



FACULTAD CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

ESCUELA DE AUDITORÍA

“DISEÑO DE UN MODELO DE MEJORAMIENTO DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO RELATIVO AL SISTEMA DE COBRANZAS DEL EFECTIVO DE LA EMPRESA CENCOCAL S.A., PERÍODO 2016”

Tesis para optar al título de Contador Público Auditor y al Grado de Licenciado en Sistemas de Información Financiera y Control de Gestión

Tesistas: Eduardo Nicolás Alonso Fernández Chacana

Claudio Rodolfo Olivares López

Profesor Guía: Arturo Cornejo Aranda

Valparaíso, Septiembre de 2015

Dedicatoria

*Eduardo Nicolás Fernández
Chacana:*

*A mi familia: Papá, Mamá,
hermana, porque creyeron en mí y
porque me ayudaron cuando fue
necesario, ya que siempre
estuvieron impulsándome en los
momentos más difíciles de mi
carrera. Va para ustedes, por lo
que valen, porque admiro su
fortaleza y por lo que han hecho
de mí.*

*A toda mi familia- abuela,
tías/os, primos- por su cariño y
sus buenos deseos, especialmente
al Lalo y a la Picha, los quiero*

*Ya todas aquellas personas que
de alguna manera me han
apoyado desinteresadamente y
son parte de este logro.*

Dedicatoria

Claudio Rodolfo Olivares López:

A mi familia: Mi Madre, que siempre en todo momento me apoyó, me tuvo paciencia y me dio palabras de aliento cuando todo se tornaba difícil, mi padre ya que sin él no hubiese podido haber estudiado y nunca me faltó nada y siempre se preocupó que tuviera todo, sin ellos no podría haber sacado todo esto adelante.

A toda mi familia, principalmente mis abuelos y padrinos ya que fueron un pilar fundamental para mi vida universitaria, sin ellos tampoco lo hubiese logrado.

Y gente del barrio, amigos, tíos, primos que de una u otra forma solamente por preguntarme como me iba me ayudaban. Gracias a todos.

INDICE

N° de Página

RESUMEN	6
1 MARCO TEÓRICO	7
1.1 Antecedentes generales	7
1.2 Antecedentes del COSO I	8
1.2.1 Objetivo del COSO I	8
1.2.2 Secciones del COSO I	10
1.3 Concepto Sistema de Control Interno	10
1.4 Objetivos del control interno	14
1.5 Participantes y sus responsabilidades	14
1.6 Limitaciones del control interno	16
1.7 Alcance del control interno	16
1.8 Componentes del Control Interno	17
1.8.1 Entorno de Control	19
1.8.2 Evaluación de riesgos	20
1.8.3 Actividades de control	23
1.8.4 Información y Comunicación	25
1.8.5 Supervisión	27
1.9 Empresa	29
1.10 Sociedad Anónima	29
1.11 Empresa Cencocal S.A.	30
1.11.1 Origen	30
1.12 Antecedentes del Efectivo	32
1.12.1 Generalidades del Efectivo	33
1.12.3 Importancia de una buena administración del efectivo	34

1.13 Matriz de Evaluación de Factores Internos.....	35
2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	37
3 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACION	38
4 METODOLOGÍA	39
4.1 ETAPA 1: Recopilación de información.	39
4.2 ETAPA 2: Sistematización de la información recopilada y determinación de la empresa en estudio.	39
4.3 ETAPA 3: Diseño, validación y aplicación de instrumentos.	39
4.4 ETAPA 4: Diagnóstico del control interno en el sistema de cobranzas de efectivo.	40
4.5 ETAPA 5: Diseño de la propuesta de mejoramiento del sistema de control interno relativos al sistema de cobranza del efectivo de la empresa en estudio.	40
4.6 ETAPA 6: Análisis y discusión de la información obtenida	41
5 ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS OBTENIDOS	42
CONCLUSIONES	72
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	75
ANEXOS.....	78
ANEXO N°1: Entrevista inicial estructurada dirigida al Gerente de Operaciones de la empresa:	79
ANEXO N°2: Entrevista estructurada dirigida al Jefe encargado de la rendición del Departamento de Recaudación:	80
ANEXO N°3: Lista de Cotejo para procedimientos de controles del sistema de cobranzas del efectivo, aplicados al área de la empresa en estudio, en base a los componentes del COSO.	84
ANEXO N°4: Matriz MEFI para procedimientos de controles del sistema de cobranzas del efectivo, aplicados al área de la empresa en estudio.	88
ANEXO N°5: “Pauta de diseño de un modelo de mejoramiento del sistema de control interno relativo al sistema de cobranzas del efectivo”	90

RESUMEN

Todas las empresas, sin importar su tamaño y su actividad, necesitan de herramientas y métodos que le permitan competir y posicionarse de manera estratégica en el entorno; éstos deben estar formulados en base a los objetivos de la empresa. La competitividad obliga a las empresas a realizar un sinnúmero de actividades para mantener vigente su estrategia competitiva y a establecer mecanismos que controlen su cumplimiento. El control interno se ha convertido en una herramienta estratégica que permite influir en la conducción de los objetivos, en la administración de los cambios y en la actuación y búsqueda de resultados. Un sistema de control Interno está permanentemente entregando señales sobre los aspectos relevantes de los objetivos estratégicos que se están midiendo.

La empresa en estudio, CENCOCAL S.A., cuenta con un sistema de control interno que no ha logrado ser totalmente eficiente en su aplicación, es por ello que el objetivo de esta investigación, es diseñar procedimientos de control interno, específicamente, para el sistema de cobranzas del efectivo para el período 2016. Para cumplir con la propuesta planteada, se han desprendido los siguientes objetivos específicos que consisten en diagnosticar el sistema de control interno, identificando tanto fortalezas como debilidades y finalmente se elaborará una propuesta de formalización de este sistema. Para ello, Se utilizará una metodología cualitativa, tipo descriptivo, aplicando lista de cotejo y entrevistas.

A partir de la investigación realizada al área tratada, se evidenció que no cuentan con un control interno formal estructurado, si no que se rigen por un sistema “fantasma”, es decir que existe pero a la vez no se encuentra formalizado. La investigación que se plantea, busca abarcar los temas pertinentes al control interno relativo al sistema de cobranza del efectivo de la entidad en estudio, con el fin de estipular la mejor herramienta de evaluación del sistema en dicha empresa y aplicarla para obtener resultados relevantes que permita definir conclusiones, para posteriormente, proponer soluciones o mejoras al sistema de control interno relativo al sistema de cobranzas, acorde con las necesidades detectadas.

MARCO TEÓRICO

1.1 Antecedentes generales

Los constantes cambios en los mercados, sea en su entorno interno y externo, han obligado a gran parte de las entidades, a buscar medios para solucionar los problemas que se presenten, razón por la cual se necesita de mecanismos que faciliten la toma de decisiones bajo planificación previa.

Una de las herramientas administrativas más esenciales, es el sistema de control interno, esta resulta ser de gran ayuda para afrontar los problemas de manera ordenada y sistemática.

Con el tiempo los problemas de Control Interno, han centrado la inquietud de la gerencia, así como de los profesionales responsables de realizar nuevas formas de mejorar y afianzar los Controles Internos de acuerdo a sus necesidades, esto es muy relevante, ya que el control interno es esencial para que una entidad logre alcanzar sus objetivos, pues lo contrario sería imposible que se puedan definir las medidas que se deben adoptar para alcanzarlo.

El Control interno tiene diferentes enfoques, los cuales deben abarcar cada parte de entidad, el mayor beneficio que trae una buena implementación de un sistema de control interno, es la seguridad razonable sobre la información financiera del mismo, los diferentes estudios han dado un gran impulso a la importancia del control interno, uno de los más relevantes es el Informe COSO I (Committee Of Sponsoring Organizations), este ha tenido gran aceptación por parte de muchos organismos y le dio la relevancia necesaria para la implementación de Control Interno en las empresas.

El Control Interno puede ayudar a obtener información administrativa sobre el progreso de la entidad pero no puede intentar cambiar una administración ineficiente en eficiente.

En vista de lo anterior, se decide realizar el análisis tomando como base el Informe COSOI, dado que es una propuesta de talla internacional que permite abarcar áreas importantes en el funcionamiento de una empresa.

A continuación se presentan definiciones o conceptos que se consideran importantes para el mejor entendimiento del presente trabajo de investigación.

1.2 Antecedentes del COSO I

Committee Of Sponsoring Organizations. “El denominado "INFORME COSO" sobre control interno, publicado en EE.UU. en 1992, surgió como una respuesta a las inquietudes que planteaban la diversidad de conceptos, definiciones e interpretaciones existentes en torno al control interno”

El informe COSO I surge como uno de los sistemas de control interno de mayor importancia, este enfoque de control interno ha sido basado y orientado fuertemente a partir de la conciencia, análisis y evaluación de lo que se conoce como riesgo integral; este riesgo es asociado a todas las áreas, procesos y personas de una organización por lo que pone especial énfasis en el concepto de ambiente y entorno de control.

Este enfoque considera al control como un proceso activo que forma parte de un todo integrado; por esto, no debe ser concebido como eventos, mecanismos u órdenes de la alta gerencia o de otros departamentos en forma aislada, sino por el contrario, se visualiza como una serie de acciones, cambios o funciones que en conjunto se orientan a apoyar el logro de los objetivos propuestos. Por otra parte, ha sido reconocido como un agente generador de valor, que involucra fuertemente a las personas, que tiene un carácter proactivo y que debe ser en todos los casos reconocido como un medio y jamás como un fin en sí mismo, lo que obliga a ser eficiente, es decir, a que sus beneficios superen a los costos en él involucrados.

1.2.1 Objetivo del COSO I

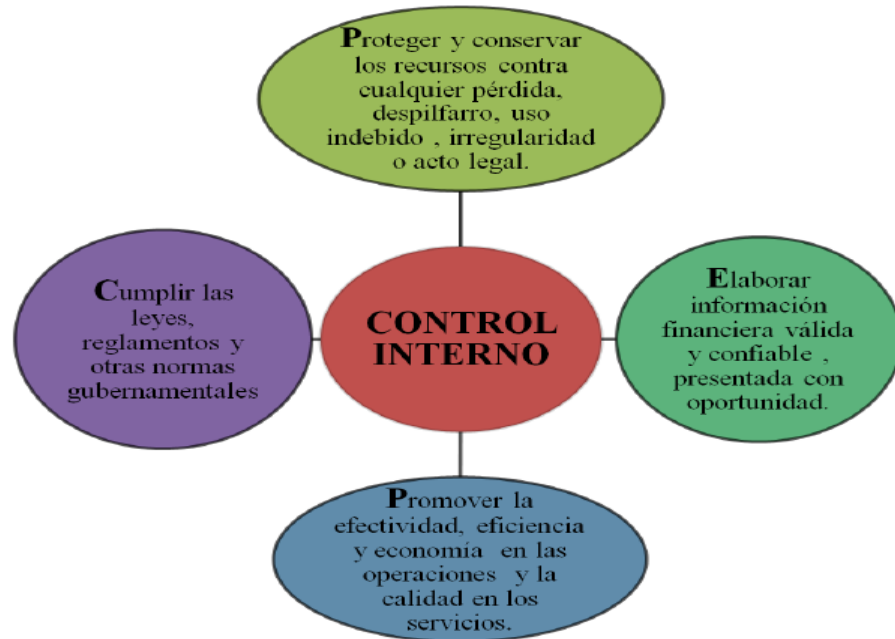
El informe Coso define el Control Interno como un proceso efectuado por la junta directiva, consejo de administración, la dirección y el resto del personal de una entidad, diseñado con el objeto de proporcionar un grado de seguridad razonable en cuanto a la consecución de los objetivos y metas establecidos por la entidad. Este informe presenta una estructura de control orientada a la satisfacción de los siguientes objetivos:

Logro de Efectividad y Eficiencia en las operaciones; es decir, guía a la entidad en los objetivos básicos del negocio, incluyendo ejecución y metas de rentabilidad y la protección de los recursos.

Logro de Confiabilidad en la Información Financiera: Aspecto que está enfocado a la preparación de información financiera confiable para todos los usuarios.

Cumplimiento de las Leyes y Normas que regulan la entidad: tratando de velar por el cumplimiento de las leyes y regulaciones a las cuales la empresa está sujeta.

Figura 1. Objetivos del COSO I



Fuente: Elaboración Propia

Estos objetivos son conocidos también, como categorías componentes de la estructura de control, las que en forma sistemática operan a diferentes niveles de efectividad, lo que amplía el concepto de control interno tradicional, integrando sistemas, métodos, equipos y personas al interior de la entidad.

COSO I considera que los controles internos son mucho más efectivos cuando los procedimientos se construyen dentro de la entidad, integrando sus partes como un todo, para así lograr eficacia en sus operaciones. Otro aspecto que recoge este informe, es que el control involucra a las personas que conforman la entidad: es sabido que en ningún momento las organizaciones podrán conocer todos los riesgos a los cuales se exponen, como así tampoco desarrollar controles dirigidos a cada uno de ellos, es por esto la importancia de que las personas que conforman estas organizaciones reconozcan el riesgo y los controles asociados a ellos, de manera que puedan responder apropiadamente ante situaciones críticas.

Un tercer aspecto señala la importancia de la comprensión de las limitaciones del control, ya que no se puede esperar prevenir cada problema con un control o dejar a toda la organización satisfecha y la conciencia de que éste no garantiza el cumplimiento de los objetivos, sino que provee un grado de razonable seguridad a los directivos de la organización en este sentido.

Cabe señalar que cada entidad tiene su propia misión, a partir de la cual se establecen los objetivos a alcanzar y las estrategias para conseguirlos, es por ello que todas las empresas tienen objetivos diferentes entre sí, aun cuando compartan algunos, tales como: mantener una imagen dentro de la industria, proveer declaraciones financieras confiables, operar conforme a las leyes y regulaciones.

1.2.2 Secciones del COSO I

De acuerdo a lo anterior, el COSO I consta de cuatro secciones:

- Sección I: Un resumen para la dirección
- Sección II: Un marco general de referencia, en donde se encuentran la definición de Control Interno y sus cinco componentes.
- Sección III: Información a terceros.
- Sección IV: Herramientas de evaluación.

Para el presente proyecto de investigación se utilizarán todas las secciones del informe COSO I, como por ejemplo sus definiciones, para realizar un análisis de los componentes, entre otras.

1.3 Concepto Sistema de Control Interno

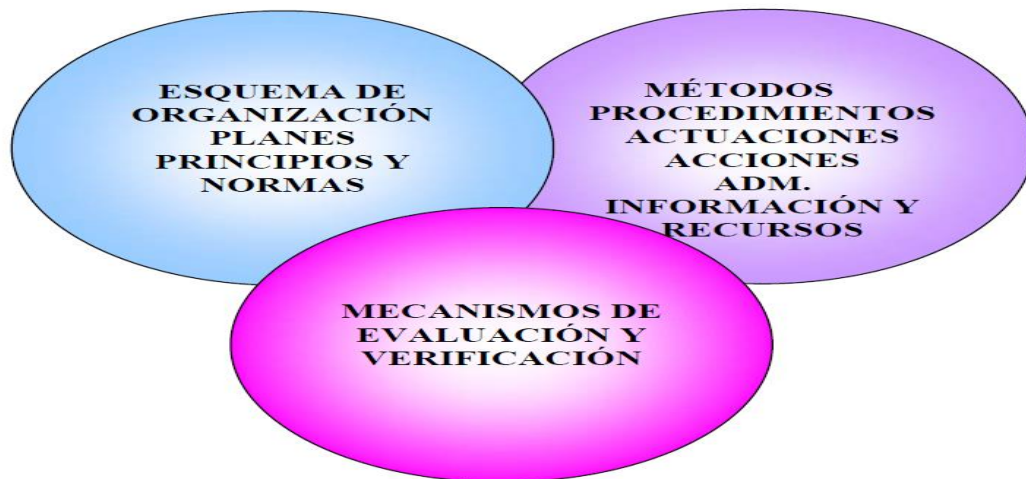
El sistema de control interno, considerado en la actualidad como un concepto fundamental para la organización administrativa de las empresas, el control interno –según el Comité de Procedimientos de Auditoría del Instituto Americano de Contadores-, se define como: el plan de organización y todos los métodos y medidas adoptados en un negocio para salvaguardar sus bienes, verificar la exactitud y seguridad de los datos de contabilidad, desarrollar la eficiencia de las operaciones y fomentar el apego a la política administrativa prescrita.

Uno de los aspectos más importantes de toda entidad, es el de contar con un Sistema de Control Interno consolidado. De esta manera, “el sistema de control interno está constituido por las políticas, procedimientos, prácticas y estructuras organizativas diseñadas para proveer una seguridad razonable de que los objetivos empresariales o de negocio serán alcanzados o logrados y que los sucesos indeseados serán detectados, prevenidos y corregidos”.

