



República Del Ecuador
Universidad Tecnológica Empresarial de Guayaquil – UTEG

Trabajo de Titulación
para la obtención del título de:
Ingeniera en Gestión Empresarial Mención Finanzas Y Auditoría

Tema:
Propuesta de modelo de control interno para evaluar El proceso de venta
caso Ciaros.

Autora:
Lisseth Narcisa Beltrán Mora

Directora del Trabajo de Titulación:
Ing. Marjorie San Andrés Samaniego, MSc

Septiembre 2019

Guayaquil – Ecuador

La responsabilidad de este trabajo de investigación, con sus resultados y conclusiones, pertenece exclusivamente al autor.

Lisseth Narcisa Beltrán Mora

Dedicatoria

El presente trabajo investigativo es dedicado a Dios por darme las fuerzas, la sabiduría y siempre bendecir mi camino.

A mis padres Manuel Beltrán Quinto que aunque no estás aquí presente en vida, siempre estás conmigo en mi corazón, tus enseñanzas me llevaron lejos y es por eso que quiero dedicarte este título por haber creído en mí.

A mi Madre Blanca Mora por su Amor, trabajo y sacrificio ya que es el pilar fundamental de este logro, porque siempre buscaste que culmine una carrera universitaria y que sea alguien en esta sociedad.

A mi hermana Marola Beltrán Mora por ser un ejemplo de mujer preparada, independiente y excelente profesional.

A mis Hijos Maria Gracia y Dante Soto Beltrán a quienes busque demostrarles que aunque la situación haya sido adversa uno puede lograr los objetivos y metas que se propone.

A mi Esposo Francisco Soto Delgado que ha sido mi compañero durante toda mi carrera Universitaria, que atreves de su Amor, consejos, paciencia y experiencia me ayudo a concluir esta meta.

Agradecimiento

Quiero expresar mi eterna gratitud a Dios por brindarme salud, fortaleza y capacidad.

A mis Padres, Hermana, Hijos y Esposo por ser mi motor, mi inspiración.

A mi tutora Ing. Marjorie San Andrés, Msc. Quien con su experiencia, conocimiento y motivación me oriento para poder culminar con mi investigación.

A mi querida Universidad y a todos los que la conforman, por orientarme, guiarme y haberme permitido concluir una etapa de mi vida.

Y como punto adicional un reconocimiento a la Ing. Mariela Coello porque siempre supo brindarme no solamente el aporte académico sino su muy sincera y bonita Amistad.

PROPUESTA DE MODELO DE CONTROL INTERNO PARA EVALUAR EL PROCESO DE VENTA CASO CIAROS

Lisseth Narcisa Beltrán Mora

Correo: Lissita4116@hotmail.es

RESUMEN

La presente investigación analiza la problemática en proceso de ventas, donde se cumplió 80% del pronóstico de ventas, menor al 2017, según la planificación de empresa Asesora Productora de Seguros “CIAROS”. ¿Se podrá fortalecer el proceso de ventas, mediante su evaluación a través de un modelo de control interno? Se planteó como objetivo general, proponer un modelo de control interno para evaluar proceso de venta en “CIAROS”. La metodología aplicada fue descriptiva, cuantitativa, con aplicación de encuesta bajo modelo COSO III, a 10 colaboradores, cuyos resultados evidenciaron calificación promedio 73% para ambiente de control, 47% para evaluación de riesgos. 67% para actividades de control, 73% para comunicación, 60% para seguimiento-monitoreo; es decir, algunos componentes se encuentran por debajo de aceptabilidad mínima (70%). En conclusión, los componentes bajos fueron evaluación de riesgos, actividades de control, seguimiento-monitoreo; se propuso un plan de control interno para fortalecer el cumplimiento de pronósticos de ventas.

Palabras claves: Modelo de control, Evaluación interna, Procesos, Ventas.

INTRODUCCIÓN

La presente investigación analiza la problemática observada en el proceso de ventas, porque según los reportes de ingresos, los asesores cumplieron en promedio en el 2018, el 80% del pronóstico de ventas, una cifra menor en 5% a lo alcanzado en el año 2017, según la planificación realizada por la alta dirección de la empresa Asesora Productora de Seguros “CIAROS”, una organización que suministra varios tipos de seguros al mercado nacional, entre los que se citan los seguros de vida, salud, contra incendios.

Se trata de proponer un modelo de control interno que facilite la evaluación de la actividad antedicha en esta compañía, surgiendo la interrogante ¿Se podrá fortalecer el proceso de ventas, mediante su evaluación a través de un modelo de control interno?

Se justifica el desarrollo de la propuesta del modelo de control interno, debido a la alta competitividad del sector de los seguros a nivel local, considerando que a través de este mecanismo evaluativo, se podrá entregar a la alta dirección de CIAROS, un informe relevante para identificar los puntos débiles en los procesos de ventas y contribuir a la óptima toma de decisiones para alcanzar la excelencia en la recepción, atención y asesoría al cliente.

Se planteó como objetivo general, proponer un modelo de control interno para evaluar el proceso de venta en la empresa “CIAROS”.

Los objetivos específicos del artículo son los siguientes:

- Seleccionar el modelo de control interno que cumpla con los requisitos legales y reglamentarios pertinentes.
- Evaluar las actividades del área de ventas, a través de la utilización del modelo de control interno escogido.
- Proponer un plan de control interno para fortalecer el cumplimiento de los pronósticos en los procesos de ventas.

Las variables del artículo son las siguientes:

- **Variable independiente:** Modelo de control interno.
- **Variable dependiente:** Evaluación del proceso de ventas.

El contexto estructural del artículo está dividido en un desarrollo temático que incluye al marco teórico, que relaciona conceptos de la investigación; la metodología utilizada, que apunta a una

investigación cuantitativa; incluye estadística y logro de resultados; finalmente se encuentran las conclusiones.

Los estudios similares antecedentes que han abordado la misma problemática en pymes, por tal razón se abordarán las siguientes:

El estudio elaborado por Borja (2015), cuyo objetivo fue evaluar el sistema de control interno al proceso de ventas de Comercial Benítez, para favorecer el proceso de eficacia, eficiencia y calidad, el negocio no cuenta con un sistema informático necesario que pueda ayudar a tener un mejor control del proceso como son ventas diarias, semanales, mensuales, la falta de manuales de procedimientos existe el riesgo de provocar errores sin intención por parte de los vendedores debido a que no sujetan a ningún procedimientos, la falta de medidas de seguridad en el área de ventas puede ocasionar pérdidas sin que existan responsables porque no se podrá tener evidencia de lo sucedido, el almacén no tiene un registro de las ventas que se realizan diariamente simplemente archivan las facturas y estas se las entrega mensualmente al contador.

Otro de los estudios es el realizado por Pilaloa y Orrala (2016), con el tema de control interno en el área de ventas de establecer una propuesta de sistema de control interno significa, asignar de manera formal funciones, políticas y procedimientos en el área de ventas, la base metodológica será cuantitativa lo cual se elaborará un cuestionario estructurado que permita desarrollar entrevistas y encuestas, donde se pudo observar que una de sus falencias es no contar con objetivos y políticas claras, existe una falta de comunicación en los procedimientos, además existieron fallas Administrativas en relación a la segregación de funciones, no se realiza un análisis periódico de los saldos de la cartera de crédito, así como tampoco se maneja la gestión de cobranza por vencimiento de fechas, el débil control de cobranza actual afecta negativamente a la recuperación de valores.

