCE)

Se compara el ingreso total per-cápita con la línea de pobreza por consumo, de tal manera que los individuos con ingreso total per-cápita menor a la línea de pobreza por consumo, son considerados pobres.

En el mes de Septiembre del 2014, la tasa de incidencia de pobreza de la población nacional urbana del país se situó en 15,8 %, registrando un aumento de 0.1 puntos porcentuales respecto de la tasa observada en Septiembre del 2013 (15.7%).

### › Coeficiente de Gini

El coeficiente de Gini es un indicador de desigualdad que mide la manera como se distribuye una variable entre un conjunto de individuos, mientras más cercano a cero sea, más equitativa es la distribución de la variable. En el caso particular de la desigualdad económica, la medición se asocia al ingreso o al gasto de las familias o personas.



**Figura 35. Coeficiente de Gini a Nivel Urbano**  
Fuente: ENEMDU - Banco Central del Ecuador (BCE)

Desde Septiembre del 2008, el coeficiente de Gini dentro del área urbana del país ha presentado una tendencia decreciente, de tal manera que en Septiembre del 2014 se situó en 0,46.

En relación al último año ha existido un ligero incremento en este indicador, pero a pesar de esto aún se encuentra dentro de los rangos mínimos de desigualdad y distribución de la riqueza, es decir, que en el Ecuador el índice de distribución de riqueza o igualdad es positivo, pero no completamente ya que existe pobreza en el país.

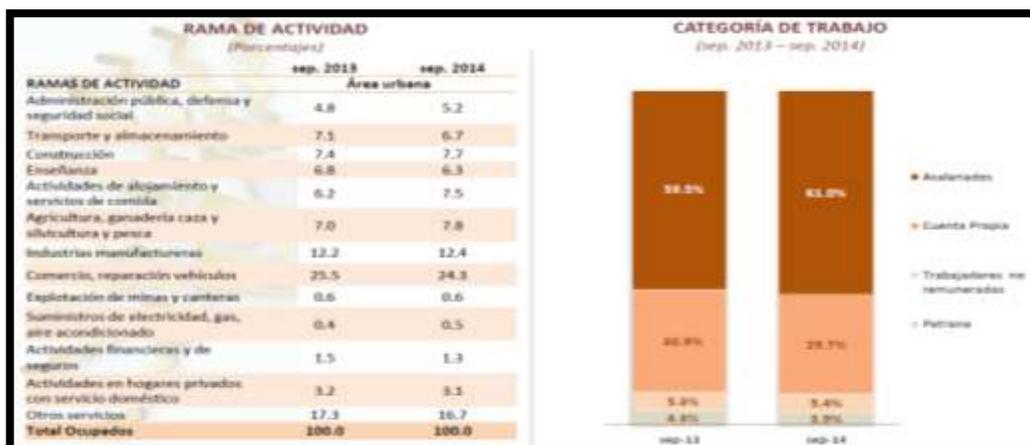
### › Ocupación

La población con ocupación plena está constituida por personas ocupadas de 10 años, con relación de dependencia, con trabajo estable y con aportes al

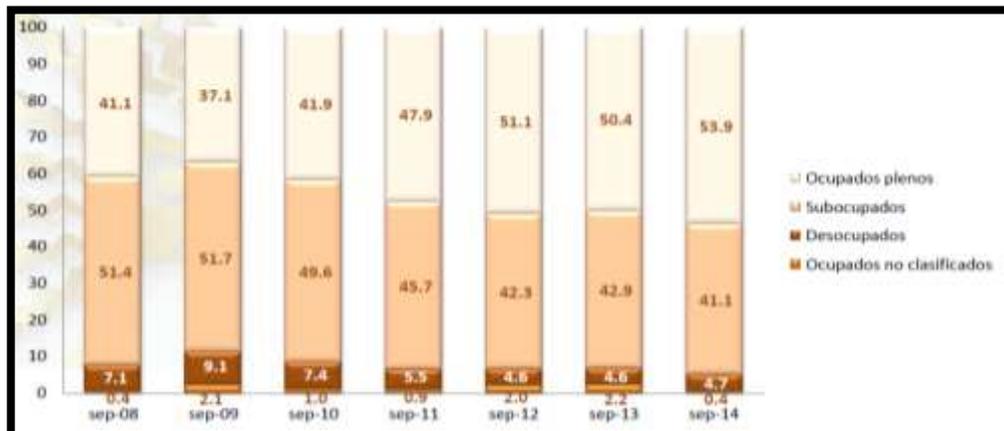
seguro social que trabajan como mínimo la jornada legal, tienen ingresos superiores al salario unificado legal y no desean trabajar más (no realizan gestiones); o bien que trabajan menos de 40 horas, sus ingresos son superiores al salario unificado legal y no desean trabajar más horas. (ENEMDU)

CLASIFICACIÓN DE LA POBLACIÓN	2010		2011		2011		2012		2012		2013		2013		2014		2014	
	Sep.	Dic.	Mar.	Jun.	Sep.	Dic.	Mar.	Jun.	Sep.	Dic.	Mar.	Jun.	Sep.	Dic.	Mar.	Jun.	Sep.	
Población en Edad de Trabajar (PET)	83.5	84.0	84.5	84.6	83.5	83.7	83.9	83.9	84.3	84.9	84.7	84.7	83.2	82.4	82.2	81.3	81.6	
Población Económicamente Activa (PEA)	57.2	54.6	55.5	54.6	55.2	55.4	57.2	56.6	55.1	54.7	54.9	55.6	55.2	53.5	54.0	54.6	54.9	
Ocupados	92.6	93.9	93.0	93.6	94.5	94.9	95.1	94.0	95.4	95.0	95.4	95.1	95.4	95.1	94.4	94.3	95.3	
Ocupados No clasificados	1.0	1.2	1.8	1.3	0.9	0.8	1.3	2.0	2.0	3.1	1.9	193.5	2.2	0.3	0.4	0.3	0.4	
Ocupados Plenos	41.9	45.6	41.2	45.6	47.9	49.9	49.9	49.9	51.1	52.1	48.4	46.7	50.4	51.5	49.7	52.7	53.9	
Subocupados	49.6	47.1	50.0	46.7	45.7	44.2	43.9	43.0	42.3	39.8	45.0	46.4	42.9	43.3	44.4	41.3	41.1	
Visibles	10.2	9.5	10.5	8.5	8.6	7.6	8.8	7.3	8.0	6.1	8.3	9.4	7.1	8.1	8.5	8.1	8.3	
Otras formas	39.4	37.7	39.5	38.3	37.1	36.7	35.1	35.7	34.3	33.8	36.7	37.0	35.8	35.3	35.9	33.1	32.8	
Desocupados/Desempleados	7.4	6.1	7.0	6.4	5.5	5.1	4.9	5.2	4.6	5.0	4.6	4.9	4.6	4.9	5.6	5.7	4.7	
Cesantes	5.8	4.2	5.2	4.4	4.7	3.3	4.0	3.8	3.5	3.1	3.5	3.4	3.7	3.0	4.1	3.7	3.4	
Trabajadores Nuevos	1.7	1.9	1.8	1.9	0.8	1.8	0.9	1.4	1.1	1.9	1.2	1.5	0.8	1.8	1.5	2.0	1.2	
Desempleo Abierto	6.1	4.5	5.7	5.1	4.8	3.9	4.2	4.3	4.1	4.0	4.2	4.1	4.0	3.7	4.7	4.7	3.9	
Desempleo Oculto	1.3	1.6	1.3	1.2	0.7	1.2	0.6	0.8	0.5	1.0	0.5	0.8	0.6	1.2	0.9	1.0	0.7	
Población Económicamente Inactiva (PEI)	42.8	45.4	44.5	45.4	44.8	44.6	42.8	43.4	44.9	45.3	45.1	44.4	44.8	46.5	46.0	45.4	45.1	

**Figura 36. Indicadores de Mercado Laboral**  
Fuente: ENEMDU - Banco Central del Ecuador (BCE)



**Figura 37. Estructura de la Ocupación de la PEA**  
Fuente: ENEMDU - Banco Central del Ecuador (BCE)



**Figura 38. Distribución de la PEA**  
**Fuente:** ENEMDU - Banco Central del Ecuador (BCE)

Al analizar la distribución de la PEA urbana, se puede observar que en Septiembre del 2014, la tasa de ocupación plena representó el 53.9%; la tasa de subocupación el 41.1%; la tasa de desocupación el 4.7% y finalmente en mínimo porcentaje los ocupados no clasificados 0.4% los cuales no se pueden clasificar como ocupados plenos u otras formas de subempleo por falta de datos en los ingresos o en las horas trabajadas.

#### 3.1.1.4 Factor Tecnológico

La importancia y trascendencia que tiene la agricultura en nuestro país, está en la mira del gobierno central, por ello, y aunque con un poco de retraso, la gestión gubernamental comienza a rendir sus primeros frutos.

El saber hacer y el conocimiento aplicado es un nuevo factor de producción, a través del progreso tecnológico las empresas han sido capaces de diversificar y ampliar sus horizontes, llegar cada día más rápido, mejor y más eficientemente en la búsqueda de sus objetivos.

En nuestro país las actividades en las cuales la tecnología no ha dado muchos avances ha sido en el área agrícola, es por esto que la mayoría de actividades agrarias se las realiza manualmente, y quedándonos retrasados en

nuestra producción agrícola. Los únicos que han podido en algo implementar tecnología han sido los grandes empresarios.

La tecnología hace que la producción se escale a niveles nunca antes vistos en donde el poder del capital acogido por el poder de la tecnología puede crear economías de escala en donde incluso existen empresas que tienen dominio mundial de los mercados.

Estos factores están implícitos en las funciones de producción de las empresas (que depende típicamente de dos factores: capital y trabajo), la productividad del capital humano (trabajo) puede ser repotenciada con factores tecnológicos al igual que la productividad del capital físico.

#### **3.1.1.5 Factor Legal**

En el Ecuador existen varias leyes, normas, códigos y resoluciones que rigen al sector privado y público.

Para Importadora Alaska S.A las leyes y entes reguladores que rigen son:

- Constitución de la República del Ecuador 2008
- Plan Nacional del Buen Vivir
- Superintendencia de Compañías
- Código de Comercio
- Ley de Desarrollo Agrario
- Ley Orgánica de Aduanas
- Ley de Gestión Ambiental
- Ley de Comercio Exterior e Inversiones
- Servicio de Rentas Internas (SRI)
- Registro Único de Contribuyentes (RUC)
- Permiso de Bomberos
- Permiso Ambiente

- Ministerio de Relaciones Laborales
- Ministerio de Ambiente
- Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS)

### 3.1.2. Influencias Microambientales

#### 3.1.2.1 Clientes

El cliente es la razón de existencia y garantía de futuro de la compañía por lo que ha continuación se detalla en forma general los clientes Importadora Alaska S.A de los últimos dos años:

**Tabla 1. Clientes Importadora Alaska S.A**

<b>CLIENTES</b>		
<b>AÑO</b>	<b>N°</b>	<b>VENTAS</b>
<b>2012</b>	2556	5.588.123,62
<b>2013</b>	2459	5.568.832,02

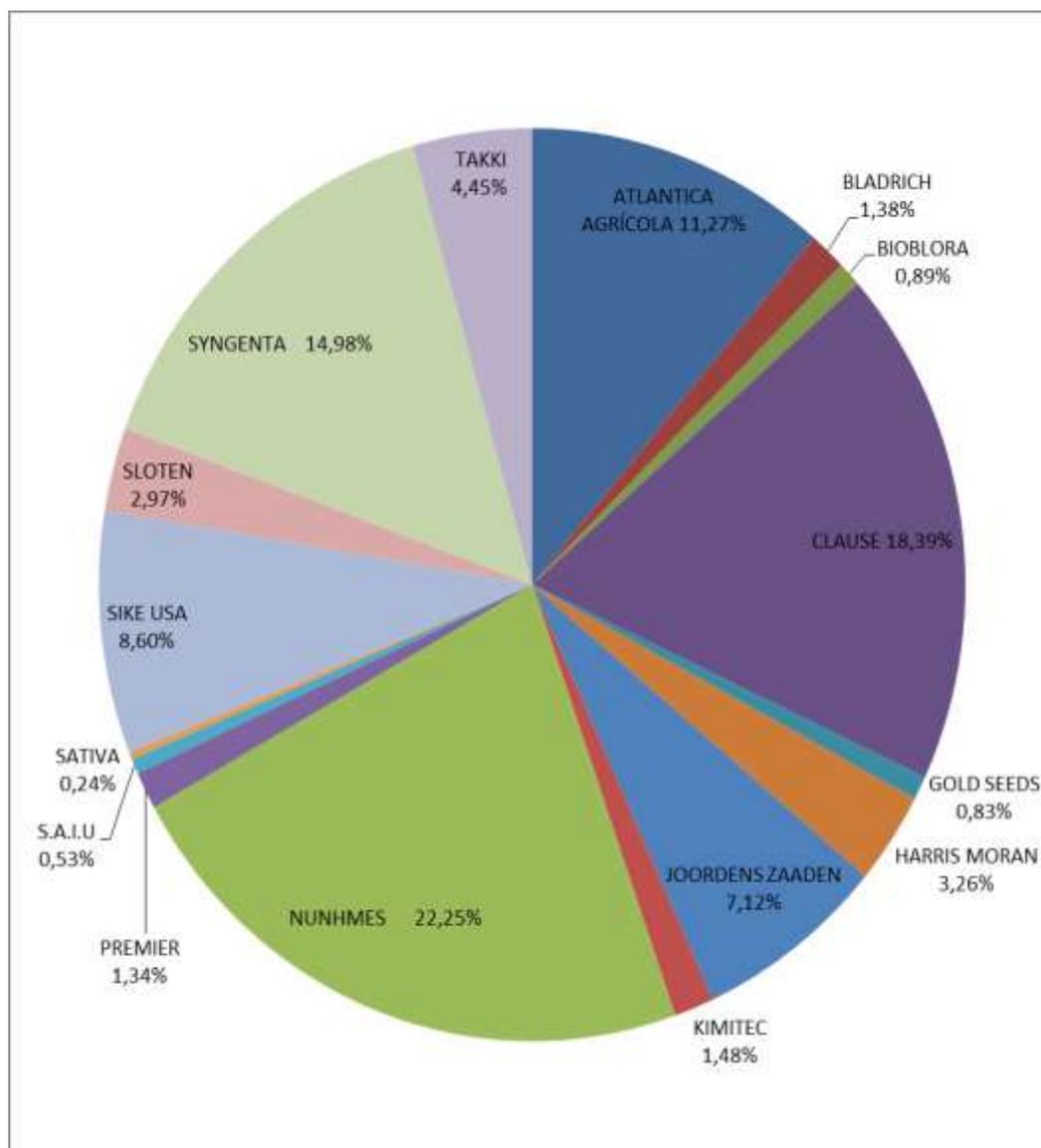
De acuerdo a la tabla N° 1 existe una disminución de clientes nacionales de 19.291,6 representando el 10,17% en relación al año 2012, por lo tanto los clientes de Importadora Alaska S.A. que aportan la mayor cantidad de los ingresos a la compañía corresponden a clientes nacionales prefiriendo los insumos que ofrece la misma.

