



**FACULTAD CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
ESCUELA DE AUDITORÍA**

**PROPUESTA DE UN DISEÑO DE SISTEMA DE CONTROL
INTERNO, ENFOCADO EN UNA EMPRESA FAMILIAR
DEDICADA AL RUBRO DE ALMACENAMIENTO DE
CONTENEDORES, EN LA CIUDAD DE VALPARAÍSO,
PERÍODO 2015**

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

**Tesistas: Catalina de los Angeles Cabrera Vásquez
Darinka Andrea Muñoz Morales**

Profesor Guía: Osvaldo Maldonado Segovia

Valparaíso, Julio 2015

Agradecimientos

Quiero agradecer a mis padres, hermano, abuela y todas aquellas personas que estuvieron y me brindaron una mano en esta vida universitaria estando presente en este largo camino, fue difícil, pero con fe en Dios, seguí adelante aprendiendo a ser perseverante en la vida para el logro de mis objetivos.

“Donde hay fe hay amor, donde hay amor hay paz, donde hay paz esta Dios y donde está Dios no falta nada”. (Blanca Cotta)

Catalina Cabrera Vásquez.

Quiero agradecer a mi familia por la preocupación constante que han tenido por mis estudios. A mis cercanos e incondicionales por todo el apoyo brindado, en especial a Felipe, Jorge, Paulina, Camila y Daniel... Gracias totales.

Y como escuché una vez “El aprendizaje es lo único inagotable que tenemos, ya que se guarda en la mente y se cuida con el corazón”.

Darinka Muñoz Morales.

ÍNDICE

	Páginas
RESUMEN.....	5
MARCO TEÓRICO.....	6
1. Antecedentes generales.	6
2. Auditoría.	7
2.1. Auditoría interna.....	8
3. Sistema de control interno.	8
3.1. Concepto de sistema.	9
3.2. Concepto de control.	9
3.3. Concepto de control interno.....	9
3.4. Objetivo del sistema de control interno.	10
3.5. Componentes del sistema de control interno – COSO 1.....	10
3.5.1. Entorno de control.	10
3.5.2. Evaluación de riesgos.	12
3.5.3. Actividades de control.	14
3.5.4. Información y comunicación.....	16
3.5.5. Supervisión.	20
3.6. Relación de objetivos y componentes.	22
4. Las pequeñas y medianas empresas (PYME).	23
4.1. Datos básicos sobre las micro y pequeñas empresas (MIPE)	24
4.2. Importancia cuantitativa de las MIPE.	25
5. Empresa familiar.	28
5.1. Conceptos de Empresa Familiar	30
5.2. Etapas de Crecimiento de la Empresa Familiar	31
5.3. Fortalezas y Debilidades.	32
6. Constitución de empresa familiar.....	36
7. Conocimiento de la empresa Terminal y Servicios Logísticos Las Cadenas Ltda.	36

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	40
OBJETIVOS DE INVESTIGACIÓN	41
METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.....	42
Etapa 1: Revisión de los antecedentes.....	42
Etapa 2: Sistematización de la información recopilada y determinación de la empresa en estudio.	42
Etapa 3: Elaboración, validación y aplicación de instrumentos.....	43
Etapa 4: Elaboración de la Matriz ordenadora de la empresa en estudio.	43
Etapa 5: Elaboración del diseño de la propuesta de un sistema de control Interno de los procesos de recepción, despacho, consolidación y desconsolidación de contenedores para la empresa en estudio.....	44
Etapa 6: Análisis y discusión de la información recopilada.	44
ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS	46
CONCLUSIONES.....	88
BIBLIOGRAFÍA.....	91
ANEXOS.....	94
Anexo N°1: Entrevista inicial dirigida a lo(s) gerente(s).....	95
Anexo N°2: Lista de Cotejo en base a los componentes del COSO 1	97
Anexo N°3: Lista de Cotejo en base a sus operaciones.....	100
Anexo N°4: Entrevista dirigida a los trabajadores.....	103
Anexo N°5: Matriz MEFI	105
Anexo N°6: Manual de Procedimientos	107
Anexo N°7: Tabulación de los resultados de la lista de cotejo.....	112