El estudio realizado por Valdéz (2016), cuyo objeto de investigación es determinar la eficiencia del control interno en ventas, identificando sus falencias en el manejo, gestión y medidas que aporten la administración y control dentro de los límites aceptables, debido a que su inadecuado manejo podría producir potenciales pérdidas para a la organización, los niveles de control para el departamento de ventas son bajos y los de recuperación se extiende en parámetros establecidos, repercutiendo de forma negativa en los resultados de la empresa, por tal razón es importante el perfeccionamiento de metodologías que minimicen el riesgo de pérdidas y mal manejo de control

de ventas través de la disponibilidad y calidad de información recuperada por parte del personal de ventas sobre sus clientes evitando la pérdida que desmejora la solvencia de la empresa.

Por medio de los estudios referenciados se pudo establecer la importancia del control interno para el departamento de ventas lo cual permite que sus operaciones sean optimizadas, mejorando de esta forma sus procedimientos, estableciendo parámetros de operación también en los procedimientos que estos desarrollan como es la gestión de crédito, la planificación de cobranzas y recuperación de cartera vencida en caso de que se realicen en la pymes, cuyo control interno hace énfasis en la adquisición de contratos, crecimiento, servicios de calidad, innovación y posicionamiento de mercado.

MARCO REFERENCIAL

Modelo de Control Interno

La primera variable a ser analizada en el marco referencial, está orientada precisamente a la identificación de los conceptos pertinentes al control interno y la clasificación de sus principales modelos, indicando también su evolución en el tiempo, desde sus orígenes hasta los tiempos actuales. Además, se enfatiza en el modelo de control interno escogido por el autor, con mayor profundidad, el cual será aplicado como una herramienta que arrojará hallazgos relevantes para la empresa CIAROS. En este apartado del marco teórico, se establecen los conceptos y clasificación de los modelos de control interno.

Control interno

Acerca del control interno, este ha tomado una gran relevancia en los últimos años, debido al proceso de transformación y crecimiento de la empresa, debido a que conforma un mecanismo que permite el direccionamiento de la organización, donde se encarga de medir y comprobar la eficiencia de los procesos que en esta se desarrollan hacia el cumplimiento de los objetivos institucionales, el cual aporta en un nivel de seguridad en el proceso de eficiencia y eficacia.

De acuerdo a Ladino (2015), el control interno funciona como un “componente apropiado para detectar a cierto plazo la desviación respecto a los objetivos de rentabilidad de la empresa, Poch (2016) enfocados a organizar una rápida evolución en el entorno económico y competitivo, que incluye la estimación de las exigencias cambiantes de sus potenciales clientes y mercado objetivo que aseguren el crecimiento de la organización”.

Con relación al control interno el autor Del Toro, Fonteba, Trabas y Santos (2015), señala que:

Es un mecanismo orientado a que la organización realice sus procesos de forma adecuada mediante una óptima gestión contable, la cual garantiza la máxima eficiencia de las tareas, llevada a cabo con la asesoría de peritos capaces de evaluar y ofrecer un criterio técnico acerca de los recursos y procesos que se desarrollan dentro de la misma, además, se evalúan los resultados sobre el cumplimiento cabal de requisitos legales y reglamentarios pertinentes.

Mientras Vivanco (2017), por su parte menciona que:

El control interno de acuerdo a las Normas Técnicas de Auditoría consiste en la planificación y ejecución de una serie de actividades ordenadas lógicamente y de forma integrada orientadas a la protección de la función de operaciones de la organización, las cuales contribuyen a la optimización de recursos, mediante el control del gasto y el aumento de productos y servicios con valor agregado dirigidos a generar mayores ingresos, minimizando el riesgo del fraude”.

Al hablar de control, hace referencia a la evaluación de las actividades financieras que se realizan dentro de la institución dirigidas a que puedan ser ejecutadas de manera eficiente en función al cumplimiento de los objetivos, el cual debe prevenir los obstáculos o interferencias que puedan afectar el resultado final, por tal razón, este proceso es relevante para que se desarrollen las acciones de forma eficiente y oportuna.

Clasificación de los modelos de control interno

Los modelos de control interno fueron analizados desde la década de los 80, por diversos organismos mundiales, uno de ellos fue la Comisión Treadway cuya sede se encuentran en Estados Unidos, debido a que varias compañías consideradas fuertes financieramente, sufrieron crisis que afectaron no solo a sus organizaciones internamente, sino también a las comunidades en donde operaban en aquella época, por la gran cantidad de desempleo generado y el debilitamiento industrial de la región, a lo que se añade las pruebas de evasión que fueron demostradas durante los procesos de cierre de estas compañías. (Organización Latinoamericana y del Caribe de Entidades Fiscalizadoras Superiores, 2015).

Dada la dificultad que representaba el control de las finanzas de las organizaciones en el siglo pasado, surgió en la última década de este siglo, el modelo COSO I, el primero de su serie, el cual tomo el nombre gracias a sus creadores que pertenecían al Comité de Organizaciones de Sponsors de la Treadway (Aguirre & Rivera, 2018). En el año 1992, específicamente, tuvo lugar la promulgación del primer modelo de control interno, el cual generó mayor confianza entre los

inversionistas y en los Estados del mundo, que mantenían la expectativa de utilizar una herramienta confiable que le permita la verificación y/o fiscalización de las finanzas empresariales (Elizalde, 2018).

El modelo COSO I fue diseñado con base en cinco componentes, el primero evaluaba el ambiente de control de las organizaciones, sus políticas, su misión y objetivos, el segundo en cambio se orientaba a la identificación de las amenazas del entorno, el tercer profundizaba en las actividades para ejecutar el control interno, mientras que los dos restantes enfatizaban en la comunicación y el seguimiento de los procesos. (Carmona & Barrios, 2017; Santillana, 2013).

Posterior a una crisis empresarial que surgió en el año 2001 con la quiebra de Enron, una de las compañías de mayor ranking mundial en aquel tiempo, a la que siguió Parmalat, donde también se pudo comprobar evasión fiscal e incumplimiento de los requisitos legales, se modificó el COSO I, naciendo en el 2004 el modelo COSO II, el cual debía asegurar la confianza de los inversionistas y mayor control por parte del Estado, en los procesos contables y administrativos de las empresas que estaban bajo el control de los organismos estatales (Santacruz, 2014) (Valles, 2016).

Este segundo modelo incorporó cambios, como por ejemplo, varió la visión de la gestión de riesgos, fortaleciéndola, de esta manera, se incrementaron a 8 las dimensiones, entre las cuales se citan las respuestas a los riesgos, así como la identificación de ciertos eventos negativos, los cuales debían minimizar la probabilidad de evasión de las empresas y de malas maniobras en el ámbito financiero. (Martínez, 2015) (Vásquez, 2013).

Modelo COSO III

El siglo XXI trajo consigo muchas novedades, en el ámbito contable por ejemplo, surgieron las normas internacionales de Información Financiera (NIIF), en reemplazo de las que hasta ese entonces se encontraban vigentes (NIC). Así mismo, en el año 2008 surgió el modelo COSO III, para orientar a esta herramienta de gestión, a las nuevas reformas de las normas contables y de estandarización internacional, que hasta ese tiempo habían sido promulgadas con éxito por otros organismos como la ISO, por ejemplo (Benítez, 2014).

