



**Universidad de Valparaíso
Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas
Escuela de Auditoría**

**ANÁLISIS, DIAGNOSTICO Y PROPUESTA DE MEJORAMIENTO DE
CONTROL INTERNO Y ESTRATÉGICO A UNA EMPRESA
AGRÍCOLA DE LA V REGIÓN, PERÍODO 2016-2017**

**Tesis para optar al Título de Contador Público Auditor y al Grado de Licenciado en
Sistema de Información Financiera y Control de Gestión**

**Integrantes : Gabriela Andrea Cortés Briones
Marianela de los Ángeles Díaz Lavín**

Profesor Guía: Dante Alvarado Estay

Valparaíso, Enero 2018

Al culminar esta etapa tan importante de mi vida quisiera agradecer a las personas que me apoyaron y dieron fuerza a lo largo de este tiempo, a mis padres que representan todo lo que quiero llegar a ser, mis hermanos que me brindaron su alegría, mis abuelos que me dieron amor y comprensión, mis tías paternas que me brindaron su apoyo incondicional y a mis compañeras con las cuales estude, reí y llore más de una vez a lo largo de estos años.

Gabriela Cortés Briones

En primera instancia agradezco a quien ha sido mi guía y protector Señor Jehová, quien en los tiempos difíciles me ha dado paz y esperanza.

Agradezco a mi familia quienes son mi fortaleza y alegría, que han estado siempre a mi lado apoyándome y animándome a seguir adelante, confiando en mí y entregándome todo su amor.

También agradezco a las personas de la empresa en estudio, quienes nos recibieron amablemente y prestaron toda su ayuda para llevar a cabo esta tesis.

Mi agradecimiento va también dirigido a mis amigos quienes me brindaron su amistad, compañerismo y apoyo, a mi compañera de tesis por acompañarme en este largo proyecto y a todas las demás personas que estuvieron presentes con sus palabras de aliento.

Marianela Díaz Lavín

TABLA DE CONTENIDOS

	Páginas
RESUMEN	6
CAPITULO 1: MARCO TEÓRICO	7
1. Antecedentes Generales	7
2. Auditoría de Control Interno	7
2.1. Auditoría	8
2.1.1. Auditoría Interna	8
2.1.2. Auditoría Externa	8
2.2. Control Interno	9
2.3. Objetivos del Control Interno	9
2.4. Componentes del Control Interno	10
2.4.1. Entorno del Control	10
2.4.2. Evaluación de Riesgo	12
2.4.3. Actividades de Control	14
2.4.4. Información y Comunicación	15
2.4.5. Supervisión	16
2.5. Relación entre Objetivos y Componentes	17
3. Plan Estratégico	18
3.1. Declaración de Visión, Misión y Valores	20
3.1.1. Visión	20
3.1.2. Misión	20
3.1.3. Valores	21
3.2. Establecimiento de Objetivos a Largo Plazo	21
3.3. Análisis Interno y Externo (FODA)	22
3.3.1. EFI	23
3.3.2. EFE	25
3.4. Las Cinco Fuerzas de Porter	26
3.5. Ventaja Competitiva	28

CAPITULO 2: PROBLEMÁTICA, OBJETIVOS, Y METODOLOGÍA	31
PROBLEMÁTICA DE LA INVESTIGACIÓN	31
OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN	32
Objetivos Generales	32
Objetivos Específicos	32
METODOLOGIA DE LA INVESTIGACIÓN	33
Etapa 1: Recopilación de Información	33
Etapa 2: Sistematización de la Información	33
Etapa 3: Sujeto de Investigación	33
Etapa 4: Aplicación de la técnica de recogida de datos	34
Etapa 5: Criterios de Calidad/ Categorización de la captura de datos	35
Etapa 6: Análisis de Resultados	36
Etapa 7: Discusión de Resultados	37
Etapa 8: Conclusiones	37
CAPITULO 3: ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADO	38
CAPITULO 4: CONCLUSIÓN	54
BIBLIOGRAFIA	56
ANEXOS	58
Anexo 1: Entrevista 1	59
Anexo 2: Entrevista 2	62
Anexo 3: Entrevista 3	65
Anexo 4: Conclusiones por Sub-Categoría	69
Anexo 5: Mapa conceptual Atrás. Ti	72

RESUMEN

El propósito principal de este proyecto de investigación es el análisis, diagnóstico y propuesta de mejoramiento del Control Interno y Estratégico de una empresa Agrícola de la V región. Esta empresa comenzó en el año 1972 con un amplio giro agrícola que al transcurrir los años fue disminuyendo y hoy en día se dedican a la venta de huevos y leña.

La metodología utilizada para este estudio es la investigación cualitativa la cual consiste en la recopilación de datos a través de entrevistas a la empresa en estudio. A partir de dicha información se logró definir la situación actual de la entidad, como todos los aspectos relevantes del control interno y plan estratégico.

En los resultados obtenidos en este proyecto de investigación, la empresa posee altas posibilidades de mantenerse y progresar en el rubro avícola, lo cual dependerá del buen plan estratégico y control interno que ejecuten.

MARCO TEÓRICO

1. Antecedentes generales

Una de las principales metas para toda empresa es como utilizar sus recursos a su máximo rendimiento para obtener resultados óptimos y alcanzar sus objetivos, lo cual no se puede lograr por los riesgos vigentes e inconvenientes que se presentan con el transcurso del tiempo.

Para obtener un mayor grado de seguridad y una correcta toma de decisiones para el logro de los objetivos empresariales, es imprescindible establecer un adecuado control interno el cual esta enlazado con un coherente y eficaz plan estratégico. Con la implementación de estas dos herramientas se espera progresar interna y externamente en la empresa y asimismo alcanzar sus metas.

Con respecto a lo anterior, en el control interno se contemplaran las etapas de Entorno de Control, Evaluación de Riesgos, Actividades de Control, Información y Comunicación, y Supervisión, consiguiendo así gestionar los riesgos y mitigarlos, además de detectar las debilidades de la empresa que pueden ocultar las fortaleza de la misma y de esta forma contribuir en el desarrollo del plan estratégico. Para proseguir con el mayor rendimiento de recursos se elaborará un plan estratégico donde se determinara la dirección a seguir por medio de la Misión, Visión y Valores, igualmente determinar la situación actual de la empresa a través del análisis FODA, EFE y EFI, para finalmente efectuar la formulación de las estrategias con la Matriz FODA, las Cinco Fuerzas de Porter y la Ventaja Competitiva.

2. Auditoria de Control Interno

Cuando se habla de una auditoría del control interno se refiere al proceso sistemático de obtener, analizar y evaluar las actividades operativas de una entidad, en otras palabras el sistema de control interno, el cual fue diseñado e implementado por la administración para el logro de sus objetivos, minimizando todos los riesgos implicados en la consecución de estos. Para entender mejor este concepto se analizaran los términos por separado.

2.1. Auditoria

Hoy en día la auditoria juega un rol importante dentro de la organización, ya que permite a la dirección conocer la situación real en que se encuentra la entidad y poder así tomar decisiones de una manera más objetiva, esta permite descubrir deficiencias tanto a nivel financiero como no financiero, entendiéndose como una recopilación, acumulación y evaluación de evidencia sobre información de una empresa, para determinar e informar el grado de cumplimiento entre la información y los criterios establecidos. Según Defliese, Jaenicke, Sullivan y Gnospelius (2001: 38) la auditoria *“es el proceso sistemático de obtener y evaluar objetivamente la evidencia acerca de las afirmaciones relacionadas con actos y acontecimientos económicos, a fin de evaluar las declaraciones a la luz de los criterios establecidos y comunicar el resultado a las partes interesadas”*.

Esta se puede clasificar en dos tipos de auditoría; interna y externa.

2.1.1. Auditoría Interna

La auditoría interna es una actividad independiente, que se realiza sobre todas las áreas de la organización, esta se lleva a cabo por empleados dentro de la entidad, quienes se les da el nombre de auditores internos, quienes deben proporcionar a la dirección recomendaciones para mejorar aquellas áreas donde se identifiquen oportunidades o deficiencias. Según Gustavo Cepeda (2000: 20) la auditoría interna se define como *“una actividad de evaluación independiente dentro de la organización, cuya finalidad es el examen de las actividades contables, financieras, administrativas y operacionales, cuyos resultados constituye la base para la toma de decisiones en los más altos niveles de la organización”*.

2.1.2. Auditoría Externa

La auditoría externa es un proceso de evaluación sistemática, exhaustiva, crítica y detallada de una determinada área dentro de la organización, realizado por un auditor independiente a quien se le conoce con el nombre de Contador Público, sin vínculos laborales con dicha organización. Esto se produce debido a que algunas empresas deben

presentar en algún momento de sus vidas informes a usuarios externos como, bancos, accionistas, acreedores, etc. y estos necesitan tener la seguridad de que dichos informes financieros se presenten cumpliendo con los principios de contabilidad generalmente aceptados, Según Arthur Holmes (2005:11) la auditoría externa *“es aquella que es llevada a cabo por una persona independiente o firma de contadores públicos. El auditor independiente no es un empleado del cliente. Su relación con la administración no es otra distinta a una relación profesional”*. Esta tiene por objetivo juzgar si lo que presenta la dirección en los estados financieros es correcto y rendir una opinión profesional e independiente respecto a la condición financiera y resultados de operación de la empresa auditada, para así detectar si existen fraudes si lo hubiese.

2.2. Concepto de Control interno

En la actualidad, todas las empresas tanto grandes como pequeñas, tienen la necesidad de posicionarse positivamente en el mercado nacional e internacional, por ello tienen un interés creciente en todo lo que respecta a poseer un buen sistema de control interno, el cual ha adquirido en los últimos años una importancia significativa con lo que respecta en la consecución de objetivos y metas.

El control interno es considerado como una de las herramientas más importante para el logro de los objetivos de una empresa, además puede ayudar a prevenir fraudes, errores a las normas y principios contables, fiscales y tributarios. El informe COSO (1997: 15) define control interno como un *“proceso efectuado por el consejo de administración, la dirección y el resto del personal de una entidad, diseñado con el objeto de proporcionar un grado de seguridad razonable en cuanto a la consecución de objetivos”*, esto se debe a las posibilidades de conseguir los objetivos se ven afectados por las limitaciones inherentes a todos los sistemas de control internos como las opiniones que se basan las decisiones pueden ser erróneas.

2.3. Objetivos del Control Interno

Cada entidad tiene una misión y visión establecida, por ello se formula una estrategia a seguir para el logro de objetivos, según Gustavo Cepeda (2000: 33) *“las organización*

deben hacer el máximo esfuerzo para asegurar que el sistema de control interno que diseñen e implementen se ajuste a la misión y generen efectivamente los recursos esperados”, estos objetivos se pueden dividir en tres grandes categorías, operacionales, de información financiera y cumplimiento, estos son dependientes e independientes al mismo tiempo, también tienen una relación significativa con los componentes del sistema del control interno los cuales se darán a conocer más adelante.

- **Objetivos Operacionales:** referente a la utilización eficaz y eficientes de los recursos de la entidad.
- **Objetivos Información financiera:** referente a la preparación y publicación de los estados financieros fiables.
- **Objetivos Cumplimiento:** referente al cumplimiento por parte de la entidad de las leyes y normas que sean aplicables.

2.4. Componentes del Control Interno

El sistema de control interno consta de cinco componentes interrelacionados entre sí, los cuales derivan de la forma como la administración maneja la entidad, estos se darán a conocer a continuación:

2.4.1. Entorno de Control

El entorno de control marca las pautas del comportamiento de una organización e influye en la concienciación de sus empleados respecto al control, este aporta disciplina y estructura a todos los niveles del control interno, siendo la base de este sistema. Englobando una serie de factores que son independientes entre sí y al mismo tiempo depende el uno del otro. A continuación se darán a conocer dichos factores:

Integridad y valores éticos

En una entidad se deben establecer valores éticos y de conducta, ya que son esenciales en este tipo de componente, estos afectan el diseño, administración y supervisión de los demás elementos del sistema de control, por ende, la eficiencia de los controles no puede estar por encima de la integridad de las personas

Compromiso de competencia profesional

La dirección determina el grado de perfección con que debe llevarse a cabo cada tarea, función y puesto dentro de la organización, teniendo en cuenta los objetivos de la organización, se suele buscar un equilibrio entre el nivel de competencia deseado y el coste. Según Hitt, Black y Porter (2006: 113) *“el análisis de puestos tiene que ver sobre todo con la determinación del alcance e intensidad de los puestos de trabajo, así como los requisitos en cuanto a la capacidad, habilidad y conocimiento que las personas requieren para ejecutar sus trabajos con éxito”*.

Consejo de administración y comité de auditoría

Su objetivo general es la vigilancia del adecuado funcionamiento del sistema de control interno, y el mejoramiento continuo del mismo. Estos deben poseer un grado de independencia respecto a la dirección, por ello sus miembros tienen un alto grado de conocimiento, trayectoria y experiencia que les permita apoyar objetivamente a la dirección mediante su guía y supervisión.

La filosofía de dirección y el estilo de gestión

Este factor afecta en la manera que la empresa es gestionada e incluso el riesgo empresarial que se acepta, como en los casos de participar en operaciones de alto riesgo y la prudencia a la hora de aceptar riesgos. También se considera la actitud adoptada por la dirección en la presentación de la información financiera, la selección de las alternativas disponibles respecto a los principios de contabilidad aplicables y la prudencia con que se obtienen las estimaciones contables.