#### 3.1.2.2 Proveedores

La importancia de los proveedores es vital debido a que inciden en gran medida en la oferta de la compañía, a continuación se detalla los proveedores de la compañía Importadora Alaska S.A:

<b>PROVEEDOR</b>	<b>VALOR</b>	<b>% COMPRA</b>	<b>PLAZO</b>
<b>ATLANTICA AGRICOLA</b>	380.000,00	11,27%	60 días
<b>BLADRICH</b>	46.500,00	1,38%	Contado
<b>BIOBLORA</b>	30.000,00	0,89%	30 días
<b>CLAUSE</b>	620.000,00	18,39%	90 días
<b>GOLD SEEDS</b>	28.000,00	0,83%	Contado
<b>HARRIS MORAN</b>	110.000,00	3,26%	30 días
<b>JOORDENS ZAADEN</b>	240.000,00	7,12%	30 días
<b>KIMITEC</b>	50.000,00	1,48%	30 días
<b>NUNHMES</b>	750.000,00	22,25%	90 días
<b>PREMIER (TURBA)</b>	45.000,00	1,34%	30 días
<b>S.A.I.U.</b>	18.000,00	0,53%	30 días
<b>SATIVA</b>	8.000,00	0,24%	30 días
<b>SIKE USA</b>	290.000,00	8,60%	60 días
<b>SLOTEN (LACTO REEMPLAZANTE)</b>	100.000,00	2,97%	30 días
<b>SYNGENTA</b>	505.000,00	14,98%	90 días
<b>TAKKI</b>	150.000,00	4,45%	30 días
	<b>3.370.500,00</b>	<b>100,00%</b>	

**Figura 39. Proveedores Importadora Alaska S.A**



**Figura 40. Porcentaje de las compras a Proveedores**

Importadora Alaska S.A, posee proveedores nacionales e internacionales de los cuales adquiere insumos agrícolas. El monto de compras locales en el año 2013 fue de US\$ 3.370.500,00 siendo el principal proveedor NUNHMES con un valor total de US\$ 750.000,00 representando en porcentajes el 22,25% de las compras que realiza la compañía.

Todos los proveedores otorgan crédito, la mayoría a 30 días plazo para la cancelación de las compras.

### 3.1.2.3 Competencia



AGRIPAC, empresa comercializadora de insumos para la agroindustria en Ecuador, en actividades interesantes como la distribución de insecticidas y raticidas de uso doméstico, la multiplicación de semillas, el acopio de maíz y la producción de balanceados, cuenta con la infraestructura adecuada para ofrecer un producto de calidad.



EQUAQUÍMICA, es una empresa dedicada a la comercialización y distribución de productos y servicios para la salud agrícola, salud humana y salud animal. Comprometidos con la seguridad y salud de las personas, el cuidado y protección del medio ambiente, la calidad y con una gestión ética y socialmente responsable; comprometiendo recursos económicos, técnicos y humanos, potenciando el desarrollo de sus trabajadores, creando valor agregado en sus clientes y fortaleciendo la cooperación con sus proveedores y socios comerciales.



FARMAGRO S.A, empresa dedicada a la comercialización de insumos agrícolas, establecen una organización comercial, técnica y de servicio hacia la agricultura para solucionar sus problemas fitosanitario y agropecuarios.

Ayuda con moléculas y productos innovadores a nivel mundial a que Ecuador tenga una mayor producción agrícola. Farmagro se preocupa constantemente por ofrecer al agricultor ecuatoriano la mejor calidad en productos y tecnología disponibles en el mercado mundial, por ello cuentan con proveedores de alto prestigio internacional, líderes en la producción de productos fitosanitarios y agropecuarios.



BIOAGRO, empresa con 10 años de experiencia en la venta de productos de agricultura alternativa de alta calidad para el agro nacional e internacional. Contamos con una amplia gama de productos Bioestimulantes, Fertilizantes y Protectores de cultivos amigables con el ambiente, que se adaptan a las diferentes necesidades de la agricultura moderna.

Todos sus productos son probados en ensayos y aplicaciones para garantizar a los productores agrícolas una excelente calidad del producto que se brinda.



FERTISA, Fertilizantes, Terminales i Servicios S.A., fundada en el año 1964 con capital estatal, fue privatizada y adquirida por el Grupo Wong en enero de 1994. Sus instalaciones están ubicadas en la ciudad de Guayaquil, en la vía del Puerto Marítimo.

Es una empresa comprometida con el desarrollo agroindustrial del país, produce y comercializa insumos agropecuarios, brinda asesoría técnica, y ofrece servicios portuarios privados de óptima calidad con personal altamente calificado.



AGROSAD, desde sus inicios se caracterizó por la calidad, la calidez, el buen servicio, y sobre todo por la asesoría técnica personalizada, lo que le ha dado un lugar en la mente de la comunidad, y un sitio muy importante en el corazón de sus clientes, por lo que AGROSAD es sinónimo de excelencia, es considerada una de las más sólidas y solventes empresas del Austro y del país, con socios estratégicos en todo el territorio nacional; demostrando que el trabajo realizado en todo este tiempo, ha sido exitoso y sobre todo fructífero.

**SAKATA®**

SAKATA es un líder mundial en la cría y la producción de hortalizas y semillas ornamentales y esquejes vegetativos. Sakata criadores de todo el mundo trabajan diligentemente para desarrollar variedades que ofrecen un rendimiento superior y establecen nuevos estándares para la industria.



SEMAGRO S.A. no vende únicamente productos, sino soluciones integrales para garantizar que cada etapa del proceso productivo se realice de manera eficiente y con calidad.

Esto incluye: el asesoramiento para el buen establecimiento y manejo de praderas, la selección apropiada de los equipos e implementos para la producción lechera y el acompañamiento permanente de su Equipo Técnico para asegurar el cumplimiento de los objetivos de sus clientes.



Inicialmente representan a compañías internacionales de productos químicos y colorantes para textiles. Posteriormente incluyeron nuevas líneas de distintas áreas de comercialización: veterinaria, materias primas para la industria farmacéutica y alimenticia, maquinaria, productos farmacéuticos, productos de consumo y cuidado personal, agricultura, entre otros.

#### **3.1.2.4 Precios**

Según Rosario Sulser y José Pedroza, el precio es la cantidad de unidades monetarias que pagamos a cambio de adquirir un producto o servicio. El precio en general es una medida cuantitativa, que nos indica el valor de un producto o servicio.

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

<b>Personas Naturales</b>	<b>Distribuidores</b>
Contado	Crédito 30 días
Hasta 15% de descuento	Hasta 25% de descuento en ventas mayores a USD\$500

**Cuadro 1. Política de Precios**

### **3.2 Análisis Interno**

El análisis interno a la compañía Importadora Alaska S.A., permite realizar una evaluación determinando los riesgos de control, factores positivos y negativos del proceso de ventas para brindar soluciones efectivas.

#### **3.2.1 Estructura del Área de Ventas**

Las ventas son realizadas a nivel nacional por el personal que forma la fuerza de ventas los cuales son asesores técnicos y desarrollistas , en total está integrada por ocho ingenieros agrónomos profesionales que visitan las diferentes zonas, los mismos que tienen como responsabilidad visitar a distribuidores y productores.

Sus principales clientes están en almacenes ubicados en todo el país y por ende brindan soporte técnico de lo que ellos puedan necesitar.

La compañía tiene como política organizar días de campo y charlas técnicas para capacitar en nuevas tecnologías y presentar los productos agrícolas que posee la misma.

Las ventas son realizadas directamente a través de distribuidores que se encuentran establecidos a Nivel Nacional.

La distribución de la mercadería es realizada usando los camiones que son parte de los activos de la compañía hacia los sitios más cercanos y a través de la subcontratación de compañías de transportes para sitios más alejados.

Importadora Alaska S.A cuenta con un almacén en las oficinas de Quito, donde se atiende a los clientes que los visitan y de igual manera les brindan asistencia técnica como parte de la política de la compañía.

### 3.2.2 Mapa de procesos

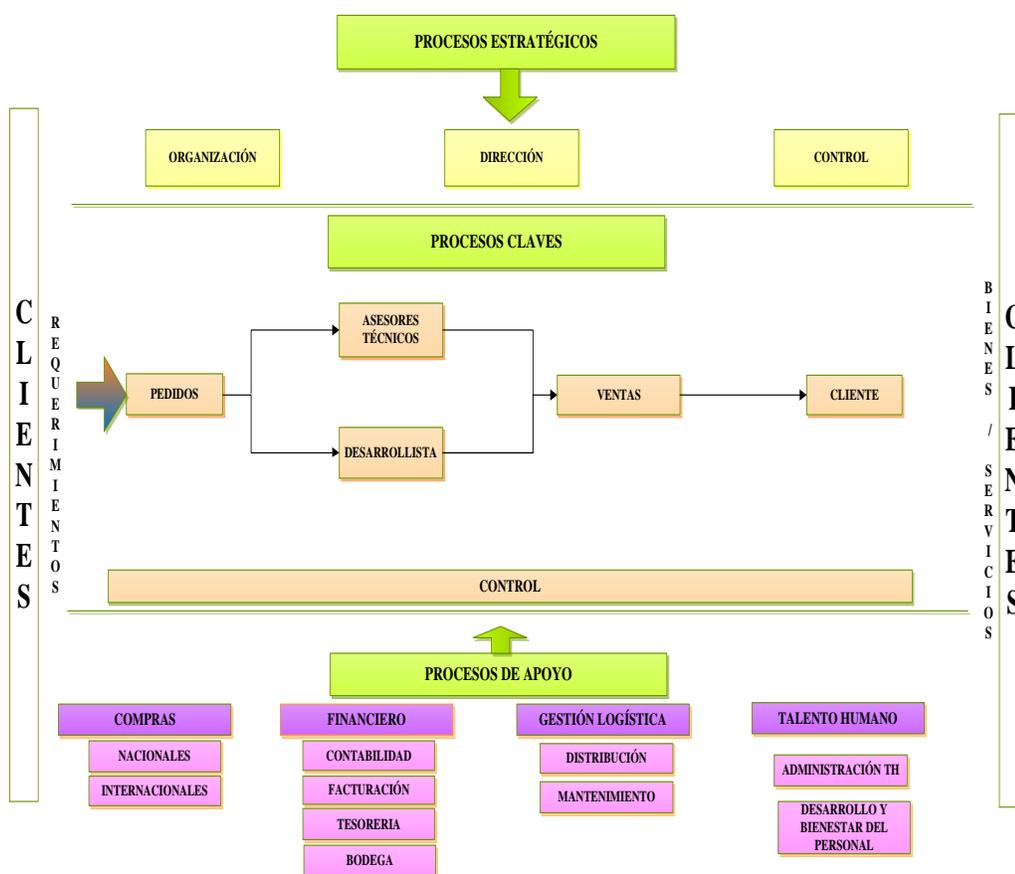


Figura 41. Procesos de Importadora Alaska S.A

Para poder definir el mapa de procesos del figura N° 41 se tomó información por medio de la entrevista realizada a la Gerencia de Ventas ya que actualmente no cuentan con un documento aprobado por la Gerencia General.

Los procesos estratégicos están relacionados con la dirección, se refieren a la política, estrategia, planes de mejora, entre otras, que tienen como propósito armonizar los procesos operativos con los procesos de apoyo, para Importadora Alaska S.A es prioritario el cumplimiento de los objetivos, las acciones de evaluación y control.

Los procesos clave son aquellos que añaden valor al producto en beneficio al cliente con el fin de cumplir con las expectativas del mismo, son parte de la cadena del valor, para Importadora Alaska S.A el proceso de venta es considerado clave para el cumplimiento de su actividad comercial dedicada a la distribución de productos agrícolas.

Los procesos de apoyo se alinean a los objetivos estratégicos de la organización, procesos necesarios para el control y la mejora del sistema de gestión, los mismos se encuentran estructurados de acuerdo con los requisitos señalados en las normas de los modelos de gestión.

La compañía Importadora Alaska S.A no tiene documentado el mapa de procesos el cual aún no ha sido aprobado por la Junta de Accionistas, sin embargo tiene procesos implícitos que por la rutina propia del trabajo, los responsables del proceso saben las funciones que tienen que cumplir.

### **3.2.3 Descripción del Proceso de Ventas de Importadora Alaska S.A**

#### **Objetivo**

La Gerencia tiene definido como objetivo del proceso de ventas alcanzar las cifras que se reflejan en el presupuesto anual aprobado por Gerencia General.

**Alcance**

Control e incremento de las ventas realizadas por parte del personal para fomentar el desarrollo y el crecimiento de la compañía.

**Responsables**

Conformada por todo el personal: Departamento de Ventas, Departamento Financiero, Bodega, Asistencia Técnica, en coordinación con Gerencia General y Gerencia de Ventas.

**Política de Ventas**

- El Representante de Ventas debe vender los productos a los distribuidores y/o agricultores.
- Bajo ningún concepto el vendedor puede comprar bajo su nombre productos, para luego venderlos a terceros.
- Bajo ningún concepto el Representante de Ventas puede usar los recursos que le entrega la compañía o que le paga por el uso de los mismos, para realizar trabajos para otras compañías o personas naturales.
- El Representante de Ventas tiene la obligación de pasar una planificación mensual y semanal a la Gerencia de Ventas.
- En caso de existir algún cambio a la planificación presentada, esta deberá ser comunicada con la suficiente anticipación a la Gerencia de Ventas.
- El Representante de Ventas tiene la obligación de pasar un informe detallado de las actividades realizadas.
- En caso de no cumplir con sus obligaciones laborales y de no cumplir con la asistencia o planificación de su trabajo, esta puede ser una causa de terminación de contrato de trabajo.

## Recursos

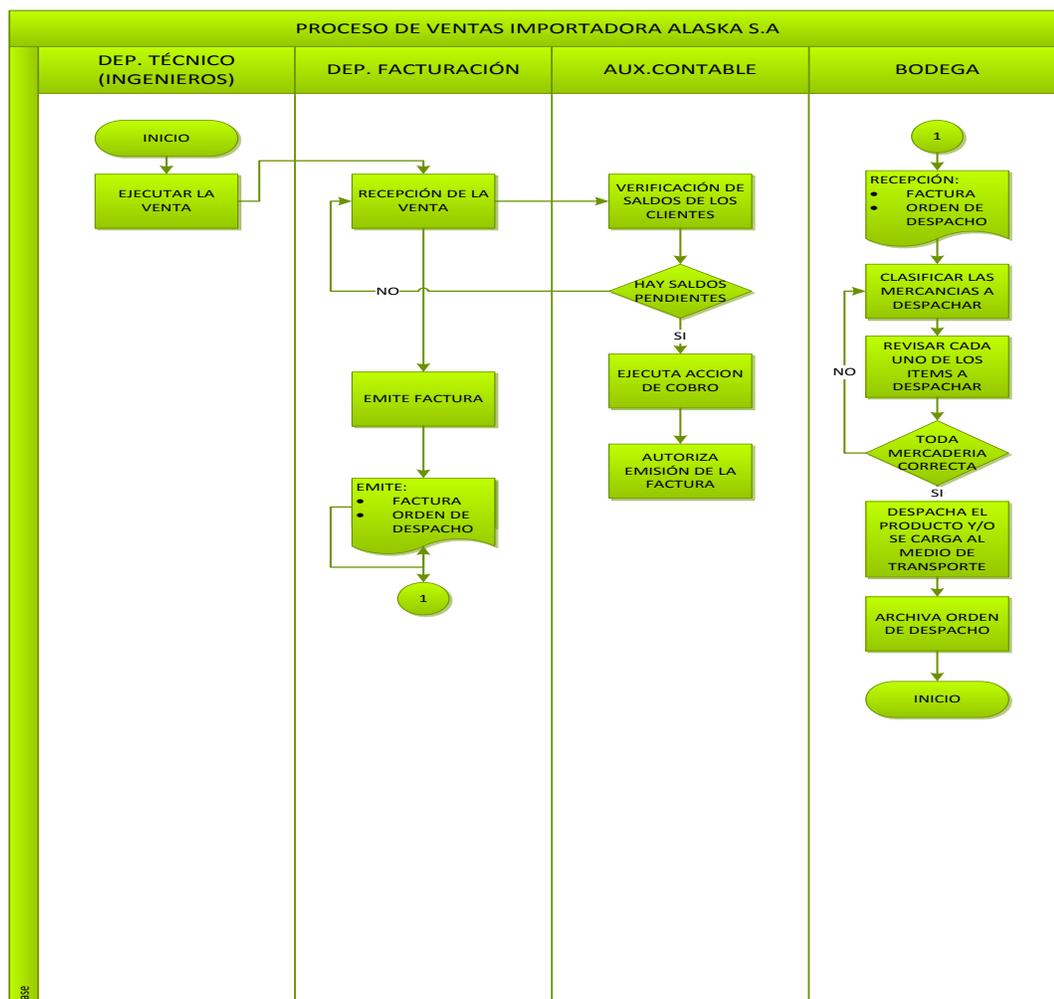
- Para poder realizar este proceso la compañía cuenta con los siguientes recursos:
- Recursos Humanos (Asistentes Técnicos y Desarrollistas).
- Tecnológico (Sistema Contable, Redes Sociales, Celulares, página web).
- Inmobiliarios (cubículos, sillas, archivadores, entre otros).
- Útiles de oficina.