El modelo COSO III volvió a establecer cinco componentes para el control interno, los cuales se encuentran vigentes en el tiempo actual, mediante los cuales se puede evaluar los procesos administrativos y de ventas, cumpliendo requisitos legales y reglamentarios de un organismo internacional de gran relevancia, como es el caso de la Comisión Treadway de USA (Hidalgo,

2016), además que ha sido incorporada a los sistemas organizacionales en la mayoría de países del mundo, que se encuentran asociados a la Organización de las Naciones Unidas (Rivas, 2015).

El modelo COSO III evalúa los procesos contables y administrativos de las empresas, a través de la aplicación de cuestionario conformado por cinco dimensiones: la primera analiza el ambiente de control, es decir, la generalidad de la compañía (Bone, 2015); la segunda se refiere a la identificación de riesgos, la cual no solo ha sido concentrada, sino también fortalecida (Huilca, 2013); la tercera concierne a las actividades de control, propiamente dichas; la cuarta y la quinta son similares a las del modelo COSO I, pero con mayor potenciación, es decir, la comunicación y el monitoreo, respectivamente (Quinaluisa, Ponce, Muñoz, Ortega, & Pérez, 2018).

La escala del modelo COSO III puede estar asociada a la escala de Likert, la cual según Matas (2018) está referida a cinco opciones, donde “la excelencia es el mayor puntaje y el malo es la menor calificación”. Esta escala es la más aceptada por los investigadores y por la literatura teórica, que han dado fe del alto nivel de confianza de sus resultados, considerando que cada punto de calificación, representa un porcentaje específico, donde la aceptabilidad mínima es del 70%, mientras que la obtención del 40% a 69% significa que requiere corrección, mientras que de 0% a 40% es malo y equivale a la necesidad de corrección urgente.

Tabla 1. *Escala de calificación para la evaluación del control interno*

Parámetro	Cumplimiento excelente	Cumplimiento aceptable	Incumplimiento parcial	Incumplimiento total
Calificación (%)	90%-100%	70%-90%	40%-69%	1%-39%

Fuente: Matas (2018).

Elaborado por la autora.

La escala de la calificación que será aplicada para la evaluación del control interno, guarda relación con la escala de Likert, para el efecto, cada respuesta de los participantes, será multiplicada por el valor de la escala en referencia. La aceptabilidad mínima del método de control interno escogido, es del 70%, sin embargo, un cumplimiento del 40% al 69% implica solo un incumplimiento parcial, mientras que el incumplimiento total es menor al 40%.

Proceso de ventas

Al respecto del proceso de ventas, esta consiste en la serie de pasos que realiza una organización que inicia desde la captación de la atención hasta que se efectuó la transacción de intercambio de los bienes o servicios de forma de venta efectiva, lo cual permite la evolución económica de la

organización. Para esto es necesario comprender que el proceso de venta es una fase en la que no todos los interesados llegaran a la venta, por lo tanto es necesario que la atención pueda

Por su parte el autor Navarro (2016) indica que el proceso de venta es un conjunto de fases en la que se incluyen los acrónimos AIDA que significan atención, interés, deseo y acción, haciendo referencia a la atención o captación de la misma, seguida por el Interés, se alcanza el punto de formarse como deseo de obtener dicho servicio y finalmente se encuentra la acción donde la empresa aplica estrategias para convencer y terminar la transacción (Poch, 2016).

El proceso de venta se relaciona íntimamente con el proceso de compra, sin embargo el primero se efectúa por parte de la empresa y el segundo por parte del cliente, en ambos casos tiene la finalidad el intercambio de producto o servicio por una transacción económica, dentro del proceso de venta como estrategia se deben considerar ambos componentes.

Para Piñeiro (2017) el proceso de ventas consiste en un conjunto de etapas o fases en que una empresa reúne sus esfuerzos en materia de marketing para conseguir la venta, por lo tanto, es una secuencia de pasos a seguir con la finalidad de conseguir el objetivo de negocio, productos y servicios para lograr mejores beneficios en la rentabilidad de la misma.

De acuerdo a lo mencionado el proceso de ventas conforma uno de los principales componentes dentro de la cadena de valor de la organización, por lo tanto genera la rentabilidad y competitividad de la misma dentro del mercado, razón por lo que se requiere que dicha fase se desarrolle de forma homogénea a la hora de formular e implementar las estrategias de venta con los factores que lo conforman.

METODOLOGÍA

Diseño de la metodología

El diseño que se aplicó en el presente artículo científico es descriptivo y cuantitativo, para reconocer las principales complicaciones que se presentaron en el proceso de ventas en la empresa

Asesora Productora de Seguros “CIAROS”, y diagnosticar los principales componentes débiles, mediante la evaluación con un modelo de control interno, cuyas dimensiones son medibles y se pueden presentar en términos porcentuales (Leiva, 2014).

Tipos de investigación

Se consideró la investigación de tipo descriptiva, que permitió reconocer las causas y consecuencias de la problemática referente al incumplimiento de los pronósticos de ventas por limitaciones en los procesos de esta área de la empresa “CIAROS”, identificándolos a través de la aplicación de un modelo de control interno.

También se empleó la investigación bibliográfica porque se indagó en fuentes secundarias de investigación sobre el modelo de control interno, además se consideró la investigación de campo, para proceder a la recolección de información aplicando el cuestionario del modelo COSO III, que fue el escogido para realizar esta evaluación, para identificar los principales componentes débiles del proceso de ventas. (Hernández, Fernández, & Baptista, 2014)

Técnicas de investigación

La técnica que se aplicó fue la observación directa, mediante el uso del cuestionario de control interno bajo el modelo COSO III, el mismo que permitió “evaluar la medición de las dimensiones inherentes al control interno, como una herramienta que permitió identificar el cumplimiento de los requisitos legales y reglamentarios pertinentes, midiendo la capacidad de la institución para mejorar la eficacia de las actividades”. (Barranco, Cáceres, Díaz, & Hernández, 2015). Mediante la aplicación del modelo COSO III se consideraron 5 ítems por cada dimensión, que representan a: ambiente de control, identificación de riesgos, actividades de control, información – comunicación, seguimiento y monitoreo; las mismas que permiten medir el cumplimiento de requisitos en el departamento de ventas de CIAROS. (Carman, 2015).

En definitiva, se escoge el modelo de control interno COSO III, para efectuar la evaluación de los procesos del área de ventas en la empresa Asesora Productora de Seguros “CIAROS” (Rosenberg, 2014), porque se trata de una herramienta vigente y confiable, capaz de determinar la situación actual de un proceso administrativo y servir como base para la toma de decisiones directivas. De esta manera, se espera cumplir con los objetivos planteados al inicio del presente artículo de titulación.

Población y muestra

La población considerada en el estudio son 8 vendedores, a los que se suman el Gerente y el Jefe de Ventas, totalizando 10 colaboradores de la empresa Asesora Productora de Seguros “CIAROS”, debido a que la población es menor a 100 elementos no se requiere aplicar la fórmula de la muestra, siendo las personas que colaboraron para obtener la documentación requerida sobre el área en estudio aplicando el modelo COSO III.