Estructura organizativa

Este factor define la jerarquía dentro de una organización, teniendo en cuenta las áreas claves de autoridad, responsabilidad y estableciendo las vías adecuadas de comunicación, algunas entidades poseen estructuras centralizadas y otras descentralizadas, en forma de pirámides o de matriz, pero siempre teniendo en consideración las necesidades de que se presentan. Por ello se proporciona el marco en que se planifican, ejecutan, controlan y supervisan las actividades para la consecución de objetivos.

Asignación de autoridad y responsabilidades

Este aspecto de control interno sirve para definir las políticas de autorización, impulsar al personal tanto a nivel individual y de equipo, incrementar la iniciativa de abordar temas y solucionar problemas. Existe una tendencia a delegar la autoridad a niveles inferiores para que el proceso de toma de decisiones sea de primera línea, debido a lo cual se precisa de una mayor delegación implicando una mayor supervisión de la dirección sobre los resultados acontecidos. Por la tanto a medida que se asigna responsabilidad y delga autoridad se puede hacer frente a la consecución de objetivos.

Políticas y prácticas en materia de recursos humanos

Este factor se refiere a las acciones de contratación, formación, capacitación, evaluación, asesoría, promoción, remuneración y corrección del personal de la entidad. Es indispensable que el personal se encuentre preparado para confrontar a nuevos retos a medida que la empresa enfrenta cambios y posteriores complejidades debido a nuevas tecnologías y al aumento de la competencia.

2.4.2. Evaluación de Riesgo

Todas las empresas sin importar su tamaño, estructura, naturaleza o giro, debe hacer frente a una serie de riesgos tanto de origen interno como externo, estos afectan a la habilidad que tiene la organización para sobrevivir a través del tiempo. Antes de evaluar dichos riesgos se debe establecer los objetivos en cada nivel organizacional, aunque esto no sea un componente del control interno (establecer objetivos) es un requisito previo que permite garantizar el funcionamiento del mismo. A continuación se darán a conocer los objetivos y riesgos ya mencionados.

Objetivos

El establecimiento de objetivos es un proceso fundamental para la entidad, estos tienen una relación directa con la misión y visión de la organización, estos pueden ser claramente identificados o implícitos, demuestran lo que la empresa desea conseguir y la forma que procura conseguirlo. Dichos objetivos se pueden clasificar en tres categorías, las que ya fueron previamente mencionadas, Objetivos Operacionales, de Información financiera y de Cumplimiento.

Riesgos

La identificación y análisis de riesgos es un proceso continuo, siendo un componente fundamental del sistema del control interno. La dirección debe examinar los riesgos existentes en cada nivel de la organización y tomar medidas oportunas para gestionarlos.

Identificación de riesgos

El rendimiento de una entidad puede verse amenazado por factores internos como externos y estos repercuten negativamente en los objetivos. El proceso de evaluación de riesgos de una entidad debe tener en cuenta todos los riesgos que puedan surgir, en esencial que estos riesgos sean identificables, este es un proceso interactivo y suele integrarse en el proceso de planificación. También es útil tratar los riesgos desde cero y no a partir de evaluaciones anteriores.

A nivel empresa algunos factores comunes de riesgos pueden ser:

- Factores externos: Necesidades o expectativas nuevas de los clientes, avances tecnológicos, cambios en el mercado, desastres naturales que pueden causar desastres en los sistemas operacionales, nuevas normas y reglamentos, etc.
- Factores internos: averías en los sistemas de información, calidad de los empleados, un consejo de administración o auditoría débil, etc.

Análisis de riesgos

Después de que se hayan identificados los riesgos de la entidad ha de llevarse a cabo el análisis de riesgos, el cual puede variar, pero normalmente incluirá:

- Una estimación de la importancia del riesgo
- Una evaluación de la probabilidad
- Un análisis de cómo va a gestionarse el riesgo

Un riesgo que no tiene un efecto significativo en la entidad no es motivo de preocupación, en cambio un riesgo importante y probable requerirá de un análisis profundo, por ello el análisis de riesgo debe realizarse de forma racional y minuciosa. Una vez analizado el riesgo la dirección debe estudiar una forma para gestionarlo y ver los costes en los que puede incurrir para reducir dicho riesgo.

2.4.3. Actividad de Control

Las actividades de control de una organización se manifiestan en las políticas y procedimientos, siendo realizadas por el recurso humano que integra la entidad, tienden a asegurar que se cumplen las directrices de la dirección, se llevan a cabo en todas las áreas, niveles y funciones de la organización. Aunque hay controles que solamente se relacionan con un área en específico con frecuencia afectan a diversas áreas.

Tipos de actividades de control

Existe una gama de actividades de control, los cuales se deben aplicar cotidianamente en la empresa, estos no se pueden clasificar en específico, pero algunas de las más conocidas son:

- Análisis efectuado por la dirección: Los resultados obtenidos se analizan con los presupuestos, previsiones, y resultados anteriores, para ver en qué medida se están alcanzando los objetivos. Según Ismael Latorre (Sinergia Insular, 2014) *“En este apartado debemos analizar los resultados obtenidos en nuestros indicadores de procesos, por ejemplo, el porcentaje de presupuestos aceptados versus a los cotizados y ver si hemos incrementado o disminuido el ratio respecto al año anterior y ver las causas”*.
- Gestión directa de funciones por actividades: Los responsables de las diversas funciones o actividades revisan los informes sobre los resultados alcanzados.
- Proceso de información: Se realizan una serie de controles para comprobar la exactitud, totalidad y autorización de las transacciones. Los datos introducidos en los ordenadores se comprueban manualmente con los ficheros de control aprobados.
- Controles físicos: Los equipos, la tesorería, existencias y otros activos son objeto de protección y periódicamente se someten a estos tipos de controles, y cuyos resultados se comparan con los registrados de control.
- Segmentación de funciones: Con el fin de reducir los riesgos de que se cometan errores o irregularidades, las tareas se reparten entre los empleados.

Políticas y procedimientos

Las políticas determina lo que se debería realizar y los procedimientos son lo necesario para llevar a cabo las políticas

2.4.4. Información y Comunicación

El personal no solo debe captar información, sino que también debe interpretarla y comunicarla para desarrollar, gestionar y controlar sus operaciones. Por lo tanto este componente es esencial al momento de la toma de decisiones. Las empresas han de obtener información relevante, tanto financiera como no financiera, y debe llegar a las personas que la necesitan en la forma y el plazo que permita la realización de sus funciones. Por ellos los sistemas de información generan informes, que recogen información operacional, financiera y de cumplimiento, que facilitan el control del negocio.

Información

La información es necesaria en todos los niveles de la organización, ya que ayuda en el proceso de alcanzar los objetivos que han sido fijados. En este sentido la información financiera no se utiliza solo para los estados financieros, sino también en la toma de decisiones. Según Gil Horton (2014: 79) la información *“es un bien que difiere de un bien económico al no acabarse o depreciarse al ser consumido. La información no se extingue al ser compartida, por el contrario, la hace crecer. La Información es un dato o un conjunto de datos que, en un contexto determinado tienen un significado para alguien, y transmiten un mensaje útil en un lugar determinado. La información es un recurso primordial que incluso puede determinar el éxito o el fracaso de una institución”*.

Calidad de la información

La calidad de la información es reláivate para este tipo de sistema, ya que afecta la capacidad de la dirección en la toma de decisiones adecuadas para gestionar y controlar las operaciones de la entidad, esto es tan trascendente que constituye un activo, un medio y hasta una ventaja competitiva en todas las organizaciones importantes. La calidad de la información debe contener los siguientes aspectos:

- Contenido: contiene toda la información necesaria.
- Oportunidad: se facilita en el tiempo adecuado.
- Actualidad: es lo mas reciente disponible.
- Exactitud: los datos son correctos.
- Accesibilidad: puede ser obtenida fácilmente por las personas adecuadas.

Comunicación

La comunicación es una herramienta importante en la actualidad y es inherente a los sistemas de información, esta debe ser amplia y que aborde las expectativas y responsabilidades de las personas, es necesario establecer líneas de comunicación tanto a nivel horizontal como vertical para así evitar malos entendidos entre el personal.

La comunicación se materializa a través de manuales de políticas, memorias, avisos en el tablón de anuncios y mensajes en video, cuando los mensajes se transmiten verbalmente la entonación y el lenguaje corporal sirven para dar énfasis al mensaje verbal.

2.4.5. Supervisión

Al igual que los demás componentes del control interno la supervisión busca alcanzar el logro de los objetivos de la entidad, evaluando así la calidad y el rendimiento del sistema. Esta evoluciona con el tiempo, lo que en un momento era eficiente al siguiente instante no lo es, por motivos de incorporación de nuevos empleados, restricción de tiempo y defectos en la formación. Las operaciones de supervisión se materializan en dos formas en actividades continuas y evaluaciones puntuales.

Actividades continuas

Estas comprenden actividades corrientes de gestión y supervisión, comparaciones, conciliaciones y otras tareas rutinarias, por ejemplo:

- Las comunicaciones recibidas por terceros confirman la información generada internamente o señala la existencia de problemas (clientes reclaman por la mala facturación).
- Los datos registrados en el sistema de información se comparan con los activos físicos.
- Las juntas de planificación y reuniones permiten a la dirección obtener información importante respecto a la eficiencia de los controles.
- etc.

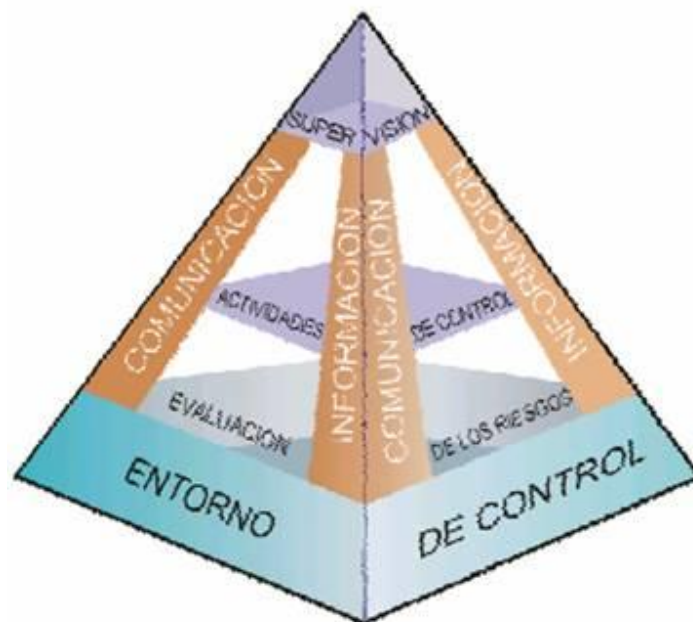
Proporcionando así información importante sobre la eficiencia y eficacia de los otros componentes del sistema de control.

Evaluaciones puntuales

Estas se ejecutan periódicamente y ocurren una vez que se vuelve a replantear el sistema, pueden variar su alcance y frecuencia dependiendo de la evaluación de riesgos, la efectividad de las actividades continuas y otras consideraciones de la dirección.

Una vez detectado la deficiencia del control interno se debe comunicar a la persona responsable de la función o actividad implicada, que podrá tomar medidas correctivas.

Figura N° 1 Relación que tienen entre sí los componentes del sistema de control interno.



Fuente: Coopers y Lybrand (2000)

2.5. Relación entre Objetivos y Componentes

Como ya se ha mencionado antes, existe un vínculo estrecho entre los componentes del control interno y los objetivos de este, ya que los componentes representan lo que la empresa necesita para cumplir con dichos objetivos, por ende, da origen a una relación de dependencia y cumplimiento. Esta relación puede ilustrarse mejor mediante una matriz tridimensional (figura N°2).

Figura N° 2 Relación entre Objetivos y Componentes



Fuente: Coopers y Lybrand (2000)

3. Plan Estratégico

Existen estudios que revelan que toda empresa que utilice conceptos de planificación estratégica es más rentable y exitosa que aquellas que no las usan, es por esto que es indispensable para toda empresa ya sea grande o pyme que efectúe algún plan estratégico.

En el proceso la planeación estratégica puede ir variando según en la entidad en que se desarrolle, ya sea por el sector en que se desenvuelve, el crecimiento económico que presente, el nivel de tecnología con el que opera, incluso los objetivos que quiere alcanzar. Es por eso que se requiere de un meticuloso análisis y apropiadas etapas a ejecutar para alcanzar una integra planificación estratégica.

Planificación

Según Wilburg Jiménez (1982: 98) *“La planificación es un proceso de toma de decisiones para alcanzar un futuro deseado, teniendo en cuenta la situación actual y los factores internos y externos que pueden influir en el logro de los objetivos”*.

La planificación contribuye a seleccionar la alternativa más ventajosa para la empresa en la toma de decisiones orientadas al futuro, a través de la propuesta de objetivos y procesos, obteniendo una mayor efectividad y rendimiento en la organización de las áreas y recursos, en la coordinación de las tareas y actividades, en el control y evaluación de los resultados. Además de reducir la incertidumbre y el riesgo, y de generar eficacia, compromiso y motivación por parte de los miembros de la empresa.