Por lo anterior, la empresa, bajo la óptica del Control interno, debe concebirse como un todo que va desde el nivel estratégico hasta en nivel operativo de una organización.

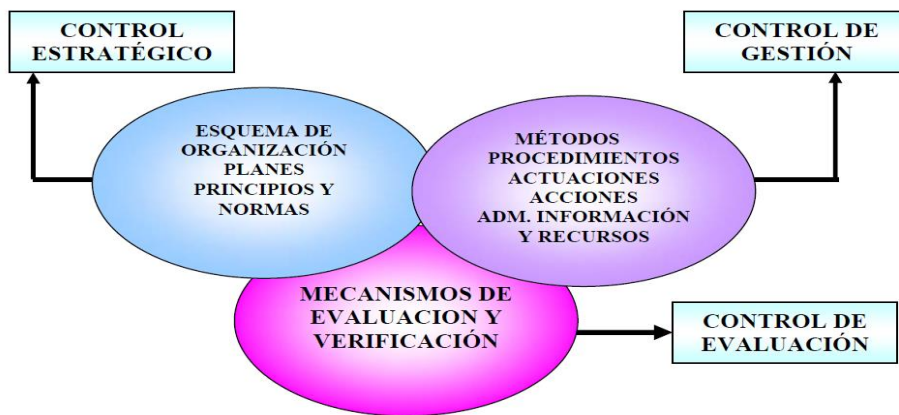
Es así, como en el siguiente esquema se presenta la interrelación del sistema con las actividades de la empresa:

Figura 2. Interrelación del Sistema de Control Interno con las actividades de la empresa



Fuente: Elaboración Propia

Figura 3. Enfoques del control interno



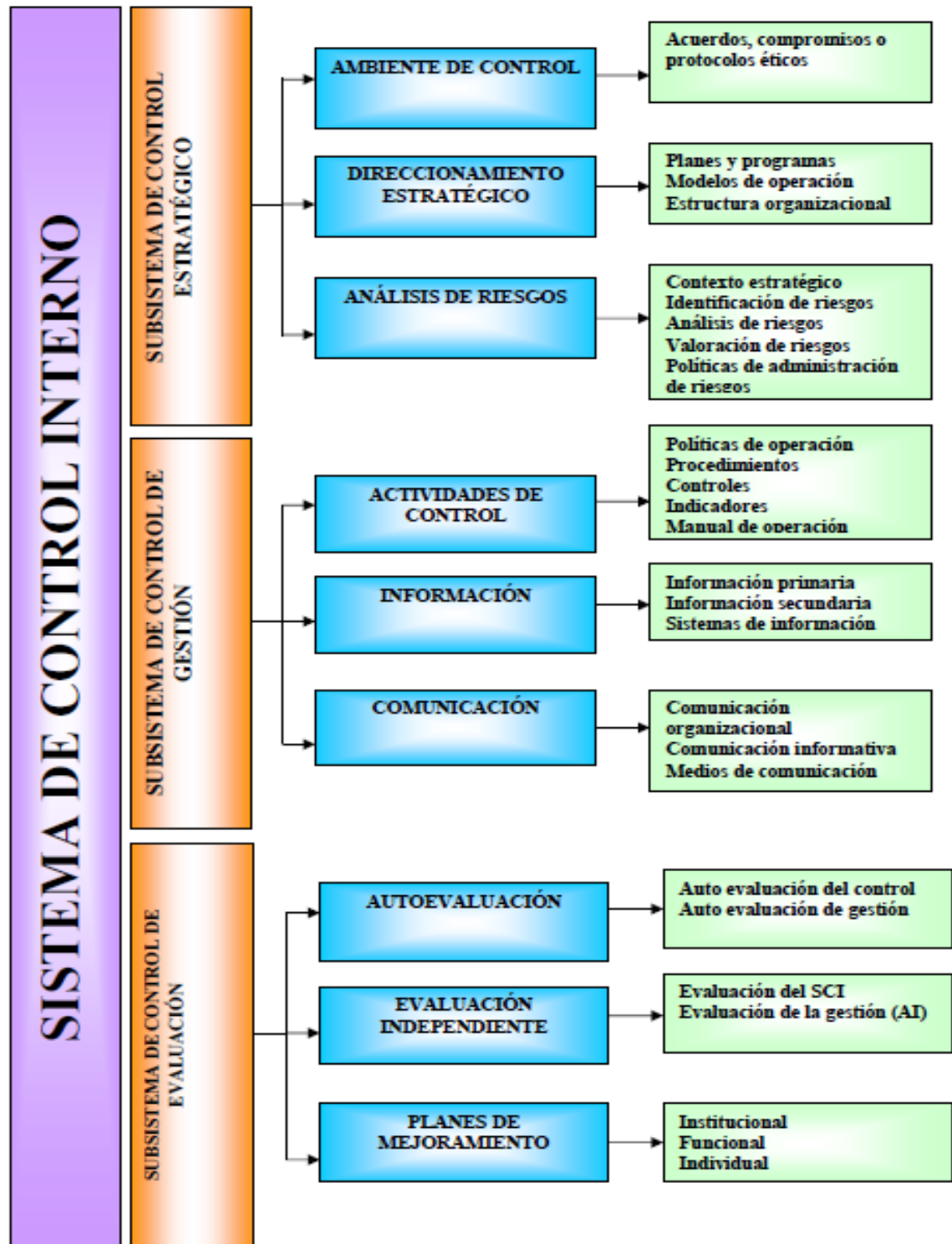
Fuente: Elaboración Propia

El control interno, al relacionarse con la empresa, involucra los siguientes enfoques a saber:

- Control estratégico: El control estratégico consiste en determinar si las estrategias trazadas están contribuyendo a alcanzar las metas y objetivos de la organización. La atención del control estratégico es, tanto sobre aspectos internos, como externos; estos dos elementos no deben verse de manera aislada, es decir, la atención se centra tanto en el macro y microambiente como en el medio interno de la organización.
- Control de gestión: El Control de gestión es un proceso que sirve para guiar la gestión empresarial hacia los objetivos de la organización y un instrumento para evaluarla. El Control de Gestión cuenta con el diagnóstico o análisis para entender las causas raíces que condicionan el comportamiento de los sistemas físicos, permite establecer los vínculos funcionales que ligan las variables técnicas-organizativas-sociales con el resultado económico de la empresa y es el punto de partida para el mejoramiento de los estándares; mediante la planificación orienta las acciones en correspondencia con las estrategias trazadas, hacia mejores resultados; y, finalmente, cuenta con el control para saber si los resultados satisfacen los objetivos trazados.
- Control de evaluación. Los sistemas y mecanismos de control Interno deben estar sometidos a pruebas selectivas y continuas de cumplimiento y exactitud. Las pruebas de cumplimiento están dirigidas a determinar si dichos sistemas y mecanismos permiten detectar con prontitud cualquier desviación en el logro de las metas y objetivos programados, y en la adecuación de las acciones administrativas, presupuestarias y financieras a los procedimientos y normas.

En la siguiente figura (4), se observa la interacción del sistema con todos los componentes de la empresa. Se comienza desde el momento en que se conciben los planes estratégicos y las actividades de una organización, para a su vez dar origen a los procesos, procedimientos y actuaciones que de igual manera deben ser controlados, evaluados y verificados.

Figura 4. Sistema de Control Interno con todos los componentes de la empresa



Fuente: Elaboración Propia

Para efectos de este proyecto el control interno es la herramienta administrativa que se encarga de un adecuado funcionamiento de una entidad; protegiendo, cuidando y controlando, cada uno de sus componentes, también de sus recursos financieros con el fin primordial de apoyar a la obtención de sus objetivos, estableciendo controles administrativos en cada parte de la entidad.

El control interno establece una serie de acciones que se interrelacionan y se extienden a la totalidad de las actividades de una entidad, estas son inherentes a la gestión del negocio.

El control interno forma parte y está integrado a los procesos de gestión básicos, como lo es la planificación, ejecución y supervisión, y se encuentra entrelazado con las actividades operativas de una organización. Este proceso es más efectivo cuando forman parte de la esencia de una organización, cuando son “incorporados” y no “añadidos”.

1.4 Objetivos del control interno

Toda organización tiene una misión y visión, que determinan los objetivos y las estrategias imprescindibles. Los objetivos se pueden establecer para el conjunto de la organización o para determinadas parte dentro de la misma.

Los objetivos de control interno según COSO I, son un refuerzo a dichos objetivos, ya que son sustento para la consecución de los mismos.

Los objetivos de control interno son:

1. Operaciones. Este objetivo está relacionado con el uso eficaz y eficiente de los recursos de la entidad.
2. Información financiera. Relacionada con la preparación de estados contables publicados confiables
3. Cumplimiento. Este objetivo tiene relación con el cumplimiento por parte de la organización de las leyes y regulaciones aplicables.

1.5 Participantes y sus responsabilidades

Todo el personal tiene alguna responsabilidad sobre el control, la gerencia es la responsable del sistema de control interno y debe asumir su propiedad.

Los ejecutivos financieros tienen un rol importante en la forma que la gerencia desempeña el control, no obstante todo el personal está encargado de controlar sus propias áreas. De igual manera, el auditor interno aporta a la marcha efectiva del sistema de control, sin tener responsabilidad directa sobre su mantenimiento y establecimiento.

En ambos casos aportan información útil acerca del nivel de calidad del sistema de control y como poder mejorarlo. El consejo de administración y el consejo de auditoria vigilan y dan atención al sistema de control interno.

Otras partes externas, como son los auditores independientes y distintas autoridades, contribuyen al logro de los objetivos de la organización y proporcionan información útil para el control interno. Ellos no son responsable de su responsabilidad, ni forman parte de él, sin embargo aportan elementos para su mejoramiento.

El sistema de control interno comprende todos los medios de la organización y los mas significativos según COSO I (1997) son:

- La dirección. Es el máximo ejecutivo de la empresa el que esta a cargo de todo el sistema. Tiene la función de liderar elequipo de trabajo y fijar todas las políticas y procedimiento de control interno más específicos; en empresas más pequeñas la relación se da empresario-propietario, la relación se da en cascada y cada director o jefe de área debe encargarse de las actividades que realice cada entidad.
- Consejo de administración. La dirección es responsable ante el consejo de administración, el cual tiene como deber ofrecer una orientación y visión del negocio. Se debe contar con una persona que sea miembro del consejo que se encargara de identificar y corregir aquellos controles que podrían ignorar la alta dirección.
- Auditores internos. Son los encargados de supervisar y evaluar la eficiencia de los sistemas de control interno.
- Otros empleados: Todo el personal tiene un grado de reonsabilidad sobre el sistema de control interno, por lo cual las funciones que debe realizar cada trabajador deben estar definidas de forma explícita, ya que cada acción que realicen cada uno de ellos deben ser informadas a los mandos superiores para asi poder evaluar los proceso de la entidad.

1.6 Limitaciones del control interno

Se debe tener en cuenta que el control interno no es una panacea, no soluciona todos los problemas y deficiencias de una organización, es decir, que no representa la “garantía absoluta” sobre la consecución de los objetivos. El sistema del control interno solo proporciona un grado de seguridad razonable, dado que el sistema se encuentra afectado por una serie de limitaciones inherentes a este, por ejemplo la realización de juicios erróneos en la toma de decisiones, errores o fallas humanas, etc. Además si encontramos colusión en dos o más personas, es muy probable que puedan eludir es sistema de control interno.

Muchas personas creen que constituyendo un sistema de control interno, se acaban los riesgos y males que incidan a la empresa, pero esto no es tan así, el control interno no es el remedio o solución final a todos los males.

Debemos distinguir dos conceptos a la hora de considerar las limitaciones del control interno:

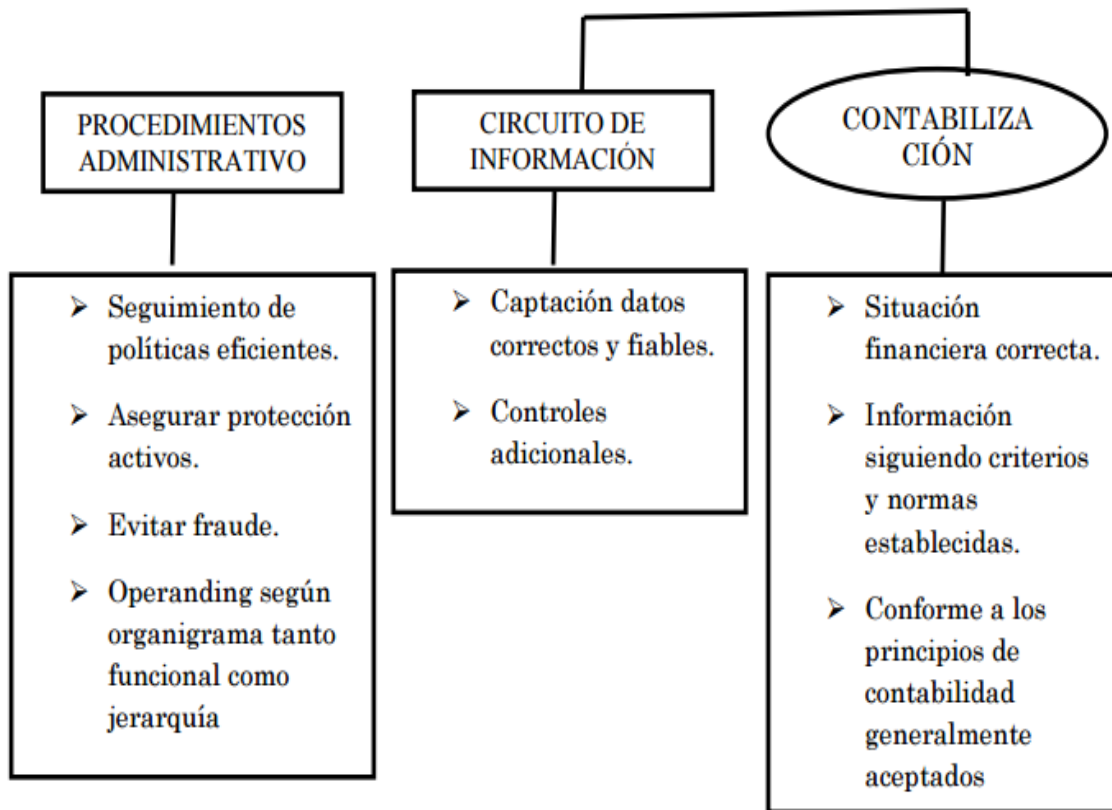
- El control interno funciona a diferentes niveles con respecto a los diferentes objetivos. Por ejemplo en el caso de los objetivos operacionales el control interno no puede proporcionar ni siquiera una seguridad razonable, de que si conseguirán los objetivos.
- El control interno no puede proporcionar una seguridad “total” con respecto a cualquiera de las categorías de objetivo (operacionales, información financiera y cumplimiento).

1.7 Alcance del control interno

Desde el punto de vista de Aguirre, J. (2006). En todo sistema de control interno se deben de definir unos alcances los cuales variaran dependiendo de las distintas características que integren la estructura del negocio. La responsabilidad en la decisión de estos alcances para un adecuado control recae siempre en la dirección en función de sus necesidades y objetivos. Las variables a considerar dependerán siempre de las distintas actividades del negocio o clases de organización y departamento que la componen, tamaño, volumen de transacciones y tipo de operaciones, así como la distribución geográfica de la organización, entre otras. En empresas de gran tamaño ocurre que los

distintos procedimientos, controles y sistemas de registro que utilizan no son operativos ni prácticos en organizaciones de menor dimensión. En pequeñas empresas la necesidad de un control formal, con el objetivo de obtener fiabilidad en la información y registros, es menor al asumir la dirección un papel más directo y personal en el negocio.

Figura 5. Aplicación del Control Interno



Fuente: Aguirre, J

1.8 Componentes del Control Interno

Los componentes del Control Interno cumplen una función específica, en primer lugar organizar específicamente los controles y para que de cada uno sea aplicado con un fin específico y en segundo lugar reducir los riesgos que alejan las actividades de los objetivos de la empresa.

“Los componentes del control interno hacen las veces de criterios generales que aseguran la preparación de los estados financieros libre de errores materiales o fraude, dentro de niveles de riesgo aceptable”. Fonseca, O. (2011).

Se identifican cinco componentes de control interno que se relacionan entre sí, son inherentes al estilo de gestión de la empresa, los mismos que están integrados en el proceso de dirección. Los componentes son los siguientes “Entorno de control, Evaluación de riesgos, Actividades de control, Información y Comunicación y Supervisión”. A continuación se muestra el gráfico de los componentes del control interno en relación con los objetivos.

Figura 6. Relación entre Objetivos y Componentes



Fuente: Los Nuevos Conceptos del Control Interno: Informe COSO. (1997).

En el marco de control postulado a través del informe COSO I, la interrelación de los cinco componentes (Entorno de control, Evaluación de riesgos, Actividades de control, Información y comunicación y Supervisión) genera una sinergia que conforma un sistema integrado junto con las categorías de objetivos postulados, éstos son objetivos de operaciones, fiabilidad de información financiera y de cumplimiento; juntos responden dinámicamente a los cambios del entorno.