En el siguiente Cuadro N°2 se describen las actividades y responsables de ejecutar el proceso de ventas:

Nº	ACTIVIDAD	RESPONSABLE
1	Efectúa la asesoría técnica al cliente para la realización de venta del producto agrícola.	Asesores Técnicos ( Ingenieros Agrónomos )
2	Recepción y envío del detalle de la venta al cliente, previa autorización emisión de factura.	Área de Facturación
3	Verificación de saldos pendientes por cancelar del cliente, autorización de emisión de factura.	Auxiliar. Contable
4	Despacho del producto con previa revisión de factura, orden de despacho y verificación del producto a despachar al cliente.	Bodega

**Cuadro 2. Proceso de Ventas Alaska S.A**

Para establecer de forma más específica a continuación se presenta el flujograma que refleja todas las actividades para cumplir con el objetivo antes señalados:



**Figura 42. Diagrama de Flujo del Proceso de Ventas Actual de Importadora Alaska S.A**

Los Ingenieros capacitan, informan al cliente y proceden a realizar la venta, en la oficina Central (Quito) se receipta la venta posterior a ello se verifica los saldos pendientes por cancelar por parte del cliente, en el caso existiese saldos pendientes se realiza la gestión de cobro y no se despacha el producto hasta la recuperación de estos saldos ,si el cliente no posee saldos pendientes con la compañía se emite la factura, se emite comprobante de despacho de

mercadería, se envía a bodega la Factura y la orden de despacho para la revisión de los documentos y despacho de cada uno de los productos e insumos agrícolas en los camiones de transportación.

### 3.3 Matriz FODA

“Establece que el análisis FODA estima el hecho que una estrategia tiene que lograr un equilibrio o ajuste entre la capacidad interna de la organización y su situación de carácter externo; es decir, las oportunidades y amenazas”. (Thompson, 1998)

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<p><b>F1</b> Capacitación personalizada a los clientes por parte de los Asesores Técnicos.</p> <p><b>F2</b> Insumos agrícolas de proveedores calificados (Fertilizantes y semillas)</p> <p><b>F3</b> Amplia cartera de productos</p> <p><b>F4</b> Los Asesores Técnicos se encuentran distribuidos estratégicamente por regiones acorde a la cuota de ventas.</p>	<p><b>D1</b> No se genera promociones previas a la venta.</p> <p><b>D2</b> Proceso de ventas no documentado</p> <p><b>D3</b> No disponer de un plan estratégico y operativo que permita tomar decisiones oportunas y eficientes</p> <p><b>D4</b> Cupo limitado para importaciones</p> <p><b>D5</b> Seguimiento deficiente al implantar la estrategia.</p>
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<p><b>O1</b> Convenios con el Gobierno Central</p> <p><b>O2</b> Nuevas políticas comerciales</p> <p><b>O3</b> Cambio de Matriz productiva</p> <p><b>O4</b> Nuevas tendencias de alimentación de la población.</p> <p><b>O5</b> Expandir la línea de productos para satisfacer una gama mayor de necesidades de los clientes.</p> <p><b>O6</b> Crecimiento en el mercado más rápido.</p>	<p><b>A1</b> Productos similares a mejor precio de la competencia</p> <p><b>A2</b> Políticas de crédito accesibles por parte de la competencia</p> <p><b>A3</b> Clima cambiante en las diferentes regiones del país.</p> <p><b>A4</b> Gustos y preferencias cambiantes de los consumidores.</p>

**Cuadro 3. Matriz FODA**

### 3.3.1 Matriz de Evaluación de los Factores Internos

**Tabla 2. Matriz de Evaluación de los Factores Internos de Importadora Alaska S.A**

FACTOR A ANALIZAR	PESO	CALIFICACIÓN	PESO PONDERADO
<b>FORTALEZAS</b>			
1.-Capacitación personalizada a los clientes por parte de los Asesores Técnicos.	0.27	4	1.08
2.-Insumos agrícolas de proveedores calificados (Fertilizantes y semillas)	0.24	4	0.96
3.- Los Asesores Técnicos se encuentran distribuidos estratégicamente por regiones acorde a la cuota de ventas.	0.16	3	0.48
<b>DEBILIDADES</b>			
1.- No se genera promociones previas a la venta.	0.06	2	0.12
2.- Proceso de ventas no documentado	0.09	2	0.18
3.- No disponer de un plan estratégico y operativo que permita tomar decisiones oportunas y eficientes	0.18	1	0.18
<b>TOTAL</b>	<b>1</b>		<b>3.00</b>

Las Fuerzas internas son favorables a la compañía con un peso ponderado total 2.52 contra 0.48 de las debilidades, encuentra por encima de la media siguiendo estrategias que permitan aprovechar las oportunidades externas y evitar las amenazas externas.

### 3.3.2 Matriz de Evaluación de los Factores Externos

**Tabla 3. Matriz de Evaluación de los Factores Externos de Importadora Alaska S.A**

<b>FACTOR A ANALIZAR</b>	<b>PESO</b>	<b>CALIFICACIÓN</b>	<b>PESO PONDERADO</b>
<b>OPORTUNIDADES</b>			
1.-Convenios con el Gobierno Central	0.26	4	1.04
2.-Nuevas tendencias de alimentación de la población.	0.23	3	0.69
3.- Expandir la línea de productos para satisfacer una gama mayor de necesidades de los clientes.	0.17	4	0.68
<b>AMENAZAS</b>			
1.- Gustos y preferencias cambiantes de los consumidores.	0.07	1	0.07
2.- Clima cambiante en las diferentes regiones del país.	0.12	2	0.24
3.- Productos similares a mejor precio de la competencia	0.15	1	0.15
<b>TOTAL</b>	<b>1</b>		<b>2.87</b>

El peso total ponderado de las oportunidades de 2.41 y de las amenazas es 0.46 lo cual establece que el medio ambiente es favorable para la compañía indicando encuentra por encima de la media siguiendo estrategias que permitan aprovechar las oportunidades externas y evitar las amenazas externas.

## CAPÍTULO IV

### 4. DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

El direccionamiento estratégico que a continuación se describe fue obtenido a través de entrevistas efectuadas a la Gerencia General y socios de la compañía, ya que actualmente no tienen documentado el mismo.

#### 4.1 Misión

“La misión es un importante elemento de la planificación estratégica porque es a partir de ésta que se formulan objetivos detallados que son los que guiarán a la empresa u organización”. (Philip Kotler y Gary Armstrong, 2004)

#### **Misión de Importadora Alaska S.A**

***“Trabajar y atender las necesidades esenciales de la población agrícola con el mejor soporte técnico, calidad de producto y con precios competitivos, ayudando a nuestros clientes a conseguir sus objetivos contando con la distribución exclusiva de productos de alta calidad y con la mejor tecnología.”***

#### 4.2 Visión

“La visión se define como el camino al cual se dirige la empresa a largo plazo y sirve de rumbo y aliciente para orientar las decisiones estratégicas de crecimiento junto a las de competitividad”. (Jack Fleitman, 2000)

#### **Visión de Importadora Alaska S.A**

***“Ser líderes en la comercialización de insumos agrícolas apartando a la competencia, brindando nueva gama de productos de excelente calidad que permitan reconocimiento en todo el país, diferenciándonos de las***

***otras compañías a través de un mejor servicio tanto a agricultores industriales como pequeños agricultores”.***

### **4.3 Objetivos**

“Son resultados, situaciones o estados que una compañía pretende alcanzar o a los que pretende llegar, en un periodo de tiempo y a través del uso de los recursos con los que dispone o planea disponer”. (Arturo K, 2014)

#### **Objetivo General**

Incrementar la participación en el mercado nacional de importación de productos e insumos agrícolas a través de la distribución y venta efectiva de nuestros productos.

#### **Objetivos Específicos**

- Incrementar la demanda del producto, mediante la inclusión de más productores y almacenes de distribución de insumos agrícolas
- Mejorar el posicionamiento de los productos de Importadora Alaska e incrementar los niveles de ventas, en base a la valorización de la calidad, productividad y certificaciones orgánicas y ecológicas.

### **4.4 Políticas**

“Son un recurso muy útil, ya que permiten comunicar de forma explícita, los principios básicos de la compañía para la toma de decisiones. Este proceso debe ser coherente con los objetivos globales de la empresa, es decir, las decisiones que se tomen deben ir orientadas a la consecución de las metas propuestas”. (Empresamía)

- Brindar asesoría personalizada a nuestros clientes.

- Guiar a nuestros trabajadores por principios y valores en las actividades a ejecutar.
- Otorgar insumos agrícolas de excelente calidad.
- Satisfacer las necesidades del cliente mediante una atención eficiente.
- Trabajar en base al plan operacional.
- Seleccionar eficazmente a nuestro personal.

#### 4.5 Estrategias

“Dirección en la que una compañía necesita avanzar para cumplir con su misión. Esta definición ve la estrategia como un proceso en esencia intuitivo. El cómo llegar ahí es a través de la planeación a largo plazo y la planeación táctica”. (Morrisey George, 1993)

- Realizar capacitaciones periódicas del personal.
- Sustituir cualquier insumo agrícola que se encuentre en mal estado sea devuelto por el cliente.
- Brindar asesoría técnica gratuita sobre el uso de los productos
- Realizar seguimiento sobre la germinación de las semillas
- Realizar una evaluación de control interno del proceso de ventas, estableciendo recomendaciones.

#### 4.6 Valores

Los valores de la compañía son los pilares importantes, los mismos se imparte entre los empleados, los cuales se menciona a continuación:

- **Lealtad (al cliente):** Importadora Alaska S.A mantiene el mejor valor, calidad y servicio, tienen identificado el compromiso de conservar el cliente.
- **Honestidad:** La honestidad empieza por parte de todo el personal que conforma Importadora Alaska S.A, siempre en un clima de rectitud y

confianza en lo que se hace y que esto se vea reflejado en las actitudes y actividades que se realiza en la compañía.

- **Respeto al medio ambiente:** Para Importadora Alaska S.A, “LO HERMOSO DE LA VIDA ESTÁ EN LO NATURAL”, por lo que creen que la esencia de la vida está en el campo y si este es manejado y cuidado en forma natural, están mirando el futuro.
- **Responsabilidad:** La compañía promueve la eliminación de todas las formas el trabajo forzoso y obligatorio, apoya iniciativas para promover una mayor responsabilidad ambiental.

## CAPITULO V

### 5. REDISEÑO DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO PARA MEJORAR EL PROCESO DE VENTAS DE LA COMPAÑÍA IMPORTADORA ALASKA S.A, UBICADA EN EL DISTRITO METROPOLITANO DE QUITO.

#### 5.1 Evaluación del Sistema de Control Interno del Proceso de Ventas Programa de Trabajo

##### Objetivo

Evaluar el nivel de eficiencia, eficacia y economía del Proceso de Ventas de Importadora Alaska S.A

##### Metodología del Trabajo

La metodología para realizar la evaluación del Proceso de Ventas será la siguiente:

- Etapa Preliminar: conocimiento previo de la organización (diagnóstico).
- Evaluación de Control Interno del Proceso de Ventas
- Propuesta para mejorar el Sistema de Control Interno

##### Requerimientos Mínimos de Información

La compañía se comprometerá a proporcionar información oportuna y confiable al equipo de trabajo para llevar a cabo la evaluación del Sistema de Control Interno del Proceso de Ventas.

##### Distribución del Trabajo

CARGO	NOMBRE	INICIALES
Auditor	Fredy Fonseca	F.F

La persona antes señalada conformará el equipo con el que se contara para realizar la evaluación de control interno del proceso de ventas.

**IMPORTADORA ALAKA S.A**  
**Programa Preliminar**

**PP-1**

**Objetivos**

Recopilar información para un estudio previo sobre Importadora Alaska S.A del proceso de Ventas.

Realizar un diagnóstico de las actividades necesarias en el proceso de ventas.

Determinar el riesgo inherente.

N°	Actividades a Realizarse	REF P/T	Elaborado por	Observaciones
<b>CONOCIMIENTO PRELIMINAR</b>				
1	Visita previa a las instalaciones, con el fin de observar, verificar, analizar, el desarrollo de las actividades propias del negocio.	<b>VP-1</b>	F.F	
2	Entrevista al Gerente de Ventas de la compañía.	<b>E-1</b>	F.F	
3	Solicitar la manuales, instructivos, diagramas utilizados por la compañía.		A.E	
4	Realice un extracto de la base legal de la compañía	<b>BL-1</b>	F.F	
5	Solicitar los organigramas: estructural, funcional y personal de la compañía.		A.E	
6	Solicitar la planificación estratégica de la compañía.		A.E	
7	Elaborar una matriz de riesgo preliminar. Evaluación del Riesgo Inherente.	<b>MRP</b>	F.F	

**Cuadro 4. Programa Preliminar**

**IMPORTADORA ALASKA S.A****Conocimiento Preliminar****Narrativa – Visita****VP -1  
1/2**

El día 7 de Julio del 2014 se realizó la visita a la compañía Importadora Alaska S.A ubicada en el Distrito Metropolitano de Quito, en la Av. Shirys N 44 – 35 y Av. 6 de Diciembre

En la visita se constató que la compañía funciona en dos plantas, en la planta baja se encuentra el almacén, área de facturación, departamento de crédito, cobranzas, tesorería, así como la bodega la cual es separada por una puerta cuyo ingreso solamente es para el personal autorizado de la compañía.

En la planta alta se ubica la Presidencia, Gerencia General, Gerencia de Ventas, Gerencia Administrativa, sala de juntas, área Contable y una extensión de la bodega donde se almacena sobres de semillas más costosas.