Estrategia

Para Harold Koontz (2008: 101) *“Las estrategias son programas generales de acción que llevan consigo compromisos de énfasis y recursos para poner en práctica una misión básica. Son patrones de objetivos, los cuales se han concebido e iniciado de tal manera, con el propósito de darle a la organización una dirección unificada”*.

En las empresas a través de la preparación de una exhaustiva estrategia es como confrontara a la competencia, es por eso que se debe reflexionar acerca las capacidades de la empresa, la competencia y acerca el mercado, obligando a la continua supervisión y actualización de la estrategia a desarrollar.

La ventaja competitiva tiene una alta relación con la estrategia, ya que es la característica que diferencia y permite un mejor desempeño en el ambiente competitivo de las empresas.

Planeación Estratégica

Según Daniel Martínez y Artemio Gutiérrez (2005: 197) *“un plan estratégico es un documento que sintetiza a nivel económico financiero, estratégico y organizativo el posicionamiento actual y futuro de la empresa y cuya elaboración nos obligara a plantearnos dudas acerca de nuestra organización, de nuestra forma de hacer las cosas y*

a marcarnos una estrategia en función de nuestros posicionamientos actual y del deseado”.

La Planificación Estratégica tiene por particularidad involucrar a toda la empresa, es aplicada a nivel organizacional afectando un gran número de actividades como también a los miembros del personal, por un periodo de tiempo a mediano o largo plazo. Por lo cual debe ser actualizado y revisado en cada etapa, para realizar los ajustes o cambios necesarios.

Las etapas que conforman el proceso de planeación estratégica:

3.1. Declaración de Visión, Misión y Valores

Para dar inicio a un proceso de planeación estratégica lo primero que se debe determinar y desarrollar es la declaración de visión, misión, y valores de la entidad, los cuales se complementan entre sí y son cruciales en la planeación.

3.1.1. Visión

Según Jack Fleitman (2000: 283) *“Visión es 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”.*

El propósito de la visión es definir supuestos escenarios estratégicos a futuro, en el cual se debe considerar los objetivos e intereses de la empresa, como también el cambio que presenta el mercado, la competencia y los clientes.

3.1.2. Misión

Para Rafael Muñoz (2010: 282) la misión *“define la razón de ser de la empresa, condiciona sus actividades presentes y futuras, proporciona unidad, sentido de dirección y guía en la toma de decisiones estratégicas”.*

A través de la misión se proponen los objetivos detallados a orientar a la entidad, teniendo en cuenta elementos como: concepto de la empresa, naturaleza, razón de existir, clientes potenciales, principios y valores.

3.1.3. Valores

Según Garfield S. (1992 65) *“Los valores son principios generales por los cuales se rigen las empresas y los miembros pertenecientes a ellas. Son los que conforman la cultura corporativa y pueden advertir en la formulación de su visión”*.

Muchas veces los valores son confundidos con las normas del código ético de la organización pero no se trata de eso si no de la convicción de la Alta Dirección respecto a alcanzar sus metas. En la actualidad las empresas no se rigen por estos valores o no lo tienen definidos, el existir y guiarse por los valores estratégicos ayudaría a fijar las prioridades significativas de la empresa, sus campos de esfuerzos, expectativas y su correcta comunicación a los demás, en la elección de negocios y la administración de estos.

Toda empresa debe tener definidas su visión, misión y valores como base para conseguir los objetivos y estrategias, y de esta manera alcanzar sus metas. Lo cual es debido a que se encuentran altamente ligados entre sí, sin valores la misión carecería de imagen y credibilidad, y sin misión no se alcanzaría la visión.

3.2. Establecimiento de Objetivos a Largo Plazo

Los objetivos a largo plazo u objetivos estratégicos consisten en objetivos o metas de carácter genérico, que la organización espera lograr en un periodo mayor de 1 año, definiendo el rumbo de la empresa una vez alcanzados. Según David Fred (2008: 145) *“Los objetivos a largo plazo representan los resultados que se esperan del seguimiento de ciertas estrategias. Las estrategias son las acciones que se emprenderán para alcanzar los objetivos a largo plazo. El marco de tiempo de los objetivos y las estrategias debe ser congruentes, normalmente entre 2 y 5 años”*.

Se debe tener en cuenta que los objetivos deben ser alcanzables; prácticos, realistas y comunicados con claridad para alcanzar el éxito. Además de complementarse con la misión declarada, la visión a alcanzar, respetando los valores, y considerando la situación del entorno, los recursos y capacidades de la empresa.

3.3. Análisis Interno y Externo de la Entidad (FODA)

El análisis interno consiste en identificar y analizar los factores que pueden ocurrir dentro de la empresa, teniendo control sobre estos. Su objetivo es detectar los recursos y capacidades que posee la entidad para utilizarlos a su conveniencia en las fortalezas y potenciarlas para obtener un mayor beneficio, como también que hacer frente a las debilidades y minimizarlas.

El análisis externo consiste en identificar y analizar los sucesos, cambios y tendencias que ocurren en el entorno de la empresa y sobre los cuales no tiene control. Su objetivo es detectar las oportunidades que beneficiaran a la empresa y las amenazas que la perjudicaran, estableciendo decisiones estratégicas para emplear esas oportunidades y afrontar esas amenazas.

El análisis del ambiente interno y externo también denominado FODA es una herramienta clásica que evalúa la situación estratégica de la empresa definiendo que acción realizar. Según Harold Koontz (2008: 212) *“La matriz FODA es un marco conceptual para un análisis sistemático que facilita la comparación de amenazas y oportunidades externas con las fortalezas y debilidades internas de la organización”*.

A través de esta matriz se puede desarrollar cuatro tipos de estrategias: estrategia de fuerzas y debilidades, estrategia de debilidades y oportunidades, estrategia de fuerzas y amenazas, y estrategias de debilidades y amenazas como se muestra en el siguiente cuadro

Cuadro N° 1 Matriz FODA

MATRIZ FODA	FORTALEZAS (F) Hacer lista de fortalezas	DEBILIDADES (D) Hacer lista de debilidades
OPORTUNIDADES (O) Hacer lista de Oportunidades	ESTRATEGIA FO Usar las fortalezas para aprovechar las oportunidades	ESTRATEGIA DO Minimizar las debilidades aprovechando las oportunidades
AMENAZAS (A) Hacer lista de Amenazas	ESTRATEGIA FA Usar fortalezas para evitar o reducir el impacto de las amenazas	ESTRATEGIA DA Minimizar las debilidades y evitar las amenazas

Fuente: Aceves Ramos, Víctor Daniel (2005) .Dirección Estratégica, 1ra edición, McGraw Hill.

Con los resultados de esta matriz no se obtienen resultados concluyentes, sino que ofrece la información para la base o el inicio de la formulación o elaboración de estrategias, permitiendo el desarrollo de otras matrices.

3.3.1 Matriz de Evaluación de los Factores Internos (EFI)

Entre las herramientas que no requieren mucha complejidad y más utilizadas para la formulación de estrategias se encuentra la matriz EFI la cual evalúa las fortalezas y debilidades de las distintas áreas internas de la entidad, estableciendo una base para la identificación y evaluación de las relaciones entre ellas. En esta matriz se trata de presentar en un cuadro de doble entrada, por una parte los factores críticos internos y por otro los valores asignados a cada uno de ellos en función de sus resultados de éxito en la organización.

Según Fred David la matriz cosiste en 5 pasos:

1. Realizar una lista con las fortalezas y debilidades internas siendo lo mas especifico posible, será necesario utilizar porcentajes y cifras comparativas.
2. Asignar a cada factor una ponderación que abarca desde 0.0 (irrelevante) hasta 1.0 (muy importante). Lo cual indica su importancia relativa en el éxito de la industria. El total ponderado debe sumar 1.
3. Asignar a cada factor una clasificación del 1 al 4 para indicar si representa:
 - Debilidad importante (clasificación 1)
 - Debilidad menor (clasificación 2)
 - Fortaleza menor (clasificación 3)
 - Fortaleza importante (clasificación 4)
4. Multiplicar la ponderación de cada factor por su clasificación para determinar un puntaje ponderado para cada variable.
5. Sumar los puntajes ponderados para cada variable con el fin de determinar el puntaje ponderado total de la organización.

Si como resultado se obtiene puntajes ponderados totales muy por debajo a 2,5 significa que las organizaciones son débiles internamente. Pero si resultan ser puntajes muy superiores a 2,5 indica que la organización tiene una posición interna fuerte, correspondiendo 2,5 la calificación promedio.

Tabla N° 1 Matriz EFI

FACTORES INTERNOS	PONDERACION	CALIFICACION	PUNT. PONDERADA
Fortalezas		Entre 1 y 4	Pond. *Calificación
F1			
F2			
Debilidades			
D1			
D2			
Total	1,00		Sumatoria

Fuente: David, Fred R. (2003). Conceptos de Administración Estratégica. 9ª. Edición. Editorial PrenticeHall. México

3.3.2. Matriz de Evaluación de los Factores Externos (EFE)

Esta herramienta es muy similar a la matriz EFI diferenciándose en su enfoque dirigido a la identificación y evaluación de los hechos que se desenvuelven más allá del control de la empresa (oportunidades y amenazas) y no adentro de ella.

Según Fred David la matriz consiste en 5 pasos:

1. Elaborar una lista de los factores críticos del éxito que se identificaron en el proceso de análisis externo.
2. Asignar un valor ponderado que vaya desde 0.0 (sin importancia) hasta 1.0 (muy importante) a cada factor. El total ponderado debe sumar 1.
3. Asignar una clasificación de 1 a 4 a cada factor, en orden de importancia, donde el 1 es irrelevante y el 4 se evalúa como muy importante.
4. Multiplicar el valor de cada factor por su clasificación.
5. Sumar los valores ponderados de cada variable para determinar el valor ponderado total de la empresa.

Los resultados variaran entre 4.0 y 1.0, donde 4.0 indicara que la empresa compite en un sector atractivo y que dispone de abundantes oportunidades externas, mientras 1.0 indicara que la empresa compite en un entorno poco atractivo y que afronta graves amenazas externas.

Tabla N° 2 Matriz EFE

FACTORES EXTERNOS	PONDERACION	CALIFICACION	TOTAL
Oportunidades		Entre 1 y 4	Pond. *Calificación
O1			
O2			
Amenazas			
A1			
A2			
Total	1,00		Sumatoria

Fuente: David, Fred R. (2003). Conceptos de Administración Estratégica. 9ª. Edición. Editorial PrenticeHall. México.

3.4. Las Cinco Fuerzas de Porter

Según Michael Porter (2010: 309) “*Las cinco fuerzas es una manera holística de observar cualquier industria y entender la estructura subyacente que determina su rentabilidad y nivel de competencia*”. Esta herramienta ayuda a realizar un análisis externo que determina una base para la formulación de estrategias destinadas a la utilización de las oportunidades presentadas y las amenazas a enfrentar.

Estos conceptos se pueden aplicar a cualquier industria: de servicios o productos, de altas y bajas tecnologías, grandes y pyme, etc.

Las cinco fuerzas que según Porter existen en toda industria son:

1. Poder de negociación de los clientes

Hace referencia al poder de los consumidores o clientes en una industrial, para obtener buenos precios y condiciones.

Para la organización resulta un gran problema cuando aparecen productos sustitutos en el mercado o precios muy altos, ya que las exigencias de los clientes son mayores y pueden afectar el precio del producto por medio de descuentos. A menor nivel de consumidores mayor será el poder de negociación por la falta de demanda del producto.

A través del estudio del poder de negociación de los clientes se adquiere estrategias para la captación de compradores y reducción del poder que tienen los clientes en la negociación.

2. Rivalidad entre competidores

Consiste principalmente en la rivalidad entre empresas en un mismo mercado, quienes ofrecen un producto en común.

La rivalidad depende mucho de los productos con los que cuenta la empresa para ofrecer al mercado, si son pocos los productos ofrecidos la rivalidad es baja, pero si resulta ofrecer productos de alta demanda o que un gran número de empresas entregan la rivalidad será mayor.

A mayor rivalidad presentada en el mercado menor serán los ingresos que obtendrá la empresa, lo que conlleva a ser menos atractivo para que otros competidores entren al

mercado. Es aquí donde la empresa debe emplear una mayor cantidad de estrategias para superar a la competencia a través del estudio en la comparación de las ventajas competitivas.

3. Amenazas de nuevos competidores

Consiste en la entrada de nuevos competidores al mercado con producto similares o del mismo tipo que ofrece la empresa.

El ingreso de esta amenaza depende de las barreras de entrada, si no ofrecen un producto de mejor calidad, menor precio o una publicidad exitosa no será sencilla su entrada al mercado.