Procedimiento para la recolección de la información

Para el procedimiento de la recolección de datos se procedió a tabular los resultados hallados, para posteriormente ingresarlos en la matriz de resultados y proceder a realizar la operación mediante la multiplicación de los valores obtenidos por la escala, para obtener las figuras estadísticas que fueron analizadas e interpretadas para cumplir con el objetivo del estudio y luego proponer un plan de control interno para fortalecer los procesos de ventas y la satisfacción del cliente.

RESULTADOS

La información obtenida mediante la aplicación del control interno permitió evaluar el control interno en el departamento de ventas, bajo el modelo COSO III, mediante cada una de sus dimensiones: ambiente de control, identificación de riesgos, actividades de control, información –

comunicación, seguimiento y monitoreo; las mismas que permitieron medir el cumplimiento de requisitos en el departamento de ventas de CIAROS, como se presenta seguido:

Tabla 2. *Matriz de resultados de Componentes de Ambiente de control*

No.	Descripción	Si (3 pt)	No (1 pt)	Parcial (2 pt)	Puntaje obtenido	Calificación máxima	% cumplimiento
Ambiente de control		6	1	4	11	15	73%
1	¿Ha implementado y difundido CIAROS, las políticas en el área de ventas?			2	2	3	67%
2	¿Ha implementado y difundido CIAROS, su misión, visión y valores corporativos?	3			3	3	100%
3	¿Mantiene CIAROS un Código de Ética?		1		1	3	33%
4	¿Se ha elaborado el pronóstico de ventas y se ha vinculado al plan estratégico y los objetivos de CIAROS?			2	2	3	67%
5	¿Hay un responsable en el área de ventas?	3			3	3	100%
Evaluación de riesgos		0	3	4	7	15	47%
6	¿Se ha elaborado estructuralmente el mapa de riesgos del área de ventas?		1		1	3	33%
7	¿Se ha establecido métodos apropiados para probabilidad de ocurrencia e impacto de riesgos materializados?		1		1	3	33%
8	¿Se ha efectuado auditorías en el área de ventas?			2	2	3	67%
9	¿Se evalúan y documentan mensual o semestralmente los riesgos financieros que tengan origen en el área de ventas?			2	2	3	67%
10	¿Existen procedimientos de control en el área de ventas, para la identificación y evaluación de riesgos?		1		1	3	33%
Actividades de control		3	1	6	10	15	67%
11	¿Mantiene CIAROS manuales de procedimientos en el área de ventas?			2	2	3	67%
12	¿Existen mecanismos documentados para el control del cumplimiento de los parámetros de los procesos de venta inherentes a la captación de clientes, cobertura de mercado y entrega del servicio a los clientes que solicitaron el mismo?		1		1	3	33%
13	¿Se mantienen criterios de medición para identificar la satisfacción generada en el cliente, por el cumplimiento de los procesos de ventas?			2	2	3	67%
14	¿Se mantiene un tablero de control para verificar el cumplimiento de los objetivos organizacionales?			2	2	3	67%
15	¿Se ha elaborado un plan de capacitación para el personal del área de ventas?	3			3	3	100%
Información y comunicación		3	0	8	11	15	73%

16	¿Se mantienen métodos para comunicación entre el área de ventas y las demás secciones de CIAROS?		2	2	3	67%	
17	¿Están definidas las funciones de todos los miembros del área de ventas?		2	2	3	67%	
18	¿Se realiza mantenimiento periódico de los sistemas de información?		2	2	3	67%	
19	¿Mantiene el sistema empresarial todas las transacciones de ventas, de modo automático y preciso?	3		3	3	100%	
20	¿Están protegidos los archivos magnéticos del área de ventas?		2	2	3	67%	
Seguimiento y monitoreo		0	1	8	9	15	60%
21	¿Existe supervisión continua para garantizar el cumplimiento de los pronósticos de ventas?		2	2	3	67%	
22	¿Se dispone de un cronograma para realizar el seguimiento de los procesos de ventas?		2	2	3	67%	
23	¿La información del área de venta es útil para el cumplimiento de los objetivos organizacionales?		2	2	3	67%	
24	¿Se realiza el monitoreo de las acciones correctivas y preventivas implementadas, mediante una guía documentada?		1		1	3	33%
25	¿Se efectúa el seguimiento de la captación del mercado, según lo planificado por el área de ventas?		2	2	3	67%	

Fuente: Observación directa aplicada en el departamento de ventas de CIAROS.

Se destaca que la calificación de cada opción, fue igual a 3 puntos para la opción Sí (cumplimiento), 2 puntos para la opción cumplimiento Parcial y 1 punto para la opción No (incumplimiento), destacándose que cada cláusula se divide por el puntaje máximo otorgado al cumplimiento, que es de 3 puntos, obteniéndose el porcentaje de cumplimiento de cada cláusula y por cada una de las dimensiones de la matriz de control interno bajo la aplicación del modelo COSO III.

Se destaca que los porcentajes obtenidos por cada cláusula y por cada componente, deben ser comparados con los de la escala valorada, con la cual se evaluará el control interno en el departamento de ventas de la empresa CIAROS y se determinará el nivel de cumplimiento de cada componente del modelo COSO III.

A continuación se procede a esquematizar las calificaciones obtenidas en cada cláusula de los componentes de la matriz de control interno, bajo la aplicación del modelo COSO III.

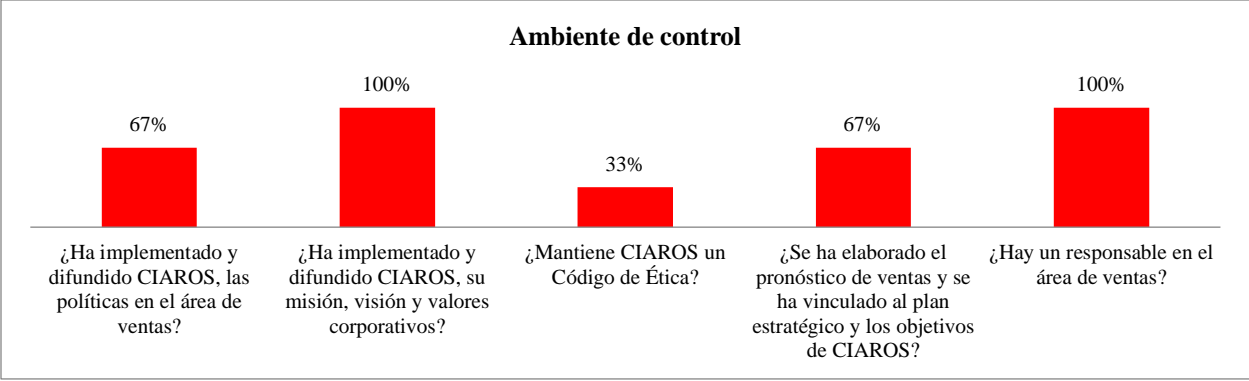


Figura 1. Dimensión Ambiente de control.

Fuente: Observación directa aplicada en el departamento de ventas de CIAROS.

El ambiente de control obtuvo una calificación promedio de 73% que se encuentra en un parámetro bueno, donde se ha identificado como principal problema las limitaciones en lo referente a la creación de un Código de Ética (33%), con relación a las políticas del área, su misión, visión y valores corporativos se destaca que no existe limitaciones que perjudiquen los procesos de ventas.