Atendiendo a necesidades gerenciales fundamentales, los controles se entrelazan a las actividades operativas como un sistema cuya efectividad se acrecienta al incorporarse a la infraestructura y formar parte de la esencia de la institución.

Mediante un esquema de controles incorporados como el descrito:

- Se fomenta la calidad, las iniciativas y la delegación de poderes.
- Se evitan gastos innecesarios.
- Se generan respuestas ágiles ante circunstancias cambiantes.

1.8.1 Entorno de Control

Según Fonseca, O. (2007). El ambiente de control establece el tono de una organización, para influenciar la conciencia de control de su gente. Es el fundamento de todos los demás componentes del control interno, proporcionando disciplina y estructura. Los factores del ambiente de control incluye la integridad, los valores éticos y la competencia de la gente de la entidad; la filosofía de los administradores y el estilo de operación; la manera como la administración asigna autoridad y responsabilidad y como organiza y desarrolla a su gente y la atención y dirección que le presta el consejo de directores.

Los factores principales que la administración debe considerar son:

- La Filosofía y el estilo de la dirección y gerencia: este factor se enfoca en el comportamiento y manejo de la dirección en relación a la veracidad de los estados financieros.

Mantilla, S. (2005). Señala que la filosofía y el estilo de operación de la administración afecta la manera como la empresa es manejada, incluyendo el conjunto de riesgos normales de los negocios. Una entidad que ha tenido éxito asumiendo riesgos significativos puede tener una percepción diferente sobre el control interno que otra que ha tenido

- La estructura, el plan organizacional, los reglamentos y los manuales de procedimientos: el plan organizacional es de vital importancia para entender qué, cómo y cuándo se realizan las diferentes actividades y las mismas van orientadas hacia un objetivo general y varios secundarios.
- La integridad y los valores éticos: para un adecuado funcionamiento de la empresa y que perdure en el tiempo necesita un código de conducta fuerte en todos los niveles de la organización basado en la cultura corporativa, en sus principios y valores.

Para Fonseca, O. (2007). La integridad y los valores éticos son factores esenciales del ambiente de control. Se pueden promover a través decisiones adoptadas por la alta gerencia para comunicar al personal los valores y las normas de comportamiento institucional mediante políticas generales o la aprobación de un código de ética. Ello permite eliminar o reducir los incentivos y tentaciones que podrían incitar al personal a comprometerse en actos deshonestos Sin embargo para Mantilla, S (2005), la

efectividad del control interno depende directamente de la integridad y de los valores éticos del personal que es responsable de crear, administrar y monitorear los sistemas de control. La gerencia debe establecer normas de conducta y de ética que desestimulen a los empleados de dedicarse a actos que serían considerados deshonestos, no éticos o ilegales.

- Competencia profesional: se necesita el personal adecuado, calificado y preparado para crear un ambiente de control efectivo, además de la correcta capacitación, entrenamiento y lineamiento básico por parte de los diferentes niveles de la organización.

Mantilla, S. (2005). Asegura que la competencia debe reflejar el conocimiento y las habilidades necesarios para realizar las tareas que definen los trabajos individuales. Que tan bien se requieren, que se cumplan esas tareas. Es en general una decisión de la administración, quien considera los objetivos de la entidad, las estrategias y planes para la consecución de los objetivos. A menudo existe un intercambio entre la competencia y los costos, no es necesario, por ejemplo un ingenio eléctrico para cambiar una bombilla.

- Estructura orgánica, asignación de autoridad y responsabilidad: “este factor incluye la manera como se asignan la autoridad y la responsabilidad por las actividades de operación y la manera como se establecen las jerarquías de la relación y autorización” Blanco, Y. (2007)

1.8.2 Evaluación de riesgos

La organización debe tener presente, que deben afrontar diferentes riesgos de origen interno y externo y con anterioridad a su valoración se establecerán los objetivos y las medidas preventivas a los distintos niveles en todos los procedimientos de la entidad, relacionado con los ingresos, servicios, ventas, finanzas, producción, y otras actividades, de manera que puedan operar en conjunto y relacionados entre sí. También debe fijar mecanismos para planificar, analizar y administrar todos los riesgos.

En tal sentido, las circunstancias que pueden merecer especial atención por su impacto serán:

- Cambios en el entorno

- Reorganizaciones o reestructuraciones
- Ingresos de nuevos empleados o rotación
- Nuevos sistemas y procedimientos
- Nuevos productos o servicios, actividades o funciones

Diseño de objetivos globales y por actividades

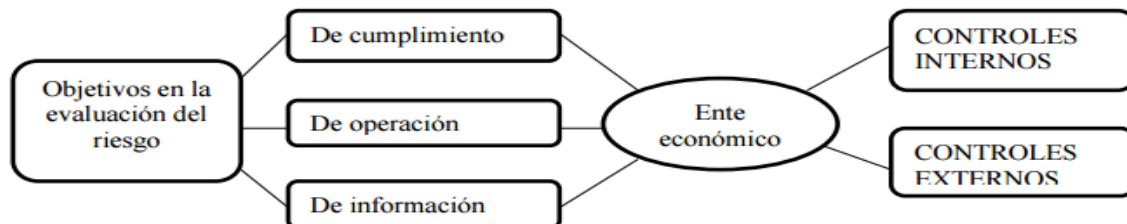
Los objetivos globales están enfocados en la misión, visión y valores que la organización define previamente, en base a esto se realiza la planeación estratégica, a mediano y corto plazo. Se estipulan objetivos específicos para cada área de la organización y a la vez metas por departamento y por consiguiente las actividades para alcanzar lo planteado.

Para Estupiñan, R. (2002) La importancia que tiene este componente en cualquier organización es evidente ya que representa la orientación básica de todos los recursos y esfuerzos proporciona una base sólida para cada control efectivo. La fijación de objetivos es el camino adecuado para identificar factores críticos de éxito.

Los objetivos según este componente se pueden dividir en:

- Objetivos de operaciones: son la efectividad y eficiencia de las operaciones de la organización, así como la evaluación del desempeño, salvaguarda de recursos y rentabilidad. Si estos objetivos no están bien planteados se puede asumir que hay un riesgo en el manejo de recursos.
- Objetivo de información: los estados financieros deben ser veraces, confiables y se debe prevenir la falsificación y manipulación de la información financiera.
- Objetivos de cumplimiento: cumplimiento de leyes y normas que afectan a la organización.

Figura 7. Objetivos



Fuente: Estupiñan, S.

Se puede medir el cumplimiento de objetivos mediante factores críticos del éxito para poder verificar el cumplimiento, es decir, con metas con cantidades o porcentajes o resultados específicos.

Identificación y análisis de los riesgos

Identificar y analizar los riesgos es fundamental para la organización con el fin de disminuir, evitar y ver cómo enfrentar el impacto en la organización. Algunos conceptos errados de los administradores es solucionar el problema cuando este suceda, mientras tanto no afecta según su modelo administrativo. Sin embargo esta acción de no definir el riesgo y realizar las debidas acciones solo en el momento puede ser muy perjudicial para la organización debido a que el impacto puede ser irreparable.

El análisis es interno y externo los cuales abarcar dos factores:

Factores externos

- Impacto de los avances tecnológicos en la naturaleza y evolución de las actividades de investigación y desarrollo en la compañía.
- Necesidades y expectativas cambiantes de los clientes que podrían influir en el diseño, producción y desarrollo de nuevos productos, incluso en la determinación de precios.
- Aparición de nuevos competidores en el mercado que podrían provocar cambios en las estrategias de marketing, o en los servicios relacionados.
- Surgimiento de nuevas normas y reglamentos que podrían provocar cambios en las políticas y estrategias empresariales.
- Desastres naturales que podrían alterar los sistemas de operaciones y de información, y provocar modificaciones en los planes de contingencia.

Factores internos

- Fallas en los sistemas informáticos en la entidad podrían afectar el desarrollo de las operaciones.
- La calidad de los empleados y los métodos de capacitación y comunicación de valores organizacionales, podrían influir en el nivel de concientización de las personas sobre el control interno de la entidad.

- Cambios en las atribuciones y responsabilidades asignadas a gerentes y empleados con facultades especiales podrían afectar la forma en que se ejecutan determinados controles internos.
- Deficiencias en el nivel de acceso del personal a los activos de la entidad podrían generar situaciones de apropiación indebida de recursos.
- Una junta de directores débil o inefectiva podría provocar filtraciones de información al exterior de la organización.

Una organización debe medir los riesgos y su probabilidad de ocurrencia, la mejor manera es poder cuantificarlos, sin embargo ya que no siempre es posible una medición numérica, el riesgo se podría dividir en:

- Riesgo alto: El auditor considera que es más probable que los controles no prevean o detecten cualquier aseveración errónea que pudiera ocurrir en exceso de la materialidad diseñada. Generalmente el auditor, no podrá expresar una opinión sin salvedades, en torno a la aseveración general sobre la efectividad de controles internos, a menos que la administración lo reconozca como una debilidad de control
- Riesgo mediano: El auditor considera que es más probable que los controles no prevean o detecten cualquier aseveración errónea que pudiera ocurrir en exceso de la materialidad diseñada
- Riesgo bajo: puede ser analizado siempre y cuando se hayan solucionado o evaluado el alto y mediano, el nivel de impacto en la organización no es fuerte.
- Ocurrencia alta: el suceso o probabilidad de que un riesgo es esporádico.
- Ocurrencia baja: el suceso o probabilidad de que un riesgo se presente raramente.

Hay que tomar en cuenta que solo una vez que suceda un evento se puede saber su impacto real, sin embargo es labor de la dirección de una empresa el determinar cuáles pueden ser estos y buscar mecanismos de disminución de impacto para la continuidad de la empresa.

1.8.3 Actividades de control

“Las actividades de control abarcan una gran variedad de políticas y los procedimientos correspondientes de implantación que ayudan a asegurar que siguen las directrices de la dirección. Ayudan a asegurar que se llevan a cabo aquellas acciones identificadas como

necesarias para afrontar los riesgos y así conseguir los objetivos de la entidad.” COSO I (1997)

Tipos de actividades de control.

Son la descripción de controles los cuales se enfocan a cada parte de la entidad para lograr el cumplimiento efectivo del control interno.

Las categorías principal de control pueden ser las siguientes:

- Revisiones de alto nivel: son sobre resultados, estos pueden ser cumplimientos de presupuestos, manejo adecuado de recursos, problemas en el mercado, competidores, etcétera.
- Funciones directas o actividades administrativas: revisión de actividades rutinarias directas, es decir, que son específicas e inmediatas para cada persona de la organización.
- Procesamiento de información: revisión en ingreso de información, permisos, autorizaciones y registros de las diferentes transacciones.
- Control físico: Inventarios, activos y los diferentes bienes son contados y verificados periódicamente, el objetivo es verificar que existan físicamente y sean cuidados de una manera adecuada.
- Indicadores de desempeño: son revisiones técnicas de proceso las cuales ayudan a analizar actividades en formas porcentuales y ayudan a emitir pronósticos.
- Segregación de responsabilidades: las actividades se dividen a diferentes empleados para reducir el riesgo de manejos inapropiados y para asegurar la aplicación adecuada de las directrices administrativas.
- Políticas y procedimientos: son lineamientos claros y específicos que abarcan todas las actividades de la empresa.

Integración con la valoración de riesgos

La valoración de riesgos sirve para plantear las acciones necesarias para disminuir el riesgo, y las actividades de control ayudan a verificar acciones oportunas. Una actividad de control es realizada con un fin primordial que es la consecución de los objetivos.

Control sobre los sistemas de información

La información financiera, y de toda la organización es manejada por un ordenador mediante el procesamiento de datos, razón por la cual es de vital importancia el manejo de controles sobre los sistemas de información.

Para verificar el correcto cumplimiento de los sistemas de información y validar su información, se tiene principalmente dos controles:

Controles generales: se aplica a todo el sistema en general para asegurar la operatividad del mismo.

Los controles más comunes de este son:

- Controles a las operaciones del centro de datos: mantenimientos, copias de respaldo, tecnología adecuada.
- Controles de software del sistema: adquisiciones, mantenimiento y manejo adecuado del software.
- Controles de seguridad de acceso: las claves de acceso sirven para cuidar y proteger la información.
- Controles de desarrollo y mantenimiento de aplicaciones del sistema: el alto costo de los diferente software obligan a un mantenimiento adecuado y a un continuo estudio de funcionamiento y aplicabilidad en la organización.

Controles de aplicación: compete a programas computarizados de revisión aplicados sobre las diferentes transacciones del sistema.

1.8.4 Información y Comunicación

Este componente del control interno se enfoca en la recolección de información, la identifica y procesa a través de medios de información, la información debe ser interna y externa hay que identificar, recopilar y comunicar información pertinente en tiempo y forma que permitan cumplir a cada funcionario con sus responsabilidades.

El enfoque del manejo de la información debe ir hacia arriba y hacia abajo interna y externamente, esto ayuda a tener información más confiable, la calidad de la información generada, afecta la habilidad de la gerencia para la toma de decisiones apropiadas en el manejo y control de las actividades de la entidad y para preparar informes financieros confiables.

Información

La información, es vital, se requiere en cada nivel de la organización para un correcto funcionamiento y operación del negocio, así como para enfocar los esfuerzos generales a la consecución de los objetivos.

La información debe ser especificada, es decir, cada parte o complemento de la organización necesita información confiable, un manejo adecuado de información por cada componente de la entidad nos lleva a la elaboración de reportes financieros razonables.

En el proceso de ordenamiento, recolección, clasificación y emisión de información confiable el que juega un papel importante o vital es el sistema de información, debido a que se encarga del procesamiento de datos y en emisión comprimida de dicha información, esta información llevada por un adecuado sistema informático es exacta apoyando a una evaluación y comprensión rápida de lo que sucede en cualquier parte de la entidad para la toma de decisiones.

Los sistemas de información deben ir conjuntamente con los requerimientos de cada parte de la organización desde los estratégicos hasta los operativos, así mismo deben reducir tiempos y optimizar procesos, también deben ser flexibles ante los cambios que se presentan constantemente.

Calidad de la información:

Los reportes emitidos deben ser totalmente efectivos y confiables para un control adecuado del control interno, dicha calidad debe buscar si:

- Contenido apropiado. ¿Se necesita la información contenida en él?
- Información oportuna. ¿Está disponible cuando es requerida?
- Información actual. ¿Está disponible la más reciente?
- Información exacta. ¿Los datos son correctos?
- Información accesible. ¿Pueden obtenerse fácilmente por las partes apropiadas?

Mantilla, S. (2005)

Comunicación

- Comunicación interna:

Las actividades de cada individuo deben ser correctamente comunicadas, con el fin de hacer entender sus responsabilidades a los integrantes de la organización dentro del control interno.

Los integrantes de la organización deben comprender los puntos importantes del sistema de control interno y cuál es su rol y responsabilidad en el mismo, los empleados deben comprender a su vez la relación que tiene su trabajo con el de los demás cuál es su responsabilidad, que es aceptado, y que no lo es.

El proceso de comunicación de abajo hacia arriba debe darse ya que el personal operativo entiende muchas circunstancias que tal vez el gerente o superior no, así a su vez ayuda a que mejore la toma de decisiones y se siente participe de las mismas.

- Comunicación externa:

La recepción de información externa es vital para verificar el correcto funcionamiento del control interno, se debe establecer mecanismos adecuados para que información emitida por clientes, proveedores, organismos de control y otros, ayuden a la organización a encontrar debilidades y por consiguiente a su mejoramiento, además de que la información, por ejemplo emitida a organismos de control, sea legal y oportuna.

- Medios de comunicación:

La manera de comunicación usualmente debe ser establecida a través de manuales, menos, correos electrónicos, se debe recordar que los sistemas de comunicación son inmediatos a través de los correos, u otras fuentes de comunicación, también existen otros medios de comunicación como el verbal para establecer puntos o criterios relevantes.

La comunicación también debe darse a través del ejemplo, no puede existir incumplimiento de procedimientos por parte de la dirección o administración y luego hablar de esto a los empleados porque se crea una mala imagen y desconfianza.

1.8.5 Supervisión

Este componente tiene como objetivo asegurar que el control interno funciona adecuadamente, a través de continuas o separadas evaluaciones, para lo cual es “es preciso supervisar continuamente los controles internos para asegurarse de que el

proceso funciona según lo previsto. Esto es muy importante porque a medida que cambian los factores internos y externos, controles que una vez resultaron idóneos y efectivos pueden dejar de ser adecuados y de dar a la dirección la razonable seguridad que ofrecían antes.”

Las actividades continuas de vigilancia están incluidas dentro de las actividades recurrentes o normales de una entidad e incluyen actividades regulares de gerencia y supervisión.

En la supervisión es necesario notar desviaciones a los controles y reportar directamente al responsable.