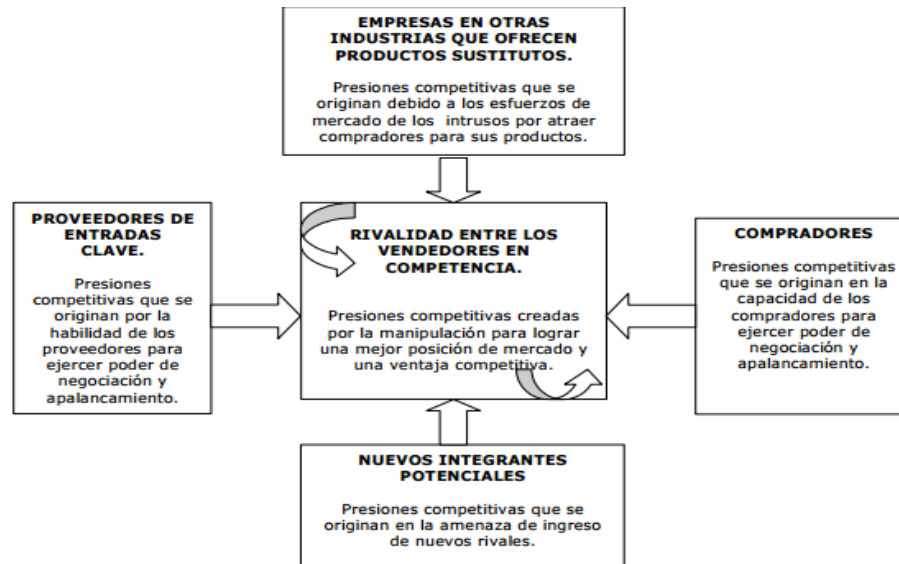
4. Poder de negociación de los proveedores

Es el poder de los proveedores frente a la industria para aumentar sus precios. Esto pasa cuando casi no hay ofertas de materiales y los proveedores son pocos, resultando fácil manipular los precios.

5. Amenaza de ingresos de productos sustitutos

Suele darse cuando empresas entran al mercado con productos alternativos. El problema nace cuando cumplen el mismo objetivo que el producto inicial y cuestan menos, ocasionando un límite en el precio y una caída en los ingresos de la empresa.

Figura N° 3 Resumen de las fuerzas de Porter que rigen la competencia.



Fuentes: Michael E. Porter (1979) "Cómo las fuerzas competitivas forman la estrategia" en Harvard Business. Edición 57.

Analizando estas cinco fuerzas se logra obtener el grado de competencia que se encuentra en el mercado, comprendiendo que tan atractivo y peligroso resulta ser, además de detectar las oportunidades y amenazas que se presentan alcanzando a actuar en el momento.

3.5. Ventaja Competitiva

Para Michael Hitt (2005:194) ventaja competitiva es "*La capacidad que tiene la empresa para ganar en una situación competitiva, de manera constante y a largo plazo*". En la administración estratégica uno de los objetivos a alcanzar es como determinar, crear y mantener una ventaja frente a la competencia.

Según Porter son dos los tipos de ventajas competitivas que se pueden observar en el mercado:

1. Liderazgo en costos: capacidad de realizar u ofrecer un producto a un precio inferior al de nuestros competidores.

2. Diferenciación del producto: capacidad de ofrecer a los consumidores un producto distinto y más atractivo frente a los productos ofrecidos por los competidores.

Como consecuencia de estos dos tipos de ventajas Porter estableció tres tipos de estrategias para lograr un crecimiento de valor en la organización, las cuales son:

1. El liderazgo en costos

Estrategia que se presenta cuando la empresa está capacitada para ofrecer en el mercado un producto a menor precio que los ofertados por los competidores. Este tipo de estrategia involucra directamente la calidad, el servicio y la reducción de costos de producción mediante la mayor experiencia, el sólido control de costos y particularmente los costos variables.

Las empresas que aplican este tipo de estrategia suelen acaparar rápidamente el mercado alcanzando utilidades por encima de lo normal o consiguiendo inversiones de capital en tecnología para una mejor producción o servicio.

2. La diferenciación

Este tipo de estrategia es para empresas que se enfocan en características peculiares del producto distintas a las ofrecidas por la competencia.

En las diferencias de esta estrategia se encuentra el sacrificar participación del mercado e invertir mayor costos como en investigaciones, materiales, diseños y calidad del producto, como también en un servicio entregado al cliente mas específico y capacitado.

Cuando se presenta otra empresa que se diferencia de la misma forma con un producto exclusivo y atractivo para los clientes, la estrategia recae en el liderazgo de costos.

3. El enfoque

Consiste en concentrarse en un grupo específico de clientes o especializarse en un segmento del mercado y ofrecer el mejor producto enfocándose en los requerimientos que ese producto demande.

La estrategia se basa en hacer frente a los competidores de amplia cobertura con un determinado producto más eficiente, obteniendo mejores resultados en las necesidades de los consumidores y rebajando costos.

Cuadro N° 2 Las tres estrategias genéricas de Porter

		Ventajas Estratégicas	
		Singularidad percibida por el consumidor	Posición de bajos costos
Objetivo Estratégico	Toda la industria	Diferenciación	Liderazgo en costos
	Solo un segmento	Enfoque (segmentación o especialización)	

Fuente: Michael E. Porter (2009). Estrategia Competitiva, Ediciones Pirámide.

Con cualquiera de estas tres estrategias se logra un ventaja competitiva siempre que el mercado responda de forma eficaz a la estrategia aplicada, en el caso que aparezcan otras empresas con las mismas estrategias se debe optar por cambiarse a otra o bien cambiar los términos de la estrategia empleada para no permitirse superar por la competencia.

PROBLEMÁTICA DE LA INVESTIGACIÓN

Actualmente en Chile el consumo del huevo ha ido en aumento por alta cantidad de nutrientes que aporta al organismo, necesarios para una vida saludable. Lo que conlleva a una mayor demanda en el sector avícola permitiendo un mejor posicionamiento en la sociedad a las empresas que poseen una mayor capacidad de tecnologías y estudio del mercado, opuesto lo que pasa con las pequeñas empresas que se quedan congeladas en el tiempo.

Este es el caso de una Sociedad Agrícola de la V Región quien en sus inicios se dedicaba al cultivo de frutales en arboles, explotación de bosque, criadero de porcinos y aves de corral para la producción de carne y huevos (SII, 2016). Hoy en día su giro se limito a la crianza de aves de corral para la producción de huevos, venta de leña y venta del excedente de maíz. Esto se debe por factores externos como la sequia en la región y factores internos como la falta de tecnología, falla en el control interno y estancamiento estratégico (Cueto, 2016).

En esta investigación se buscara dar solución a problemas determinados mediante el análisis, diagnóstico y propuesta de mejoramiento al control interno y estratégico.

OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

Objetivo General

Analizar el control interno y estratégico de una sociedad agrícola en la quinta región, periodo 2016-2017.

Objetivos Específicos

1. Describir la situación actual de la entidad y diagnosticar el sistema del control interno de esta.
2. Identificar fortalezas y debilidades que presenta la empresa a nivel estratégico mediante el análisis F.O.D.A y determinar el riesgo existente en cada área del sistema de control interno de la entidad en estudio.
3. Formular una propuesta de mejoramiento del sistema del control interno y estratégico para la sociedad respectiva.

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

El presente análisis presenta una metodología cualitativa, presentando un alcance descriptivo – explicativo.

Etapa 1: Recopilación de Información

En esta etapa se procura obtener una base de conocimiento razonable respecto al control interno y la planificación estratégica, la cual se obtendrá a través de las siguientes actividades:

- Estudio de información por medio de libros en el área de Auditoría y Administración.
- Revisión en páginas web y noticias asociadas al desarrollo del tema.
- Entrevista previa con uno de los socios, respecto al tema a estudiar.

Etapa 2: Sistematización de la Información

Los criterios de orden de la información son los siguientes:

- Auditoría de Control Interno
- Plan Estratégico

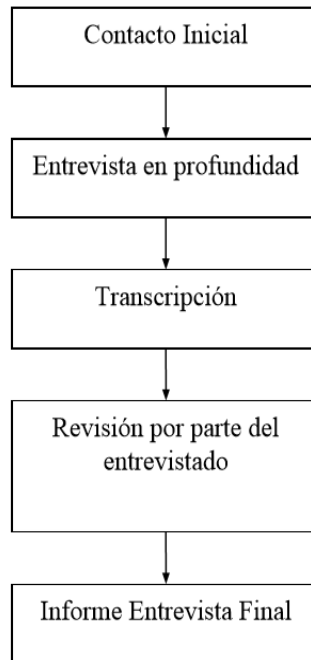
Etapa 3: Sujeto de Investigación

La empresa a estudiar en el presente proyecto de investigación es una Sociedad Agrícola de la V Región, quien realizo inicio actividades en el año 1993 en el rubro de cultivo de frutales en arboles o arbustos con ciclo de vida mayor a una temporada, cría de ganado para producción de carne o como ganado reproductor, cría de porcinos, cría de aves de corral para la producción de carne y de huevos y la explotación de bosques. Hoy en día su giro se limito a la crianza de aves de corral para la producción de huevos, la venta de leña y la venta de excedente de maíz.

Etapas 4: Aplicación de la técnica de recogida de datos

Para una mejor captación de datos, se considero conseguirlo por medio de la entrevista.

Figura N° 4 Modelo de entrevista



Fuente: Karime Chahuán J. (2011). Teoría Metodológica.

El contacto inicial se realizara personalmente a uno de los socios y administrador del lugar, ya que debe ser una persona que tenga conocimientos de la sociedad y que conozca los factores externos e internos que le afectan. El desarrollo de la entrevista se realizara en un lugar determinado por el entrevistado y esta durara aproximadamente entre 20 a 30 minutos con preguntas breves y concisas, las cuales revelaran la condición pasada y actual de la entidad.

La entrevista constara de 10 a 15 preguntas variando de la información requerida para lograr los objetivos de esta investigación. Las preguntas serán previamente evaluadas y aprobadas por el profesor guía.

La transcripción se hará textual de lo antes dicho por el entrevistado y a quien se le enviara por correo o en persona una copia de la entrevista para su revisión o modificación y posteriormente dar su aprobación.

Preguntas entrevista previa (a los socios)

- ¿Qué opina usted de la situación actual de la empresa?
- ¿Han tenido algún tipo de problema que haya impactado a la entidad?
- ¿Qué falencias cree usted que tiene la entidad respecto al control? ¿Qué haría para solucionarlas?
- ¿Qué tipo de contabilidad lleva la empresa?, ¿usan algún tipo de software contable?
- ¿Qué tipo de clientes tiene (habituales o esporádicos)?
- Respecto a la competencia, ¿cómo ha evolucionado y afectado a la empresa en los últimos años?
- Respecto a los empleados ¿cuántos tiene, como los supervisa y lleva su asistencia correspondiente?
- ¿Cual es aproximadamente la producción mensual y anual de huevos?
- Respecto a las gallinas, ¿Qué tipo de gallina tiene la entidad, existe algún cuidado especial para estas, qué tipo de alimentación reciben y que hacen con los desechos?
- ¿Cuál es el procesamiento y control de la producción de huevos y maíz?
- ¿Con que grado de seguridad cuenta la empresa?

Etapas 5: Criterios de Calidad/ Categorización de la captura de datos

La propuesta metodológica para la entrevista incorpora los criterios de credibilidad, confirmabilidad, fiabilidad y transferencia.

La credibilidad se realizará en cada una de las técnicas de recolección de datos, en el caso de las entrevistas en profundidad la credibilidad es la revisión por parte del entrevistado y la aprobación de la entrevista final.

La confirmabilidad se presentará al incorporar a los distintos actores que forman parte de la investigación.

La fiabilidad se entregará a partir de la presentación de la ideología del investigador.

Transferibilidad estará dada al describir el contexto y cada una de las situaciones en particular en conjunto con las características de los sujetos.

Etapas 6: Análisis de Resultados

Se realizara un análisis de los resultados en función de las conclusiones obtenidas por categorías y sub categorías.

- 1. Auditoria de Control Interno**
 - 1.1. Auditoria**
 - 1.1.1 Auditoría Externa**
 - 1.1.2 Auditoría Interna**
 - 1.2. Control Interno**
 - 1.3. Objetivos del Control Interno**
 - 1.4. Componentes del Control Interno**
 - 1.4.1. Entorno de Control**
 - 1.4.2. Evaluación de Riesgo**
 - 1.4.3. Actividades de Control**
 - 1.4.4. Información y Comunicación**
 - 1.4.5. Supervisión**
 - 1.5. Relación entre Objetivos y Componentes**

- 2. Plan Estratégico**
 - 2.1. Declaración Visión, Misión y Valores**
 - 2.1.1. Visión**
 - 2.1.2. Misión**
 - 2.1.3. Valores**
 - 2.2. Establecimiento de Objetivos a Largo Plazo**
 - 2.3. Análisis Interno y Externo (FODA)**
 - 2.3.1. EFI**
 - 2.3.2. EFE**
 - 2.4. Las Cinco Fuerzas de Porter**
 - 2.5. Ventaja Competitiva**

Etapa 7: Discusión de Resultados

Se efectuara la comparación de los resultados obtenidos en la etapa de recopilación de información con el marco teórico, es decir la teoría con los resultados

Etapa 8: Conclusiones

Se exponen los resultados finales de la investigación en función de los objetivos.

ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS

Para el cumplimiento de los objetivos tanto a nivel general como específicos, se realizó un análisis a nivel global de la entidad, con el fin de confeccionar una entrevista que entregara respuestas con lo establecido, la cual se realizó mediante reuniones con los socios de la empresa, quienes señalaron que la meta más relevante se orienta a la calidad de productos y satisfacción del cliente.