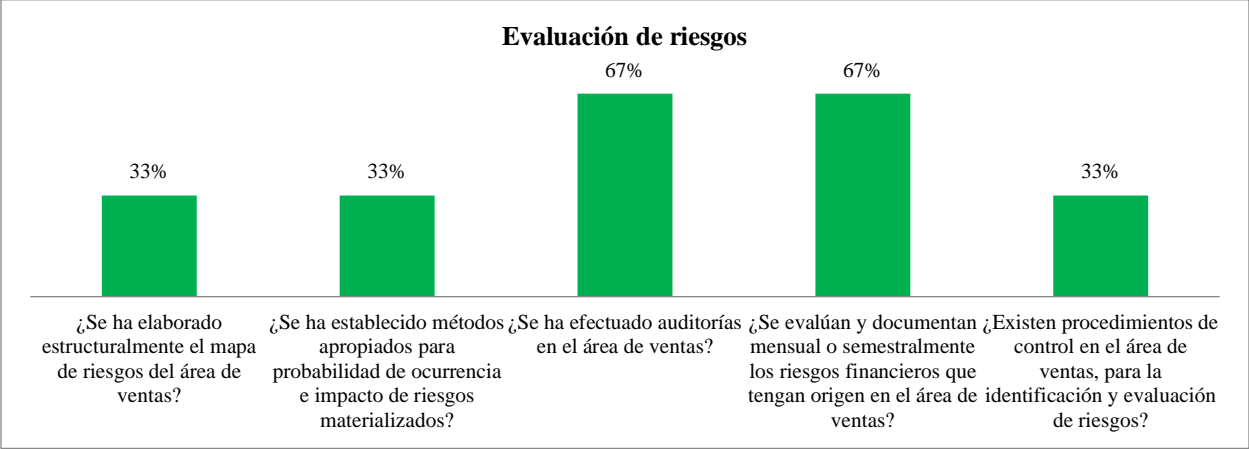


Figura 2. Dimensión Evaluación de riesgos.

Fuente: Observación directa aplicada en el departamento de ventas de CIAROS.

La dimensión de evaluación de riesgos refleja una calificación promedio de 47% lo que refleja un porcentaje regular, obteniendo que las principales limitaciones que se presentan son la falta de un mapa de riesgos dentro del área de ventas, los métodos inapropiados para el análisis de la ocurrencia e impacto de riesgos materializados y la falta de procedimientos de control en el área de ventas lo que dificulta que se cumpla con la evaluación de riesgos.

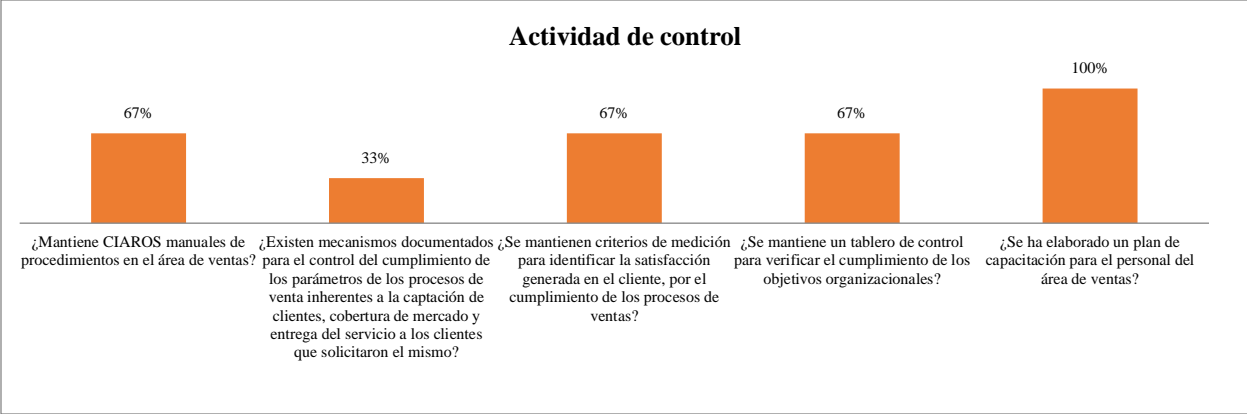


Figura 3. Dimensión Actividad de control.

Fuente: Observación directa aplicada en el departamento de ventas de CIAROS.

Referente a la dimensión de actividades de control se obtiene una calificación promedio de 67% que se encuentra por debajo del parámetro de aceptabilidad, siendo la cláusula más débil, aquella que indica las limitaciones en la existencia de los mecanismos documentados para el control del cumplimiento de los parámetros de los procesos de venta inherentes a la captación de clientes, cobertura de mercado y entrega del servicio a los clientes que solicitaron el mismo.

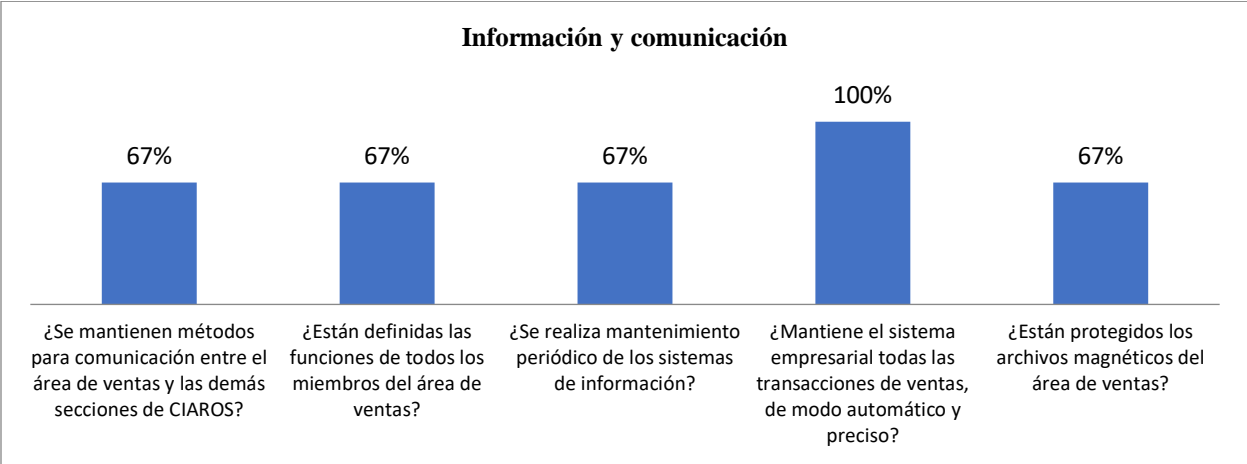


Figura 4. Dimensión Información y comunicación.

Fuente: Observación directa aplicada en el departamento de ventas de CIAROS.

El componente de información y comunicación obtuvo una calificación promedio de 73% reflejando un cumplimiento aceptable, obteniendo cumplimiento parcial en el mantenimiento de los sistemas de información y de métodos para comunicación entre el área de ventas y las demás secciones de CIAROS, permitiendo la comunicación entre el departamento de ventas y las demás secciones de la organización.