Actividades comunes de monitoreo:

- Comparaciones rutinarias de conciliaciones con los reportes de operaciones.
- Corroboraciones externas de la información presentada en informes de clientes, proveedores u otros, por ejemplo una confirmación de un saldo de un cliente se envía una carta de confirmación o se le pide comunicar su saldo pendiente para verificar exactitud.
- La segregación de funciones ayuda a disminuir irregularidades ya que varias personas intervienen en un proceso, disminuyendo de gran manera riesgos a fraudes.
- Corroboraciones físico con lo registrado en el sistema.
- Reuniones, evaluaciones y capacitaciones constantes ayudan a verificar novedades y a su rápida corrección.

Evaluaciones separadas

- Responsable de la evaluación: cada responsable de área se encarga de una parte de la evaluación, ejemplo: el gerente de operaciones revisa los controles de cumplimiento, el gerente financiero revisa la efectividad en relación a estados financieros confiables, es decir, cada director es encargado en una parte o área específica, de esta manera se evalúa objetivamente cada sección y se llega a un control razonable.
- Metodología: las herramientas más comunes son cuestionarios listas de verificación y técnicas de diagramas de flujo, en negocios también se usan técnicas cuantitativas.

- Documentación: los controles pueden ser documentados o no, dependiendo del tamaño de la organización.

1.9 Empresa

“En un sentido general, la empresa es la más común y constante actividad organizada por el ser humano, la cual, involucra un conjunto de trabajo diario, labor común, esfuerzo personal o colectivo e inversiones para lograr un fin determinado”, Thompson (2006)

Ricardo Romero, autor del libro "Marketing", define la empresa como "el organismo formado por personas, bienes materiales, aspiraciones y realizaciones comunes para dar satisfacciones a su clientela".

Julio García y Cristóbal Casanueva, autores del libro "Prácticas de la Gestión Empresarial", definen la empresa como una "entidad que mediante la organización de elementos humanos, materiales, técnicos y financieros proporciona bienes o servicios a cambio de un precio que le permite la reposición de los recursos empleados y la consecución de unos objetivos determinados".

Toda organización ya sea privada o pública tiene como objetivo fundamental obtener el mayor rendimiento de sus operaciones con un uso adecuado de sus recursos disponibles. Por lo cual, para llevar a cabo las tareas propuestas, deben establecer evaluaciones y controles de sus procedimientos, con el fin de conocer la situación real de la empresa.

1.10 Sociedad Anónima

La ley 18.046 las define como “La sociedad anónima es una persona jurídica formada por la reunión de un fondo común, suministrado por accionistas responsables sólo por sus respectivos aportes y administrada por un directorio integrado por miembros esencialmente revocables. La sociedad anónima es siempre mercantil, aun cuando se forme para la realización de negocios de carácter civil”.

La sociedad anónima tiene las mismas características que las otras sociedades: es una persona jurídica, sus socios accionistas aportan dinero o bienes estimados en dinero, persigue fines de lucro, las pérdidas las soporta el fondo constituido por los accionistas, pero se distinguen de las demás pues los derechos de los socios están representados por

acciones que constan en un título. La administración se efectúa por dos órganos colegiados la junta de accionistas y el directorio, el cual designa un gerente. Los derechos de los socios son representados en acciones de libre cesibilidad. La sociedad anónima es de carácter solemne, tanto en su constitución, modificación y disolución, pues se forma y prueba por escritura pública, cuyo extracto se inscribe en el Registro de Comercio y se publica en el Diario Oficial.

Las sociedades anónimas pueden ser abiertas o cerradas. Las primeras son aquellas que pueden ofrecer públicamente sus acciones, para lo cual deben inscribirse en el Registro de Valores dentro de los 60 días desde su formación, quedando sujetas a la fiscalización de la Superintendencia de Valores y Seguros (SVS). Tratándose de entidades bancarias, éstas son fiscalizadas por la Superintendencia de Bancos e Instituciones Financieras. Las sociedades anónimas cerradas no pueden hacer oferta pública de sus acciones, salvo que se sometan voluntariamente a la fiscalización de la SVS. En cualquier caso, las sociedades anónimas abiertas podrán pasar a ser cerradas por acuerdo de la junta de accionistas, dejando de estar inscritas en el registro de Valores y no quedando sometidas a la Fiscalización de Superintendencia de Valores y Seguros. La ley no exige un capital mínimo para su constitución, salvo en el caso de sociedades anónimas especiales como el caso de los bancos o compañías de seguros. Las características de las sociedades son: la libertad, la limitación, la administración y el órgano máximo. Las sociedades pueden ser de tres clases: sociedades abiertas, especiales y cerradas.

1.11 Empresa Cencocal S.A.

Identificación básica:

- Nombre: Empresa Cencocal S.A.
- Domicilio Legal: Casa Matriz Huici 353, La Calera
- Rol Único Nacional: 70.251.100-3

1.11.1 Origen

Distribuidora Cencocal S.A. (Central de compras La Calera), nació en mayo de 1973, en la ciudad de La Calera en la cámara de comercio de ésta ciudad. La empresa fue creada con la finalidad de atender y abastecer al comercio minorista, con el objetivo de ir ampliando las zonas de cobertura de atención.

La distribuidora en sus inicios contaba con dos trabajadores, con un crecimiento sostenido, teniendo en la actualidad a más de 600 empleados y más de 135 trabajadores indirectos, cumpliendo con un procedimiento distribuidor, que implica una atención personalizada a sus clientes y rápido despacho de los pedidos a sus locales, para el cumplimiento de este objetivo se cuenta con más de 140 vendedores, radicados en distintas zonas.

En 1982 se convierte en sociedad anónima, se comienza etapa expansión con sucursales en la ciudad de Illapel, Los Andes, Villa Alemana, Quillota, Valparaíso, La Calera. Cuenta con centro de distribución ubicada en Nogales, en la cuenta con una filial de transporte teniendo como finalidad una distribución de excelencia. Además cuenta con centros de distribución en Coquimbo y Copiapó para atender necesidades de la región del norte del país.

En el año 2006, llega a Cencocal S.A. Disvet, proyecto de operación comercial proveniente de Nestlé Chile S.A. destinado a la distribución de su línea tradicional y enfocada al aumento de cobertura de la IV y V. Posteriormente en el año 2009 llega a Cencocal S.A. Disone, proyecto de operación comercial proveniente de Unilever Chile S.A., a mediados del 2009 se une la Operación Comercial Watt's, partiendo en una primera etapa en la V región. Por último en el año 2009 ingresa el proyecto de operación comercial de empresas Carozzi tanto para III y IV región, fortaleciendo aún más esas zonas.

Misión: Ser la distribuidora de abarrotes más conveniente y confiable, a través del compromiso, la ética y el desarrollo de sus colaboradores y alianza estratégica con nuestros proveedores, cuyo propósito es satisfacer las necesidades y expectativas de nuestros clientes a nivel nacional, a través de la creación de valor de nuestros productos y servicios.

Visión: Ser la distribuidora líder en el mercado nacional, en donde la logística y el desarrollo de nuestros miembros son clave para el logro de sus metas, así como también alcanzar los objetivos de crecimiento financieros y comerciales de nuestros accionistas, estando a la vanguardia de los cambios que exige el mercado.

Valores: Los valores de Cencocal S.A. son compromiso y ética profesional, iniciativa e innovación y con una alta orientación al cliente. Cuyo pilar fundamental son sus

colaboradores internos y externos que permiten alcanzar de manera eficaz y eficiente los objetivos establecidos. Así mismo la empresa propicia un ambiente de oportunidades y crecimiento tanto laboral como personal, a través de sus programas de capacitación y desarrollo. El formar equipos de alto desempeño a través de un liderazgo participativo y situacional es clave y tiene como propósito generar compromiso y confianza entre nuestros colaboradores, así como también la excelencia en el servicio de la distribución.

1.12 Antecedentes del Efectivo

El dinero nace de la necesidad del intercambio de mercancías para establecer lo que hoy es el comercio: nuestros antepasados en base a sus necesidades por que poseen características materiales que los hacen útiles. La mercancía trae un valor debido al trabajo humano y el tiempo que se utilizó para desarrollar el producto en base a estas necesidades de los comerciantes nace el intercambio de las mercancías, lo que se conoce como el trueque. Al paso del tiempo y de acuerdo a sus propias necesidades establecen un precio a la mercancía, es decir, la conversión del valor en precio. Este es un proceso que facilita la comparación de valores de las diversas mercancías, porque se reduce el valor a una sola que es: el dinero. El dinero se consideró como un valor desde nuestros antepasados, como medida de cambio para realizar transacciones comerciales; ya que el dinero existe desde la época esclavista, pero a lo largo de la historia ha experimentado cambios, hasta llegar al sistema capitalista, donde cumple funciones básicas para el desarrollo del mismo. La moneda es un signo representativo del precio de las cosa para hacer efectivo los contratos y los intercambios, antes se manejaba con monedas de oro, plata, cobre u otro metal regularmente en figura de disco acuñada con el busto del soberano o sello del gobierno que la fábrica. En la actualidad se conoce el dinero como: El valor neto en moneda de curso legal o efectivo que manejan las empresas comerciales o con fines de lucro y que tiene diversas funciones como:

- Medidas de valores
- Patrón de precios
- Medio de cambio y circulación
- Medio de cambio de atesoramiento y acumulación
- Instrumentos de pagos diferidos
- Dinero mundial

1.12.1 Generalidades del Efectivo

Según los antecedentes mencionados, el efectivo existe como medio de intercambio desde nuestros antepasados y en la actualidad es necesario para llevar cualquier transacción económica.

1.12.2 Conceptos

El Colegio de Contadores de Chile en su Boletín N°50 define el efectivo, mediante dos conceptos:

“Efectivo: Compuesto por los saldos disponibles en caja y bancos, y;

Efectivo equivalente: Constituido por aquellas inversiones de corto plazo que se efectúan como parte de la administración habitual de los excedentes de caja y que cumplen, copulativamente, las siguientes condiciones:

- a) Se pueden convertir rápidamente en montos de efectivo conocidos.
- b) Existe la intención de efectuar dicha conversión en un plazo no superior a 90 días.
- c) Existe un riesgo mínimo de pérdida significativa de valor, como producto de dicha conversión.”

Para el C. Charles Horngren el efectivo es:

“El medio más común de intercambio y la mayoría de las operaciones repercuten definitivamente en el efectivo, por ser papel moneda y monedas, cheques, giros postales, y el dinero guardado en las cuentas bancarias.”

Por otra parte, Gerardo Guajardo Cantú lo conceptualiza como:

“un medio de cambio que está disponible inmediatamente para el pago de obligaciones circulares y que está libre de restricciones contractuales que podría limitar a la administración el uso de ellos para enfrentar las obligaciones.” En la opinión del Raúl Niño Álvarez el efectivo está conformado por: “valores de pronta y fácil disponibilidad sin ninguna restricción, como son:

- Monedas de metal y billetes de curso legal
- Deposito en los bancos en cuenta de cheques
- Cheque a favor de la empresa
- Fondo de caja chica

- Cupones vencidos de bonos u obligaciones.”

En base a los conceptos de efectivo de dichos autores, se concluyen que el efectivo es: el dinero o moneda de curso legal que se utiliza para realizar transacciones de comercio, tanto ingresos como egresos, y cuya característica principal es ser un activo líquido y de inmediata disponibilidad lo cual está formado por monedas, billetes, giros postales y depósitos en la cuenta de bancos.

1.12.3 Importancia de una buena administración del efectivo

El efectivo es el dinero que mantiene una entidad en su cuenta de caja o en forma de depósito en un banco comercial

El efectivo en una entidad es un recurso de suma relevancia, por lo que su administración efectiva es trascendental para la adecuada y eficaz operatividad de la misma.

El efectivo permite a una organización invertir, comprar activos, mercancías, materia prima, pago de nómina, pago de pasivos, entre otros.

La entidad debe sustentar una disponibilidad de efectivo apto para cubrir sus necesidades mínimas, además de disponer de la capacidad suficiente para afrontar eventuales necesidades de efectivo en el futuro.

Cabe destacar que las medidas de control interno de efectivo están orientadas a reducir los errores y pérdidas que se puedan ocasionar por el mal uso del control interno que se lleva a cabo en una empresa en relación al efectivo.

Se debe tener cuidado en no tener exceso de efectivo, debido a que éste con el paso de tiempo desvaloriza su poder adquisitivo, por tanto, cualquier exceso de este recurso debe ser invertido rápidamente -en lo posible- para así evitar la erosión de su capacidad adquisitiva, y garantizar una rentabilidad adecuada de esos recursos.

Esto demanda necesariamente de una proyección realista y precisa de las entradas y salidas de efectivo, puesto que en todo instante la entidad debe saber con exactitud la cantidad de efectivo con que dispone o dispondrá en el corto plazo para así proyectar la inversión de cualquier exceso de efectivo resultante en un periodo determinado.

En General, la importancia del manejo de efectivo en una empresa, ya sea esta, pequeña o grande radica en el análisis y control de las repercusiones de la brecha entre el momento en que paga a sus proveedores, empleados y el momento en que cobra sus facturas. Si no se cuenta con esta información es muy probable que la empresa se quede sin recursos para seguir operando.

1.13 Matriz de Evaluación de Factores Internos

También denominada Matriz MEFI, este instrumento resume y evalúa las fuerzas y debilidades más importantes dentro de las áreas funcionales de un negocio y además ofrece una base para identificar y evaluar las relaciones entre dichas áreas.

La MEFI, es una técnica para el análisis interno que se preocupa por la identificación de las fuerzas y debilidades del organismo; y utilizándolo conjuntamente con el análisis externo permite generar objetivos estratégicos, a los cuales aplicando la inteligencia razonada en el diseño de estrategias, permitirá al centro establecer una ventaja competitiva. A continuación se detallará cada uno de los análisis antes mencionados:

Análisis interno

Cada compañía tiene una combinación de recursos internos única o particular, dependiendo de su personal, situación financiera, tecnología, entre otros. Estos factores establecen los límites de la capacidad de la compañía para alcanzar sus objetivos. En el proceso de planificación, es importante tomar en consideración estos factores internos.

Fortalezas:

- Factores o elementos internos que constituyen sus mejores virtudes o capacidades y que permiten enfrentar con éxito los cambios o retos.
- Atributos claves, capacidades y habilidades distintas de la entidad para su crecimiento y mejora continua.
- Lo que la organización hace muy bien y que a otras organizaciones les sería difícil efectuar.

Debilidades:

- Elementos o factores internos que constituyen deficiencias o sus más bajas capacidades y que impiden encarar con éxito el cambio.
- Limitaciones o vulnerabilidad de la empresa.
- Reducen la capacidad de actuación y le impiden o limitan enfrentar con éxito la competencia o los cambios.

- Limitaciones de la entidad en cuanto a: potencial humano; capacidad de proceso; servicios; recursos financieros, etcétera.

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Hoy en día es frecuente que las entidades se deban enfrentar a diversos cambios y riesgos provenientes de su propia organización o del entorno externo en cual operan. Como consecuencia de esto, se deben crear sistemas o mecanismos que permitan disminuir esta problemática, y de esta manera, seguir manteniendo el orden de sus procesos y ejecución de sus diversas actividades. El Control Interno, actualmente se exhibe como un proceso elemental para que las empresas puedan lograr estándares de eficiencia y eficacia en el desarrollo de sus actividades. En las empresas el efectivo es de suma importancia, pues le da vida a la organización, de ahí se desprende la relevancia que tiene una buena administración del dinero, mediante la aplicación de controles internos en el área correspondiente.

En general, la mayoría de las empresas chilenas no llevan a cabo eficazmente un Sistema de Control Interno acorde a sus necesidades. Tal es el caso de la empresa en estudio, la cual ha debido soportar numerosas pérdidas de efectivo, en relación a su sistema de cobranzas que desarrollan en sus principales sucursales, esta problemática se logra visualizar al momento del envío de la información del dinero recaudado desde las principales distribuidoras que componen la empresa (Nogales, Coquimbo, Copiapó) hacia la casa central, la cual no siempre ha sido la correcta. Estos hechos han generado debilidades en sus sistemas de control, ya que, no permite proporcionar un grado razonable de seguridad de su información.

Por lo tanto, el objetivo del presente documento, es diseñar un modelo de mejoramiento del sistema de control interno, relativos al sistema de cobranzas del efectivo, para el período 2016, de la empresa Cencocal S.A.

OBJETIVOS DE LA INVESTIGACION

3.1 Objetivo General

Diseñar un Modelo de mejoramiento del Control Interno relativo al sistema de cobranzas del efectivo, para la empresa Cencocal S.A., período 2016.

3.2 Objetivos específicos:

1. Diagnosticar el Sistema de Control de la empresa en estudio, en relación al sistema de cobranzas. Esta tarea se realizará en base de entrevistas estructuradas desarrolladas a los encargados del departamento y listas de cotejo aplicadas a los procedimientos de la empresa, según los métodos descritos en el COSO I.
2. Reconocer las fortalezas y debilidades a partir de las herramientas recaudadas del sistema de cobranzas, mediante el análisis MEFI, aplicado a la entidad.
3. Formular una propuesta de mejoramiento de Control Interno para el sistema de cobranza del efectivo, en base a los resultados obtenidos, período 2016.