RESUMEN

El Control Interno es un componente fundamental de la administración que es utilizado en la actualidad por diversas organizaciones, en su mayoría por las empresas más grandes. Por otro lado, las pequeñas y medianas empresas (PYME) prácticamente no se tienen noticias de la implementación formal de sistemas de control interno, a pesar de su protagonismo en el mundo empresarial y en la economía. Una de las razones de por qué el 80% de las PYME fracasa antes de los cinco años, es la falta de implementación de un sistema de control interno, ya que las pequeñas y medianas empresas por lo general son de origen familiar, por lo que muchas veces no cuentan con los profesionales competentes, debido a que éstos no poseen los conocimientos necesarios para la realización de estos procedimientos ni con el profesionalismo para llevar una organización, lo que conlleva a que no tengan controles dentro de ésta.

La empresa utilizada para este estudio es Terminal y Servicios Logísticos Las Cadenas Limitada la cual no cuenta con un sistema de control interno formalizado. Al tener un lazo sanguíneo este tipo de empresas tiene diversos conflictos, mezclando el ámbito familiar con el de la empresa, con lo que se generan ciertas debilidades dentro de ella. El objetivo de esta investigación es diseñar un sistema de control interno, enfocado en una empresa familiar dedicada al rubro de almacenamiento de contenedores, desarrollando un manual de procedimientos para los servicios que prestan. El presente trabajo de investigación es un estudio cuantitativo de tipo descriptivo aplicando listas de cotejo, entrevistas y matriz MEFI, lo que facilitó la información necesaria para realizar el manual de procedimientos.

Los resultados obtenidos mediante la aplicación de los instrumentos es que presentan debilidades en sus procedimientos, por el hecho de no poseer una descripción formal de cargos y operaciones, lo que tiene relación con no tener implementado un sistema de control interno que pueda ayudar a controlar estas debilidades, mejorando así la eficiencia tanto de sus operaciones como de la labor que debe realizar cada trabajador a diario en la empresa.

MARCO TEÓRICO

1. Antecedentes generales.

Con el pasar del tiempo ha ido evolucionando la importancia de la necesidad de implementar un sistema de control interno en todas las organizaciones, el cual se encargará de establecer sus propias medidas que lo ayuden al logro de sus objetivos.

El Control Interno está siendo utilizado en la actualidad por diversas entidades, para obtener una mayor eficiencia en la utilización de los recursos, que la información financiera sea confiable y que se cumplan las leyes y normas aplicables. En su mayoría es utilizado por grandes empresas, ya que el mercado de hoy es el que demanda una mayor preparación, por lo que se ha convertido en una necesidad el implementar Sistemas de Control Interno acorde a los requerimientos de cada empresa.

En las pequeñas y medianas empresas (PYME) es escasa la implementación de sistemas de control interno, por la falta de recursos. En la Región Metropolitana se encuentran concentradas las medianas y grandes empresas acogiendo a un 68% de estas y a un 38% de las micro y pequeñas empresas. Por otro lado, estas son las que otorgan una cierta estabilidad laboral en el país, por la gran cantidad de personas a las cuales dan empleo.

En el caso de las empresas familiares, además de estos cambios, se enfrentan a una serie de problemas y conflictos que las hacen más vulnerables que las empresas no familiares, en especial al momento de implementar un sistema de control interno adecuado. Por ello, cada día aumenta la importancia de mejorar la gestión de este tipo de empresas e implementar sistemas de control interno de tipo estratégico (Deloitte, 2010).

Trabajar en una empresa familiar significa una elevada carga emocional que promueve naturalmente conflictos entre aspectos de negocio y personales, por lo que resulta muy importante establecer mecanismos de control interno que contribuyan a reducir sus efectos. Sin embargo, el conflicto y las tensiones

familiares son inevitables y no siempre son negativas, pues pueden servir para promover la necesaria renovación estratégica y organizacional de la empresa, para que cada miembro de la organización tenga conocimiento de sus funciones específicas.