La compañía se encuentra estructurada organizacionalmente por la gerencia general, gerencia de ventas, la gerencia administrativa y por las diferentes áreas técnicas.

Importadora Alaska S.A tiene distribuido a nivel nacional a ingenieros agrónomos los cuales brindan asesoramiento a los clientes y en la venta del producto.

**IMPORTADORA ALASKA S.A****Conocimiento Preliminar****Narrativa – Visita****VP -1  
2/2**

El horario de atención al cliente es de lunes a viernes de 8:00 a 12:30 horas y de 14:00 a 18:00 horas, la asistencia del personal es controlado mediante un reloj biométrico.

Para los ingenieros agrónomos son controladas a través del cumplimiento de metas o por el nivel de las ventas que realizan, por lo que ellos se ajustan a los horarios de los clientes y agricultores.

La hora del almuerzo es a las 12:30 horas, teniendo una hora y media para el almuerzo y descanso, durante este tiempo no hay responsables en las instalaciones.

Los productos que también ofrece la compañía son semillas, fertilizantes, pastos de clima frío, pastos de clima tropical, leguminosa de clima frío, leguminosa de clima tropical, sustituto de leche, sustrato para germinar plantas, bandejas, equipos de repuestos para riego por goteo, bombas para fumigación todo este inventario se encuentra en la oficina principal los cuales están encargados en el área de bodega.

Importadora Alaska S.A ofrece como valor agregado a sus clientes asesoría técnica, asesoría en utilización de semillas, asesoría en utilización de fertilizantes, asesoría en la utilización de pastos.

**IMPORTADORA ALASKA S.A****Conocimiento Preliminar****Narrativa – Base Legal****BL-1  
1/4**

Para la realización de las actividades de Importadora Alaska S.A., se debe observar las siguientes disposiciones legales:

**Base Legal Externa****1.- Ley de Compañías**

La Superintendencia de Compañías es una instancia que controla toda actividad económica societaria y de mercado de cada uno de las organizaciones legalmente constituidas bajo las leyes de la misma, para fortalecer, promover y controlar el desarrollo confiable y transparente de las actividades que ejecutan dentro de la sociedad.

**2.- Código de Comercio**

Este código tiene la finalidad de regir las obligaciones de los comerciantes en sus operaciones mercantiles, y los actos y contratos de comercio, aunque sean ejecutados por no comerciantes.

**3.- Código del Trabajo**

Los preceptos de este Código regulan las relaciones entre empleadores y trabajadores y se aplican a las diversas modalidades y condiciones de trabajo, con la finalidad de cumplir con la legislación laboral vigente

**IMPORTADORA ALASKA S.A**

**Conocimiento Preliminar**

**Narrativa – Base Legal**

**BL-1**  
**2/4**

#### **4.- Ley de Régimen Tributario Interno**

Controlada por el S.R.I. ya que es una institución técnica y autónoma que tiene la responsabilidad de recaudar los tributos internos establecidos por la Ley mediante la aplicación de la normativa vigente. Su finalidad es la de consolidar la cultura tributaria en el país a efectos de incrementar sostenidamente el cumplimiento voluntario de las obligaciones tributarias por parte de los contribuyentes.

#### **5.- Ley de Seguridad Social**

El Seguro General Obligatorio forma parte del sistema nacional de seguridad social y, como tal, su organización y funcionamiento se fundamentan en los principios de solidaridad, obligatoriedad, universalidad, equidad, eficiencia, subsidiariedad y suficiencia.

Para Importadora Alaska S.A., es muy importante el cuidado de sus empleados basándose en las definiciones para el Seguro General Obligatorio que forma parte del Sistema Nacional de Seguridad Social y define la obligatoriedad a solicitar protección del Seguro General Obligatorio en calidad de afiliados

#### **6.- Ley de Desarrollo Agrario**

Para los efectos la presente ley tiene por objeto el fomento, desarrollo y protección integrales del sector agrario que garantice la alimentación de todos los ecuatorianos e incremente la exportación de excedentes, en el marco de un manejo sustentable de los recursos naturales y del ecosistema.

**IMPORTADORA ALASKA S.A**

**Conocimiento Preliminar**

**Narrativa – Base Legal**

**BL-1  
3/4**

#### **7.- Ley Orgánica de Aduanas**

Siendo el ente impulsor del buen vivir de la sociedad ecuatoriana, mediante un control eficiente al Comercio Exterior por medio de la presente ley regula las relaciones jurídicas entre el Estado y las personas que operan en el tráfico internacional de mercancías dentro del territorio aduanero. Mercancías son los bienes corporales muebles de cualquier clase.

En todo lo que no se halle expresamente previsto en esta ley, se aplicarán las normas del Código Tributario y más leyes generales y especiales

#### **8.- Ley de Gestión Ambiental**

El Ministerio del Ambiente organismo encargado de diseñar y controlar el cumplimiento de políticas medio ambientales por medio de la presente Ley establece los principios y directrices de política ambiental; determina las obligaciones, responsabilidades, niveles de participación de los sectores público y privado en la gestión ambiental y señala los límites permisibles, controles y sanciones en esta materia.

#### **9.- Ley de Comercio Exterior e Inversiones**

La presente Ley tiene por objeto normar y promover el comercio exterior y la inversión directa, incrementar la competitividad de la economía nacional, propiciar el uso eficiente de los recursos productivos del País y propender a su desarrollo sostenible e integrar la economía ecuatoriana con la internacional y contribuir a la elevación del bienestar de la población

**IMPORTADORA ALASKA S.A****Conocimiento Preliminar****Narrativa – Base Legal****BL-1  
4/4****10.- Ley de transparencia y de información pública que rige a los bomberos**

El Cuerpo de Bomberos es un organismo regulador de toda entidad pública y privada, ellos emiten los permisos de funcionamiento y controlan continuamente todas las especificaciones y rutas de escape que exigen a todas las empresas.

**11.- Municipio Metropolitano de Quito**

El Municipio de Quito a través de los Centros Zonales emite los permisos de funcionamiento a todas las empresas que inician sus actividades económicas dentro de la ciudad.

**Base Legal Interna****Reglamento Interno de Trabajo**

A fin de conseguir una considerable eficiencia en el desempeño del personal Importadora Alaska S.A, posee un Reglamento Interno de Trabajo el cual es una norma reguladora de las relaciones internas de la compañía con el trabajador, herramienta indispensable en la resolución de conflictos que se llegaren a presentar en la compañía, este reglamento es muy importante ya que si no existiese sería muy difícil sancionar a un trabajador por algún acto impropio, puesto que no habría ninguna sustentación normativa o regulatoria que ampare una decisión sancionatoria, basándose en lo dispuesto en el Art.64 del Código de Trabajo.

**IMPORTADORA ALASKA S.A****Conocimiento Preliminar****Entrevista****E1  
1/3****Nombre del entrevistado:** Ing. Geovanni Fonseca**Cargo:** Gerente de Ventas de Importadora Alaska S.A**Día previsto:** 08 de Julio de 2014.**Hora solicitada:** 10:00 a.m.**Lugar:** Instalaciones de la Compañía – Oficina de Gerencia**¿Cuál es su apreciación sobre la situación actual de la compañía?**

Importadora Alaska S.A es una Compañía con 18 años de experiencia en la venta de insumos agrícolas, con la colaboración de todo el personal que trabaja en la organización, ha alcanzado todos los objetivos; ha obtenido varios logros a lo largo del tiempo en que se encuentran en el mercado de la venta de insumos agrícolas.

Lo primordial para la compañía es tener gente capacitada, estabilidad laboral, un buen ambiente laboral y lo más importante los valores, el respeto mutuo entre el personal formando un excelente equipo de trabajo por lo que se ha incrementado su posicionamiento con un crecimiento razonable.

Para que nuestros clientes nos conozcan se realizan catálogos, afiches, se utilizan canales de comunicación, entre otros, incrementando el desarrollo de la compañía.

**¿Qué fortalezas y debilidades encuentra en la compañía?**

Una de las mayores fortalezas que Importadora Alaska S.A posee es el posicionamiento a nivel nacional, teniendo una participación en el mercado de venta de insumos agrícolas del 30%, esta compañía tiene un tiempo de respuesta muy bueno, la calidad de la semilla es excelente, este año se introdujo en forma comercial a Kartier con muy buena aceptación, estamos probando 7 nuevas variedades, continua

**IMPORTADORA ALASKA S.A****Conocimiento Preliminar****Entrevista**

<b>E1</b> <b>2/3</b>
-------------------------

**Nombre del entrevistado:** Ing. Geovanni Fonseca

**Cargo:** Gerente de Ventas de Importadora Alaska S.A

**Día previsto:** 08 de Julio de 2014.

**Hora solicitada:** 10:00 a.m.

**Lugar:** Instalaciones de la Compañía – Oficina de Gerencia

Capacitación a todos los integrantes agrícolas.

Las debilidades de Importadora Alaska S.A dependen de políticas de gobierno de empresas extranjeras, disponibilidad de productos, el precio de nuestras semillas podría considerarse una debilidad ya que la competencia tiene precios más bajos, además El clima ha sido un factor el cual no permite en promocionar de mejor manera nuestros insumos.

**¿Importadora Alaska S.A posee un Plan Estratégico?**

La Compañía tiene definido objetivos estratégicos, planes de acción, proyectos y otros pero no se encuentra documentado por lo que se tiene previsto efectuar reuniones con todo el personal de la compañía para estructurar el plan estratégico de Importadora Alaska S.A.

**¿Cómo está definida la estructura organizativa?**

Está definida en tres niveles jerárquicos, el nivel superior que conforman la Presidencia y Gerencia General; el nivel medio compuesto por la Gerencia de Ventas y Gerencia Financiera- Administrativa y el nivel operativo por el personal de apoyo.

**¿Existen manuales y reglamentos internos?**

Se tiene definido los manuales de funciones pero no se encuentran documentados, además posee un reglamento interno de trabajo.

**IMPORTADORA ALASKA S.A****Conocimiento Preliminar****Entrevista****E1  
3/3****Nombre del entrevistado:** Ing. Geovanni Fonseca**Cargo:** Gerente de Ventas de Importadora Alaska S.A**Día previsto:** 08 de Julio de 2014.**Hora solicitada:** 10:00 a.m.**Lugar:** Instalaciones de la Compañía – Oficina de Gerencia**¿Cuenta la Compañía con un manual de procesos?**

La Compañía no cuenta con un manual de procesos , todas las actividades diarias a realizar dentro de la organización se basa en órdenes superiores no documentadas, sin establecer aún un seguimiento y persecución de objetivos y fines internos.

**¿Es apropiado el canal de comunicación entre cada área de trabajo?**

En las áreas dentro de la compañía se posee una efectiva comunicación, ya que todos se encuentran en las oficina principal de la compañía, no existen inconvenientes.

**¿Posee la compañía un sistema automatizado contable?**

La Compañía si cuenta con un software contable, el sistema contable usado es SACI.

**¿Se mide el rendimiento y la gestión mediante indicadores?**

No se cuenta con indicadores de seguimiento a la gestión, el rendimiento se lo mide según el cumplimiento de metas.

<b>IMPORTADORA ALASKA S.A</b>							<b>MRP -1 1/2</b>
<b>Matriz Preliminar</b>							
<b>N</b>	<b>COMPONENTES</b>	<b>RIESGOS IDENTIFICADOS</b>		<b>CALIFICACIÓN</b>			<b>Pruebas De Control Interno</b>
		<b>Identificación</b>	<b>Riesgo Potencial</b>	<b>A</b>	<b>M</b>	<b>B</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

<p style="text-align: center;"><b>IMPORTADORA ALASKA S.A</b></p> <p style="text-align: center;"><b>Matriz Preliminar</b></p>								<p style="color: red; font-weight: bold;">MRP -1</p> <p style="color: red; font-weight: bold;">2/2</p>	
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				X	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.			X		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.	X				Pruebas de Cumplimiento	
<b>Elaborado por:</b> Fredy Fonseca			<b>Fecha:</b>	29/10/2014					
<b>Revisado por:</b> Fredy Fonseca			<b>Fecha:</b>	29/10/2014					

**IMPORTADORA ALASKA S.A**

**Matriz de Riesgo Preliminar**

**MRP-2**

**1**

Componente	Calificación Subjetiva	Calificación Importancia	Factor Ponderación	Calificación Final
Planificación Estratégica	77,77	6	0,285714286	22,22
Estructura Organizacional	11,11	2	0,095238095	1,06
Reglamentos , Manuales de Funciones y Procesos	88,88	4	0,19047619	16,93
Canales de Comunicación	22,22	1	0,047619048	1,06
Sistemas de Información	55,55	5	0,238095238	13,23
Monitoreo del Rendimiento mediante Indicadores	88,88	3	0,142857143	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%

Luego 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 67.09% (Riesgo Alto-Bajo).

**IMPORTADORA ALASKA S.A****Programa de Control Interno****PCI-1**

**Objetivo:** Evaluar el sistema de control interno del Proceso de Ventas de la Compañía Importadora Alaska S.A para determinar el riesgo de control.

<b>N°</b>	<b>Actividades a Realizarse</b>	<b>REF P/T</b>	<b>Elaborado por</b>	<b>Observaciones</b>
<b>1</b>	Elabore el cuestionario de control interno.	<b>CCI - 1</b>	F.F	
<b>2</b>	Medición del Riesgo de Control	<b>RC- 1</b>	F.F	
<b>3</b>	Resultados del Control Interno del Proceso de Ventas	<b>RCI-1</b>	F.F	
<b>4</b>	Propuesta de mejora del Sistema de Control Interno del Proceso de Ventas	<b>P-1</b>	F.F	

<p style="text-align: center;"><b>IMPORTADORA ALASKA S.A</b>  <b>PROCESO DE VENTAS</b>  <b>CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO SEGÚN COSO ERM</b></p>							<b>CCI-1</b> <b>1/13</b>
N°	PREGUNTA	RESPUESTA		PUNTAJE		OBSERVACIONES	
		SI	NO	SI	NO		
<b>AMBIENTE INTERNO</b>							
1	¿La compañía posee un plan estratégico?		X	10	0	Cuenta con un plan estratégico pero no se encuentra documentado ni difundido.	
2	¿La compañía posee un código de ética?		X	10	0	Es importante disponer de este documento para el buen desempeño de todo el personal de la compañía	
3	¿La compañía cuenta con un manual de funciones?		X	10	0	Al no poseer un manual no existe una buena distribución, ni el control del trabajo realizado por los empleados	
4	¿Para tomar decisiones en las ventas la compañía identifica ventajas y futuros riesgos?	X		10	6	Realizan el análisis mediante estimación de valores	
5	¿Se ha establecido parámetros para el nivel de riesgo aceptado para las operaciones de la compañía?	X		10	6	Analizan por medio de proyecciones	
6	¿Los Asesores técnicos de ventas cumplen a cabalidad con sus funciones?	X		10	0	No existen indicadores de desempeño	
7	¿Se informa de manera oportuna los problemas existentes en el área de ventas por mal comportamiento?	X		10	8	Se informa inmediatamente al departamento de talento humano	
8	¿La Gerencia de Ventas refleja actitudes positivas en valores, principios y políticas?	X		10	5	A Pesar de no tener documentado la Gerencia da el ejemplo a todos sus empleados	

<b>IMPORTADORA ALASKA S.A</b> <b>PROCESO DE VENTAS</b> <b>CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO SEGÚN COSO ERM</b>						<b>CCI-1</b> <b>2/13</b>
N°	PREGUNTA	RESPUESTA		PUNTAJE		OBSERVACIONES
		SI	NO	SI	NO	
<b>9</b>	¿La Gerencia de Ventas para la toma de decisiones mantiene relación con los Asesores Técnicos de Ventas?	X		10	8	Se realizan reuniones de trabajo para evaluar el avance del mismo.
<b>10</b>	¿Existen quejas de clientes por acciones contrarias a la ética por parte de un Asesor Técnico?	X		10	0	Al no contar con un código de ética se presentan irregularidades
<b>11</b>	¿Los Asesores Técnicos de ventas poseen preparación necesaria para el cumplimiento de sus funciones?	X		10	5	El personal de ventas si cumple con el perfil para el cargo.
<b>12</b>	¿El personal está capacitado para el desarrollo y requerimientos del proceso de ventas?	X		10	8	Son capacitados dos veces al año , algunas veces viene gente del extranjero a capacitar
<b>13</b>	¿Existe un Flujograma del proceso de ventas?		X	10	0	Se requiere de estos diagramas como apoyo para el control de las actividades.
<b>14</b>	¿Para el cumplimiento de objetivos se planifica, ejecuta y controla las actividades en el proceso de ventas?	X		10	0	No se dispone de manual de procesos como guía para el desempeño de los responsables del proceso.
<b>15</b>	¿Para la distribución de los técnicos de ventas a nivel nacional se toma en cuenta la complejidad de las funciones?	X		10	7	Depende de cada zona en donde se va a realizar la venta.
<b>16</b>	¿Para la contratación de talento humano está definido un proceso de reclutamiento, y selección del personal?		X	10	0	Existe un proceso que no ha sido documentado y aprobado por la Gerencia General.