METODOLOGÍA

El presente estudio es una investigación cualitativa, de tipo Descriptivo, el cual se desarrollará en las siguientes etapas:

4.1 ETAPA 1: Recopilación de información.

En esta etapa se pretende recopilar la información necesaria para obtener un grado de conocimientos de Control interno en una empresa.

Las actividades a realizar son:

- Recopilar Información del Sistema de Control Interno de la entidad relativa al tema en estudio.
- Revisión de información referente el tema; tales como libros, tesis y páginas web.
- Recopilación de información en relación al COSO. Se revisarán los componentes de éste.
- Entrevista inicial al encargado de rendición, casa central Calera, con el propósito de conocer la forma que CENCOCAL S.A. enfrenta el tema a investigar. (**Anexo N° 1**)

4.2 ETAPA 2: Sistematización de la información recopilada y determinación de la empresa en estudio.

La información reunida y que sustenta el trabajo se presentará y se dará a conocer en resúmenes y cuadros.

Los criterios para la determinación de la empresa en estudio son:

- Lugar geográfico: Región de Valparaíso, La Calera
- Rubro: Empresa del sector comercial
- Acceso y disponibilidad a la información requerida para el desarrollo de la tesis.

4.3 ETAPA 3: Diseño, validación y aplicación de instrumentos.

En esta etapa se procederá a recoger información a través de las técnicas de recogida de datos que involucran la elaboración y aplicación de lista de cotejos como instrumento de observación escogido.

Las actividades a realizar son:

Entrevista preliminar:

- Se realizará una entrevista estructurada, la cual consistirá en preguntas abiertas, para conocer los puntos críticos del sistema en estudio.
- Validar la entrevista, por expertos del área de auditoría, para aprobar el contenido y estructura.
- Aplicación del instrumento de observación. Se aplicará al jefe encargado de la rendición del departamento. **(Anexo N° 2)**

Lista de Cotejo

- Se implementará una lista de cotejo en base a los componentes del COSO I, cuyo objetivo es detectar los procedimientos de control internos que están siendo aplicados al sistema de cobranzas de efectivo.
- Aplicar la lista de cotejo sobre los procedimientos de control interno aplicados al sistema de cobranzas del efectivo. **(Anexo N° 3)**

4.4 ETAPA 4: Diagnóstico del control interno en el sistema de cobranzas de efectivo.

Análisis Matricial: MEFI

- Luego de haber realizado el diagnóstico de control interno, se identificarán las fortalezas y debilidades.
- Se presenta la matriz MEFI y sus componentes para realizar y desarrollarla para la toma de decisiones. **(Anexo N° 4)**
- Una vez identificados los factores mencionados anteriormente, del sistema de cobranza del efectivo, se procederá a elaborar la propuesta.

4.5 ETAPA 5: Diseño de la propuesta de mejoramiento del sistema de control interno relativos al sistema de cobranza del efectivo de la empresa en estudio.

En esta etapa se procede a desarrollar la propuesta de control interno para que la lleve a cabo el departamento o área de la empresa en estudio, tomando como referencia los datos obtenidos de los instrumentos de observación.

La propuesta de diseño de procedimientos consistirá en la elaboración de un documento formal. **(Anexo N° 5)**

El documento de información integral, contendrá en forma detallada y ordenada lo siguiente:

- Portada: Título propuesta, fecha, identificación de la entidad y sistema a tratar.
- Introducción
- Ámbito de aplicación
- Descripción de los procedimientos
- Objetivos de los procedimientos
- Responsabilidad de las funciones del proceso
- Anexos

4.6 ETAPA 6: Análisis y discusión de la información obtenida

En esta etapa se analiza la información reunida y se obtienen las conclusiones.

Las actividades a realizar son:

- Tabular los datos para presentar la información obtenida de la lista de cotejo, con el fin de hacer más demostrativo e interpretativo los datos obtenidos de la aplicación de los instrumentos de observación.
- Análisis e interpretaciones de la información entregada por el análisis inicial identificando puntos críticos.
- La información obtenida se irán ordenando de acuerdo a cada objetivo planteado, de manera de ir cubriendo cada uno de ellos.
- Se obtienen las conclusiones de la interpretación tomada en consideración de los resultados obtenidos.
- Análisis de la información obtenida de los instrumentos de observación.
Redacción del informe final de acuerdo a las normas establecidas en el reglamento de Titulación de la Escuela de Auditoría.

ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS OBTENIDOS

Cencocal S.A. cuenta con una Casa Matriz, la cual se emplaza en la comuna de Nogales, perteneciente a la Quinta Región de Chile. Esta a su vez cuenta con sucursales, en las ciudades de Coquimbo y Copiapó, Cuarta y Tercera Región de Chile respectivamente, las cuales al igual que en su casa matriz, realizan manejo de efectivo en sus respectivas ciudades, siendo su Casa Matriz (Nogales) el lugar donde se consolidan todo tipo de ingresos de efectivo que obtenga la entidad.

Actualmente el departamento en estudio consta de un sistema de cuadratura del efectivo que se desarrolla a nivel de las tres principales distribuidoras que posee Cencocal S.A., el trabajo realizado es exactamente el mismo a nivel de distribuidoras, así se simplifica el trabajo y existe un orden entre las oficinas.

Primero que todo se trabaja computarizado. Lo primero que se hace es descargar los arqueos que contienen las facturas enviadas desde bodega, que salieron durante el día, junto con la ruta y la identificación del chofer que las llevó para su distribución. Al llegar los choferes depositan las bolsas en un buzón, los cuales al día siguiente en la oficina se cuadra con lo que contiene la bolsa, dinero y vales y su propio arqueo, para lo cual, cada proyecto se va detallando aparte, por ejemplo, facturas correspondientes con Watt's, facturas correspondientes de Disone, facturas correspondientes a Cencocal S.A., con lo descargado y se entrega al encargado del dinero de la oficina que va chequeando el dinero y los gastos que trae (peajes, petróleo, entre otros.). Una vez que se chequearon todas las bolsas se desarrollan cuatro pasos a seguir:

- Consolidados arqueos: Cuadratura de los vales junto con el arqueo.
- Información de entrega de actas: Actas enviadas donde se encuentran todos los vales recaudados en el día, cada una de estas en forma detallada.
- Depósitos del dinero recaudado: se realiza el deposito junto con un cheque de depósito según cada proyecto en distintas bolsas con el dinero correspondiente a éste, para ser enviado y posteriormente retirado por WAGNER (Empresa de Transporte de Valores).

-Gastos: Para terminar de cuadrar, también se desarrolla un depósito por los distintos gastos que tuvo el chofer durante la distribución de las mercaderías, estos pueden ser peajes, parquímetros, gasolina, etc.

Al final del proceso, el encargado de la oficina recibe toda esta información y emite un informe general sobre el dinero recaudado y se entrega a la casa matriz, en el caso de las sucursales.

Ahora bien, para dar cumplimiento a los objetivos planteados en el presente proyecto de Tesis, y dar cuenta de los resultados obtenidos, se realizarán entrevistas (Entrevista estructurada y Listas de Cotejo) al personal encargado del departamento de cobranza de su casa matriz y sucursales, lo cual permitirá tener noción sobre el control interno del departamento y del manejo de efectivo que posee la empresa.

A través de una entrevista preliminar estructurada al gerente de operaciones (**Anexo N° 1**), se logró el reconocimiento del problema existente en la empresa, lo cual permitió obtener un diagnóstico del departamento del sistema de cobranzas de efectivo.

En segundo lugar se realiza una visita al departamento de cobranza (Nogales), la cual permite obtener información del trabajo que se realiza a diario y la descripción de los procedimientos que se llevan a cabo en su interior.

Además, se construyen y realizan entrevistas estructuradas junto con las listas de cotejo al encargado de la casa matriz y al de sus sucursales (Coquimbo y Copiapó). Estas se realizan con el fin de obtener resultados, los cuales permitirán realizar la propuesta de formalización del control interno.

Las herramientas antes mencionadas, permitirá identificar las fortalezas y debilidades, a través de la herramienta de la Matriz de Evaluación de Factores Internos.

Por último, con la información obtenida, se procede a concluir los resultados.

Para dar cumplimiento al objetivo N°1, la información para establecer el diagnóstico se obtiene a través de una Lista de cotejo y una entrevista estructurada diseñada con preguntas relacionadas a los sistemas de control de la empresa e igualmente aplicando la metodología del informe COSO I.

Estas dos herramientas- listas de cotejos y entrevista estructurada-, son aplicadas en forma de entrevista personal en la casa Matriz y de forma electrónica (vía email) para sus sucursales, se realizaron a tres individuos relacionados con la administración del negocio (una por cada sucursal). Con los resultados obtenidos, se diagnosticó el sistema de control interno que actualmente posee Cencocal S.A, en el cual se obtuvo lo siguiente:

1. Lista de Cotejo

Arrojo los siguientes resultados, en donde se analizaran a nivel global las tres distribuidoras valoradas con los componentes del COSO I, Nogales, Coquimbo y Copiapó, para luego analizarlas por separado. **(Anexo 3)**

En relación al primer componente, este marca la pauta del funcionamiento de una empresa e influye en la concienciación de sus empleados respecto al control. Es la base de todos los demás componentes del control interno, aportando disciplina y estructura. El Entorno de control propicia la estructura en la que se deben cumplir los objetivos y la preparación del hombre que hará que se cumplan. A continuación se presentan los resultados obtenidos:

Tabla 1, ENTORNO DE CONTROL

Alternativas	Respuestas	Porcentaje
SI	11	73%
NO	4	27%
TOTAL	15	

Fuente: Elaboración Propia, a partir de información entregada por Cencocal S.A.

Comentario de los porcentajes: Se desprende del gráfico que en este componente un 73% es positivo, esto quiere decir que se llevan en forma adecuada los procedimientos en el área, mientras que un 27% en forma negativa, se muestra más débil el aspecto de la segregación de funciones así como también la delineación de cargos según las tablas de cada pregunta realizada.

Para Llegar a la conclusión anterior, se realizaron preguntas en relación al componente en cuestión, a continuación se detallan las preguntas:

1- ¿El procedimiento de arqueo del efectivo a nivel general, es de conocimiento de todo el personal?

Tabla 2

Alternativas	Respuestas	Porcentaje
SI	3	100%
NO	0	0%
TOTAL	3	

Fuente: Elaboración Propia, a partir de información entregada por Cencocal S.A.

2- ¿Las competencias del personal están ajustadas a sus responsabilidades?

Tabla 3

Alternativas	Respuestas	Porcentaje
SI	2	67%
NO	1	33%
TOTAL	3	

Fuente: Elaboración Propia, a partir de información entregada por Cencocal S.A.

3- ¿Se encuentran bien delineados los cargos que ocupan las personas dentro del departamento?

Tabla 4

Alternativas	Respuestas	Porcentaje
SI	1	33%
NO	2	67%
TOTAL	3	

Fuente: Elaboración Propia, a partir de información entregada por Cencocal S.A.

4- ¿La remuneración y las compensaciones se basan exclusivamente en la consecución de los objetivos de rendimiento del personal?

Tabla 5

Alternativas	Respuestas	Porcentaje
SI	3	100%
NO	0	0%
TOTAL	3	

Fuente: Elaboración Propia, a partir de información entregada por Cencocal S.A.

5- ¿Ha sido cesado alguna persona inesperadamente del departamento dentro de este último tiempo?

Tabla 6

Alternativas	Respuestas	Porcentaje
SI	2	67%
NO	1	33%
TOTAL	3	

Fuente: Elaboración Propia, a partir de información entregada por Cencocal S.A.

El siguiente Componente, Evaluación de Riesgos, nos permite la identificación y análisis de aquellos riesgos que se relacionan con el logro de los objetivos, formando una base para determinar la forma en que deben controlarlos. Aunque tomar riesgos prudentes es necesario para crecer, la administración debe identificarlos y analizarlos, cuantificar su magnitud, y promover su probabilidad y sus posibles consecuencias. Los resultados obtenidos para este componente son los siguientes:

Tabla 7, EVALUACIÓN DE RIESGOS

Alternativas	Respuestas	Porcentaje
SI	4	67%
NO	2	33%
TOTAL	6	

Fuente: Elaboración Propia, a partir de información entregada por Cencocal S.A

Comentario de los porcentajes: Un 33% fue respuesta negativa, la cual se concentró en la pregunta N° 7, en donde se plantea que no existen mecanismos para detectar riesgos externos, solo una distribuidora cuenta con esos mecanismos, la empresa se concentra en una sola, dejando a las otras dos sin controles.

Al igual que el componente anterior, se formularon preguntas relacionadas a este.

6- ¿Las políticas de trabajo, se modifican según lo requiera la situación?

Tabla 8

Alternativas	Respuestas	Porcentaje
SI	3	100%
NO	0	0%
TOTAL	3	

Fuente: Elaboración Propia, a partir de información entregada por Cencocal S.A

7- ¿Existen mecanismos adecuados para detectar riesgos externos al departamento que puedan afectar de manera negativa al área?

Tabla 9

Alternativas	Respuestas	Porcentaje
SI	1	33%
NO	2	67%
TOTAL	3	

Fuente: Elaboración Propia, a partir de información entregada por Cencocal S.A

De acuerdo al tercer componente, este comprende las políticas y procedimientos establecidos para asegurar que se están llevando a cabo las acciones necesarias en la administración de los riesgos que pueden afectar entidad, los objetivos de la a de contribuyendo asegurar éstos. Los resultados fueron los siguientes:

Tabla 10, ACTIVIDADES DE CONTROL

Alternativas	Respuestas	Porcentaje
SI	21	87%
NO	3	13%
TOTAL	24	

Fuente: Elaboración Propia, a partir de información entregada por Cencocal S.A

Comentario de los porcentajes: De los resultados obtenidos, la mayor parte de las respuestas fueron notoriamente satisfactorias dentro de este componente, el cual arrojó datos, de más del 80% de manera positiva en las respuestas, por lo tanto, se puede entender que dentro del departamento tienen buenos sistemas de controles para los procesos, ahora bien, más adelante se da a conocer que dichos controles no están formalizados. También cabe destacar que el 13% restante (respuestas negativas), esto se debe a la no formalidad de los procedimientos.

En base a las siguientes preguntas se pudo llegar a la conclusión anterior:

8- ¿En caso de descuadre en el arqueo del dinero, se monitorea hasta que se encuentre el error? (Tabla 11)

Tabla 11

Alternativas	Respuestas	Porcentaje
SI	3	100%
NO	0	0%
TOTAL	3	

Fuente: Elaboración Propia, a partir de información entregada por Cencocal S.A.

9- ¿Existe algún mecanismo para validar el pago de los clientes, aparte de revisar los documentos traídos por el chofer?

Tabla 12

Alternativas	Respuestas	Porcentaje
SI	1	33%
NO	2	67%
TOTAL	3	

Fuente: Elaboración Propia, a partir de información entregada por Cencocal S.A.

10- ¿Se verifica la validez sobre la documentación traída por el chofer?

Tabla 13

Alternativas	Respuestas	Porcentaje
SI	3	100%
NO	0	0%
TOTAL	3	

Fuente: Elaboración Propia, a partir de información entregada por Cencocal S.A.

11- ¿Se realizan informes finales sobre lo recaudado diariamente?

Tabla 14

Alternativas	Respuestas	Porcentaje
SI	3	100%
NO	0	0%
TOTAL	3	

Fuente: Elaboración Propia, a partir de información entregada por Cencocal S.A.

12- ¿Se envía esta información a algún departamento? (Tabla 15)

Tabla 15

Alternativas	Respuestas	Porcentaje
SI	3	100%
NO	0	0%
TOTAL	3	

Fuente: Elaboración Propia, a partir de información entregada por Cencocal S.A.

13- ¿Se revisa apropiadamente la documentación de entradas de dinero?

Tabla 16

Alternativas	Respuestas	Porcentaje
SI	3	100%
NO	0	0%
TOTAL	3	

Fuente: Elaboración Propia, a partir de información entregada por Cencocal S.A

14- ¿Se revisa apropiadamente la documentación de salidas de dinero?

Tabla 17

Alternativas	Respuestas	Porcentaje
SI	3	100%
NO	0	0%
TOTAL	3	

Fuente: Elaboración Propia, a partir de información entregada por Cencocal S.A.

15- ¿Existen controles para reducir tentaciones que de una u otra manera pudieran existir?

Tabla 18

Alternativas	Respuestas	Porcentaje
SI	2	67%
NO	1	33%
TOTAL	3	

Fuente: Elaboración Propia, a partir de información entregada por Cencocal S.A

El cuarto componente, se utiliza para identificar, procesar y comunicar la información al personal, de tal manera que le permita a cada empleado conocer y asumir sus responsabilidades.