A continuación se expondrán los resultados, evaluación y propuestas tanto a nivel interno como estratégico.

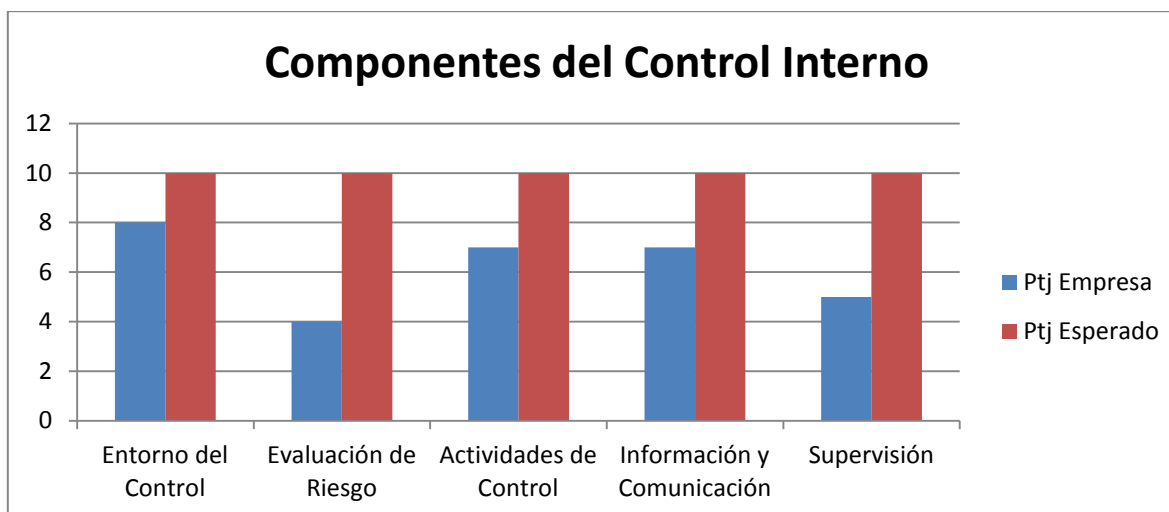
Propuesta de Control interno

Para identificar las falencias a nivel interno, se propone investigar e identificar si cumplen con los componentes básicos del COSO 1, los cuales son esenciales para determinar problemas en el control interno, para ello se expusieron 19 preguntas relacionadas con el tema, además de una entrevista previa.

Para el análisis de resultado, la metodología utilizada es establecer un puntaje respectivo a cada componente del control interno con un máximo de 10 puntos, para así poder determinar el grado de cumplimiento de dichos componentes, los cuales se clasificaran en Alto (8-10 puntos), Medio (4-7 puntos) y Bajo (1-3 puntos).

A continuación se muestra gráficamente el comportamiento de los cinco componentes del control interno de la empresa en estudio, los cuales fueron analizados en virtud de lo propuesto.

Grafico N° 1 Componentes del Control Interno



Fuente: Elaboración propia en base de los resultados obtenidos vía entrevista

Como se puede apreciar en el grafico anterior, ninguno de los cinco componentes cumple con el máximo del puntaje antes propuesto, a continuación se presentara el resultado por cada uno de ellos:

El Entorno de Control:

Este Representa un nivel Alto dentro de la organización, por motivo de cumplir con la mayoría de los aspectos relevantes de este componente expuestos anteriormente, posee una estructura organizacional determinada y conocida por todos los trabajadores de la sociedad, como así valores éticos destacados como la puntualidad y el respeto, los cuales permiten una mejor relación con los trabajadores, aunque se hayan presentado algunos problemas con algunos, son solo casos aislados. Todos los trabajadores sin excepción alguna conocen el procedimiento de cada uno de los productos de la entidad, dado que cada día varia la función a desempeñar de la mayoría de los empleados, aun así reconocen los cargos gerenciales para las autorizaciones correspondientes, llevando un control de asistencia y tiempo de cada trabajador. Debido a esto se evalúa con 8 de 10 Puntos, por no implementar un buen compromiso de competencia profesional, ningún puesto a sido definido a fondo, además por no evaluar continuamente el control interno.

Lo que se recomienda es que al menos una vez a la semana se evalué el control interno y que los puestos permanezcan fijos en dicho periodo para que así el trabajador se interiorice mas en el puesto y pueda ser evaluado por dicho desempeño.

La Evaluación de Riesgo:

Este Componente representa un nivel Medio dentro de la entidad, dado que ella posee la capacidad de identificar riesgo tanto a nivel interno como externo pero no así la capacidad de evaluarlos, como es el caso de un guardia de seguridad, existe una necesidad evidente de contratar a un guardia por motivos de robos ya antes acontecidos por la empresa en estudio, pero el incurrir en estos gastos resultan ser mayores que la pérdida hurtada. Por esto se evalúa con 4 de 10 Puntos, ya que la entidad logro identificar el riesgo, pero no así evaluarlo en su totalidad, solo se tomo en cuenta el costo y no el bienestar de los trabajadores, como lo sería un robo que ocurra en horario de jornada laboral, este puede terminar con algún herido de gravedad o peor aun el fallecimiento de algún trabajador, provocando demandas, menoscabo de la entidad, incluso el cierre de esta.

Como solución se propone que un trabajador por medio de una bicicleta realice supervisiones en el horario laboral de trabajo, además de disponer de perros guardianes durante la noche. Obteniendo así un nivel de seguridad mayor y sin costos elevados, logrando así reducir este riesgo al mínimo.

Las Actividades de Control

Al analizar este componente se concluyó que representan un nivel Medio dentro de la organización, dado que existe un manual de procedimientos el cual es conocido por todos los trabajadores, este expresa de forma detallada las actividades laborales, procesos, horarios, valores éticos, etc. Además se realizan constantemente análisis por parte de la dirección en relación a los presupuestos y resultados de periodos anteriores, existen controles físicos, procesos de la información, entre otros. Por ello se evalúa con 7 de 10 Puntos, si bien mayormente existen aspectos positivos respecto a este componente, también se encuentra una parte negativa destacable que es la indebida segmentación de funciones con respecto a la venta de maíz y leña, y el poco control que existe en bodega, con referencia a lo primero el trabajador que entrega la leña o el maíz es el mismo que lleva el inventario diario respectivo, sin que nadie lo supervise, respecto a la bodega no se sabe quienes entran o salen, extraviándose así materiales indispensables para el día a día, aunque estos no sean una pérdida significativa provocan desconfianza por parte de la administración hacia los trabajadores.

Se propone la contratación de un supervisor para la venta tanto de maíz como de leña, el cual se vera de forma detallada en el componente “supervisión”, recordando que todos estos están directamente relacionados entre sí. Además de la creación de una tabla simple de control, en la cual el trabajador deba identificarse con Rut y firma, para que así cuando un trabajador necesite de la llave de bodega quede un registro de quienes fueron los que tuvieron acceso a esta y así la entidad se asegura de evitar robos o pérdidas en bodega.

La Información y Comunicación

Representa un nivel Medio dentro de la organización, por motivo que dentro de la entidad se utiliza la comunicación oral y descendiente la cual es entregada cada mañana para asignar las labores cotidianas de la mayoría de los trabajadores. Respecto a lo que se refiere a la información esta se entrega en el manual de procedimiento, libros contables, registro de huevos por pabellón, registro de venta de maíz y leña. Debido a esto se evalúa con 7 de 10 Puntos, respecto a la información esta cumple con todas las características necesarias del control interno como contenido, oportunidad, actualidad, exactitud y accesibilidad, pero a lo que se refiere a la comunicación al ser oral hay que cuidar la entonación y el lenguaje corporal los cuales sirven para dar énfasis al mensaje entregado, añadiendo que no existirá un respaldo físico de lo comunicado, ocasionando la posibilidad de malos entendidos.

Lo que se sugiere es la creación de un tablón de anuncios para informar a los empleados sobre las funciones diarias con el respectivo nombre del trabajador designado.

La Supervisión

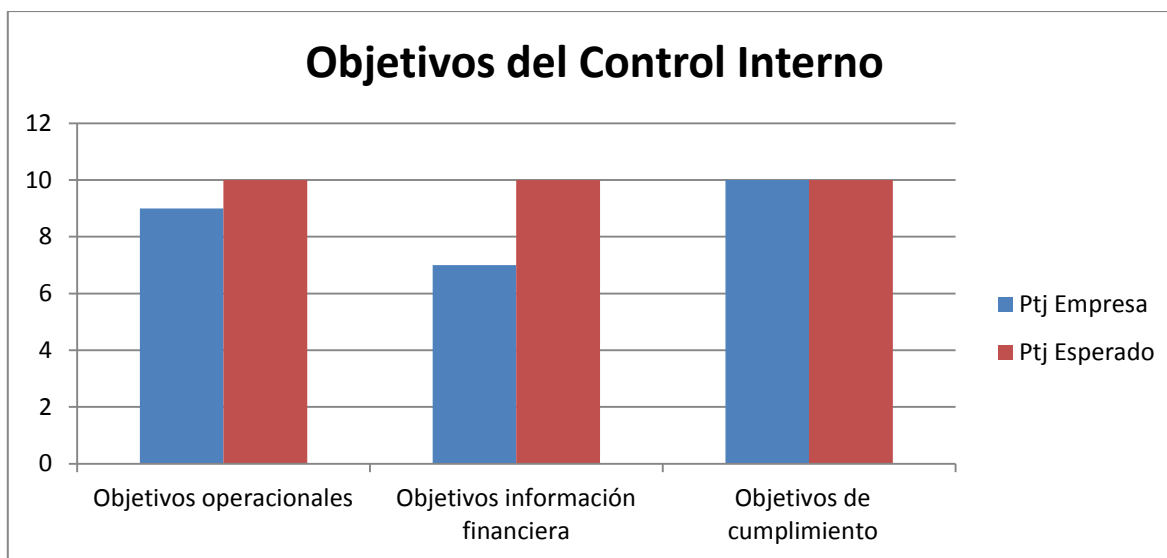
Mediante el análisis de este componente, concluyo que representa un nivel Medio dentro de la entidad, por motivo de que existe una supervisión constante en lo que se refiere a la producción de huevos pero no así en el área de ventas de leña y maíz, este aspecto negativo destacable se detecto mediante las entrevistas realizadas a la entidad, por ello se evaluó con 5 de 10 Puntos.

En el transcurso de la investigación se propuso implementar el puesto de un supervisor para la venta de maíz y leña, el cual fue aceptado por la entidad, lo que provoco algunas riñas con algunos trabajadores y clientes, resultando aun así necesario la creación de este cargo.

En lo que respecta a la consecución de objetivos operacionales, de información y de cumplimiento, estos se evaluaron con la misma metodología ya antes mencionada, asignando un máximo de 10 punto a cada objetivo, los cuales se clasificaran en Alto (8-10 puntos), Medio (4-7 puntos) y Bajo (1-3 puntos).

A continuación se muestra gráficamente el comportamiento de cada objetivo del control interno de la empresa en estudio

Grafico N° 2 Objetivos del Control Interno



Fuente: Elaboración propia en base de los resultados obtenidos vía entrevista

Respecto a lo visto gráficamente, se explicara de forma detalla el comportamiento de cada objetivo del control interno:

Objetivos operacionales

Este objetivo representa un nivel Alto dentro de la entidad, respecto a que se define como la utilización eficaz y eficientes de los recursos, por ello se evalúa con 9 de 10 Puntos, si bien la empresa utiliza todos los recursos que posee con la mayor eficiencia posible para la ejecución de sus operaciones, aun presenta una ineficiencia en el uso del espacio del terreno, desperdiciando así la oportunidad de ampliar sus instalaciones o giro.

Se propone una mejor utilización del espacio restante del terreno con la creación de un nuevo galpón para aumentar la producción de huevos y alcanzar un mayor sector de clientes o ampliar el giro a la plantación de árboles frutales secanos como es el Nogal, el

cual ofrece una exportación del 95% de la producción a nivel nacional, debido a la alta calidad de la nuez chilena por presentar un mayor porcentaje de color extra light y de pulpa, por ello Chilenut tiene en la mira a Brasil para promover nueces chilenas, presentándose en el VI Encuentro Brasileño y II Encuentro Latinoamericano de Nueces y Castañas, donde se establecieron actividades de marketing para determinar el nivel de conocimientos del producto y diseñar campañas de posicionamiento en ese país, además de estudiarse un vertiginoso crecimiento en el mercado de la nuez en los próximos años y estimándose un aumento de 90 mil toneladas en el año 2017 a 200 mil toneladas en el año 2024. Presentando un interesante y rentable mercado en un futuro, en el cual se puede participar con los recursos actuales e incurrir en un mínimo de costos en la plantación.

Objetivos información financiera

Representa un nivel Medio dentro de la entidad, por motivo de que el presente objetivo se refiere a la preparación y publicación de los estados financieros fiables. Si bien la empresa prepara sus estados financieros en la fecha correspondiente y fiablemente estos no son publicados, por ello se evalúa con 7 de 10 puntos.

En lo que se refiere a la propuesta esta no procede en este caso, por motivo que la entidad en estudio está en pleno derecho de no publicarlos.