<p style="text-align: center;"><b>IMPORTADORA ALASKA S.A</b></p> <p style="text-align: center;"><b>PROCESO DE VENTAS</b></p> <p style="text-align: center;"><b>CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO SEGÚN COSO ERM</b></p>							<b>CCI-1</b> <b>3/13</b>
N°	PREGUNTA	RESPUESTA		PUNTAJE		OBSERVACIONES	
		SI	NO	SI	NO		
17	¿Existen mecanismos para motivación a los asesores técnicos de ventas	X		10	10	Se brinda charlas, incentivos, bonos, viajes al exterior entre otros.	
18	¿Las metas fijadas en el proceso de ventas contribuyen al cumplimiento del objetivo planteado por la Gerencia?	X		10	6	Se realiza una evaluación periódica del grado del cumplimiento de los objetivos.	
19	¿Los objetivos están determinados con el riesgo aceptado por la compañía?	X		10	8	Se realiza un análisis de los riesgos que influyen dentro del proceso de ventas.	
20	¿Se analiza factores internos y externos al momento de establecer los objetivos para las ventas?	X		10	7	La elaboración del presupuesto se lo realiza en base al análisis de variables macroeconómicas.	
21	¿Para el objetivo de ventas las política, normas y procedimientos son actualizadas de manera frecuente?		X	10	0	No existe una política de actualización de todos los documentos internos.	
22	¿Han establecido objetivos específicos para el proceso de venta?	X		10	5	Se posee objetivos específicos pero no se encuentran documentados	
23	¿Los objetivos de venta están definidos a corto, mediano y largo plazo?	X		10	5	Los objetivos establecidos en el proceso de ventas no se encuentran incluidos dentro del plan estratégico	
24	¿Para el logro de los objetivos hay participación del personal de ventas	X		10	7	Todo el personal participa en el logro de objetivos con el fin de llegar a la meta propuesta	

<p style="text-align: center;"><b>IMPORTADORA ALASKA S.A</b></p> <p style="text-align: center;"><b>PROCESO DE VENTAS</b></p> <p style="text-align: center;"><b>CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO SEGÚN COSO ERM</b></p>							<b>CCI-1</b> <b>4/13</b>
N°	PREGUNTA	RESPUESTA		PUNTAJE		OBSERVACIONES	
		SI	NO	SI	NO		
<b>IDENTIFICACIÓN DE EVENTOS</b>							
25	¿Para el logro de los objetivos la compañía identifica eventos potenciales que afecten el proceso de ventas?		X	10	0	Se debería identificar los eventos que inciden en los resultados de la compañía	
26	¿Se analizan factores externos e internos cuándo se han identificado evento?		X	10	0	Establecer una política de revisión de variables que afectan al proceso de ventas	
27	¿Para la identificación de eventos ha existido la participación del personal de ventas?	X		10	6	Los asesores técnicos informan estos eventos	
28	¿La compañía posee FODA en el proceso de ventas?		X	10	0	Es necesario establecer la ventaja competitiva de la compañía	
29	¿Se han categorizado los eventos de acuerdo a los objetivos?		X	10	0	No se ha dado una prioridad a las causas que generan ineficiencias en el proceso de ventas.	
30	¿La compañía utiliza técnicas que permitan identificar los eventos como inventario de eventos, talleres de trabajo, entrevistas, análisis del flujo del proceso de ventas?		X	10	0	Incluir dentro del plan de capacitación eventos que ayuden a mejorar el proceso de ventas	
31	La Gerencia efectúa análisis inmediatos cuando hay un evento negativo?	X		10	7	Se realiza el análisis de acuerdo como se presente el evento se realiza un análisis técnico	
32	¿Se posee un sistema informático de ventas que esté acorde a sus necesidades?		X	10	0	Analizar la posibilidad de adquirir un sistema automatizado que se ajuste a las necesidades del área de ventas	

<p style="text-align: center;"><b>IMPORTADORA ALASKA S.A</b>  <b>PROCESO DE VENTAS</b>  <b>CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO SEGÚN COSO ERM</b></p>						
						<b>CCI-1</b> <b>5/13</b>
N°	PREGUNTA	RESPUESTA		PUNTAJE		OBSERVACIONES
		SI	NO	SI	NO	
33	¿El área de ventas puede afrontar eventos negativos (alza de precios y robos)?	X		10	7	Si se cuenta con planes de contingencia ante eventos negativos.
34	¿Existen estudios realizados frente a la competencia?	X		10	9	Se realiza un análisis de los indicadores financieros del sector.
35	¿Cuenta la compañía con un estudio de precios, marcas, preferencias de los clientes?	X		10	4	El personal de ventas se encarga de realizar este estudio
36	¿Existe un custodio de los bienes en el almacén?	X		10	10	Existe un responsable a cargo.
37	¿Se cuenta con un estudio de mercado al momento de incorporar nuevos productos a la venta, para identificar posibles riesgos?	X		10	5	Por medio de encuestas en base a productos que se encuentran en el mercado
38	¿Al detectar eventos se analizan con eventos pasados y futuros?	X		10	8	Se analiza con el historial de ventas de años pasados.
39	¿Se atiende inmediatamente al cliente al momento de existir quejas por la calidad del producto?	X		10	5	Se cuenta con una política de atención personalizada al cliente
40	¿Se inspecciona en qué condiciones llega la mercadería?	X		10	5	Se cuenta con un procedimiento que permite verificar el despacho de la mercadería antes de ser entregado al cliente

<p style="text-align: center;"><b>IMPORTADORA ALASKA S.A</b></p> <p style="text-align: center;"><b>PROCESO DE VENTAS</b></p> <p style="text-align: center;"><b>CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO SEGÚN COSO ERM</b></p>							<b>CCI-1</b> <b>6/13</b>
N°	PREGUNTA	RESPUESTA		PUNTAJE		OBSERVACIONES	
		SI	NO	SI	NO		
<b>41</b>	¿Los asesores técnicos en ventas se encuentran capacitados para un excelente desempeño de sus actividades?	X		10	7	Se realizan capacitaciones periódicas de acuerdo al plan de capacitación aprobado por la gerencia.	
<b>42</b>	¿Al realizar una venta al cliente con crédito, se verifica si adeuda otorgar la venta?	X		10	8	Cada cliente tiene un cupo y numero de facturas en el caso que este atrasado del pago se lo bloquea en el sistema	
<b>EVALUACIÓN DE RIESGOS</b>							
<b>43</b>	¿Al identificar los riesgos la compañía cuenta con técnicas cualitativas y cuantitativas para su evaluación?	X		10	7	Se realizan reuniones en donde se analizan estos aspectos	
<b>44</b>	¿La administración tiene en cuenta el alcance de los eventos y el impacto que pueden tener en el logro de los objetivos en ventas?	X		10	8	Mantiene una comunicación permanente con la gerencia de ventas que se mantiene al tanto con lo relacionado en la operación	
<b>45</b>	¿La compañía tiene asignado un responsable para la custodia de documentos del área de ventas?	X		10	5	La información la custodia cada departamento	
<b>46</b>	¿Se examinan individualmente los riesgos positivos y negativos?		X	10	0	No se cuenta con una política para la revisión de los riesgos de forma individual	
<b>47</b>	¿Existe una persona encargada de la supervisión para el correcto cumplimiento del proceso en el área de ventas?	X		10	10	Si existen niveles de responsabilidad y autoridad dentro de la organización	

<b>IMPORTADORA ALASKA S.A</b>						<b>CCI-1 7/13</b>
<b>PROCESO DE VENTAS</b>						
<b>CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO SEGÚN COSO ERM</b>						
N°	PREGUNTA	RESPUESTA		PUNTAJE		OBSERVACIONES
		SI	NO	SI	NO	
<b>48</b>	¿El talento humano que ingresa a la compañía recibe inducción de manera oportuna para el adecuado desempeño de sus funciones?	X		10	7	Se le proporciona una inducción luego ya va a preñdiendo con el tiempo del trabajo
<b>49</b>	¿Es confiable la información obtenida por la evaluación de los riesgos?		X	10	0	Es necesario definir una metodología que permita presentar información efectiva y oportuna
<b>50</b>	¿La compañía analiza el impacto de posibles riesgos cuando se efectúan cambios en el proceso de ventas?		X	10	0	No se tiene como política una revisión y actualización periódica del proceso de ventas.
<b>RESPUESTA A LOS RIESGOS</b>						
<b>51</b>	¿Existe un plan de contingencias, para afrontar los riesgos en ventas?	X		10	6	Si se cuenta con planes de contingencia para afrontar riesgos negativos
<b>52</b>	¿Al identificarse un riesgo potencial en el proceso de ventas, la compañía genera soluciones oportunas?	X		10	7	Al momento de identificar el riesgo se busca soluciones que afecten en los resultados de la compañía
<b>53</b>	¿La compañía tiene contratado un seguro para el transporte de la mercadería	X		10	10	Para generar seguridad al momento del envío de la mercadería se ha contratado un seguro para garantizar el cumplimiento de los contratos.
<b>54</b>	¿Se analiza el costo beneficio frente al riesgo identificado en ventas?		X	10	0	No se cuenta con una política de los impactos generados en el proceso de ventas

<p style="text-align: center;"><b>IMPORTADORA ALASKA S.A</b> <b>PROCESO DE VENTAS</b> <b>CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO SEGÚN COSO ERM</b></p>							<p><b>CCI-1</b> <b>8/13</b></p>
N°	PREGUNTA	RESPUESTA		PUNTAJE		OBSERVACIONES	
		SI	NO	SI	NO		
55	La compañía posee mecanismos y técnicas para la toma de decisiones ante los riesgos identificados?		X	10	0	Los riesgos son resueltos en base a las decisiones que se toma de la gerencia.	
56	¿El departamento de ventas emite reportes a gerencia para que sean revisadas y controladas y monitoreadas?	X		10	10	Se entregan reportes semanales a la gerencia	
57	¿Para analizar las alternativas de respuesta al riesgo existe la participación de los miembros del directorio?	X		10	8	Se realiza el análisis de acuerdo como se presente el riesgo , analizando de forma técnica para buscar soluciones efectivas	
58	¿Para determinar el riesgo residual la compañía ha establecido controles?		X	10	0	Esto genera mayores costos en la comercialización de los insumos.	
59	¿La compañía ha investigado los precios de la competencia?	X		10	5	Se realizan análisis de los precios dela competencia para fijar los precios de los productos en el mercado	
<b>ACTIVIDADES DE CONTROL</b>							
60	¿Se efectúan evaluaciones del desempeño del personal de ventas?	X		10	7	Se realizan evaluaciones con el objetivo de medir, analizar y desarrollar las habilidades, conocimientos y comportamientos estratégicamente requeridos por la compañía	

<p style="text-align: center;"><b>IMPORTADORA ALASKA S.A</b> <b>PROCESO DE VENTAS</b> <b>CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO SEGÚN COSO ERM</b></p>						
						<b>CCI-1</b> <b>9/13</b>
N°	PREGUNTA	RESPUESTA		PUNTAJE		OBSERVACIONES
		SI	NO	SI	NO	
61	¿Se encuentran distribuidas las funciones y responsabilidades del área de ventas	X		10	0	Las disposiciones se realizan de manera verbal pero no se encuentran documentadas
62	¿Se realizan constataciones físicas de los productos existentes en el almacén?	X		10	8	El encargado del área de bodega realiza constataciones periódicas del inventario
63	¿Se ha realizado seguimiento antes, durante y después a los clientes acerca de la atención e información recibida por parte de los asesores técnicos?		X	10	0	No existe un proceso de post venta que permita conocer la satisfacción del cliente.
64	¿Existen políticas y procedimientos de ventas?	X		10	6	Existe política para realizar las ventas, los procedimientos los asesores técnicos de ventas las conocen por medio de las actividades que realizan.
65	¿Son verificadas las guías de remisión, al momento de recibir la mercadería y se constata que la mercadería es la correcta?	X		10	10	Esta revisión se la realiza el bodeguero al momento de recibir la mercadería en la cual se puede constatar el estado en el cual llega.
66	¿Existe previa autorización para otorgar créditos en las ventas?	X		10	10	Se realiza un análisis del cliente, llenan una solicitud del crédito, y envían una carta de autorización para la revisión de cuentas en los bancos

<p style="text-align: center;"><b>IMPORTADORA ALASKA S.A</b> <b>PROCESO DE VENTAS</b> <b>CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO SEGÚN COSO ERM</b></p>							<p><b>CCI-1</b> <b>10/13</b></p>
N°	PREGUNTA	RESPUESTA		PUNTAJE		OBSERVACIONES	
		SI	NO	SI	NO		
<b>67</b>	¿El mal comportamiento de los trabajadores es sancionado?	X		10	10	Se toma acciones inmediatas y las sanciones se las aplica según la falta que ha sido cometida.	
<b>INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN</b>							
<b>68</b>	¿Dentro del proceso de ventas la información es informal?	X		10	8	Depende de los temas a tratar y en función de eso se establece la forma de comunicar.	
<b>69</b>	¿Se ha diseñado canales de comunicación durante el proceso de ventas?	X		10	9	La comunicación del personal es en vía mail, whatsapp, celular, entre otros.	
<b>70</b>	¿Se socializan los cambios en el proceso de venta de forma inmediata para que los empleados asuman sus responsabilidades?	X		10	10	Cuando se realizan cambios inmediatamente se comunica al personal de los mismos para que tomen en cuenta al momento de cumplir con sus responsabilidades.	
<b>71</b>	¿La información es comunicada en cada nivel jerárquico de la compañía?	X		10	10	La información es comunicada en reuniones mensuales	
<b>72</b>	¿La planificación de ventas es comunicada oportunamente a los asesores técnicos de ventas?	X		10	10	Se mantiene reuniones con los Asesores técnicos para comunicar la planificación para el desarrollo oportuno de las ventas	