La alta administración debe transmitir mensajes claros acerca de las actividades de la entidad y de la gestión y control que se realizan en cada una de ellas. Igualmente, se puede obtener información de fuentes externas para mejorar los controles y comunicar cualquier anomalía a la administración. Para evaluar el componente en cuestión, se formularon preguntas en relación a este, obteniendo los siguientes resultados.

Tabla 19, INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN

Alternativas	Respuestas	Porcentaje
SI	6	67%
NO	3	33%
TOTAL	9	

Fuente: Elaboración Propia, a partir de información entregada por Cencocal S.A.

Comentario de los porcentajes: Un 67% fueron respuestas positivas superando así más de la mitad de las preguntas, por lo tanto tienen un buen porcentaje de comunicación dentro del departamento, aunque queda lejos de porcentajes anteriores donde las respuestas favorables superaban ampliamente a las negativas, ya que un 33% dio una respuesta negativa según las respuestas.

16- El envío de información del arqueo diario, ¿se informa oportunamente?

Tabla 20

Alternativas	Respuestas	Porcentaje
SI	3	100%
NO	0	0%
TOTAL	3	

Fuente: Elaboración Propia, a partir de información entregada por Cencocal S.A.

17- ¿Se recibe una confirmación que la comunicación de los empleados con los encargados es efectiva y a tiempo? (Tabla 21)

Tabla 21

Alternativas	Respuestas	Porcentaje
SI	2	67%
NO	1	33%
TOTAL	3	

Fuente: Elaboración Propia, a partir de información entregada por Cencocal S.A.

18- ¿Existen vías de comunicación especial para tratar asuntos significativos respecto del departamento?

Tabla 22

Alternativas	Respuestas	Porcentaje
SI	1	33%
NO	2	67%
TOTAL	3	

Fuente: Elaboración Propia, a partir de información entregada por Cencocal S.A.

En relación al último componente estudiado, el sistema de control interno debe ser sujeto de supervisión para valorar la eficacia y calidad de su funcionamiento en el tiempo y permitir su retroalimentación. La supervisión, identificada también como seguimiento, comprende un conjunto de actividades de autocontrol incorporadas a los procesos y operaciones de la entidad, con fines de mejora y evaluación. A continuación se muestran los resultados obtenidos en la relación al componente de Supervisión.

Tabla 23, SUPERVISIÓN

Alternativas	Respuestas	Porcentaje
SI	6	100%
NO	0	0%
TOTAL	6	

Fuente: Elaboración Propia, a partir de información entregada por Cencocal S.A.

Comentario de los porcentajes: Este componente se muestra como el más fuerte de todos, ya que tiene un 100% de respuestas favorables y ninguna negativa, se supervisa de buena manera en todas las distribuidoras y se lleva a cabo este proceso en forma óptima.

19- ¿Se monitorean continuamente los procedimientos de envío de la información con el fin de verificar el correcto funcionamiento de éste?

Tabla 24

Alternativas	Respuestas	Porcentaje
SI	3	100%
NO	0	0%
TOTAL	3	

Fuente: Elaboración Propia, a partir de información entregada por Cencocal S.A.

20- ¿Existe un encargado que monitoree constantemente a las tres distribuidoras en el desarrollo del trabajo?

Tabla 25

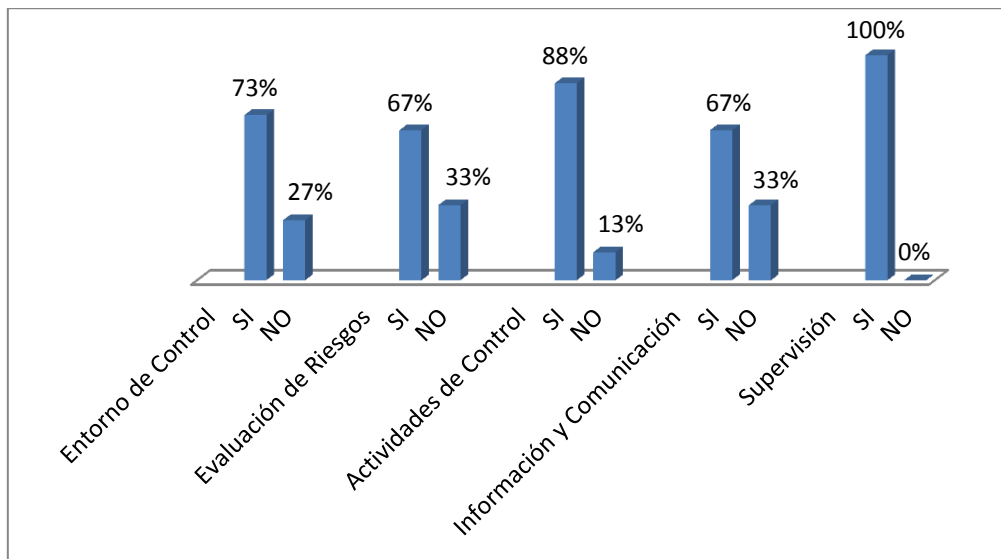
Alternativas	Respuestas	Porcentaje
SI	3	100%
NO	0	0%
TOTAL	3	

Fuente: Elaboración Propia, a partir de información entregada por Cencocal S.A.

Análisis global por componentes

Para finalizar, se presenta un análisis por cada componente, concluyendo lo siguiente:

Gráfico N° 1



Fuente: Elaboración Propia, a partir de información entregada por Cencocal S.A.

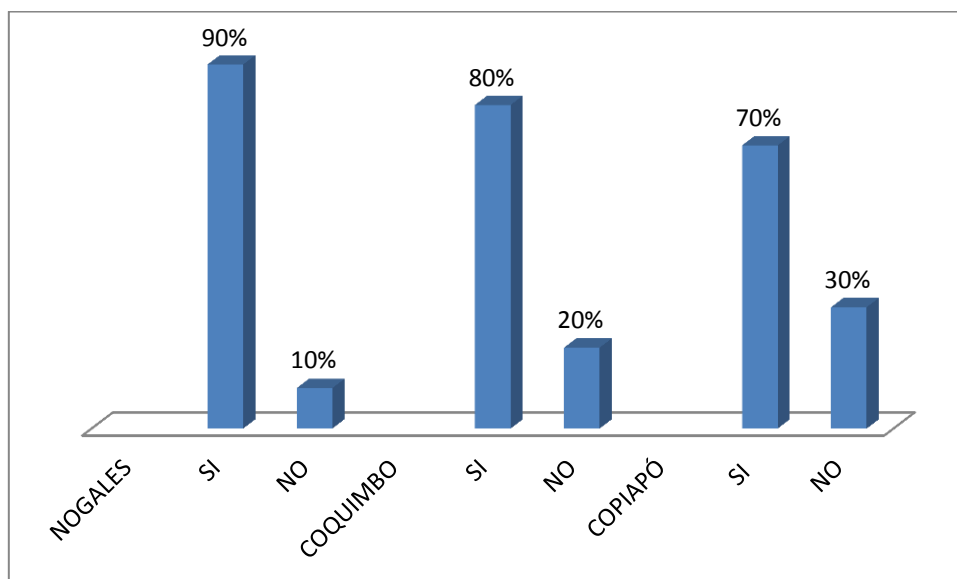
Según el grafico 1, el componente con porcentaje perfecto fue el de Supervisión, es decir, este componente, es en el cual, se lleva a cabo un monitoreo general de las distribuidoras, además, es en este donde existe un encargado que se faculta de llevar a cabo éstas tareas, comunicando de cada falencia y fortaleza de la distribuidora a cargo de él. Por otro lado, el componente con mayor porcentaje de respuestas negativas fue la entorno de control, en la que se considera el nivel, en cuanto a delineamiento de funciones y poco conocimiento de las mismas, de parte de los trabajadores lo que impide un correcto desarrollo de sus funciones al no tener claras sus respectivas tareas.

Del mismo modo, la comunicación, pilar fundamental cuando se tiene distribuidoras por distintas zonas del país, se muestra un poco débil, enfocándose esta debilidad más en algunas distribuidoras, planteadas más adelante. Un buen nivel de control, tal como indica el grafico, demuestra que la empresa trata de tener controles a niveles adecuados para mitigar distintos problemas que pueden ocurrir, pero a pesar de tener un nivel alto, con los problemas que acarrea, aun así no llega a la perfección.

Análisis por Distribuidoras

De igual manera, se realiza un análisis por las distribuidoras, resultando lo siguiente:

Gráfico N° 2



La grafica permite identificar claramente que la distribuidora más débil es la de Copiapó, curiosamente las respuestas negativas van decreciendo en cuanto a las distribuidoras, es decir, la más potente es Nogales, seguido por Coquimbo y por último la anteriormente mencionada Copiapó.

El área, como lo mencionan los propios encargados de los respectivos departamentos de cada una de las distribuidoras (Nogales, Coquimbo y Copiapó), cuentan con un Sistema Interno, que es de conocimiento del personal.

Se puede concluir que al encontrarse más lejos la distribuidora de Copiapó, resulta ser la menos competente en relación a las dos restantes, su localización o su tamaño son indicios de que el trabajo efectuado es menos eficaz en comparación a Coquimbo, la cual a pesar de que se encuentra igualmente en norte, esta lleva más tiempo en funcionamiento, esto es una evidencia, que a Copiapó le falta aún desarrollarse mejor y cumplir los objetivos como lo puede hacer Nogales.

2. Entrevista estructurada, Se elaboró incorporando un conjunto de preguntas diseñadas para obtener datos necesarios, para alcanzar los objetivos de la investigación. (Anexo 2)

El propósito principal de estas entrevistas (una, por cada encargado de sucursal) es, contar con la opinión y la estructura como los encargados de cada distribuidora ve el proceso de recibo de efectivo.

Las entrevistas se emplearon para obtener información en forma verbal y escrita de los encargados en cada sucursal, para evaluar si ellos tienen algún tipo de control establecido, o bien, qué se está haciendo para controlar en este momento.

Cada uno de los empleados entrevistados (3 personas) que trabajan en el departamento en estudio de Cencocal S.A., fueron elegidos, porque poseen información que permite elaborar una mejor propuesta.

Mediante dicha entrevista, se pudo concluir lo siguiente:

El área, así como lo mencionan los mismos encargados de los respectivos departamentos de las diferentes distribuidoras (Nogales, Coquimbo y Copiapó), cuentan con un Sistema Interno, que es de conocimiento del personal que trabaja, si bien Cencocal S.A., cuenta con un control, este se da a conocer de forma verbal, es decir, no existe formalmente un

documento o una guía de trabajo, en la cual se establezca lo que debe realizar cada empleados en sus respectivas funciones, no existe materialmente un documento que avale las tareas a realizar, ni controles diseñados para evitar los riesgos.

Segregación de funciones: A pesar de que cada empleado de la oficina conoce su cargo, las tareas no se encuentran definidas explícitamente para cada uno de ellos, ya que a veces, y por diferentes motivos existe rotación en las labores encomendadas, es decir, aún con la problemática planteada en un comienzo, no existen políticas definidas.

Esta problemática, puede producir a futuro pérdidas monetarias o fraudes económicos en cuanto al dinero en su sumatoria o cuadratura, o en la misma emisión de información, al no estar claramente definido el cargo, que posee cada encargado que realiza esta tarea.

En resumen la segregación de funciones existente no se cumple a cabalidad, debido a que determinados trabajadores interfieren en las atribuciones de otros, lo cual genera desorganización, falta de orden e irresponsabilidad al momento de realizar alguna actividad, pudiendo provocar duplicidad en las operaciones y un mayor grado de desconfianza del área y en los controles y procedimientos implementados por la administración.

Controles externo para verificar riesgos y validez de documentos: Las sucursales solo se guían por los procedimientos que se llevan a cabo en las oficinas. No existe otro modo de verificar la información entregada por los choferes, la cual es realizada a través de vales que ellos mismos emiten y manejan. Por consiguiente solo se puede dar fe de la información que ellos entregan.

Sin embargo este procedimiento no es el más adecuado, ya que al no existir un control de ello, se puede producir un desvío de la información.

Esta falta de control en el manejo de efectivo, puede provocar pérdidas de bolsas de dinero para la empresa.

Cabe señalar a demás que sólo en Nogales, existen cámaras y huellas digitales para entrar a la oficina. Por su parte en las oficinas del norte, recién se está barajando la posibilidad de su instalación.

Mecanismos adecuados especiales y vías de comunicación: Debido a la cercanía que existe con la casa matriz en Nogales, es posible establecer una mejor comunicación de

información del departamento en investigación, todo lo contrario, en el caso de las oficinas que se encuentran en el norte, debido a que cuesta aún más, implantar una comunicación más expedita, ya que, esta solo se logra a través de correos o llamadas, muy distinto a tener una relación en persona con los jefes encargados de rendir.

Para dar cumplimiento al objetivo N°2, en el cuadro 2, se muestran en resumen las fortalezas y debilidades de la empresa en estudio, de acuerdo a los parámetros establecidos en primera instancia respecto del sistema de cobranzas del efectivo.

Cuadro 2

FORTALEZAS	DEBILIDADES
Personal	Manual de Procedimientos
Tecnología	Segregación de Funciones
Coordinación	Detección de riesgos
Ambiente laboral	Cultura Organizacional
Comunicación	Planificación del control

Fuente: Elaboración propia a partir de las visitas en terreno a la empresa CENCOCAL, 2015.

A continuación se detallaran las fortalezas generales y las de control interno detectadas.

FORTALEZAS:

Personal: Es la fortaleza más importante que una empresa posee, debido a que las personas son el activo intangible más significativo, aunque no estén revelados en los sistemas contables son la pieza fundamental en el logro de los objetivos y los que generan mayores rentabilidades.

En CENCOCAL S.A., son los encargados de dar cumplimiento a los objetivos planteados por la empresa y ayudar a la entidad a mejorar cada día en el logro de éstos.

Los grupos de trabajadores del departamento de las distribuidoras poseen conocimiento pleno del área, ya que gran parte del personal ha sido ascendido por la propia empresa para llegar al departamento de cobranzas de efectivo, por lo cual cuentan con los años de servicios en la entidad, que les permite desarrollar de manera eficiente y eficaz las tareas encomendadas; mientras tanto el personal nuevo se adapta rápidamente mediante una capacitación otorgada por la propia empresa.

Tecnología: Actualmente, en el área en estudio, cada trabajador cuenta con un computador propio, en el cual van verificando los vales que son entregados por los choferes junto con el dinero recaudado, esta tecnología agiliza el trabajo y da un respaldo histórico de cada cuadratura que se realiza dentro del departamento.

Coordinación: Existe un orden dentro de las actividades realizadas, lo que permite que en el departamento exista una coordinación y consecución del trabajo establecido, es decir, las actividades son programadas desde el comienzo, en donde se va asignando cada labor que se deberán ejecutar durante el día, manteniendo así un orden.

Ambiente laboral: De acuerdo a las visitas en terreno realizadas, se aprecia un agradable ambiente laboral dentro de las oficinas, debido a la coalición y al compañerismo existente entre los trabajadores y como se mencionó anteriormente, los trabajadores van ascendiendo y llevan años en la empresa, se conocen de mucho tiempo, lo cual crea un grato ambiente. Además la empresa por su parte realiza actividades recreativas hacia sus colaboradores, como por ejemplo; paseos, festividades y celebraciones de cumpleaños.

Comunicación: La comunicación es un factor importante a la hora de trabajar en equipo dentro de una oficina o departamento, en este caso el hecho de trabajar todos dentro de la misma oficina, facilita la comunicación y fluidez de la información. En el caso de las distribuidoras, la comunicación se realiza mediante correo electrónico y llamadas entre ellas. Lo que se intenta lograr, a través de estos medios, es que exista una coordinación en la comunicación de la labor que debe realizar cada una.

DEBILIDADES:

Manual de procedimientos: La empresa en estudio no cuenta con manuales de procedimientos de las técnicas que se realizan en el área del sistema de cobranzas del efectivo, con lo que no les permite determinar las responsabilidades y funciones que realiza cada trabajador, su grado de autoridad y toma de decisiones que poseen. Además cuáles son las funciones prioritarias y secundarias.

Se recomienda a CENCOCAL S.A., confeccionar este manual de procedimiento, de tal manera que se formalicen las actividades desempeñadas por los trabajadores y se mejore la administración de los recursos humanos. Además se recomienda que dentro del área se establezcan políticas claras proponiendo metas y objetivos que permitan al trabajador sentirse partícipe de los logros de la empresa.

Segregación de funciones: Mediante las visitas a terreno y junto con la aplicación de entrevistas y listas de cotejo se constató que el personal del área tratada realiza múltiples funciones, por ejemplo, se pueden ir rotando, es decir, que a veces un trabajador haga lo que le corresponde al otro y así puede ser con otro, para que todos sepan el trabajo de todos, a pesar que puede ayudar, puede provocar una disminución en el rendimiento laboral y un déficit en las actividades, debido a que el personal se encarga de realizar múltiples actividades, y como se sabe, en estos casos, siempre hay uno o más que pueden trabajar menos.