Objetivos de cumplimiento

Mediante las reuniones con los socios y análisis de información se dedujo que el objetivo representa un nivel Alto dentro de la organización, lo cual incumbe el cumplimiento por parte de la entidad de las leyes y normas que sean aplicables, en razón a esto se evalúa con 10 de 10 Puntos, por motivo que la empresa en estudio cumple con todas las leyes vigentes, como es el caso de la facturación electrónica que se implemento a inicios del año 2017.

Propuesta Planificación Estratégica

A través de las entrevistas efectuadas para la recopilación de información, se propondrá a la sociedad desarrollar 7 puntos de planificación estratégica, para determinar la dirección,

la situación actual y formulación de estrategias en la entidad, y así lograr un progreso a nivel organizacional y del personal.

Declaración de Visión, Misión y Valores

Visión

Alcanzar una máxima calidad y rendimiento, en conjunto de seguir siendo una empresa sustentable frente a las grandes competencias.

Misión

Entregar alta calidad y precios justos, donde nuestros clientes queden satisfechos y vuelvan felices.

Valores

Comprometernos con integridad, esfuerzo y responsabilidad a progresar continuamente, junto a la colaboración y pasión de nuestros trabajadores.

Establecimiento de Objetivos a Largo Plazo

Como objetivos que a corto plazo son imposibles de alcanzar pero que se pueden volver realidad con un esfuerzo sostenido en el tiempo, se encuentran:

- El proseguir en el mercado con herramientas que puedan hacer frente a la competencia o reducir el riesgo de ser afectados por éstas.
- Lograr un rendimiento superior o igual al que se alcanzaba antes del problema de la sequía.

Análisis Interno y Externo de la Entidad (FODA)

Todos los resultados que se presentaran en las matrices FODA, EFE y EFI se obtuvieron de las entrevistas y reuniones realizadas con los socios y empleados de la empresa, donde se reunió la información suficiente y concreta para el desarrollo de los análisis siguientes:

Cuadro N° 3 Análisis Interno y Externo de la Entidad (FODA)

ANÁLISIS INTERNO	ANÁLISIS EXTERNO
<p>FORTALEZAS</p> <ol style="list-style-type: none">1. Buena ubicación en carretera principal.2. Fidelidad de clientes.3. Calidad de productos.	<p>OPORTUNIDADES</p> <ol style="list-style-type: none">1. Beneficios que otorga el gobierno a pequeños empresarios.2. Publicidad a bajo precio.3. Alta demanda de huevos.
<p>DEBILIDADES</p> <ol style="list-style-type: none">1. No poseer publicidad de ningún tipo.2. No contar con medios de seguridad.3. Ineficacia del uso de espacio del terreno.4. Prolongar el uso de maquinarias y no modernizarlas.	<p>AMENAZAS</p> <ol style="list-style-type: none">1. Existencia de grandes competidores.2. Enfermedades como gripe aviar.

Fuente: Elaboración propia en base de los resultados obtenidos vía entrevista

Estrategia Ofensivas (Fortalezas/ Oportunidades)

F1/O2 (Buena ubicación en carretera principal/ Publicidad a bajo precio)

La sociedad se encuentra ubicada en una calle muy transcurrida, lo que resulta más sencillo que la gente capte su publicidad sin la necesidad de tener que desembolsar mayores gastos para alcanzar al público, con carteles publicitarios en la entrada del lugar en dirección a la calle sería suficiente para que la gente lo observe.

F3/O3 (Calidad de productos/ Alta demanda de huevos)

Entre las cualidades del huevo como el ser fresco y de gran tamaño, es lo que ofrece la sociedad para satisfacer la alta demanda por parte de los clientes y a la vez cumplir la misión de la sociedad.

Estrategia de Reorientación (Debilidades/ Oportunidades)

D3/O1 (Ineficacia del uso de espacio del terreno/ Beneficios que otorga el gobierno a pequeños empresarios)

Por medio de los beneficios que otorga el gobierno como aportes de capital para nuevos proyectos y mejoramiento del negocio, utilizarlos para adquirir más galpones y aumentar la producción de huevos o desarrollar nuevas actividades en el terreno como la plantación de árboles frutales de secano los cuales son resistentes a la escasez de agua y de bajo costo.

D4/O1 (Prolongar el uso de maquinarias y no modernizarlas/ Beneficios que otorga el gobierno a pequeños empresarios)

Las maquinarias juegan un punto fundamental en el desarrollo de los distintos procesos de la entidad, es por esto que deben estar en excelentes condiciones para evitar errores y accidentes, lo cual se puede solucionar utilizando las atenciones que tiene el gobierno con las pymes.

D3/O3 (Ineficacia del uso de espacio del terreno/ Alta demanda de huevos)

Al existir en Chile un alto consumo de huevos, se debe aumentar la producción utilizando correcta y ampliamente el espacio con el que cuenta la empresa, como ya mencionado antes agregando un nuevo galpón de gallinas.

Estrategia Defensivas (Fortalezas/ Amenazas)

F3/A1 (Calidad de productos/ Existencia de grandes competidores)

La sociedad se destaca por alcanzar una alta calidad en sus huevos donde sus clientes quedan satisfechos y vuelven, por medio de su calidad es que pueden enfrentar y resistir a la competencia.

F2/A2 (Fidelidad de clientes/ Enfermedades como gripe aviar)

Las enfermedades son contratiempos que pueden afectar en cualquier momento a las gallinas y propagarse a pesar de que estén con sus fichas veterinarias al día. Aun que la empresa pueda pasar por dificultades los clientes no se marcharan y volverán cuando todo se solucione.

Estrategia de Supervivencia (Debilidades/ Amenazas)

D1/A1 (No poseer publicidad de ningún tipo/ Existencia de grandes competidores)

La publicidad es uno de los principales medio que se utiliza para captar clientes, es por esto que toda empresa debe contar con algún tipo de publicidad al menos en redes sociales el cual es gratuito, permitiendo atraer clientes y el desarrollo de la empresa en el mercado, lo cual a la vez repercute en la competencia.

D2/A1 (No contar con medios de seguridad/ Existencia de grandes competidores)

Al existir carencia del sistema de seguridad produce un gran riesgo tanto para la empresa como sus empleados, además en su enfrentamiento contra la competencia, puede conllevar a una considerable desventaja a la entidad incluso su pérdida.

Cuadro N° 4 Estrategias del Análisis FODA

	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
F O R T A L E Z A S	<ul style="list-style-type: none"> • Implantar una estrategia publicitaria a través de la ubicación. • Responder con productos de calidad frente a la alta demanda. 	<ul style="list-style-type: none"> • Emplear beneficios que ofrece el gobierno para el uso estratégico en el terreno. • Utilizar beneficios que otorga el gobierno para renovar las maquinarias. • Responder a la demanda con mayor producción.
D E B I L I D A D E S	<ul style="list-style-type: none"> • Enfrentar a la competencia por medio de la calidad. • Sobrellevar perdidas por enfermedades con la lealtad de los clientes. 	<ul style="list-style-type: none"> • Adquirir publicidad para enfrentar a la competencia. • Implementar sistema de seguridad para la protección de la sociedad.

Fuente: Elaboración propia en base a resultados obtenidos del análisis FODA

Una vez elaborada la Matriz FODA se puede evaluar las situaciones internas de la empresa en la Matriz EFI con la lista de Fortalezas y Debilidades, asimismo con la lista de Oportunidades y Amenazas se puede evaluar la situación externa de la empresa en la Matriz EFE.

Tabla N° 3 Matriz de Evaluación de los Factores Internos (EFI)

FACTORES INTERNOS	PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN	PUNT PONDERADA
FORTALEZAS			
1. Buena ubicación en carretera principal	0.09	3	0.27
2. Fidelidad de clientes por años	0.10	3	0.30
3. Calidad de productos	0.17	4	0.68
4. Baja cantidad de sustitutos en los productos ofrecidos	0.07	3	0.21
5. Trabajadores comprometidos y diligentes	0.07	3	0.21
6. Entrega a domicilio	0.05	3	0.15
DEBILIDADES			
1. No poseer publicidad de ningún tipo	0.15	1	0.15
2. No contar con medios de seguridad	0.05	1	0.05
3. Ineficacia del uso de espacio del terreno	0.04	2	0.08
4. Prolongar el uso de maquinarias y no modernizarlas	0.07	1	0.07
5. No utilizar tecnología en oficina	0.06	2	0.12
6. No realizar plan estratégico	0.08	1	0.08
Total	1.00		2.37

Fuente: Elaboración propia en base a resultados obtenidos del análisis FODA

En relación al valor obtenido el cual se acerca al promedio que es 2.5 lo que significa que la empresa posee debilidades que la afectan significativamente, pero a la vez fortalezas que la consolidan y aproximan a su estabilidad interna.

Tabla N° 4 Matriz de Evaluación de los Factores Externos (EFE)

FACTORES EXTERNOS	PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN	PUNT PONDERADA
OPORTUNIDADES			
1. Beneficios que otorga el gobierno a pequeños empresarios	0.07	2	0.14
2. Publicidad a bajo precio	0.15	3	0.45
3. Alta demanda de huevos	0.18	4	0.72
4. Crecimiento en el mercado	0.12	3	0.36
5. Baja entrada de competidores	0.08	2	0.16
AMENAZAS			
1. Existencia de grandes competidores	0.15	4	0.60
2. Nuevas leyes de modernización	0.05	2	0.10
3. Enfermedades como gripe aviar	0.09	3	0.27
4. Cambios climáticos	0.06	2	0.12
5. Alta tasa de delincuencia	0.05	1	0.05
Total	1.00		2.97

Fuente: Elaboración propia en base a resultados obtenidos del análisis FODA

Con lo analizado y obtenido del resultado se puede deducir que la empresa se encuentra en un mercado atractivo con provechosas oportunidades como lo es la alta demanda, pero también con amenazas que pueden dificultar a la sociedad si no encuentran la forma de cómo enfrentarlas, el cual es el caso de los grandes competidores.

Las Cinco Fuerzas de Porter

1. Poder de negociación de los clientes

Existe una alta demanda de huevos por parte de los clientes además de no existir productos sustitutos, lo que ocasiona un bajo poder de negociación aunque en ocasiones cuando existe un alto stock en bodega los socios están dispuestos a bajar el precio por compras al por mayor y en efectivo.

Por otra parte la leña puede variar su demanda según la estación, las leyes, catástrofes de incendios, entre otros. A pesar de la existencia de sustitutos, la empresa almacena la leña para el periodo otoño-invierno cuando la demanda es mayor y fija el precio por debajo de la competencia de la zona, causando que los clientes no puedan tener un poder de negociación.

2. Rivalidad entre competidores

La competencia en la industria de huevos es muy alta por encontrarse empresas desmesuradamente fuertes como lo es Arizona que se encuentra ubicada al frente de la entidad. Incluso con 7 grandes productoras que manejan el negocio en Chile hay situaciones en que la empresa no da abasto a la demanda de los clientes.

Mientras en el mercado de la leña la competencia en la zona no es peligrosa ya que la alta competencia se encuentra en las regiones del sur de Chile donde se concentra la mayor demanda.

Para conseguir disminuir la rivalidad y confrontar a los competidores, se recomienda una mayor captación de clientes. Lo cual se puede llevar a cabo por medio de la publicidad (analizado en matriz FODA). Igualmente el enfocarse en vendedores minoristas a quienes se les pueda proveer de huevos y leña, considerando que se tendrá que aumentar la producción en el caso de los huevos (analizado en matriz FODA).

3. Amenazas de nuevos competidores

Existen factores que dificultan la entrada de nuevos competidores al mercado, como la gran publicidad que posee la competencia y la producción, en el caso de los huevos se encuentra el 90% de la producción nacional en manos de 57 empresas ubicadas principalmente en la zona central del país.

Respecto al sector de la leña existen leyes y grupos ambientalistas que dificultan la entrada al mercado.

4. Poder de negociación de los proveedores

Entre los productos que la empresa necesita adquirir se encuentran la alimentación de las gallinas que son el maíz y el afrecho, y los elementos para el embalaje de sus huevos correspondiendo a la bandeja de cartón y el hilo. Los proveedores del maíz fijan sus precios por el valor que los comercializa Agrosuper y por la producción a nivel mundial, además de encontrarse en un mercado muy competitivo ya que se importa maíz de Argentina, Ecuador entre otros países, es por esto que no tienen ningún poder de negociación sobre la fijación de precios. Por otra parte los elementos para el embalaje se fabrican en grandes cantidades no resultando en escases o dificultad de conseguir, por este motivo los proveedores de esta industria son relativamente débiles.

5. Amenaza de ingresos de productos sustitutos

En el sector de la avicultura, el huevo es un producto básico que cubre las necesidades primordiales en la alimentación, es por ello que no cuenta con sustitutos, pueden encontrarse otros productos que sustituyan sus nutrientes pero no que lo reemplace como ingrediente en otros productos.

En el sector leñero, normalmente la leña se utiliza para la calefacción y cocción, la cual tiene como sustituto los combustibles convencionales que cumplen el mismo objetivo, en menor tiempo y de menor costo, lo cual implica una alta amenaza.

Para mejorar la posición del producto de la leña frente a los combustibles convencionales, se puede lograr a través de tácticas en competencia de precios, como la que se lleva a cabo con la negociación de clientes. Otra alternativa es dirigirse a los sectores de mayor demanda, en este caso, las regiones al sur de Chile donde existe un mayor porcentaje de gente que utilice la leña en su vida diaria.