<b>IMPORTADORA ALASKA S.A</b> <b>PROCESO DE VENTAS</b> <b>CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO SEGÚN COSO ERM</b>						<b>CCI-1</b> <b>11/13</b>
N°	PREGUNTA	RESPUESTA		PUNTAJE		OBSERVACIONES
		SI	NO	SI	NO	
<b>73</b>	¿Los clientes son informados sobre promociones que oferta la compañía?		X	10	0	Al momento de realizar la venta se les comunica de las promociones , pero no se realiza llamadas ni informan a los clientes de estas promociones
<b>74</b>	¿Los Asesores Técnicos informan a la gerencia sobre inconvenientes presentados con los clientes?	X		10	10	Mantiene informado a la Gerencia de Ventas al momento de presentarse algún problema con el cliente.
<b>75</b>	¿Se socializa la fijación de nuevos precios y productos a los asesores técnicos de ventas?	X		10	10	Se comunica a los asesores técnicos los nuevos precios para que puedan informar los cambios a los clientes y además los precios se actualizan en el sistema automatizado.
<b>76</b>	¿La información proporcionada por el área de ventas es confiable para la toma de decisiones?	X		10	10	A través de las reuniones con el personal del área de ventas se valida la información, utilizada para la toma de decisiones
<b>77</b>	¿Se socializan las estrategias de ventas los Asesores Técnicos?		X	10	0	Cada vendedor realiza su estrategia de venta , no existe una metodología preestablecida para la comercialización de los productos.
<b>78</b>	¿La información generada por el área de ventas es útil, confiable y permite evaluar el desempeño de los Asesores Técnicos?	X		10	10	Existe una retroalimentación con el personal técnico para definir los parámetros de evaluación

<b>IMPORTADORA ALASKA S.A</b> <b>PROCESO DE VENTAS</b> <b>CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO SEGÚN COSO ERM</b>						<b>CCI-1</b> <b>12/13</b>
N°	PREGUNTA	RESPUESTA		PUNTAJE		OBSERVACIONES
		SI	NO	SI	NO	
<b>SUPERVISIÓN Y MONITOREO</b>						
79	¿Se efectúa control y monitoreo de la atención otorgada a los clientes?		X	10	0	No existe una política dirigida a dar una atención post venta a los clientes
80	¿Poseen personal que supervise el cumplimiento del proceso en ventas?	X		10	8	Dentro de la estructura se tiene designado a una persona para que realice la supervisión del proceso
81	¿Se efectúan monitoreos constantes de las operaciones mediante evaluaciones de desempeño individuales?	X		10	8	Se cuenta con un procedimiento dirigido a evaluar el desempeño de cada una de las personas que forman parte del área de ventas
82	¿Las ventas mensuales y las ventas históricas son comparadas?	X		10	8	El área financiera efectúa el comparativo entre lo presupuestado y lo real de forma mensual
83	¿El desempeño de los vendedores es evaluado de forma frecuente?	X		10	7	Las reuniones y la comunicación permanente permite evaluar de forma continua al personal de ventas
84	¿Para identificar deficiencias en el proceso de ventas realiza supervisiones rutinarias?		X	10	0	Las supervisiones no se las puede hacer debido a que el personal esta movilizándose a diferentes lugares distantes de la matriz

<p style="text-align: center;"><b>IMPORTADORA ALASKA S.A</b>  <b>PROCESO DE VENTAS</b>  <b>CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO SEGÚN COSO ERM</b></p>							<b>CCI-1</b> <b>13/13</b>
N°	PREGUNTA	RESPUESTA		PUNTAJE		OBSERVACIONES	
		SI	NO	SI	NO		
<b>SUPERVISIÓN Y MONITOREO</b>							
<b>85</b>	¿La información de ventas sirve como herramienta de supervisión para verificar si los objetivos se han cumplido?	X		10	10	Todos los reportes e informes sustentan el logro de los objetivos planteados	
<b>86</b>	¿La Gerencia realiza monitoreo en el área de ventas y aporta recomendaciones sobre riesgos corporativos?	X		10	8	Continuamente, si no se vende el producto nos retiramos la distribución, reunión con los distribuidores y llegar a acuerdos	
		<b>63</b>	<b>23</b>	<b>860</b>	<b>452</b>		

## 5.2 Medición del Riesgo de Control

<b>IMPORTADORA ALASKA S.A</b>  <b>Proceso de Ventas</b>  <b>Medición del Riesgo del Control ( RC)</b>	<b>RC- 1</b>  <b>1/3</b>						
<p><b>Medición del Riesgo de Control (RC)</b></p> <p>Para evaluar los resultados se aplicara las siguientes formulas:</p> <p style="text-align: center;"><b>Cálculo del Nivel de Confianza y Riesgo de Control</b></p> $NC = \frac{\textit{Puntaje Obtenido}}{\textit{Puntaje Optimo}} * 100$ $NR = 100 - NC$ <p>El Riesgo de Control en el Proceso de Ventas es del 47.44%, lo que significa que existe un nivel de Riesgo Medio - Medio, el mismo que se ha determinado en base al Cuestionario de Control Interno.</p> <table style="width: 100%; border: none;"> <tr> <td style="width: 50%; border: none;"><math>NC = \frac{\textit{Puntaje Obtenido}}{\textit{Puntaje Optimo}} * 100</math></td> <td style="width: 50%; border: none;"><math>NR = 100 - NC</math></td> </tr> <tr> <td style="border: none;"><math>NC = \frac{452}{860} * 100</math></td> <td style="border: none;"><math>NR = 100 - 52.56</math></td> </tr> <tr> <td style="border: none;"><math>NC = 52.56</math></td> <td style="border: none;"><math>NR = 47.44</math></td> </tr> </table>		$NC = \frac{\textit{Puntaje Obtenido}}{\textit{Puntaje Optimo}} * 100$	$NR = 100 - NC$	$NC = \frac{452}{860} * 100$	$NR = 100 - 52.56$	$NC = 52.56$	$NR = 47.44$
$NC = \frac{\textit{Puntaje Obtenido}}{\textit{Puntaje Optimo}} * 100$	$NR = 100 - NC$						
$NC = \frac{452}{860} * 100$	$NR = 100 - 52.56$						
$NC = 52.56$	$NR = 47.44$						

**IMPORTADORA ALASKA S.A****Proceso de Ventas****Medición del Riesgo del Control ( RC)****RC- 1  
2/3****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

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

**IMPORTADORA ALASKA S.A****Proceso de Ventas****Medición del Riesgo del Control ( RC)****RC- 1  
3/3****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

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



**Nivel de Riesgo  
47,44%**

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.

### 5.3 Resultados de la evaluación del Sistema de Control interno del Proceso de Ventas

<p><b>IMPORTADORA ALASKA S.A</b></p> <p><b>Resultados de Control Interno</b></p>	<p><b>RCI-1</b> <b>1/5</b></p>
<p><b><u>AMBIENTE INTERNO</u></b></p> <p><b>1.- ¿La compañía posee un plan estratégico?</b> La compañía tiene definido objetivos estratégicos, planes de acción, proyectos y otros pero no se encuentra documentado y aprobado por la junta general de accionistas.</p> <p><b>2.- ¿La compañía posee un código de ética?</b> No poseen un código de ética, los directivos transmiten al personal de manera verbal y de la forma cotidiana que realizan sus actividades del personal, el cómo debe ser su comportamiento del personal dentro de la compañía, informan que no deben divulgar la información confidencial, a no discriminar a los clientes y a los compañeros, a no aceptar sobornos, entre otros.</p> <p><b>3.- ¿La compañía cuenta con un manual de funciones?</b> No cuenta con un manual de funciones , todas las actividades diarias a realizar dentro de la organización se basa en órdenes superiores no documentadas, sin establecer aún un seguimiento y persecución de objetivos y fines internos.</p> <p><b>10.- ¿Existen quejas de clientes por acciones contrarias a la ética por parte de un Asesor Técnico?</b> Sí, en ocasiones los asesores técnicos no se comportan de una manera ética con los clientes, por lo que los clientes a veces se quejan en la compañía de estas actitudes antiéticas por parte del asesor.</p> <p><b>13.- ¿Existe un Flujograma del proceso de ventas?</b> No existe un Flujograma del Proceso de ventas</p>	

**IMPORTADORA ALASKA S.A**

**RCI-1  
2/5**

**Resultados de Control Interno**

**AMBIENTE INTERNO**

**16.- ¿Para la contratación de talento humano está definido un proceso de reclutamiento, y selección del personal?**

No, en la compañía existe un proceso que no ha sido documentado y aprobado por la Gerencia General.

**ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS**

**21.- ¿Para el objetivo de ventas las política, normas y procedimientos son actualizadas de manera frecuente?**

No existe una política de actualización de todos los documentos internos, por lo que no se realizan actualizaciones y todo se ha mantenido desde que se realizó las políticas de la compañía.

**IDENTIFICACIÓN DE EVENTOS**

**25.- ¿Para el logro de los objetivos la compañía identifica eventos potenciales que afecten el proceso de ventas?**

En algunas circunstancias, identifican los eventos relacionados con un objetivo específico en la compañía pero no se los aplica en la práctica.

**26.- ¿Se analizan factores externos e internos cuándo se han identificado evento?**

No, vinculan eventos con impacto positivo los cuales representan oportunidades según los objetivos que tienen planteados en este caso cumplir con lo presupuestado en ventas.

**28.- ¿La compañía posee FODA en el proceso de ventas?**

No, los directivos saben cuáles son las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que posee la compañía, analizan minuciosamente en reuniones, las cuales comunican verbalmente a los empleados pero no se encuentra documentado.

**IMPORTADORA ALASKA S.A**

**RCI-1  
3/5**

**Resultados de Control Interno**

### **IDENTIFICACIÓN DE EVENTOS**

**29.- ¿Se han categorizado los eventos de acuerdo a los objetivos?**

No se ha dado una prioridad a las causas que generan ineficiencias en el proceso de ventas.

**30.-¿La compañía utiliza técnicas que permitan identificar los eventos como inventario de eventos, talleres de trabajo, entrevistas, análisis del flujo del proceso de ventas?**

No, se basan según los objetivos que tienen planteados.

**32.- ¿Se posee un sistema informático de ventas que esté acorde a sus necesidades?**

Posee el sistema que abarca a todos los departamentos, pero no un sistema específico para poder revisar el manejo de las ventas.

### **EVALUACIÓN DE RIESGOS**

**46.- ¿Se examinan individualmente los riesgos positivos y negativos?**

No, al suceder un riesgo actúan inmediatamente en el momento.

**49.- ¿Es confiable la información obtenida por la evaluación de los riesgos?**

No es muy confiable, ya que no se realiza un estudio, o una investigación oportuna de los riesgos ya sean positivos o negativos, es necesario definir una metodología que permita presentar información efectiva y oportuna

**50.-¿La compañía analiza el impacto de posibles riesgos cuando se efectúan cambios en el proceso de ventas?**

En la compañía no ha existido cambios en el proceso de ventas, por lo que no se tiene como política una revisión y actualización periódica del proceso de ventas.

### **RESPUESTA A LOS RIESGOS**

**58.- ¿Para determinar el riesgo residual la compañía ha establecido controles?**

No, solo se ha implantado de manera eficaz las acciones planificadas por la gerencia

**IMPORTADORA ALASKA S.A**

**RCI-1  
4/5**

**Resultados de Control Interno**

**ACTIVIDADES DE CONTROL**

**63.- ¿Se ha realizado seguimiento antes, durante y después a los clientes acerca de la atención e información recibida por parte de los asesores técnicos?**

No existe un proceso de post venta que permita conocer la satisfacción del cliente, el asesor técnico en ventas informa al Gerente de Ventas como fue realizada la atención y la previa capacitación al cliente.

**64.- ¿Existen políticas y procedimientos de ventas?**

Existe política para realizar las ventas, los procedimientos los asesores técnicos de ventas las conocen por medio de las actividades que realizan.

**INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN**

**68.- ¿Dentro del proceso de ventas la información es informal?**

La información es informal dependiendo del tema a ser tratado

**73.- ¿Los clientes son informados sobre promociones que oferta la compañía?**

Al momento de realizar la venta se les comunica de las promociones, pero no se realiza llamadas ni informan a los clientes de estas promociones.

**77.- ¿Se socializan las estrategias de ventas los Asesores Técnicos?**

No, el personal técnico realiza sus propias estrategias, solamente emiten informes globales de la actividades realizadas durante el un periodo de tiempo, se da a conocer las actividades internas a las máximas autoridades.

**IMPORTADORA ALASKA S.A**

**RCI-1**  
**5/5**

**Resultados de Control Interno**

**SUPERVISIÓN Y MONITOREO**

**79.- ¿Se efectúa control y monitoreo de la atención otorgada a los clientes?**

No, se cumple con la venta ya que nuestro personal está capacitado para informar de una manera efectiva a los clientes.

**84.- ¿Para identificar deficiencias en el proceso de ventas realiza supervisiones rutinarias?**

No realiza inspecciones rutinarias, ya que como algunas de las ventas son en otras regiones se basan por el nivel de ventas que mantiene cada asesor técnico de ventas, se realiza un seguimiento de la gestión, monitoreo del cumplimiento de las actividades internas de la compañía.