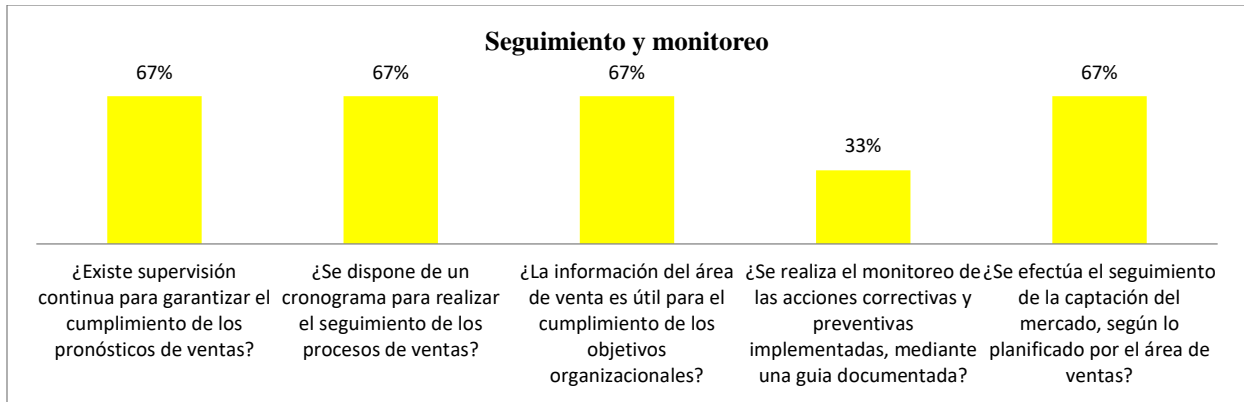


Figura 5. Dimensión Seguimiento y monitoreo.

Fuente: Observación directa aplicada en el departamento de ventas de CIAROS.

Referente al seguimiento y monitoreo, se obtiene un promedio de 60% lo que se encuentra en un parámetro de calificación regular, evidenciando que la principal limitación se presenta en el monitoreo de las acciones correctivas y preventivas ya que no se ha implementado una guía documentada que indique las actividades para que se mejore el proceso de ventas como una fase de interés del servicio de manera que se logre evaluar dicho procedimiento para mejorar las condiciones en las que se presenta y se pueda cumplir con los pronósticos establecidos.

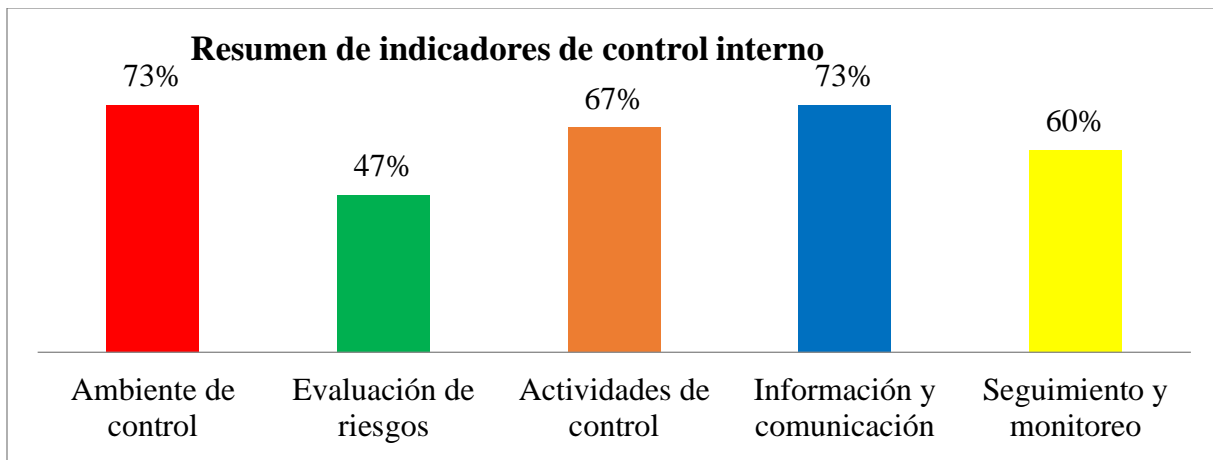


Figura 6. Resumen de indicadores de control interno.

Fuente: Observación directa aplicada en el departamento de ventas de CIAROS.

Como resumen de la observación directa aplicada mediante el control interno del proceso de ventas, se reflejó que el indicador de menor calificación fue la evaluación de riesgos (47%) demostrando las limitaciones en la estructura del mapa de riesgos del área de ventas y los métodos inapropiados para probabilidad de ocurrencia e impacto de riesgos materializados, lo que ha ocasionado falencias en el proceso de ventas.

DISCUSIÓN

El modelo de control interno seleccionado para la evaluación del departamento de ventas de la empresa CIAROS, que cumple con los requisitos legales y reglamentarios pertinentes, fue el COSO III, el cual fue calificado con una escala de valoración en donde el puntaje mínimo de aceptabilidad fue 70%.

Se evaluaron las actividades del área de ventas, a través del modelo COSO III, evidenciándose los siguientes hallazgos: una calificación promedio del 73% para el componente de ambiente de control, denotando aceptabilidad, donde el punto más bajo fue no contar con un Código de Ética; la calificación promedio del componente de evaluación de riesgos fue 47%, es decir, incumplimiento parcial; la calificación promedio del componente de actividades de control fue 67%, por debajo de la aceptabilidad; la calificación promedio del componente de comunicación fue 73%, denotando aceptabilidad; la calificación promedio del componente de seguimiento y monitoreo fue 60%, por debajo del parámetro aceptable, siendo la limitación principal la falta de documentación para el monitoreo de las acciones correctivas y preventivas.

La evaluación del control interno indicó que los componentes más bajos fueron la evaluación de los riesgos con 47%, así como el seguimiento y monitoreo con el 60%, además que la dimensión inherente a las actividades de control solo obtuvo 67% y no alcanzó el mínimo permisible de 70%, motivo por el cual se propuso un plan de control interno para fortalecer el cumplimiento de los pronósticos en los procesos de ventas.

PROPUESTA

La evaluación del control interno evidenció que la empresa requiere de un plan de control interno para el fortalecimiento del cumplimiento de los objetivos de los procesos de ventas y de

los pronósticos asignables a este departamento de la empresa CIAROS, por consiguiente, se tomó como referencia el modelo de control interno basado en el método COSO III que se expone en la sección de anexos.

Se agrega dentro de la propuesta de un plan de control interno en el área de ventas de CIAROS, el modelo del ciclo de Deming que se encuentra estrechamente vinculado a la estrategia de la mejora continua, el cual se interrelacionará con la evaluación del control interno, porque a través de esta última herramienta en mención, se podrá realizar la fase de control que es la tercera etapa del ciclo de mejora continua, que finaliza precisamente en la implementación de estrategias correctivas y preventivas, fundamentadas en la evaluación de los procesos de ventas bajo el modelo COSO III.