Ventaja Competitiva

Al analizar la información obtenida se dedujo que es muy riesgoso para la empresa desarrollar en estos momentos una estrategia en ventaja competitiva. Esto se debe a que la empresa al desarrollar una ventaja en liderazgo en costo, le resultaría imposible reducir costos sin afectar la calidad de sus productos o el desempeño de sus trabajadores, mientras que una ventaja en diferenciación del producto es inadecuado al no poder agregar características al producto sin alterarlo o destruirlo en el caso de los huevos y respecto a la madera resultaría ineficiente ya que su terminación es ser quemada.

CONCLUSIONES

A lo largo del proyecto de investigación se observó que para conseguir que la sociedad subsista en el negocio avícola es necesario poder comprender el estado en que se encuentra la sociedad, logrando desarrollarse como entidad y enfrentándose a los problemas del mercado, lo cual se logra a través del análisis del control interno y plan estratégico.

A través de las entrevistas efectuadas a la entidad, se logró ver y describir la situación actual que atraviesa la empresa, obteniendo así información relevante para diagnosticar y evaluar el control interno, lo cual se llevó a cabo mediante el análisis de cada componente de este sistema, lográndose detectar falencias a nivel departamental y global en la empresa.

A partir del análisis FODA se consiguió conocer la situación actual de la empresa donde se establecieron sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, lo cual demostró que a pesar de poseer fortalezas ventajosas no las acrecienta al no aprovechar las oportunidades que se presentan, además de no minimizar sus debilidades. Por otra parte con lo analizado en la entrevista y en el FODA, el control interno reveló aspectos positivos de la entidad como el buen ambiente laboral, la existencia de un manual de procedimiento, valores éticos determinados, entre otros. Mientras que los aspectos negativos resultaron ser la mala segmentación de funciones que provoca el riesgo inminente de fraudes o robos futuros y el mal análisis de problemas.

Por medio de la propuesta estratégica se declaró la misión, visión y valores que lograron dar a conocer el camino que quiere recorrer la empresa, que metas quiere alcanzar y definir cuáles son sus objetivos a largo plazo. Con el empleo de la matriz EFI se comprendió la posición interna de la empresa, la cual resultó ser un poco débil pero cerca de alcanzar el punto equilibrio y con la aplicación de la matriz EFE se analizó la condición del entorno del sector, lo que reveló que la empresa está en un mercado atractivo pero con amenazas presentes. Respecto a las Cinco Fuerzas de Porter se determinó que la rentabilidad de la sociedad en el mercado es alta y el nivel de competencia es media, esto se debe a que los puntos de Porter desarrollados, entregaron como resultados ser bajos excepto en los competidores que resultó ser alto para los huevos y en los productos sustitutos alto para la leña. Mientras que el aplicar una ventaja competitiva resulta riesgosa e inadecuada en estos momentos.

La propuesta del control interno se logro gracias al análisis ya mencionado, proponiendo no solo procedimientos fundamentales sino que también reales, adecuándose así a la situación actual de la entidad. Algunas de estas propuestas fueron bien recibidas por la empresa y se llevaron a cabo durante el proceso de estudio, tal es el caso de la contratación de un supervisor en el área de venta de maíz y leña.

Después de todo lo analizado y desarrollado en este proyecto de investigación se puede deducir que la empresa posee altas posibilidades de mantenerse y progresar en el rubro avícola, que todo dependerá del buen plan estratégico y control interno que ejecuten.

BIBLIOGRAFIA

- Anthony, R. (2008), sistemas de control de gestión. México. Mc-Grawhill
- Arens, A. Loebbecke, J. (1995), Auditoria un enfoque integral. México. Prentice Hall.
- Avicultura (2016), El consumo del huevo en Chile supera las 200 unidades/persona en 2016, {pagina web} , consultado el 20 de septiembre de 2016, <http://www.avicultura.com/2016/05/30/consumo-de-huevos-en-chile-superara-las-200-unidades-por-persona/>
- Cepeda, G. (2000), Auditoria de control interno. Colombia. McGraw-hill
- Chilenut (2017), Brasil en la mira de Chilenut para promover nueces chilenas {pagina web}, consultado 18 Abril de 2017, <http://www.chilenut.cl/index.php?seccion=noticiafull&idNoticia=344>
- Comisión nacional de Energía (2016), Medición del consumo nacional de leña y otros combustibles sólidos derivados de la madera {pagina web}, consultado 04 Mayo de 2017, http://dataset.cne.cl/Energia_Abierta/Estudios/Minerg/MEDICI%C3%93N%20DEL%20CONSUMO%20NACIONAL%20DE%20LE%C3%91A%20Y%20OTROS%20COMBUSTIBLES%20S%C3%93LIDOS%20DERIVADOS%20DE%20LA%20MADERA.pdf
- Cueto, H. Entrevista previa al administrador de sociedad agrícola, (06 de noviembre 2016).
- Fowler, E. (1999), Cuestiones fundamentales de auditoría. Argentina. Editorial tesis.
- Fred, D. (2008) Conceptos de administración estratégica. México. Pearson Hall
- Garduño. J (2012) clasificación de los tipos de comunicación {pagina web}, consultado 25 Mayo de 2017 <http://expresionsocoshernandez.blogspot.cl/2012/03/clasificacion-de-los-tipos-de.html>
- Gómez, R. (1990), La auditoría moderna. Colombia. McGraw-hill.
- Harvard Business Publishing. [Network3E]. (2010, Diciembre 22). Las cinco fuerzas de Michael Porter (Subtitulado por Network3e.com) [Archivo de Video]. Recuperado de <https://www.youtube.com/watch?v=dxB-Isq2nrQ>
- Hitt, M. (2006), Administración, México. Pearson Educación
- Holmes, A. (1994), Auditorias, principio y procedimientos. Editorial limusa México.
- Koontz, H. Weihrich, H. Cannice, M. (2008), Administración una perspectiva global y empresarial, Colombia. McGraw-Hill
- Koontz, H. Weihrich, H. (2010), Elementos de Administración, Colombia. McGraw-Hill

- ODEPA (2016), Rubro de huevos, {pagina web}, consultado el 14 de septiembre de 2016, <http://www.odepa.cl/rubro/huevos/>
- Latorre, I (2013), como realizar una revisión por la dirección eficaz según ISO 9001:2008 {pagina web}, consultado 01 Diciembre de 2016 <https://sinergiainsular.com/2013/12/03/como-realizar-una-revision-por-la-direccion-eficaz-segun-iso-90012008/>
- Leonard, W. (2008), Auditoria Administrativa, México. Diana
- Malhotra, N. (2009), Investigación de Mercado. México. Pearson Hall
- Riquelme, N. (2011) Auditoria, Contabilidad y Economía {pagina web}, consultado 20 Noviembre de 2016, <https://blogconsultorasur.wordpress.com/2011/09/06/que-es-coso/>
- Publimetro (2017), Producción de nueces chilenas se duplicara en menos de una década {pagina web}, consultado 18 Abril de 2017, <https://www.publimetro.cl/cl/noticias/2017/07/11/produccion-nueces-chile-se-duplicara-menos-una-decada.html>
- Robbins, S. (2004), Comportamiento Organizacional, México. Pearson Educación
- Rodríguez, J. (2006), Control interno un efectivo sistema para la empresa. México .Trillas.
- Saavedra, F. (2012), Riesgos y medidas preventivas proceso avícola, {pagina web}, consultado el 15 de septiembre de 2016, <https://prevencionsaavedra.wordpress.com/2012/09/05/30/>
- Salazar, G. (2011), Manual de auditoría. Santiago. Thomson Reuters Puntotex
- Servicio de impuestos Internos (2016), Información de sociedad agrícola {pagina web} , consultado 20 Septiembre de 2016, <http://www.mercantil.com/empresa/sociedad-agricola-el-recreo-limitada/Quilpu%C3%A9/300201405/esp>
- Vida y salud (2016), beneficios del huevo para la salud maderera {pagina web}, consultado 17 Septiembre de 2016, <http://www.quericavida.com/que-rico/vida-saludable/beneficios-del-huevo-para-la-salud>

ANEXOS

Anexo N° 1: Entrevista N°1

A don Hernán Cueto Molina, presidente de la sociedad

- ¿Cuál es el giro de la empresa y desde cuando están en el mercado?

El giro de la empresa es agrícola y empezamos en el año 1972.

- ¿Qué opina usted de la situación actual de la empresa? ¿Puede decir si la empresa ha crecido y como lo ha hecho?

Complicado porque hemos sufrido 25 años de sequia, la cual nos ha hecho perder el 60% de los recursos que son animales vacuno y árboles frutales como manzanos, limones, perales y duraznos. Pero en estos últimos años nos hemos mantenido gracias a la venta de huevos, leña y maíz, el crecimiento de la sociedad no ha variado.

- ¿Han tenido algún tipo de problemas que haya impactado a la entidad?

Recesiones mundiales como la recesión asiática que afecto en la producción y sobre todo la sequia que nos ha afectado mucho y no solo a nosotros a los alrededores también.

- Respecto a la competencia, ¿cómo ha evolucionado y afectado a la empresa en los últimos años?

La competencia ha sido muy fuerte porque ahora existen una mayor cantidad de grandes productores que compiten en el precio, pero no nos ha afectado tanto ya que la venta de nosotros es por la calidad y nuestros clientes nos prefieren por eso.

- ¿Encuentra que está en desventaja? ¿Cuáles son sus fortalezas frente a ellos?

Si, al enfrentar a grandes productores ellos tienen un mayor control en los precios y nos tenemos que ajustar y limitar a esos precios. Como fortaleza aparte de la

calidad es que nunca nos falta la motivación y la perseverancia para seguir adelante.

- ¿Qué tipo de clientes tiene? ¿Existe algún tipo de estacionalidad que venda más?

De los clientes se puede decir que son habituales y permanentes ya que hay gente que compra hace 40 años los huevos. No existe una estacionalidad específica en las ventas, ya que el huevo es un producto necesario en la alimentación de las personas y se compra por igual todo el año.

- Respecto a los empleados ¿cuántos tiene, como los supervisa y lleva su asistencia correspondiente? ¿Ha tenido problemas con alguno? ¿Cuál es la rotación del personal?

En estos momentos tenemos 12 empleados, ha ido disminuyendo con el tiempo ya que antes teníamos más de 30 empleados pero se han perdido recursos, los dichos anteriormente. Se les supervisa observándolo en persona yo mismo lo hago y la asistencia se lleva con un libro de asistencias, cuando ellos llegan en la mañana lo firma. En estos últimos años he tenido problemas de robo con 2 trabajadores, uno se despidió y el otro se fue voluntariamente con intenciones de demandarme, esto fue hace una semana y al final llegamos a un acuerdo y casi se le pago el 90% de los años de servicio aun que no se le debía pagar, él tenía 5 años y 2 meses trabajando. Respecto a la rotación de los empleados es baja, después de la perdida de recursos en los años anteriores se ha mantenido el personal. Tocando nuevamente el tema de robo es que como superviso a la mayoría no puedo estar todo el tiempo presente en un lugar en específico, como por ejemplo la venta de maíz, nos hemos percatado que hay veces que se entrega más de lo que el cliente está pagando, no queremos pensar mal pero es inevitable, ya que en una ocasión cuando se detecto el problema era evidente que se excedía a la cantidad pagada, por ello ya no se trabaja el día domingo porque ese día yo no venía a trabajar y se prestaba para este tipo de cosas.

- ¿Cuál es el nivel tecnológico de la empresa? ¿Es suficiente o insuficiente para el desarrollo de las actividades de la empresa?

Un nivel de tecnología suficiente es necesario pero con la pérdida de recursos no se ha podido, además por el giro que desarrollamos y el tamaño de la sociedad se utiliza y necesita más la mano de obra.

- ¿Cuál es su principal producto?

En estos momentos son los huevos, después la venta de leña y la venta de alimentos; el maíz y el afrechillo aun que solo vendemos los excedentes de la comida de las gallinas, siendo el principal que produce mayores ingresos los huevos.

- Respecto a las gallinas, ¿Qué tipo de gallina tiene la entidad, existe algún cuidado especial para estas y que hacen con los desechos?

Se tiene gallinas Hy Line, se le debe dar alimento de buena calidad y estar pendiente de su cuidado como la luz que no se corte y que no le falte el agua limpia además de tener sus vacunas por las enfermedades como por ejemplo la fiebre aviar. De los desechos unos pocos se venden y los otros se entierran en un hoyo.

Anexo N° 2: Entrevista N°2

A don René Plaza Vásquez, Gerente de la sociedad

- ¿La empresa cuenta con un plan estratégico, alguna vez lo intentaron realizar?

No, nunca.

- ¿Cuál es la razón de existir y las metas de la empresa?

El subsistir, todo comenzó con la Corporación de la Reforma Agraria (CORA) con la cooperación del estado y de unos clientes quienes nos entregaron materiales, ganado y maquinaria, al obtener ganancias empezamos a pagar, esto fue en el año 1972. Como meta sería el seguir existiendo, otorgar trabajo a unas cuantas personas y seguir satisfaciendo a los clientes.

- ¿Cuáles son sus objetivos o intereses de la empresa para el próximo año?