2. Auditoría.

La auditoría según Defliese et al. (2001) es el proceso sistemático de obtener y evaluar la evidencia acerca de las afirmaciones relacionadas con actos y acontecimientos económicos, a fin de evaluar las declaraciones de los criterios establecidos y comunicar el resultado a las partes interesadas.

La auditoría implica someter a un estado de revisión de los estados financieros, el que es revisado por un experto profesional suficientemente cualificado, determinando procedimientos, actividades, informes, procesos, entre otros, con la intención de obtener un grado de garantía de la correcta elaboración o desarrollo.

El autor Gustavo Cepeda (1997) ha determinado las siguientes características para la auditoría:

- Es un examen que se practica generalmente con posterioridad a la ejecución y registro de operaciones.
- Comprende la revisión y verificación, con base en pruebas selectivas, de las transacciones, documentos, comprobantes, registros, libros, informes, incluyendo la inspección física de activos con el fin de obtener evidencia comprobatoria.
- Se requiere independencia mental y funcional del personal encargado de practicarla.
- Es altamente profesional, por lo cual exige sólidos conocimientos a nivel universitario en diferentes disciplinas por parte del personal responsable de su ejecución.
- Requiere amplitud de criterio para analizar, interpretar y dictaminar el desarrollo y registro de las operaciones.
- Exige la aplicación de técnicas y procedimientos diseñados y establecidos para cada tipo de examen.

- Evalúa el cumplimiento de disposiciones legales y políticas, administrativas de todo orden, aplicable a la organización o área examinada.

2.1. Auditoría interna.

La Auditoría interna es una actividad independiente y objetiva, concebida para mejorar las operaciones de una organización. Ayuda a una organización a cumplir sus objetivos aportando un enfoque sistemático y disciplinado para evaluar y mejorar la eficacia de los controles (Colegio de Contadores de Chile, 2012), la cual es llevada a cabo por empleados de la empresa cuyos procedimientos internos e informes están siendo revisados mediante un examen, el cual es realizado por *auditores internos*, los cuales deben ser independientes de cuyos trabajos revisan (Salazar, 2011).

La auditoría interna es responsable ante los niveles de dirección de la entidad, cuya finalidad es examinar las actividades contables, financieras, administrativas y de operación, para obtener suficientes resultados para la toma de decisiones. Entre los objetivos se encuentran:

- Evaluación permanente e independiente para determinar si el control interno está operando en forma efectiva y eficiente.
- Dar recomendaciones a la alta gerencia para fortalecer los controles internos existentes o para sugerir otros nuevos.
- Promover la eficiencia de los procedimientos existentes.
- Tener una posición crítica frente a la exactitud de la información y observar el cumplimiento de los procedimientos en la gestión de la organización.

3. Sistema de control interno.

Según Lybrand (1997) en cada entidad los altos ejecutivos buscan maneras de controlar mejor las empresas que dirigen. Los controles internos se implantan con el fin de detectar, en el plazo deseado, cualquier desviación respecto a los objetivos de rentabilidad establecidos por la empresa y de limitar las sorpresas. Dichos controles permiten a la dirección hacer frente a la rápida evolución del entorno económico y

competitivo, así como las exigencias y prioridades cambiantes de los clientes y adaptar su estructura para asegurar el crecimiento futuro.

Los controles internos son útiles para la consecución de objetivos, y cada vez es mayor la exigencia de disponer de mejores sistemas de control interno y de informes sobre los mismos. El control interno es considerado cada vez más como una solución a numerosos problemas potenciales.

3.1. Concepto de sistema.

Robert N. Anthony (2008) lo define como “una manera prescrita y usualmente repetitiva de realizar una o varias actividades”. El sistema es un módulo ordenado de elementos que se encuentran interrelacionados y que interactúan entre sí y es el que realiza un proceso fundamental de retroalimentación, que implica obtener y procesar la información acerca de las funciones que ejecuta para generar acciones correctivas, preventivas o de optimización.