#### 5.4 Propuesta de mejora del Sistema de Control Interno del Proceso de Ventas

<p style="text-align: center;"><b>IMPORTADORA ALASKA S.A</b>  <b>MATRIZ RESUMEN DEL COSO ERM</b>  <b>PROCESO DE VENTAS</b></p> <div style="float: right; border: 1px solid black; padding: 5px; text-align: center; color: red; font-weight: bold;"> <b>P-1</b>  <b>1/10</b> </div>				
<b>1 AMBIENTE INTERNO</b>				
<b>N°</b>	<b>ACTUAL</b>			<b>PROPUESTA</b>
	<b>ELEMENTO</b>	<b>OBSERVACIÓN</b>	<b>RIESGO</b>	<b>RECOMENDACIONES</b>
1.1	<i>Filosofía de la Gestión de Riesgos</i>	<i>Carencia de un Plan Estratégico documentado</i>	<b>A</b>	<i>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, para que cada trabajador conozca hacia a dónde quiere ir la compañía con el compromiso en común para llegar a los objetivos planteados.</i>
1.2	<i>Integridad y los Valores Éticos</i>	<i>Inexistencia de un Código Ética</i>	<b>A</b>	<i>Elaborar un Código de Ética el cual permitirá al personal actuar de forma correcta para alcanzar los más altos estándares dentro de un determinado comportamiento o acción en la compañía y fuera de ella</i>
1.3	<i>Políticas y Prácticas en Materia de Recursos Humanos</i>	<i>Carencia de un Manual de Funciones</i>	<b>A</b>	<i>Realizar reuniones entre Talento Humano y la Gerencia General para formalizar el documento en el cual se plasme las actividades a efectuarse en las áreas que se encuentran conformadas en la compañía, y en la que participen todos sus empleados.</i>

<p style="text-align: center;"><b>IMPORTADORA ALASKA S.A</b>  <b>MATRIZ RESUMEN DEL COSO ERM</b>  <b>PROCESO DE VENTAS</b></p> <div style="float: right; border: 1px solid black; padding: 5px; text-align: center; color: red; font-weight: bold;"> <b>P-1</b>  <b>2/10</b> </div>				
<b>1 AMBIENTE INTERNO</b>				
<b>N°</b>	<b>ACTUAL</b>			<b>PROPUESTA</b>
	<b>ELEMENTO</b>	<b>OBSERVACIÓN</b>	<b>RIESGO</b>	<b>RECOMENDACIONES</b>
1.4	<i><b>Integridad y los Valores Éticos</b></i>	<i><b>Solicitud de préstamos personales a los clientes por parte de vendedores</b></i>	<b>A</b>	<i>Elaborar una política por parte de departamento de Talento Humano en respecto al comportamiento y protocolos de atención que debe existir entre el vendedor y el cliente, la misma que deberá ser aprobada por la Gerencia General.</i>
1.5	<i><b>Estructura Organizativa</b></i>	<i><b>Falta de Flujograma del Proceso de Ventas.</b></i>	<b>A</b>	<i>Elaborar por parte del Gerente y personal de ventas el diagrama de flujo del proceso de ventas debe elaborar el cual deberá ser aprobado por la Gerencia General y posteriormente difundido y aplicado por todo el personal responsable de este proceso.</i>
1.6	<i><b>Políticas y Prácticas en Materia de Recursos Humanos</b></i>	<i><b>Carencia de proceso de reclutamiento, y selección del personal</b></i>	<b>A</b>	<i>Estructurar por parte del departamento del Talento Humano procesos de reclutamiento, selección, contratación, capacitación para todo el personal que ingrese a la compañía, este proceso deberá contener entre otras cosas los objetivos, alcance, políticas, procedimientos.</i>

<p style="text-align: center;"><b>IMPORTADORA ALASKA S.A</b>  <b>MATRIZ RESUMEN DEL COSO ERM</b>  <b>PROCESO DE VENTAS</b></p>				
				<b>P-1</b> <b>3/10</b>
<b>2 ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS</b>				
<b>N°</b>	<b>ACTUAL</b>			<b>PROPUESTA</b>
	<b>ELEMENTO</b>	<b>OBSERVACIÓN</b>	<b>RIESGO</b>	<b>RECOMENDACIONES</b>
<b>2.1</b>	<b>Objetivos Estratégicos</b>	<b><i>No se actualiza las políticas, normas y procedimientos documentados.</i></b>	<b>A</b>	<i>Establecer por parte de la Gerencia General en conjunto con los jefes de área una política de actualización periódica del marco estratégico para alinear a los factores interno y externos que afecten al cumplimiento de los mismos</i>

<p style="text-align: center;"><b>IMPORTADORA ALASKA S.A</b>  <b>MATRIZ RESUMEN DEL COSO ERM</b>  <b>PROCESO DE VENTAS</b></p> <div style="float: right; border: 1px solid black; padding: 5px; text-align: center; color: red; font-weight: bold;"> <b>P-1</b>  <b>4/10</b> </div>				
3	IDENTIFICACIÓN DE EVENTOS			
N°	ACTUAL			PROPUESTA
	ELEMENTO	OBSERVACIÓN	RIESGO	RECOMENDACIONES
3.1	<i>Vinculación de Eventos y Objetivos</i>	<i>No aplicabilidad de identificación de eventos potenciales</i>	<b>M</b>	<i>Antes de emprender un proyecto los directivos deberán revisar los riesgos genéricos inherentes a los proyectos, aprovechando el conocimiento acumulado por el personal del área de ventas sobre los riesgos asociados a los proyectos.</i>
3.2	<i>Factores de Influencia Estratégica y de Objetivos</i>	<i>No se analizan factores al momento de identificar eventos</i>	<b>M</b>	<i>Organizar talleres con la participación del personal de la compañía, con el propósito de aprovechar la experiencia y elaborar una lista de posibles acontecimientos que pueden afectar a los proyectos por ejecutarse.</i>
3.3	<i>Factores de Influencia Estratégica y de Objetivos</i>	<i>No se realiza un análisis FODA en el proceso de ventas</i>	<b>M</b>	<i>Establecer una política por parte de la Gerencia de Ventas y su equipo de trabajo en la realización de un análisis FODA con el objeto de que la Gerencia General tome decisiones oportunas y efectivas ante los aspectos positivos y negativos analizados en el proceso de ventas.</i>

<p style="text-align: center;"><b>IMPORTADORA ALASKA S.A</b>  <b>MATRIZ RESUMEN DEL COSO ERM</b>  <b>PROCESO DE VENTAS</b></p> <div style="float: right; border: 1px solid black; padding: 5px; text-align: center; color: red; font-weight: bold;"> <b>P-1</b>  <b>5/10</b> </div>				
<b>3 IDENTIFICACIÓN DE EVENTOS</b>				
<b>N°</b>	<b>ACTUAL</b>			<b>PROPUESTA</b>
	<b>ELEMENTO</b>	<b>OBSERVACIÓN</b>	<b>RIESGO</b>	<b>RECOMENDACIONES</b>
<b>3.4</b>	<b>Categorías de Acontecimientos</b>	<b>No categorizan los eventos según sus objetivos</b>	<b>M</b>	<i>Identificar y categorizar por parte de la Gerencia de Ventas los objetivos principales dentro del área de Ventas, para dar un seguimiento a la información relevante que puede ayudar a la Gerencia General a identificar acontecimientos pasados que tuvieron un impacto negativo y a cuantificar las pérdidas asociadas, a fin de predecir futuros sucesos que podrían afectar a la organización.</i>
<b>3.5</b>	<b>Técnicas de Identificación de Eventos</b>	<b>No utilizan técnicas de identificación de eventos</b>	<b>M</b>	<i>Realizar inventario de eventos, talleres de trabajo, entrevistas, análisis del flujo de ventas los cuales van a permitir la Identificación de factores externos e internos, determinando si existe la necesidad de emprender acciones correctivas.</i>
<b>3.6</b>	<b>Metodología y Técnicas</b>	<b>No posee un sistema informático específico para ventas</b>	<b>A</b>	<i>Evaluar la factibilidad de implementar un sistema informático para el área de ventas de manera de optimizar el uso de los recursos disponibles en esta área.</i>

<p style="text-align: center;"><b>IMPORTADORA ALASKA S.A</b>  <b>MATRIZ RESUMEN DEL COSO ERM</b>  <b>PROCESO DE VENTAS</b></p> <div style="float: right; border: 1px solid black; padding: 5px; text-align: center; color: red; font-weight: bold;"> <b>P-1</b>  <b>6/10</b> </div>				
<b>4 EVALUACIÓN DE RIESGOS</b>				
<b>N°</b>	<b>ACTUAL</b>			<b>PROPUESTA</b>
	<b>ELEMENTO</b>	<b>OBSERVACIÓN</b>	<b>RIESGO</b>	<b>RECOMENDACIONES</b>
<b>4.1</b>	<b><i>Riesgo inherente y Riesgo Residual</i></b>	<b><i>No analizan los riesgos</i></b>	<b>M</b>	<i>Utilizar métodos para evaluar los riesgos, utilizando algunas técnicas como mapas de riesgo, manuales de riesgos y representaciones numéricas, para formar un perfil de riesgo al nivel de toda la compañía.</i>
<b>4.2</b>	<b><i>Técnicas de Evaluación</i></b>	<b><i>Información de evaluación de riesgos poco confiable</i></b>	<b>M</b>	<i>Implementar por parte de la Gerencia de Ventas métodos de evaluación del impacto del riesgo, para informar a la Gerencia General y pueda tomar decisiones de forma oportuna y efectiva frente a los riesgos presentados.</i>
<b>4.3</b>	<b><i>Riesgo Inherente y Riesgo Residual</i></b>	<b><i>No se analiza el impacto de posibles riesgos</i></b>	<b>M</b>	<i>Evaluar una matriz en donde se establezca el impacto que se generaría por los riesgos no controlados de forma oportuna.</i>

<p style="text-align: center;"><b>IMPORTADORA ALASKA S.A</b>  <b>MATRIZ RESUMEN DEL COSO ERM</b>  <b>PROCESO DE VENTAS</b></p> <div style="float: right; border: 1px solid black; padding: 5px; text-align: center; color: red; font-weight: bold;"> <b>P-1</b>  <b>7/10</b> </div>				
<b>5 RESPUESTA A LOS RIESGOS</b>				
<b>N°</b>	<b>ACTUAL</b>			<b>PROPUESTA</b>
	<b>ELEMENTO</b>	<b>OBSERVACIÓN</b>	<b>RIESGO</b>	<b>RECOMENDACIONES</b>
<b>5.1</b>	<b><i>Evaluación de Posibles Respuestas</i></b>	<b><i>No se analiza el costo beneficio del riesgo identificado de Ventas</i></b>	<b>A</b>	<b><i>Estructurar una metodología entre la Gerencia General y la Gerencia de Ventas, que tenga por objetivo evaluar el costo beneficio de eliminar, aceptar, trasladar, compartir el riesgo identificado en ventas.</i></b>
<b>5.2</b>	<b><i>Evaluación de Posibles respuestas</i></b>	<b><i>No se ha establecido controles para determinar el riesgo residual</i></b>	<b>M</b>	<b><i>Aplicar por parte de la Gerencia de Ventas, técnicas probadas para reducir el riesgo residual general, hasta situarlo dentro de las tolerancias al riesgo, en los que pueden identificar el mismo.</i></b>

<p style="text-align: center;"><b>IMPORTADORA ALASKA S.A</b>  <b>MATRIZ RESUMEN DEL COSO ERM</b>  <b>PROCESO DE VENTAS</b></p> <div style="float: right; border: 1px solid black; padding: 5px; text-align: center; color: red; font-weight: bold;"> P-1 8/10 </div>				
<b>6      ACTIVIDADES DE CONTROL</b>				
<b>N°</b>	<b>ACTUAL</b>			<b>PROPUESTA</b>
	<b>ELEMENTO</b>	<b>OBSERVACIÓN</b>	<b>RIESGO</b>	<b>RECOMENDACIONES</b>
<b>6.1</b>	<b>Tipos de Actividades de Control</b>	<b>No se efectúa seguimiento post venta a los clientes</b>	<b>A</b>	<i>Efectuar seguimiento sobre el producto vendido al cliente mediante la creación de una base de datos en la que conste información de localización como teléfonos, nombre, mail, dirección, para proceder a realizar la consulta de cómo fue la experiencia de compra que ha tenido con la compañía.</i>
<b>6.2</b>	<b>Políticas y Procedimientos</b>	<b>Inexistencia de Procedimiento de ventas</b>	<b>M</b>	<i>Elaborar por parte del departamento de Talento Humano conjuntamente con el personal de Ventas un manual de procedimiento con el propósito de que exista una guía y control del cumplimiento de los objetivos de este proceso de Ventas.</i>

<p style="text-align: center;"><b>IMPORTADORA ALASKA S.A</b>  <b>MATRIZ RESUMEN DEL COSO ERM</b>  <b>PROCESO DE VENTAS</b></p>				
				<b>P-1</b> <b>9/10</b>
<b>7      INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN</b>				
<b>N°</b>	<b>ACTUAL</b>			<b>PROPUESTA</b>
	<b>ELEMENTO</b>	<b>OBSERVACIÓN</b>	<b>RIESGO</b>	<b>RECOMENDACIONES</b>
<b>7.1</b>	<b>Información y Comunicación</b>	<b>Existencia de Información informal en el proceso de ventas</b>	<b>A</b>	<i>Implantar un sistema información y comunicación que permita a la Gerencia General retroalimentar el proceso de ventas con el objeto de optimizar los recursos disponibles de la compañía.</i>
<b>7.2</b>	<b>Información y Comunicación</b>	<b>Falta de información acerca de promociones</b>	<b>M</b>	<i>Organizar campañas publicitarias para dar a conocer los nuevos productos y a la promocionar de los productos agrícolas existentes</i>
<b>7.3</b>	<b>Información y Comunicación</b>	<b>Los Asesores de ventas crean sus propias estrategias</b>	<b>M</b>	<i>Definir por parte del Gerente de Ventas y su equipo de trabajo políticas relacionadas con las negociaciones y ventas que deberán ser observadas para la normal comercialización de los productos agrícolas, en casos excepcionales se diseñaran estrategias para atender las necesidades específicas de los clientes, los mismos que serán analizados, evaluados e implantados por la Gerencia General.</i>

<p style="text-align: center;"><b>IMPORTADORA ALASKA S.A</b>  <b>MATRIZ RESUMEN DEL COSO ERM</b>  <b>PROCESO DE VENTAS</b></p> <div style="float: right; border: 1px solid black; padding: 5px; text-align: center; color: red; font-weight: bold;"> <b>P-1</b>  <b>10/10</b> </div>				
8	SUPERVISIÓN Y MONITOREO			
N°	ACTUAL			PROPUESTA
	ELEMENTO	OBSERVACIÓN	RIESGO	RECOMENDACIONES
8.1	<i>Actividades Permanentes de Supervisión</i>	<i>Falta de seguimiento a las ventas realizadas</i>	<b>M</b>	<i>Realizar el seguimiento a través de indicadores de gestión que permitan evaluar el desempeño de cada uno de los integrantes o de todo el equipo de trabajo, con el objeto de realizar una retroalimentación y mejorar la eficiencia y eficacia y economía del proceso de ventas, además efectuar la post venta con los clientes actuales y futuros de forma de fidelizar el vínculo comercial.</i>
8.2	<i>Actividades Permanentes de Supervisión</i>	<i>No se efectúa supervisiones regionales rutinarias</i>	<b>M</b>	<i>Elaborar un cronograma de visitas por regiones con el objeto de coordinar los requerimientos de recursos y establecer el grado de cumplimiento de las metas fijadas por la Gerencia de ventas.</i>

## 5.5 Desarrollo de la Propuesta

La propuesta que antecede será entregada a la Gerencia General para que realice su respectivo análisis de que exista la posibilidad de implantar en la compañía y se logre de esta forma fortalecer el control interno y mejorar la eficiencia del procedimiento de ventas

### 5.5.1 Propósito

Mejorar el proceso de ventas para disminuir los riesgos de control que podrían presentarse en las operaciones diarias que realiza la compañía.

### 5.5.2 Objetivo

Rediseñar el proceso de ventas con el objeto de fortalecer el sistema de control interno de la compañía, y mejorar la eficiencia del procedimiento administrativo para disminuir posibles irregularidades en las operaciones efectuadas por la misma.

### 5.5.3 Entradas y Salidas

	N°	DESCRIPCIÓN	TIPO DE DOCUMENTO				FRECUENCIA		
			P	S	MO	M	D	S	M
	<b>1</b>	<b>ENTRADA</b>							
<b>Referencias:</b>	1.1	Plan de Trabajo de Ventas Gerencial			X				X
	1.2	Cronograma de trabajo del equipo de trabajo			X			X	
	1.4	Presupuesto de Ventas			X				
	1.5	Listado de Precios		X					
	1.6	Registro de Control de Visitas al Cliente				X		X	
	1.7	Detalle de la Venta				X	X		
	1.8	Reporte de Ventas			X				
	1.9	Post Venta			X			X	
		<b>2</b>	<b>SALIDA</b>						
<b>P:</b> Pre impreso	2.1	Detalle de la Venta Autorizado		X	X		X		
	2.2	Emisión de Factura	X				X		
	2.3	Orden de Despacho	X						
<b>S:</b> Sistema Automatizado Contable (SACI)	2.4	Reporte de verificación de productos e insumos agrícolas				X	X		
	2.5	Guía de transporte	X				X		
	2.6	Reporte de comisiones de Ventas por vendedor			X				

**Cuadro 5. Entradas y Salidas Proceso de Ventas**

### 5.5.4 Alcance

Revisión del proceso de Ventas, recursos utilizados, responsables del proceso y controles implantados para este proceso.