Detección de riesgos: Más allá que una distribuidora como Nogales tenga métodos para detectar riesgos ajenos a la oficina, dentro de las distribuidoras del norte estas no cuentan con la suficiente eficiencia para detectarlos, ejemplos claros son que no cuentan con cámaras y restricciones en cuanto al personal que puede ingresar a las oficinas, en donde la tecnología se capitaliza más en Nogales dejando un poco de lado a las distribuidoras del norte.

Cultura Organizacional: El departamento no establece estándares de valores y normas para los funcionarios, o códigos de conducta, que les permita interactuar unos con otros y con el entorno de la organización, que permita otorgar una mejor imagen y un mejor desarrollo del trabajo. Por lo cual cada persona dentro del área actúa de acuerdo a sus propios principios y lo que cree que es adecuado para el trabajo y muchas veces este pensamiento llega a ser errado al momento de desarrollar sus funciones, problema que puede llegar a causar diferencias con otras áreas dentro de la empresa y en la comunicación con éstas.

Planificación del control: Las gestiones de control interno, entre otras, que realiza el departamento no se encuentran planificadas con anterioridad, es decir no se encuentran escrita en un documento formal, por lo cual se desarrollan en forma reactiva más que proactiva, esto lleva a que se incurran en gastos innecesarios los cuales se podrían haberse evitado si existiese un control interno.

A continuación se muestra en la tabla N° 26 la matriz MEFI, en el cual se señala un resumen y evaluación de los componentes internos, es decir fortalezas y debilidades de la empresa en estudio, de acuerdo a su importancia y el análisis de cada una de ellas a saber:

Tabla N°26: Matriz de evaluación de factores internos (MEFI)

Sin tomar en cuenta el número de fortalezas y amenazas en la matriz de evaluación interna el resultado ponderado más alto para la organización será de 4.0, y el resultado ponderado menor posible de 1.0, el resultado ponderado promedio es de 2.5.

Tabla 26

Factor Interno Clave	Ponderación	Clasificación	Resultado Ponderado
FORTALEZAS			
Personal	0,15	4	0,6
Tecnología	0,1	4	0,4
Coordinación	0,1	3	0,3
Ambiente Laboral	0,05	3	0,15
Comunicación	0,1	3	0,3
DEBILIDADES			
Manual de procedimientos	0,2	1	0,2
Segregación de funciones	0,1	1	0,1
Detección de riesgos	0,1	1	0,1
Cultura organizacional	0,05	2	0,1
Planificación del control	0,05	2	0,1
SUMA TOTAL	1		2,35

Fuente: Elaboración propia a partir de las visitas en terreno a la empresa CENCOCAL, 2015.

El resultado de la matriz MEFI arroja un puntaje de 2,35, quiere decir que es menor que la media y que la empresa en estudio presenta más debilidades que fortalezas según este resultado. Sin embargo el efecto es ligeramente menor por lo cual las debilidades casi alcanzan a las fortalezas en similitud, por lo cual se debiera combatir contra éstas para aminorarlas o mitigarlas desarrollando planes de acción para cada ítem, apoyándose en el manual de procedimientos.

A continuación se presenta la propuesta de formalización del sistema de control interno relativo al sistema de cobranzas del efectivo de la empresa Cencocal S.A. (Anexo 5), el que se realiza después de haber efectuado el diagnóstico de control interno y la identificación de las fortalezas y debilidades:



**CENTRAL DE COMPRAS LA CALERA S.A.
SISTEMA DE COBRANZA DEL EFECTIVO**

**PROPUESTA DE FORMALIZACIÓN DE PROCESOS Y
PROCEDIMIENTOS DE CONTROL INTERNO, PERIODO 2016**

Septiembre 2015, Nogales, Chile

INDICE

	Página
INTRODUCCIÓN	63
DEFINICIÓN DEL SISTEMA DE COBRANZAS DEL EFECTIVO DE LA EMPRESA CENCOCAL S.A. Y SU RELEVANCIA	64
DESCRIPCIÓN DE LOS PROCEDIMIENTOS DE CONTROL INTERNO	64
PROCEDIMIENTOS BÁSICOS DEL ÁREA DE COBRANZAS DEL EFECTIVO	65

INTRODUCCIÓN

La Empresa Cencocal S.A., como toda empresa cuenta con numerosos riesgos, los cuales se transforman en debilidades en los diferentes procesos de control interno, estos no se encuentran formalmente establecidos o simplemente no existen, tal es el caso de la segregación de funciones, la construcción de manuales de procedimientos, planificación de control, dependencia de controles, entre otros.

El presente documento tiene como objetivo formalizar los controles del sistema de cobranzas del efectivo y regularizar las falencias que presenta la empresa en estudio, proporcionando una guía formal que instruya al personal, para así tener un mejor manejo del trabajo a desarrollar dentro del área, verificar con exactitud y confiabilidad los datos que proporcionen, fomentar la eficiencia de las operaciones y alentar la observancia de políticas y conductas administrativas.

Entre las principales ventajas de formalizar y documentar los procedimientos de control interno se encuentran las siguientes:

- Realizar adecuados procedimientos de control interno en el sistema de recaudación de efectivo.
- Delinear correctamente los cargos de cada responsable dentro del departamento, evitando así confusiones.
- Facilitar la capacitación de empleados ya contratados, así como también empleados nuevos, reemplazos, etcétera.
- Dar respuestas a incertidumbres respecto del control interno, sin la necesidad de incurrir en un excesivo tiempo de supervisión.

A continuación se hará una breve reseña del departamento a tratar en este manual, para posteriormente describir los procedimientos de control interno que la empresa Cencocal S.A. podrá implementar para formalizar su sistema de control interno de manera que pueda entregar una información financiera fiable y acorde a sus necesidades. Además de los distintos procedimientos que se ejecutarán dentro del departamento para un mejor desarrollo de sus actividades.

DEFINICIÓN DEL SISTEMA DE COBRANZAS DEL EFECTIVO DE LA EMPRESA CENCOCAL S.A. Y SU RELEVANCIA

Departamento de Recaudación:

Dentro de este departamento se cuadra lo recaudado dentro del día, de lo vendido a los diferentes clientes alrededor de la zona que tiene la entidad, tanto del efectivo y cheques, los cuales son traídos por los choferes de los camiones que reparten la mercadería. La cuadratura del dinero se realiza en forma diaria de forma tal de poder entregar la información de manera rápida a las oficinas centrales.

Los procedimientos de cuadratura que realiza la entidad se separan en tres distribuidoras, Nogales, Coquimbo y Copiapó, se centrará el proyecto de forma que se pueda ayudar a resolver las debilidades de control interno a nivel general y global, abarcando las tres y tratando de entregar de la mejor forma un manual que ayude al desarrollo del área en sí.

Relevancia:

Este departamento dentro de la entidad es uno de los más importantes, ya que es uno de los pilares fundamentales, debido a que, es uno de los sustentos de la empresa, en el sentido que provee gran parte de los ingresos que tiene la organización.

Por lo dicho anteriormente, se debe poner mucho énfasis en este departamento, tratando que se logren los objetivos acordados plenamente, al llevar esta área en forma eficiente se podrán amenizar variados costos y tener un sistema de control interno acorde a las necesidades del área y acorde a las necesidades que necesite la empresa.

DESCRIPCIÓN DE LOS PROCEDIMIENTOS DE CONTROL INTERNO

Objetivos del Procedimiento

El objetivo del presente documento de control interno, es establecer y presentar los lineamientos básicos para realizar los procedimientos del sistema de cobranzas del efectivo, especificando y detallando el proceso, el cual será supervisado, controlado y evaluado por el sistema de control interno. El responsable de la ejecución del procedimiento deberá cumplir con políticas y normas establecidas por la empresa Cencocal S.A.

PROCEDIMIENTOS BÁSICOS DEL ÁREA DE COBRANZAS DEL EFECTIVO

- Procedimiento de cuadratura de vales con arqueo de facturas
- Procedimiento de contar el dinero
- Procedimiento de registro de bolsas traídas por choferes en el día y redición de gastos de cada uno de ellos
- Procedimiento de realización de depósitos con el dinero y actas de información sobre lo recaudado
- Procedimiento de planillas del trabajo diario para posteriormente ser enviado a la casa matriz

En el cuadro 1, se señalan los objetivos de los procedimientos mencionados anteriormente y los responsables de la aplicación de cada uno de ellos.

Cuadro N°1: “Procedimientos, Objetivos y Responsables de Control Interno”

Procedimiento	Objetivo	Responsables de su aplicación
Procedimiento de cuadratura de vales con arqueo de facturas	Realizar la correcta preparación de cuadratura de los vales con el arqueo de las facturas, ésta al realizarse de forma computarizada entregará una información de tipo histórica y continúa, al ser de este tipo se verificará una información de tipo oportuna y actualizada.	El responsable de la ejecución de este procedimiento será el encargado administrativo del departamento de recaudación de la empresa. El corresponsable de su aplicación es el supervisor del área tratada en estudio, departamento de cobranzas del efectivo.

Procedimiento	Objetivo	Responsables de su aplicación
Procedimiento de registro de bolsas traídas por choferes en el día y redición de gastos de cada uno de ellos	Diseño de un sistema de control eficaz y suficiente que permita mantener y llevar un orden claro de cada chofer, ruta que se le asigna, dinero recaudado y gasto a rendir como peajes, parquímetros, etcétera.	El responsable de la ejecución de este procedimiento será el encargado administrativo del departamento de recaudación de la empresa. El corresponsable de su aplicación es el supervisor del área tratada en estudio, departamento de cobranzas del efectivo.
Procedimiento de realización de depósitos con el dinero y actas de información sobre lo recaudado	Realizar una correcta forma del llenado de actas que detalle en forma clara y precisa lo recaudado en el día, el número de bolsas contadas y cantidad de gastos incurridos. Además independiente de la información de las actas, respaldado con los depósitos incurridos por cada proyecto que la empresa venda, tanto de Cencocal en sí, Whatt's, Unilever y Bresler, cada proyecto aparte con su respectivo dinero, el cual debe estar ya cuadrado a la perfección.	El responsable de la ejecución de este procedimiento será el encargado administrativo del departamento de recaudación de la empresa. El corresponsable de su aplicación es el supervisor del área tratada en estudio, departamento de cobranzas del efectivo.

Procedimiento	Objetivo	Responsables de su aplicación
Procedimiento de planillas del trabajo diario para posteriormente ser enviado a la casa matriz	Realizar en forma correcta el llenado de cada planilla que debe ser enviado a la casa central de la empresa y al supervisor de las distribuidoras en forma oportuna sin enmiendas y detallando claramente el trabajo del día en el departamento.	El responsable de la ejecución de este procedimiento será el encargado administrativo del departamento de recaudación de la empresa. El corresponsable de su aplicación es el supervisor del área tratada en estudio, departamento de cobranzas del efectivo.

Fuente: Elaboración propia a partir de información entregada por la empresa CENCOCAL, 2015.

Se señalan, en el cuadro 2, las operaciones elementales de cada procedimiento mencionado anteriormente:

Cuadro N°2: “Procedimientos y Operaciones de control interno”

Procedimientos	Operaciones Elementales
Procedimiento de cuadratura de vales con arqueo de facturas	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Primero que todo, cada talonario de vale que se le entrega al chofer, una vez ocupado se debe devolver completamente vacío o con vales nulos. ➤ Se llevará un registro por correlativo de cada talonario entregado, así como también por los recibidos llevando un control de éstos. ➤ Una vez que transporten las bolsas

	<p>los choferes, se separan los vales y se cuentan y se revisan su correlativo en el computador, que tienen los trabajadores para comprobar su número.</p> <ul style="list-style-type: none">➤ Se sumarán todos los vales, cuadrando así con la suma que contenga la propia bolsa, para luego ser separado por los proyectos que correspondan según la mercadería vendida, proyectos que son Cencocal, Unilever, Bresler y Watt's.➤ Se revisaran con el arqueo de facturas que trae la bolsa y con la descargada en cada computador para verificar que vengan todos y no se quede ninguna a fuera.➤ En caso de que falten vales, según lo visto en el arqueo de las facturas, se procederá a revisar con las facturas en el departamento de facturación, verificando así que realmente ese cliente pagaba y no cancelaba a crédito.➤ Si realmente faltan vales, se procede a llamar y comunicar de inmediato al chofer para que tenga conocimiento de la situación.➤ Por último se anota una hoja final por cada bolsa especificando el nombre del chofer, ruta asignada dinero traído y número de facturas llevadas.
--	---

<p>Procedimiento de contar el dinero</p>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Al igual que los vales, lo cuadrado por los choferes, debe ser igual al dinero contado en la oficina. ➤ Se separa cada billete y moneda de igual monto, teniendo de esta manera un correcto orden. ➤ En caso de que el dinero no concuerde con lo registrado por el chofer, tanto si existe menos dinero o más, se le notificará a éste en forma oportuna y rápida para que tenga conocimiento de la situación y se solucione lo más pronto posible. ➤ Al tener el dinero cuadrado en la bolsa con los vales, se van haciendo pequeños montos de billetes y bolsas de monedas para un orden y que pueda ser contado al final de mejor manera.
<p>Procedimiento de registro de bolsas traídas por choferes en el día y redición de gastos de cada uno de ellos.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Cada bolsa que se entregue, se registrará en una planilla realizada por el departamento. ➤ Para rendir con los gastos se tendrá una caja chica, la cual sólo será utilizada para gastos menores que puedan tener los choferes en el proceso de su trabajo durante el día. ➤ Cuando los choferes entreguen y verifiquen la existencia de estos gastos, mediante boletas y peajes, se les rendirá el dinero. No se entregará dinero al chofer que no muestre físicamente el gasto

	<p>realizado, además el gasto debe ser acorde al trabajo hecho.</p>
<p>Procedimiento de realización de depósitos con el dinero y actas de información sobre lo recaudado</p>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Se desarrollara la planilla de acta de la información, la cual contiene el nombre del chofer, su ruta y dinero recaudado en el día. Cada acta corresponde al correspondiente proyecto mencionado anteriormente, no se juntarán proyectos ni se mezclaran. ➤ La información se sacan del documento realizado de cada bolsa para el llenado del acta, la cual debe estar perfectamente cuadrada en los procesos anteriores. ➤ Una vez terminadas las actas, se procede a realizar los depósitos de cada uno de ellos, identificando el proyecto que corresponde, así como también un depósito por los gastos incurridos en el día. ➤ Los depósitos con el dinero, serán llevados por el servicio de transporte de valores, con el cual se tenga un convenio para el traslado de este hasta el banco.
<p>Procedimiento de planillas del trabajo diario para posteriormente ser enviado a la casa matriz</p>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Las planillas de trabajo diario se desarrollaran con la información resultante de todas las actividades del día. ➤ Una persona será la encargada del llenado de ésta, la cual será el encargado de la oficina que

	<p>corresponda en la distribuidora, ya sea de Nogales, Coquimbo y Copiapó.</p> <ul style="list-style-type: none">➤ Se enviarán los correos con las planillas de actas al supervisor de las tres distribuidoras que se encuentra en Nogales, además de la casa matriz en La Calera, departamento de contabilidad y finanzas y al departamento de cuentas corrientes.
--	---

Fuente: Elaboración propia a partir de información entregada por la empresa CENCOCAL, 2015

CONCLUSIONES

La elaboración del presente proyecto de tesis correspondiente al “Diseño de un modelo de mejoramiento del Control Interno relativo al sistema de cobranzas del efectivo, para la Empresa Cencocal S.A.”, en relación a los resultados obtenidos de la presente investigación se procede a determinar lo siguiente:

En general las empresas no cuentan con un sistema de control interno formalmente constituido, y debido a esto se presentan mayores dificultades administrativas, financieras, productivas, entre otras.

Las empresas que no cuentan con dicho sistema de control, poseen deficiencias al momento de constatar el cumplimiento de sus objetivos económicos, los cuales son planeados al momento de entregar fiabilidad y de dar cumplimiento a las normas aplicables.

Es necesario encontrar puntos críticos que adquieran importancia para estas empresas, en el caso de la entidad en estudio, cuyo punto crítico es el sistema de cobranzas del efectivo, presente en sus tres distribuidoras a lo largo del país (Nogales, Copiapó y Coquimbo).

A lo largo del proyecto los resultados obtenidos evidenciaron que dentro del sistema existen factores positivos, y deficiencias, y entre sus debilidades más acentuadas se encuentra la baja segregación de funciones, la poca capacidad para detectar riesgos externos al área, y deficiencia en lo que se refiere a la planificación de control de sus actividades, estas falencias pueden darse por la no aplicación de un adecuado sistema de control interno, destacado por diferentes autores en libros de auditoría, así como en el informe COSO I.