3.2. Concepto de control.

Según el Colegio de Contadores de Chile (2012) el control “es una función del sistema de dirección por medio del cual una entidad busca mantener su funcionamiento dentro de ciertos límites mitigando los riesgos”. La dirección planifica, organiza y dirige la realización de las acciones suficientes para proporcionar una seguridad razonable de que se alcanzarán los objetivos y metas establecidas.

3.3. Concepto de control interno.

El control interno señalado por la NAGAs 44 señala que: “es un proceso –efectuado por el directorio de una entidad, la gerencia y otros miembros del personal- diseñado para entregar una seguridad razonable respecto del logro de objetivos” (Salazar, 2011).

Por otro lado Lybrand (1997) lo define como un “proceso efectuado por la 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 sus objetivos”.

3.4. Objetivo del sistema de control interno.

El establecimiento de objetivos es un requisito previo del control interno. Los objetivos pueden establecerse para la entidad como conjunto o dirigirse a determinadas áreas o actividades. Según Lybrand (1997) los objetivos pueden clasificarse en tres categorías:

- **Operacionales:** Utilización eficaz y eficiente de los recursos de la entidad.
- **Información Financiera:** Preparación y publicación de estados financieros fiables.
- **Cumplimiento:** Cumplimiento por parte de la entidad de las leyes y normas que le sean aplicables.

Sin embargo la consecución de los objetivos operacionales no siempre está bajo el control de la entidad, a diferencia de los demás objetivos.

3.5. Componentes del sistema de control interno – COSO 1.

El control interno consta de cinco componentes relacionados entre sí. Los cuales se detallan a continuación según Lybrand (1997):

3.5.1. Entorno de control.

El entorno de control marca las pautas de comportamiento de una organización, y tiene una influencia directa en el nivel de concienciación del personal respecto al control. Constituye la base de datos de todos los demás elementos del control interno. Por otro lado define el conjunto de circunstancias que enmarcan el accionar de una entidad desde la perspectiva del control interno y que son determinantes sobre las conductas y los procedimientos de la organización.

Si este componente no existe o no funciona, el resto de los elementos tampoco funcionará, ya que contribuye en la estructura, el orden, la honradez, los valores éticos, en la capacidad de los trabajadores y en la forma de operar de la dirección; en como distribuye las responsabilidades y la jerarquía, y en cómo forma y realiza el desarrollo profesional de sus trabajadores. Básicamente es el desarrollo del ambiente laboral, como funciona su entorno, en la relación de los empleados y la administración.

La Dirección es responsable de este componente, pero por otro lado el personal debe tener una actitud y disciplina correcta para mejorar el entorno de control.

Entre los factores de este componente se encuentran:

- **Integridad y valores éticos:** Los objetivos de la entidad y la manera en que se consiguen están basados en las distintas prioridades, juicios de valor y estilos de gestión, los cuales se traducen en normas de comportamiento y reflejan la integridad de la dirección y su compromiso con los valores éticos. Por su parte, estos factores son elementos esenciales para el entorno de control y afectan al diseño, administración y supervisión de los demás elementos de control.
Por otro lado, este componente trata sobre los incentivos y tentaciones, los cuales pueden incidir en la probabilidad de que se produzcan prácticas fraudulentas.
- **Compromiso de competencia profesional:** Este factor debe reflejar el conocimiento y las habilidades necesarias para llevar a cabo las tareas que cada puesto de trabajo necesita. Es función de la dirección conocer las habilidades y a la persona que desempeñará cada cargo para estar conforme con su trabajo. Se suele buscar un equilibrio entre el nivel de competencia deseado y el costo, y además entre el nivel de supervisión y la capacidad exigida del individuo.
- **Consejo de administración y comité de auditoría:** Son nombrados por los Accionistas. La actividad del consejo de administración es esencial para garantizar la eficacia del control interno. Debido a que el consejo debe estar preparado para cuestionar y supervisar las actividades de la dirección, presentar opiniones alternativas y tener disposición para actuar cuando

surgen incidentes o problemas, debe incluir entre sus miembros a Consejeros Externos.