### 5.5.5 Indicadores de Gestión

Indicador	Definición	Frecuencia	Unidad de Medida	Responsable
Ventas efectivas	# pre- ventas / # ventas realizadas	Semanal	%	Gerente de General
Profesionalidad del Cliente Interno	# Ventas realizadas / plan de ventas por vendedor	Mensual	%	
Creación y Aplicación de procesos	# de procesos implantados/ # número de procesos diseñados	Anual	%	
Plan de Capacitación	# capacitaciones realizadas/ plan anual de capacitación	Trimestral	%	
Tiempo de Atención al Cliente	# clientes atendidos / tiempo promedio	Semanal	%	Gerente de Ventas
Satisfacción del Cliente	# de clientes satisfechos / # de clientes atendidos	Mensual	%	
Calidad del Servicio	# Quejas de los clientes / # Total reclamos	Mensual	%	
Devoluciones	# devoluciones / número de pedidos	Mensual	%	
Esfuerzo del equipo de ventas	Descuentos totales/ Ventas totales	Semestral	%	
Rotación de Personal	# rotación de personal / # empleados	Anual	%	Talento Humano
Ausentismo Laboral	# total de horas de ausencias *100 / # de total de horas laborados	Mensual	%	
Mejora Continua	# de actividades mejoradas / total de actividades	Anual	%	Gerente General

**Cuadro 6. Indicadores de Gestión Propuestos**

### **5.5.6 Responsabilidad**

#### **› Gerencia General**

Es la persona encargada de aprobar los procesos propuestos, establecer políticas, definir estrategias, aprobación del plan y presupuesto para alcanzar los objetivos y metas de las ventas.

#### **› Gerencia de Ventas**

Coordinar, planificar, cooperar, capacitar, control y seguimiento a su equipo de trabajo en el cumplimiento de los objetivos del proceso, además tiene como responsabilidad medir el grado de satisfacción de los clientes para tomar los correctivos necesarios.

#### **› Asesoría Técnica de Ventas**

Brindar asesoría técnica ventas, cumplir con el plan y el presupuesto de ventas elaborado previamente por la Gerencia de Ventas y aprobado por la Gerencia General.

#### **› Facturación**

Recepción y envío del detalle de la venta al cliente, previa autorización emisión de factura.

#### **› Contabilidad**

Verificación de saldos pendientes por cancelar del cliente, aprobación de emisión de factura, archiva documentos que respaldan las ventas.

#### **› Bodega**

Despacho del producto con previa revisión de factura, orden de despacho y verificación del producto a despachar al cliente.

### **5.5.7 Recursos**

Personal:

- Gerente General
- Gerente de Ventas
- Asesores Técnicos de Ventas
- Facturador
- Auxiliar Contable
- Bodeguero

Equipos:

- Equipos tecnológicos
- Impresora
- Celular
- Calculadora

Tecnológicos:

- Office
- Internet
- Sistema SACI

Materiales:

- Volantes
- Útiles de Oficina
- Cartuchos de impresora

### **5.5.8 Políticas**

- El gerente de ventas emitirá un reporte de forma semanal sobre la satisfacción del cliente para que la gerencia general tome decisiones efectivas.
- La Gerencia de Ventas elaborara y enviara un reporte de indicadores de gestión de cada uno de las personas que conforman el equipo de ventas.
- La Gerencia de Ventas conjuntamente con su equipo de trabajo actualizaran el proceso de ventas de forma anual, con el objeto de optimizar los recursos de la compañía.
- La Gerencia General será la única responsable de autorizar los descuentos a los clientes.
- Los Asesores Técnicos y desarrollistas de ventas elaboraran y entregan a la Gerencia de Ventas un cuadro comparativo entre el plan de ventas propuesto frente al plan realmente ejecutado.

#### 5.5.9 Procedimiento

Responsable	Actividad
<b>1. Gerente de Ventas</b>	<b>1.1</b> Establecer planes y programas de Ventas.
	<b>1.2</b> Coordinar visitas con los Asesores técnicos con los proveedores.
	<b>1.3</b> Coordinación del envío de mercadería.
	<b>1.4</b> Seguimiento Post venta
	<b>1.5</b> Elaboración de reportes para la Gerencia General
<b>2. Asesores Técnicos de Ventas</b>	<b>2.1</b> Generar reuniones con los clientes
	<b>2.2</b> Brindar Asesoría Técnica
	<b>2.3</b> Cumplimiento del presupuesto de ventas establecido.

---

**2.4** Presentación de un Informe técnico de visitas a los diversos clientes.

**3. Facturador**

**3.1** Recepción y envío del detalle de la venta al cliente.

**3.2** Previa autorización emisión de factura.

**3.3** Envío de factura y orden de despacho a la bodega

**4. Auxiliar Contable**

**4.1** Verificación de saldos pendientes por cancelar del cliente

**4.2** Autorización de emisión de factura

**4.3** Archivo de documentación de respaldo de ventas.

**5. Bodeguero**

**5.1** Recibe la Factura y la orden de despacho.

**5.2** Despacho del producto con previa revisión de factura.

**5.3** Verificación orden de despacho.

**5.4** Verificación del producto a despachar al cliente.

5.5.10 Diagrama de Proceso

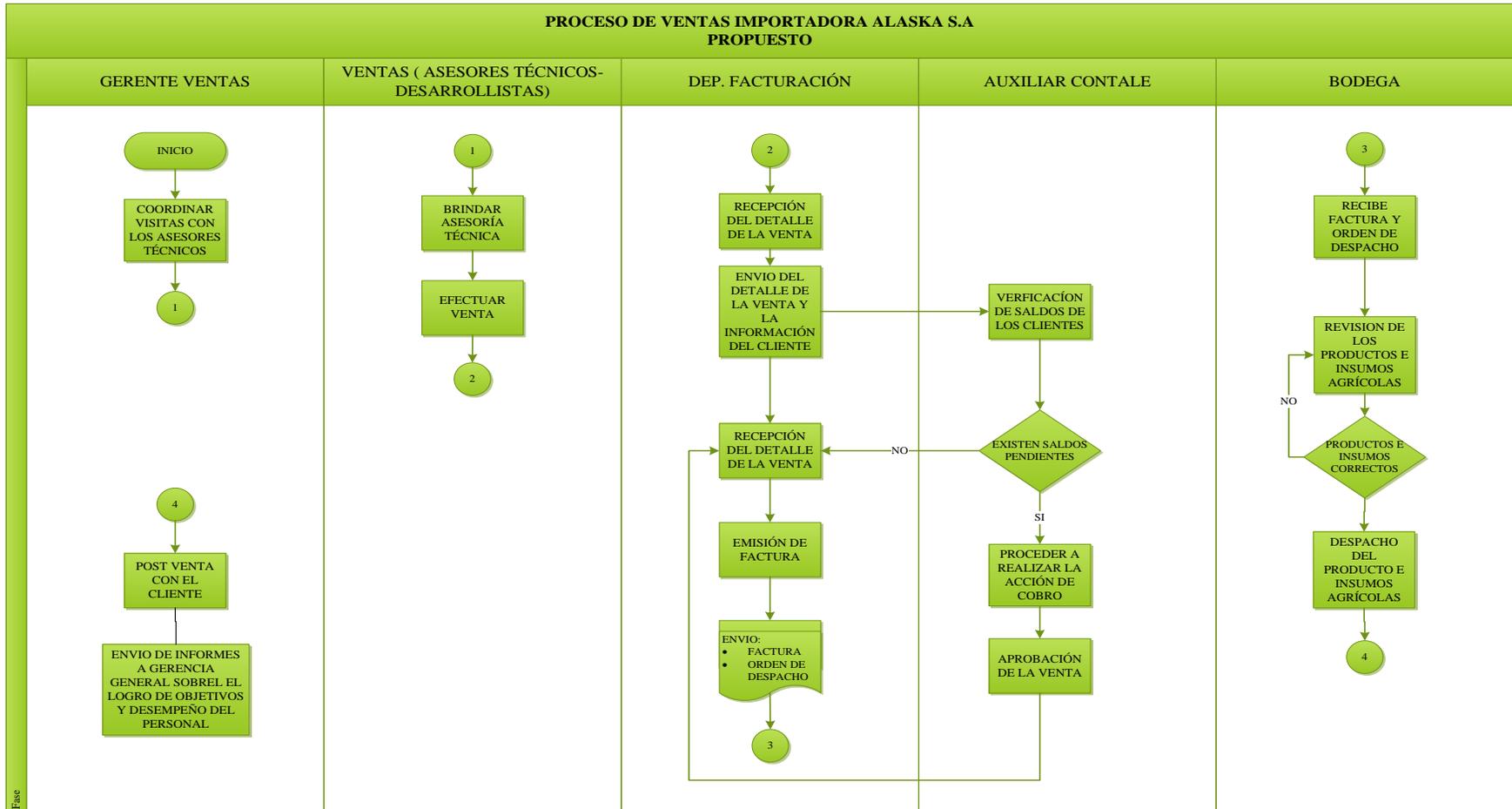


Figura 43. Diagrama de Flujo del Proceso de Ventas Propuesto para Importadora Alaska S

## 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, su forma organización obedece a lo establecido por la legislación vigente para una sociedad anónima como lo dictan sus estatutos de creación.
- La metodología denominada COSO II, analiza ocho componentes que interactúan permanentemente en la compañía y que permiten identificar los potenciales riesgos, mismos que se pueden mitigar con la aplicación de esta metodología y así disminuir el impacto negativo que causarían si no se logran controlar y manejar a tiempo.
- El proceso de ventas en la Compañía Alaska S.A., observa en su ejecución debilidades que con la implementación de adecuados controles internos pueden ser disminuidos y finalmente eliminados.
- La compañía Alaska S.A. cuenta con los elementos de Direccionamiento Estratégico, concebidos de manera informal y reconocidos por los directivos, sin embargo no se encuentran formalizados, documentados ni socializados en toda la compañía.
- El análisis de la Compañía bajo la metodología COSO ERM, permitió identificar los puntos álgidos en el proceso de ventas, los mismos que se resumen en la “Matriz resumen Propuesta”, con lo cual se podrá establecer un mecanismo de evaluación continua de sus procesos, enfocado a disminuir los riesgos, que actualmente es del 47%, tanto del sistema de control interno como los procedimientos administrativos.

## RECOMENDACIONES

- Analizar si los lineamientos establecidos en los estatutos de la compañía se ajustan a la naturaleza, ámbito en el que se desarrolla la misma, puesto que el sistema de control interno propuesto debe asegurar el cumplimiento de las leyes, reglamentos, normas, procedimientos y otros establecidos por la ley vigente y los definidos por la administración de Importadora Alaska S.A.
- Mantener los riesgos controlados y lograr disminuir por un lado acciones correctivas y por otro lado aplicar acciones preventivas que permitan desarrollar una cultura de mejora continua en el proceso de ventas.
- Documentar y elaborar manuales del proceso de ventas, estableciendo actividades, responsables y tiempo que se requiere para cumplir con el objetivo del proceso, de manera que en la ejecución se pueda retroalimentar en todas las etapas del proceso, para la toma de decisiones oportunas y efectivas mitigando los riesgos identificados.
- Establecer una política y procedimiento de actualización del Plan Estratégico de la Compañía, ya que es necesario que directivos y el personal participen de forma continua en el desarrollo del mismo, con el fin de documentarlo y aprobarlo, para que cada trabajador conozca hacia dónde quiere ir la compañía logrando el empoderamiento para llegar a los objetivos planteados.
- Implantar sistemas de monitoreo y evaluación de los riesgos asociados con la actividad que desarrolla la compañía puesto que esto permitirá tomar decisiones eficaces y oportunas para mitigar los riesgos identificados.

## BIBLIOGRAFÍA

- Agencia Ecuatoriana de Aseguramiento de Calidad del Agro – Agrocalidad. (s.f.). Obtenido de <http://www.agrocalidad.gob.ec/la-institucion/>
- Armando A. Torres Chavez. (s.f.). Obtenido de <http://es.slideshare.net/aax21/sistemas-de-control-interno>
- Arturo K. (21 de 06 de 2014). *Crece Negocios*. Obtenido de <http://www.crecenegocios.com/los-objetivos-de-una-empresa/>
- *Banco Central del Ecuador*. (s.f.). Obtenido de Banco Central del Ecuador.
- BANCO CENTRAL DEL ECUADOR. (07 de 07 de 2014). *Riesgo País*. Obtenido de <http://www.bce.fin.ec/index.php/indicadores-economicos>
- Belkis Rodriguez . (2010). Obtenido de <http://es.slideshare.net/HENRYHHSS/auditoria-control-interno>
- Clases de Control Interno. (s.f.). Obtenido de <http://fccea.unicauca.edu.co/old/tgarf/tgarfse86.html>
- COSO II, C. o. (2004). *GESTIÓN DE RIESGOS CORPORATIVOS - MARCO INTEGRADO*.
- Daft, R. L. (2007). *Teoría y Diseño Organizacional*. THOMSON.
- El Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca MAGAP. (s.f.). Obtenido de <http://www.agricultura.gob.ec/innovacion-agricola/>
- *Empresamía*. (s.f.). Obtenido de <http://empresamia.com/crear-empresa/crear/item/809-que-son-las-politicas-empresariales>
- ENEMDU. (s.f.). *INEC, Encuestas urbanas de empleo y desempleo, ENEMDU* . Obtenido de [http://www.siise.gob.ec/siiseweb/PageWebs/Empleo/ficemp\\_T68.htm](http://www.siise.gob.ec/siiseweb/PageWebs/Empleo/ficemp_T68.htm)
- Framework Enterprise risk management – Integrated, C. I. (2004).

- Gestipolis. (s.f.). Obtenido de <http://www.gestipolis.com/recursos/documentos/fulldocs/fin/ctinmegp.htm>
- Holmes. (1945). Obtenido de <http://www.eumed.net/libros-gratis/2013/1245/importancia-control-interno.html>
- Interno, C. d. (s.f.). Obtenido de <http://fcea.unicauca.edu.co/old/tgarf/tgarfse86.html>
- Jack Fleitman. (2000). *Negocios Exitosos*. McGraw Hill.
- (2005). En S. A. Mantilla, *Auditoria del Control Interno*.
- Mantilla, S. A. (2013). *Auditoria de Control Interno*.
- Morrissey George. (1993). *El pensamiento estratégico*. Madrid España: Prentice Hall Hispanoamericana.
- Philip Kotler y Gary Armstrong. (2004). *Marketing*.
- PIB. (s.f.). Obtenido de <http://www.productointernobruto.com/>
- Unidad Nacional de Almacenamiento (UNA). (s.f.). Obtenido de <http://www.una.gob.ec/>
- Wilson Velastegui. (10 de 01 de 2011). *Auditoría*. Obtenido de <http://es.slideshare.net/wilsonvelas/auditoria-6509521>
- Winkle, C. y. (2006). Obtenido de <http://www.eumed.net/libros-gratis/2013/1245/importancia-control-interno.html>