Dentro del departamento de cobranzas del efectivo, una de las principales debilidades se encuentra dentro del ámbito de segregación de funciones, ya que los trabajadores dentro del área realizan múltiples deberes, sin aplicar criterio dentro de las funciones, es decir, un día pueden hacer un trabajo dentro de la oficina y al día siguiente, otro fuera de esta.

A su vez, al no tener una adecuada planificación de los controles, conduce a un déficit en el trabajo realizado, ya que, al no planificar y delinear bien las actividades a realizar, se incide en resultados negativos para la entidad.

Una buena planificación de control, ayuda a la eficacia de los procesos, reducir gastos en caso de errores, mejorar el tiempo del trabajo a desarrollar y con ello un mejor rendimiento del personal dentro de sus capacidades.

Cuando cada trabajador sabe exactamente cuáles son sus atribuciones, tiende a ejecutar de mejor manera, ya que trata en todo momento de alcanzar los objetivos del puesto y llenar sus expectativas, optimizando su nivel de trabajo, obteniendo más responsabilidad y proporcionando los resultados esperados, con esto se logra evitar la desorganización al momento de realizar el trabajo, la duplicidad de funciones, suministrar datos erróneos, entre otros.

Un aspecto que se debe tomar en cuenta al momento de realizar la segregación de funciones es que las atribuciones deben estar acordes con el puesto y grado de aptitud de la persona que ocupará dicho lugar, razón por la cual se deberá ubicar a la persona idónea en el lugar correcto.

A través de la realización de la herramienta "MEFI", se identificaron fortalezas y debilidades. Siendo una de las fortalezas más destacadas el capital intelectual y humano con que cuenta la empresa. El personal, es uno de los factores más relevante, y de acuerdo a lo observado, existe una buena comunicación y coordinación entre ellos.

Los resultados obtenidos a través de la aplicación de la entrevista estructurada, se logró identificar que el personal no posee conocimiento pleno del sistema de control interno, ya que sólo conocen sus propias actividades.

Por esta razón, se debe tener en cuenta, que es fundamental que las empresas confeccionen manuales de procedimientos que permitan identificar las responsabilidades de cada funcionario, y su grado de autoridad.

Además permite establecer cuáles son las funciones prioritarias y secundarias de cada trabajador, sus canales de comunicación entre las distintas oficinas y departamentos con sus superiores, así como el trabajo que se espera que efectúen cada uno de los que forman parte del departamento.

Este Manual de Procedimientos, como se menciona anteriormente, debe ser documentado e impulsado en la empresa. De esta manera se tendrá un soporte ético que debe ser cumplido todos los empleados que tenga la entidad.

Por otro lado, es necesario establecer comunicación clara tanto verbal como escrita con los empleados de la empresa, pues la gerencia asume la existencia de mecanismos de control, que los empleados expresan no conocer, por lo que es necesario informar y dejar evidencia de los mismos.

Una formalización del control interno para las empresas, orienta el desarrollo de éstas, ayuda a la consecución de objetivos, y a mejorar los procedimientos utilizados.

Esta formalización podrá ser aplicada a la empresa en estudio, que permitirá cumplir con sus metas y objetivos establecidos.

Otra evidencia arrojada por la entrevista, es la poca capacidad en cuanto a la detección de riesgos externo que puede dañar al departamento, tal es el caso de las distribuidoras ubicadas en Coquimbo y Copiapó, las cuales no manejan el sistema de cámaras y huellas dactilares dentro de la oficina, y cuyo funcionamiento permite evitar posibles robos e ingreso de personal ajeno al área.

Por lo tanto, es importante diseñar e implementar manuales de funciones y procedimientos por escrito, a fin de que tanto la empresa como los empleados tengan claras sus responsabilidades y limitaciones en las actividades que realizan dentro de la empresa, ya que, esta es una herramienta que transmite conocimientos y experiencias, la que servirá de instructivo, y ayudará al personal a canalizar de una mejor manera sus esfuerzos.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. Aguirre, J. (1997). *Control Interno: Áreas específicas de implantación y control*. (Tercera Edición). Madrid, España. Multimedia S.A.
2. Alvarez, O. (2007). *Auditoría Gubernamental Integral*. Perú, Lima. Editorial El Pacifico
3. Arens, A. (1996). *Auditoría un enfoque Integral*. (Sexta edición). Naucalpan de Juárez, México. Prentice Hall Hispanoamericana.
4. Blanco, Y. (2007). *Procedimientos de auditoría integral*, Bogotá, Colombia: ECOE
5. Brock, H. & Palmer, Ch. (1987). *Contabilidad principios y aplicaciones*. (cuarta edición). Barcelona, España: Reverté S.A.
6. Cepeda, G. (1997). *Auditoría y Control Interno*. Santafé de Bogotá, Colombia: McGraw-Hill
7. Cook, J. & Winkle, G. M. (1987). *Auditoría*. (tercera edición). Naucalpan de Juárez, México: McGraw-Hill.
8. Defliese, P., Jaenicke, H., Sullivan, J. & Gnospelius, R. (2001). *Auditoría Montgomery*. (Segunda Edición). México. Limusa S.A.
9. Estupiñán, R. (2006). *Control Interno y fraudes con base en los ciclos transaccionales*. Bogotá, Colombia: ECOE
10. Fonseca, O. (2011). *Sistemas de Control Interno para organizaciones*. Perú. IICO
11. Garcia del Junco, J & Casanueva, C. (2001). *Prácticas de la gestión empresarial*. Madrid, España. Mc Graw Hill

12. Horngren Charles T. (2010) *Contabilidad*. (Octava Edición). México. Pearson Educación
13. Koontz, H. & Wehrich, H. (2008). *Administración una perspectiva global y empresarial*. (Edición decimotercera), México. Mc Graw Hill
14. KPMG. (2009). *Encuesta de fraude y corrupción en Chile*. Santiago, Chile: Autor.
15. Los Nuevos Conceptos del Control Interno: Informe COSO. (1997). Díaz de Santo, S.A.
16. Mantilla, S. & Cante, S. (2005) *Auditoría del Control Interno*. Colombia. ECOE
17. Mantilla, S. (1998). *Control interno de los nuevos instrumentos financieros*. Bogotá, Colombia: ECOE
18. Mondaca, L. (comunicación personal, 12 de Septiembre del 2014)
19. Niño Álvarez R., Montoya Pérez J. (2003), *Contabilidad Intermedia I*. (Séptima edición) México D.F. , Trillas
20. Robbins, S. & Coulter, M. (2000). *Administración*. (sexta Edición). Naucalpan de Juárez, México: Prentice Hall.
21. Romero, R., (2003). *Marketing*. México. Palmir E.I.R.L
22. Valencia, J. (2009). *Control interno un efectivo sistema para la empresa*. México. Astrillas

Páginas Web

1. *Control Interno y Control de Gestión*. Recuperado de <http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/economicas/2006838/html/cap07/cont02.html>

2. Enrique López, Planeación y Control Estratégico. Recuperado de http://www.sites.upiicsa.ipn.mx/polilibros/portal/Polilibros/P_proceso/Planeacion_y_Control_Estrategio_Lic_Enrique_Lopez_Berzunza/UMD/Unidad%20IV/44.htm
3. Iriarte, L. &Albertini, C. (2012, 13 de Marzo). *La Polar crea unidades de control interno y de protección al cliente*. El Mercurio. Recuperado de <http://www.economiaynegocios.cl/noticias/noticias.asp?id=94294>
4. Misión, Visión e historial de la empresa CENCOCAL S.A:”. Recuperado de http://www.cencocal.cl/index.php?option=com_content&view=article&id=72&Itemid=121
5. Thompson, I. *Definición de empresa*. Promonegocios.net. Recuperado de <http://www.promonegocios.net/mercadotecnia/empresa-definicion-concepto.html>
6. Valdebenito, J. (28 de Febrero 2014). *Las plataformas de denuncias y su eficiencia en el control interno*. Recuperado de http://www.deloitte.com/view/es_CL/cl/ideas-y-perspectivas/deloitteenews/35b0756831574410VgnVCM1000003256f70aRCRD.htm

ANEXOS

ANEXO N°1: Entrevista inicial estructurada dirigida al Gerente de Operaciones de la empresa:

Presentación: Se desarrollará

Gerente de operaciones Cencocal S.A. Luis Mondaca

¿Por qué cree que ese aspecto del trabajo requiere más atención?

¿Han ocurrido sucesos que han afectado al sistema?

¿Cuál fue la razón que cree usted que esto sucedió?

¿Cree usted que tener un manual formal de procedimientos para el sistema de cobranzas de efectivo en donde se especifique funciones de trabajadores y tareas a desarrollar le ayudaría a la empresa?

ANEXO N°2: Entrevista estructurada dirigida al Jefe encargado de la rendición del Departamento de Recaudación:

La siguiente entrevista forma parte de la Tesis de Titulación y grado: “Diseño de un modelo de mejoramiento del sistema de control interno relativos al sistema de cobranza del efectivo de la empresa Cencocal S.A., período 2016” para optar al título de Contador Público Auditor y al Grado de Licenciado en Sistemas de Información Financiera y Control de Gestión.

El objetivo es obtener información del sistema de control interno con el que cuenta la empresa en estudio relativo con el tema planteado.

Cargo de quien responde la entrevista: _____

1. ¿El área cuenta actualmente con un sistema de control interno?

2. ¿De qué forma es efectivo su control interno?

3. ¿Es adecuada la manera de la empresa en como asigna las responsabilidades?

4. ¿Considera que esta es una empresa que corre riesgos?

5. ¿La comunicación fluye en todos los niveles a través del área?

6. ¿Con cuánto tiempo y exactitud fluye la comunicación entre distribuidoras?

7. ¿Existen mecanismos adecuados para detectar deficiencias en el control interno?
¿Cuáles?

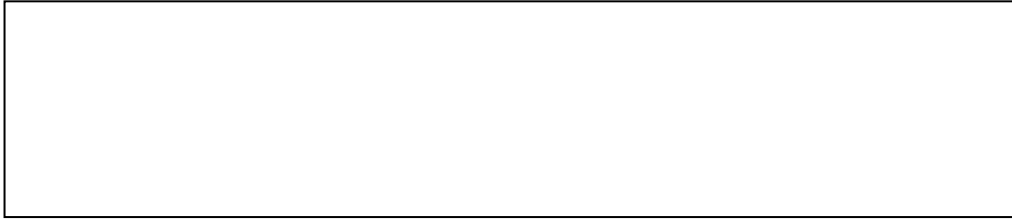
8. ¿Se supervisa el trabajo de los empleados?

9. ¿Son reportadas las deficiencias al personal responsable?

10. ¿Qué es lo importante a la hora de contratar al personal?

11. ¿Existe un código de conducta escrito?

12. ¿Los empleados han recibido y entienden este código de conducta?

A large, empty rectangular box with a thin black border, intended for a response to the question above.

ANEXO N°3: Lista de Cotejo para procedimientos de controles del sistema de cobranzas del efectivo, aplicados al área de la empresa en estudio, en base a los componentes del COSO.

La siguiente lista de cotejo forma parte de la Tesis de Titulación y grado: “Diseño de un modelo de mejoramiento del sistema de control interno relativos al sistema de cobranza del efectivo de la empresa Cencocal S.A., período 2016” para optar al título de Contador Público Auditor y al Grado de Licenciado en Sistemas de Información Financiera y Control de Gestión.

El objetivo del presente instrumento es conseguir información respecto a:

- Detectar los procedimientos de control interno que están siendo utilizados al sistema de cobranzas del efectivo, en base a los componentes del COSO.

Evaluación:

- Las preguntas tienen sólo tres opciones, por lo cual la persona encuestada deberá seleccionar la que considere apropiada, para cada una de las preguntas.
- La respuesta seleccionada debe ser marcada con una “X”.
- Al final de la encuesta podrá dar una opinión u observación sobre el tema tratado.

La información obtenida solo será utilizada para fines educacionales.

1. Identificación de la persona quien responde las preguntas

Nombre: _____

Área de Trabajo en la cual se desempeña:

Cargo: _____

2. Preguntas

Preguntas	SI	NO	Observaciones
ENTORNO DE CONTROL			
¿El procedimiento de arqueo del efectivo a nivel general, es de conocimiento de todo el personal?			
¿Las competencias de los empleados están ajustadas a sus responsabilidades?			
¿Se encuentran bien delineados los cargos que ocupan los empleados dentro del departamento?			
¿La remuneración y las promociones se basan exclusivamente en la consecución de los objetivos de rendimiento del personal?			
¿Han dimitido inesperadamente de algunos trabajadores del departamento?			
EVALUACIÓN DE RIESGOS			
¿Se van modificando las políticas de trabajo según lo requiera la situación?			
¿Existen mecanismos adecuados para detectar riesgos externos al departamento que puedan afectar de manera negativa al área?			
ACTIVIDADES DE CONTROL			
¿En caso de desfase en el arqueo del dinero, se monitorea hasta que se encuentre el error?			

Preguntas	Si	No	Observaciones
¿Existe algún mecanismo para validar el pago de los proveedores, aparte de revisar los documentos traídos por el chofer?			
¿Se verifica la validez sobre la documentación traída por el chofer?			
¿Se realizan informes finales sobre lo recaudado diariamente?			
¿Se envía esta información a algún departamento?			
¿Se revisa apropiadamente la documentación de entradas de dinero?			
¿Se revisa apropiadamente la documentación de salidas de dinero?			
¿Existen controles para reducir tentaciones que de una u otra manera pudieran existir?			
INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN			
El envío de información del arqueo diario, ¿se informa oportunamente?			
¿Se recibe una confirmación que la comunicación de los empleados con los encargados es efectiva y a tiempo?			
¿Existen vías de comunicación especial para tratar asuntos significativos respecto del departamento?			

Preguntas	Si	No	Observaciones
SUPERVISIÓN			
¿Se monitorean continuamente los procedimientos de envío de la información con el fin de verificar el correcto funcionamiento de éste?			
¿Existe un encargado que monitoree constantemente a las tres distribuidoras en el desarrollo del trabajo?			

ANEXO N°4: Matriz MEFI para procedimientos de controles del sistema de cobranzas del efectivo, aplicados al área de la empresa en estudio.

La siguiente Matriz MEFI forma parte de la Tesis de Titulación y grado: “Diseño de un modelo de mejoramiento del sistema de control interno relativos al sistema de cobranza del efectivo de la empresa Cencocal S.A., período 2016” para optar I título de Contador Público Auditor y al Grado de Licenciado en Sistemas de Información Financiera y Control de Gestión.

El objetivo de la siguiente herramienta es conseguir información respecto de:

- Del área en estudio, sistema de cobranza del efectivo de la empresa Cencocal S.A., en cuanto a lo que nos puede proporcionar la información al desarrollo de la matriz para una buena toma de decisiones.

Cuadro de Matriz MEFI

Factores internos clave	Ponderación	Clasificación	Resultado Ponderado
Fortalezas			
Debilidades			
Total			

- Identificar las fortalezas y debilidades claves de la organización y con ellas hacer un procedimiento detallado.

- Se asignará una ponderación que vaya desde 0.0 (sin importancia) hasta 1.0 (gran importancia) a cada factor. La ponderación indica la importancia relativa de cada factor en cuanto a su éxito en la industria. Sin importar si los factores clave dan fortalezas o debilidades, los factores considerados como los de mayor impacto en el rendimiento deben recibir ponderaciones altas. La suma de dichas ponderaciones deben totalizar 1.0.

- La clasificación se dará por:

Una debilidad importante (1)

Una debilidad menor (2)

Una fortaleza menor (3)

Una fortaleza mayor (4)

- Se multiplicará la ponderación por cada factor y se sumarán los resultados con el fin de determinar el resultado final. Sin importar el número de factores por incluir, el resultado total ponderado puede oscilar de un resultado bajo de 1.0 a otro alto de 4.0 siendo 2.5 el resultado promedio. Los resultados mayores de 2.5 indican una organización poseedora de una fuerte posición interna, mientras que los problemas menores de 2.5 muestran una organización con debilidades internas.

ANEXO N°5: “Pauta de diseño de un modelo de mejoramiento del sistema de control interno relativo al sistema de cobranzas del efectivo”

Modelo de estructura del contenido de un documento formal de procesos y procedimientos de control interno para el sistema de cobranzas del efectivo.

1. La portada y primera página contendrá lo siguiente

<p style="text-align: center;">NOMBRE DE LA EMPRESA Y DEPARTAMENTO</p> <p style="text-align: center;">DISEÑO DE MODELO DE MEJORAMIENTO DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO</p> <p style="text-align: center;">Ciudad y Fecha</p>
--

2. Índice
3. Introducción: Constará de una explicación general que tendrá:
 - Objetivos y ventajas del modelo
4. Departamento del área en sí y su importancia
5. Descripción de los procedimientos:
 - Objetivos de los procedimientos desarrollados
 - Responsables de la ejecución de éstos
 - Operaciones elementales que ejecutará cada integrante del área

Según la empresa se delegará cada función de las mencionadas en el modelo de mejoramiento, según los requerimientos y delineamientos de la entidad.