Proseguir como lo hemos hecho hasta ahora.

- ¿Usted qué valores encuentra que son necesario tener presentes en la empresa?

El respeto tanto a los empleados como a los clientes, la puntualidad, la responsabilidad y el cuidado y satisfacción de los clientes.

- ¿Qué puntos le gustaría mejorar en la empresa?

La modernización de las maquinarias pero sale muy costoso así que mejor seguir trabajando con lo que tenemos y también mejorar el control tanto de los empleados como de los productos cosa que ya estamos trabajando en esto.

- ¿Cómo ustedes obtienen clientes?

Con la propaganda de boca en boca de nuestros clientes, no contamos con publicidad de ningún tipo ya sea en carteles o en internet.

- ¿Ha tenido alguna vez problemas con los clientes?

Si hace poco entre un cliente y la persona que controla, al cliente no le gusto que la joven que lo atendió estuviera controlando.

- ¿Cómo eligen a sus proveedores? ¿Debe cumplir algún requisito?

Se eligen por la calidad además de conocerlos y tener la confianza que entregaran un buen producto. Deben ser responsables y puntuales tanto ellos con nosotros en la entrega del producto como nosotros con ellos en el pago.

- ¿Ha tenido problemas con algún proveedor?

No

- ¿Cómo fijan el precio los proveedores y de donde son?

Los productores fijan el precio por Agrosuper, ellos califican el maíz por impurezas y humedad y por los reglamentos de ODEPA. Los proveedores de maíz son de Rancagua aunque también se compra maíz argentino, ecuatoriano, americano entre otros. Esto es en las fechas de octubre a diciembre por que el maíz nacional lo tienen en silo, siendo el maíz extranjero más barato ya que el que está en silo se debe incurrir en mayores gastos para que no se eche a perder.

- ¿Cómo fijan el precio de los huevos?

El precio de huevos se fija por las 6 productoras avícolas más grandes en Chile en principal Codipra, por no ser ni la más alta ni más baja en precios, la información la obtenemos de la revista El Campo del diario El Mercurio. El precio puede variar según el stock en bodega y por la compra al por mayor y con pago en efectivo.

- ¿Cómo fijan el precio de la leña y cuál es su proceso?

La leña se fija el precio de mercado. El proceso consiste en contratar a una persona para que corte el árbol pagándose por palo, después se traen a bodega y se colocan a secar. El terreno tiene 263 hectáreas.

- ¿Han existido amenazas de productos sustitutos?

Solo en la leña que a través de los tiempos se ha ido vendiendo un poco menos, ya que muchas personas usan estufas a gas o parafina.

- ¿Existe alguna diferenciación de sus productos con los del mercado?

Debe existir una diferencia por que los clientes nos siguen prefiriendo, incluso clientes que son de lejos prefieren viajar para comprar nuestros huevos, la calidad se demuestra mucho en este sentido.

Anexo N° 3: Entrevista N°3

A don Hernán Cueto Molina, Presidente de la sociedad y don René Plaza Vásquez,
Gerente de la sociedad

- ¿Tienen Manual de procedimientos?

Si (señalando los manuales de la entidad)

- ¿Cuáles son los canales de comunicación con el personal?

Son en persona, como por ejemplo a los trabajadores todos los días se destinan sus labores, ya que cada día varían las funciones de cada trabajador. Esto se realiza antes de empezar la faena de trabajo.

- ¿En qué consiste el procedimiento de control de los huevos, maíz y la venta de madera?

Control interno de los huevos: un trabajador recoge los huevos y los registra; este registro se lleva a la oficina detallando el pabellón y el total de huevos recogidos, después estos llegan a la bodega de embalaje, lo siguiente es clasificarlos, empaquetarlos y se venden.

Control interno del maíz: Este se compra y se almacena, dicha compra se hace mensual, dependiendo del precio, cuando este es bajo se compra más de lo presupuestado para los siguientes meses cuando el precio puede ser más alto y así ya estemos abastecidos. Este se vende en sacos y es un solo trabajador quien lo pesa y lo entrega al cliente.

Control interno de la leña: se compra y se almacena, luego se vende por palo y es solo un trabajador quien lo entrega a los clientes

- ¿Usted detecta algún tipo de falencias respecto al procedimiento de control interno?

Sí, pero son solo detalles pequeños. Lo que si hemos presentado problemas de perdida en bodega, dado que vienen y piden las llaves para sacar algún implemento como los martillos, y luego la dejan abierta y se pierden las cosas y cuando se les pregunta de esto se hacen los desentendidos, dado que afirman que no fueron los últimos en entrar.

- ¿Quién es el personal encargado de supervisar dichos procedimientos?

Ahora si hay un trabajador encargado de supervisar las venta de maíz y madera, ingreso hace 2 meses, por motivo de esto hubo una riña con un cliente el cual no le agrado esto.

- ¿Se evalúa periódicamente la efectividad de estos procedimientos ya mencionados?

El trabajador ya antes mencionado supervisa periódicamente.

- Respecto a la ética profesional, ¿Que tipos de valores se les entrega a los trabajadores, usted siente compromiso por parte de ellos?

Puntualidad y sobre todo el respeto, tiene que existir un gran respeto con el trabajador y viceversa o sino la cosa no funciona.

- ¿Han tenido problemas con algún trabajador con respecto a los valores éticos?

En la empresa hemos sido bastantes blandos con respecto a este tema, hubo un caso de un trabajador que ejerció durante cinco años y dos meses no tuvo ninguna falla durante ese tiempo, hace un mes atrás fue a un casamiento y estuvo 4 días en este casamiento, y hasta estuvo siete días enfermo y sin permiso, y aun así se le pago todos los días, a pesar de esto nos demandó. Pero en general la relación es buena con los trabajadores.

- ¿La entidad posee una estructura organizacional?

Si

- ¿Cual es aproximadamente la producción mensual de huevos?

En febrero hubo una producción de 190.143 huevos.

- ¿Alcanzan la rentabilidad esperada o metas propuestas en términos de rentabilidad?

No, es difícil que se cumpla.

- ¿Qué tipo de huevos produce y vende la entidad?

Blanco y color, clasificados en súper, extra, primera y segunda categoría.

- ¿Quien lleva la contabilidad en la empresa, contador externo o interno?

Se lleva con un contador externo.

- ¿Qué tipo de seguridad interna tiene la entidad?

Ninguna, no existe guardia de seguridad ni alarmas, se incurre mas costos en seguridad que en lo que se puedan robar.

- ¿Respecto al procediendo de ventas como se realiza?

Vienen (señalando la oficina) pagan y luego lo van a retirar a la bodega de almacenamiento.

- ¿La entidad que tipo de maquinaria posee, necesitan mantenimiento o esta no es necesaria?

Hay tractores y camionetas para mover las cargas, las mantenciones se hacen aquí mismo.

- Respecto a las nuevas reformas de facturación ¿Como se vio afectada la entidad?

Respecto a la facturación electrónica se nos dio un mayor plazo de tiempo por clasificar como pequeña empresa rural (hasta el 1/01/2017), se pago el sello ya que es el básico, algunos pagan más pero es porque piden más cosas.

- Respecto a los clientes, ¿Como es su forma de pago? ¿han tenido problemas respecto a esto?

Mayormente efectivo pero algunos pagan con cheque pero solo a corto plazo, a veces se les otorga crédito pero solo con documento. Si hemos tenido problemas como por ejemplo hace poco un cliente quería pagar con un cheque, dijo que este se le había dado como parte de pago y no quería ir a cobrarlo al banco, se le tuvo que negar la venta.

- Respecto a los productos ¿Cuál de estos presenta un mayor riesgo a través del tiempo?

Ninguno, ya que todos los productos se venden durante todo el año, pero con respecto al maíz ahora se compra “kilo-corrido” significa que usted compra como sale de la tierra si viene con semillas, palos, hojas, etc. usted es el responsable.

Anexo N° 4: Conclusiones por Sub-Categoría

Categoría	Conclusiones	
Auditoria de Control Interno	Básicamente se señala todo lo que tenga relación con la administración y gestión de los recursos, para así lograr la consecución de objetivos, los entrevistados mencionaron que existen falencias dentro del control interno, pero no son significativas, como así también revelaron que sus principales objetivos son subsistir a través del tiempo y satisfacer las necesidades del cliente por ello se empeñan cada vez más en la calidad de sus productos.	
Categoría	Sub Categoría	Conclusiones
Auditoria de Control Interno	Auditoría	Se señala el alcance de la entidad, así como su giro, tiempo vigente, factores externos e internos, contabilidad, etc.
	Control Interno	<p>Se señala la gestión de los procesos, definiendo las actividades, las personas involucradas, horarios, calidad, productos, etc. Los entrevistados comentaron lo siguiente:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Su producto principal es la elaboración y venta de huevos. ➤ En el proceso existe un trabajador encargado de recoger y registrar los huevos, quien lo lleva a bodega de embalaje para su clasificación, empaquetado y venta. ➤ La forma de pago es en efectivo o en cheque a corto plazo. ➤ La leña se vende por palo no por kilo. ➤ El maíz se vende por kilo-corrido.
	Objetivos de Control Interno	<p>Toda empresa establece objetivos y metas para alcanzar a través del tiempo, tanto en el ámbito financiero como no financiero, respecto a esto, los entrevistados comentaron lo siguiente:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Las metas propuestas en el ámbito de rentabilidad son difíciles de alcanzar ➤ Se proponen seguir subsistiendo a través del tiempo. ➤ Como objetivo principal se establece satisfacer las necesidades del cliente.

	Componentes del Control Interno	<p>Los entrevistados declararon en forma detallada el proceso de venta del huevo, maíz y leña, los trabajadores involucrados, el método de comunicación con ellos, su asistencia, compromiso con la entidad, entre otros. También revelaron el proceso de ventas, seguridad de la empresa, contabilidad, valores éticos, etc. Destacando los siguientes aspectos:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ No existe un guardia de seguridad dentro de la entidad. ➤ Un contador externo lleva la contabilidad. ➤ Un valor ético fundamental es la puntualidad y respeto. ➤ La comunicación con los trabajadores es en persona.
	Relación entre Objetivos y Componentes	<p>Existe una relación directa y dependiente entre los objetivos y componentes del control interno, dado que estos últimos son los necesarios para el cumplimiento de las metas establecidas por la entidad, por ello, los entrevistados declararon que su principal objetivo es satisfacer las necesidades del cliente, utilizando al 100% sus recursos para mejorar día a día la calidad de sus productos.</p>
Categoría	Conclusiones	
Plan Estratégico	<p>Los entrevistados mencionaron que no cuentan con un plan estratégico en la organización, al ser una pequeña empresa tradicional siguen funcionando como lo han hecho de antaño, con buenos resultados hasta ahora, además de no contar con el debido conocimiento o personal en este asunto.</p>	
Categoría	Sub Categoría	Conclusiones
Plan Estratégico	Declaración de Misión, Visión y Valores	<p>A pesar que en la empresa no se encuentran declarados, los socios sí los tienen claramente definidos:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Obtener un mayor nivel de utilidad. ➤ Querer seguir entregando la mejor calidad a sus clientes. ➤ Comprometerse con responsabilidad y puntualidad a los deberes y al cuidado y satisfacción de los clientes.
	Establecimiento de Objetivos a Largo Plazo	<p>Para los entrevistados sus objetivos a futuro son el proseguir en el mercado, resultando afectados en lo mínimo por la competencia y alcanzar un rendimiento superior al que obtenían antes de la sequía.</p>

	<p>Análisis Interno y Externo (FODA)</p>	<p>Para los entrevistados los sucesos internos más significativos son: FD</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Conseguir clientes sin la necesidad de gastar en publicidad a través de la fidelidad. ➤ Tener trabajadores comprometidos y diligentes. ➤ Prolongar el uso de las maquinarias y no modernizarlas. ➤ No contar con un nivel de seguridad básico. <p>Por parte del entorno de la empresa son: OA</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Obtener ciertos beneficios que otorga el estado. ➤ Control que tienen los competidores sobre el precio.
	<p>Las Cinco Fuerzas de Porter</p>	<p>Según los entrevistadores, para ellos es imposible manipular los precios de venta ya que es la asociación productora de huevos quien fija el precio en el mercado y es por esto que los clientes no tienen un poder de negociación sobre el precio.</p> <p>La empresa produce una cantidad de 190.000 huevos mensuales app, sin una variación de compra a lo largo del año. Respecto a esto si se compara con la competencia está muy por debajo de sus ventas promedio, es por esto que han disminuido a gran escala los pequeños empresarios agrícolas, sobreviviendo unos cuantos al día de hoy. En el caso de esta organización, han mantenido su existencia en el mercado gracias a la lealtad de sus clientes, por los cuales ha existido meses en que se han quedado sin stock en huevos.</p>
	<p>Ventaja Competitiva</p>	<p>El principal atributo que cuenta la sociedad es la calidad, la cual se ha demostrado por la antañña fidelidad de los clientes. Los entrevistadores comentaron <i>“no importa la lejanía, ellos nos siguen prefiriendo y es por eso que la competencia no nos ha afectado tanto como a otros empresarios de la zona”</i>.</p> <p>Además de existir una baja amenaza de productos sustitutos en su producto principal el huevo.</p>

Anexo N° 5: Mapa conceptual Atrás.ti