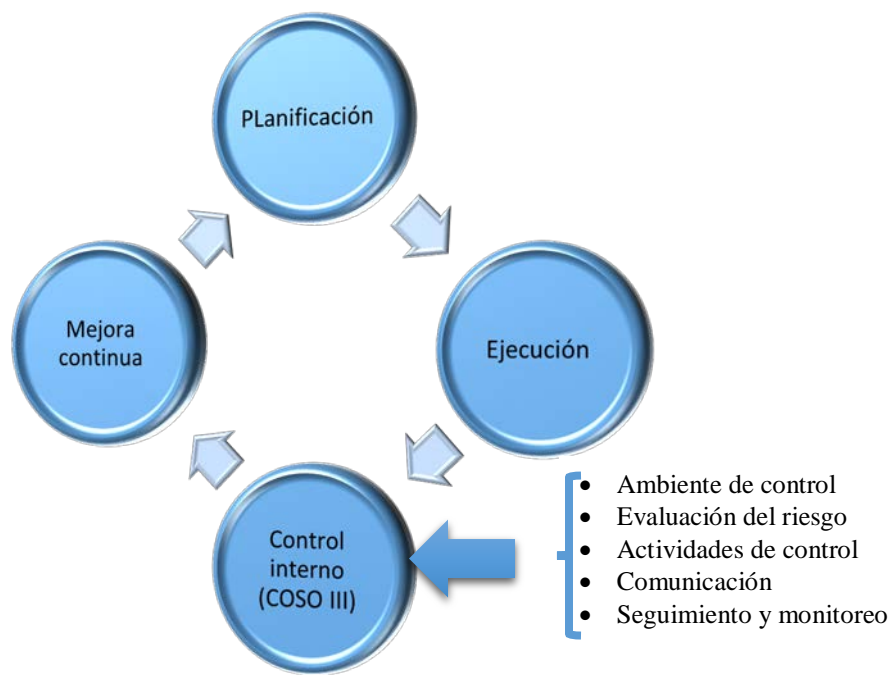


Figura 7. Ciclo de Deming asociado al modelo COSO III para la ejecución del plan de control interno propuesto.

Fuente: Elaboración de la autora.

Uno de los manuales principales que se deben elaborar para cumplir con las normas de control interno y fortalecer la eficiencia de los procesos del área de ventas de la empresa CIAROS, consiste en la elaboración del manual de funciones, el cual debe involucrar al jefe del área y a los asesores de ventas, como se detalla seguido:

Tabla 3. Descripción funcional del jefe y asesores de ventas de CIAROS

Cargo:	Jefe de ventas	Asesores de ventas
Área:	Ventas	Ventas
Misión:	Dirige todas las actividades del área de ventas.	Realizan los procesos de ventas con los clientes, asesorándolos.
Funciones:	<ul style="list-style-type: none"> • Planifica los objetivos del área de ventas. • Realiza el pronóstico de ventas. • Realiza el control interno de las actividades de ventas, bajo el modelo COSO III. • Dirige la mejora continua. • Emite informes a gerencia sobre proyectos para mejora del área de ventas. • Se interrelaciona con los jefes de las demás áreas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Asesora al cliente sobre los seguros que ofrece la compañía. • Capacita e informa a los clientes sobre los diferentes seguros que ofrece la compañía. • Efectúa la venta de seguros al cliente. • Realiza el seguimiento de la cobranza de ser necesario. • Participa en las capacitaciones del personal de ventas. • Asiste al jefe en las actividades de control interno del área de ventas.
Requisitos:	<ul style="list-style-type: none"> • Título de cuarto nivel o tercer nivel en áreas administrativas. • Un año de experiencia en puestos similares • Capacidad de liderazgo • Proactividad 	<ul style="list-style-type: none"> • Estudiante de áreas administrativas. • Seis meses de experiencia en puestos similares • Buenos hábitos y capacidad de servicio

Fuente: Elaboración de la autora.

En la siguiente tabla se citan los recursos materiales a utilizar para la puesta en marcha de la propuesta, debido a que la empresa CIAROS dispone de recursos tecnológicos y humanos:

Tabla 4. *Presupuesto de la propuesta*

Rubro	Cantidad	Costo unitario	Costo total
Suministros de oficina	12	\$30,00	\$360,00
Papelería (resmas)	4	\$5,00	\$20,00
Otros suministros	1	\$70,00	\$70,00
Transporte	1	\$50,00	\$50,00
Planilla de servicio de internet	12	\$20,00	\$240,00

Otros gastos logísticos	1	\$60,00	\$60,00
Total			\$800.00

Fuente: Elaboración de la autora.

El presupuesto para la puesta en marcha del plan de control interno propuesto, asciende a \$800,00.

CONCLUSIÓN

En respuesta al objetivo general, habiendo aplicado el modelo de evaluación COSO, la evaluación del control interno verificó que los componentes referidos a la evaluación de los riesgos, el seguimiento y monitoreo y las actividades de control, no alcanzaron el mínimo permisible de 70%, denotando la falta de un plan de control interno, por lo que se estableció un plan de control para el monitoreo de las actividades de ventas de la empresa CIAROS.

En respuesta al objetivo 1, se escogió el modelo COSO III de control interno para la evaluación del departamento de ventas de la empresa CIAROS, debido a que es el que contiene cláusulas más

novedosas y ajustadas a los requisitos legales y reglamentarios, para la aplicación del control en las organizaciones.

En respuesta al objetivo 2, la evaluación de control interno bajo COSO III, calificó con 73% al componente de ambiente de control, con 48% a la evaluación de riesgos, con 67% a las actividades de control, con 73% al componente de comunicación, con 60% a la dimensión seguimiento y monitoreo, debido a la falta de documentación para la identificación de los riesgos y para el seguimiento de las actividades de ventas.

En respuesta al objetivo 3, se planteó un plan de control interno basado en el modelo COSO III, para fortalecer el cumplimiento de los pronósticos en los procesos de ventas.

RECOMENDACIÓN

Se recomienda a la alta dirección de la empresa CIAROS, la elaboración de un manual de procedimientos para la evaluación del control interno periódica en la empresa, inclusive, si es posible, realizar una auditoría a esta área organizacional, para proceder a su mejora continua.

Es recomendable que se fortalezca la documentación en el departamento de ventas, para que se potencia el control de procesos en el área de ventas de la empresa CIAROS, especialmente en los componentes referidos a la evaluación de riesgos, actividades de control, seguimiento y monitoreo.

Es recomendable que la alta dirección de la empresa CIAROS, a través del responsable del departamento de ventas, designar un responsable para la elaboración, ejecución y seguimiento de un plan de control interno para fortalecer el cumplimiento de los pronósticos en los procesos de ventas.

BIBLIOGRAFÍA

- Aguirre, R., & Rivera, J. (2018). La importancia dle estudio y evaluación del control interno en las empresas. *ITSON*, 1(1), 19.
- Barranco, Cáceres, Díaz, & Hernández. (2015). *Cuestionarios SERVQUAL*. Tenerife - España: <https://cbarra.webs.ull.es/GRADO/1006/SERVQUAL%20Y%20OTROS%20CENTROS%20OCUPACIONALES%20TENERIFE.pdf>.
- Benítez, C. (2014). *Diseño de un sistema de control interno administrativo, financiero y contable de ventas y compras para la ferretería My Friend*. . Ibarra, Ecuador: Universidad Técnica del Norte.
- Bone, J. (2015). *Control interno y gestión de cobranza en imprenta Imprecompu en Santo Domingo de los Tsachilas*. Santo Domingo, Ecuador: Universidad Regional Autónoma de los Andes UNIANDES .

- Borja, E. (2015). *Evaluación del sistema de control interno al proceso de ventas del Comercial Benítez del año 2013*. San Pablo, La Troncal: Universidad Católica de Cuenca Extensión.
- Carman, J. (2015). *Percepciones del consumidor sobre la calidad del servicio: una evaluación de las dimensiones de SERVQUAL*. Mazatlán, México. : Iberoamericana .
- Carmona, M., & Barrios, Y. (2017). Nuevo paradigma del control interno y su impacto en la gestión pública. *Economía y Desarrollo*, 141(1), 21.
- Del Toro, J., Fonteba, A., Trabas, E., & Santos, C. (2015). *Control Interno. Programa de preparación económica para cuadros. Material de consulta*. La Habana, Cuba: Centro de Estudios Contables Financieros y de Seguros (CECOFIS).
- Elizalde, L. (2018). Control interno desde el enfoque contemporáneo. *Contribución a la Economía*, 1(1), 13.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación*. México: <http://observatorio.epacartagena.gov.co/wp-content/uploads/2017/08/metodologia-de-la-investigacion-sexta-edicion.compressed.pdf>.
- Hidalgo, E. (2016). *Influencia del Control interno en la gestión de créditos y cobranzas en una empresa de servicios de Pre-prensa digital en Lima-Cercado*. Lima, Perú: Facultad de Ciencias Contable, Económicas y Financieras.
- Huilca, S. (2013). *Control interno*. Ecuador: [http://dspace.esPOCH.edu.ec/bitstream/123456789/428/1/82T00051\(2\).pdf](http://dspace.esPOCH.edu.ec/bitstream/123456789/428/1/82T00051(2).pdf).
- Ladino, E. (2015). *Control interno: informe COSO*. Buenos Aires: El CID Editor.
- Leiva, F. (2014). *Metodología de la Investigación*. Barcelona – España: Quinta Edición. Editorial Norma.
- Martínez, E. (2015). Control interno y competitividad organizacional. *Lúmina*, 2(15), 20.
- Matas, A. (2018). Diseño del formato de escalas tipo Likert: un estado de la cuestión. *Revista Electrónica de Investigación Educativa*, 20(1), 12.
- Navarro, M. (2016). *Técnicas de venta*. México: Tercer Milenio.

- Organización Latinoamericana y del Caribe de Entidades Fiscalizadoras Superiores. (2015). *El control interno desde la perspectiva del enfoque COSO—su aplicación y evaluación en el sector público—*. San José de Costa Rica: OLACEF .
- Pilalao, L., & Orrala, B. (2016). *Control interno al área de ventas para mejorar la rentabilidad en Borleti S.A.* Guayaquil, Ecuador: Universidad de Guayaquil. Facultad de Ciencias Administrativas.
- Piñeiro, G. (2017). *El proceso de Ventas*. Buenos Aires, Argentina: Administración y Control de Proyectos.
- Poch, R. (2012). *Manual de Control Interno*. Barcelona España: Editorial Gestión 2000. Segunda Edición.
- Quinaluisa, N., Ponce, V., Muñoz, S., Ortega, X., & Pérez, J. (2018). El control interno y sus herramientas de aplicación entre COSO y COCO. *Cofín Habana*, 12(1), 17.
- Rivas, G. (2015). Modelos contemporáneos de control interno. Fundamentos teóricos. *Observatorio Laboral Revista Venezolana*, 4(8), 23.
- Rosenberg, J. (2014). *Diccionario de Administración y Finanzas*. Barcelona, España: Editado por Grupo Editorial Océano, Primera Edición.
- Santacruz, M. (2014). El control interno basado en el modelo COSO. *Revista de Investigación de Contabilidad*, 1(1), 15.
- Santillana, J. (2013). *Establecimiento de sistemas de control interno. La función de contraloría*. México: Primera edición. Thomson Learning.
- Valdéz, F. (2016). *Implementación de un sistema de Control interno para el departamento de ventas de la empresa "DISAVUG CIA. LTDA"*. Cuenca Ecuador: Universidad del Azuay. Facultad de Ciencias de la Administración.
- Valles, M. (2016). *Cuadernos Metodológicos*. Madrid: CIS. Centro de Investigaciones Sociológicas.
- Vásquez, L. (2013). *Elaboración de un manual de políticas y procedimientos de control interno para el departamento de créditos y cobros de una empresa comercializadora de pintura*.

Guatemala: Universidad de San Carlos de Guatemala. Facultad de Ciencias Económicas.
http://biblioteca.usac.edu.gt/tesis/03/03_4522.pdf.

Vivanco, M. (07 de 07 de 2017). Los manuales de procedimientos como herramientas de control interno de una organización. *Revista Universidad y Sociedad*, 9, 15. Obtenido de http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2218-36202017000300038

ANEXO

Cuestionario para evaluación del control interno del proceso de ventas

Tabla 1. *Componentes de control interno*

	Componentes	Cumplimiento		
		Si	No	Parcial
Ambiente de control				
1	¿Ha implementado y difundido CIAROS, las políticas en el área de ventas?			
2	¿Ha implementado y difundido CIAROS, su misión, visión y valores corporativos?			
3	¿Mantiene CIAROS un Código de Ética?			
4	¿Se ha elaborado el pronóstico de ventas y se ha vinculado al plan estratégico y los objetivos de CIAROS?			
5	¿Hay un responsable en el área de ventas?			
Evaluación de riesgos				
6	¿Se ha elaborado estructuralmente el mapa de riesgos del área de ventas?			
7	¿Se ha establecido métodos apropiados para probabilidad de ocurrencia e impacto de riesgos materializados?			
8	¿Se ha efectuado auditorías en el área de ventas?			
9	¿Se evalúan mensual o semestralmente los riesgos financieros que tengan origen en el área de ventas?			
10	¿Existen procedimientos de control en el área de ventas, para la identificación y evaluación de riesgos?			
Actividades de control				
11	¿Mantiene CIAROS manuales de procedimientos en el área de ventas?			

-
- 12 ¿Existen mecanismos para el control del cumplimiento de los parámetros de los procesos de venta inherentes a la captación de clientes, cobertura de mercado y entrega del servicio a los clientes que solicitaron el mismo?
 - 13 ¿Se mantienen criterios de medición para identificar la satisfacción generada en el cliente, por el cumplimiento de los procesos de ventas?
 - 14 ¿Se mantiene un tablero de control para verificar el cumplimiento de los objetivos organizacionales?
 - 15 ¿Se ha elaborado un plan de capacitación para el personal del área de ventas?
-

Información y comunicación

- 16 ¿Se mantienen métodos para comunicación entre el área de ventas y las demás secciones de CIAROS?
 - 17 ¿Están definidas las funciones de todos los miembros del área de ventas?
 - 18 ¿Se realiza mantenimiento periódico de los sistemas de información?
 - 19 ¿Mantiene el sistema empresarial todas las transacciones de ventas, de modo automático y preciso?
 - 20 ¿Están protegidos los archivos magnéticos del área de ventas?
-

Seguimiento y monitoreo

- 21 ¿Existe supervisión continua para garantizar el cumplimiento de los pronósticos de ventas?
 - 22 ¿Se dispone de un cronograma para realizar el seguimiento de los procesos de ventas?
 - 23 ¿La información del área de venta es útil para el cumplimiento de los objetivos organizacionales?
 - 24 ¿Se realiza el monitoreo de las acciones correctivas y preventivas implementadas?
 - 25 ¿Se efectúa el seguimiento de la captación del mercado, según lo planificado por el área de ventas?
-

Fuente: Observación directa aplicada en el departamento de ventas de CIAROS.