- **La filosofía de dirección y el estilo de gestión:** Lo crea la administración. Este factor afecta en la manera en que la empresa es gestionada y al tipo de riesgo empresarial que se acepta. Una empresa que ha tenido éxito a la hora de correr riesgos significativos puede tener una perspectiva distinta del control interno.
- **Estructura Organizativa:** Son los derechos y obligaciones de la empresa. Esta proporciona el marco en que se planifican, ejecutan, controlan y supervisan las actividades para la consecución de objetivos.
Una entidad desarrolla la estructura organizativa que mejor se adapta a sus necesidades. Por su parte, la adecuación depende de su tamaño y naturaleza de las actividades que desarrolle.
- **Asignación de autoridad y responsabilidad:** Es la medida en que se autoriza e impulsa al personal, tanto a nivel individual como de equipo, a utilizar su iniciativa a la hora de abordar temas y solucionar problemas y establece límites de autoridad. Por lo general se delega la autoridad a niveles inferiores.
La delegación de autoridad y responsabilidad está diseñada para fomentar la iniciativa individual dentro de unos límites.
- **Políticas y prácticas en materia de Recursos Humanos:** Las prácticas aplicadas en este campo indican a los empleados los niveles de integridad, comportamiento ético y competencia que se espera de ellos. Esto se refiere a políticas de contratación, ascensos, formación, evaluación, promoción, remuneración, corrección, entre otros, lo cual debe estar establecido.
La instrucción y la formación deben preparar al personal para que pueda mantener el ritmo y hacer frente de forma eficaz al entorno cambiante.

3.5.2. Evaluación de riesgos.

Una condición previa a la evaluación de los riesgos es el establecimiento de objetivos en cada nivel de la organización. Luego se deben identificar y analizar los riesgos, para finalmente ver la forma en que estos deben ser gestionados.

Los riesgos afectan la habilidad de cada entidad para sobrevivir, competir con éxito, mantener una posición financiera fuerte y una imagen pública positiva. No existe ninguna posibilidad práctica de reducir el riesgo a cero.

Objetivos.

Los objetivos pueden estar claramente identificados o implícitos. Todos los objetivos generales de una entidad vienen representados normalmente por la misión y valores que la empresa considera prioritarios. Estos objetivos, junto con la evaluación de los puntos fuertes y débiles de la entidad y de las oportunidades y amenazas del entorno, llevan a definir una estrategia global. Los objetivos específicos se derivan de la estrategia global de la empresa. Entre ellos se encuentran:

- **Objetivos relacionados con las operaciones:** Se refieren a la eficacia y eficiencia de las operaciones de la entidad, incluyendo los objetivos de rendimiento y rentabilidad y la salvaguarda de los recursos contra posibles pérdidas. La dirección se debe asegurar de que los objetivos están basados en la realidad y en las exigencias del mercado.
- **Objetivos relacionados con la información financiera:** Se refieren a la preparación de estados financieros fiables y a la prevención de la falsificación de la información financiera publicada.
- **Objetivos de cumplimiento:** Estos objetivos se refieren al cumplimiento de las leyes y normas a las que está sujeta la entidad. Dependen de factores externos y tienden a ser parecidos en todas las entidades.

Riesgos.

La dirección debe examinar detalladamente los riesgos existentes en todos los niveles de la empresa y tomar las medidas oportunas y gestionarlos.

- **Identificación de los Riesgos:** El rendimiento de una entidad puede verse amenazado tanto por factores internos como externos. El nivel de riesgo aumenta en la medida en que los objetivos se distancien de las pautas de comportamiento de la entidad.
Es esencial que todos los riesgos sean identificados y es útil considerar los riesgos “desde cero”.

A nivel de empresa los riesgos pueden ser la consecuencia tanto de factores externos como internos; en cambio a nivel de actividad deben ser identificados para cada actividad de la empresa y en especial los que la afecten significativamente.

- **Análisis de los riesgos:** Después de que se hayan identificado los riesgos a nivel de la entidad y de actividades, ha de llevarse a cabo un análisis de riesgos. Los riesgos existen por cambios en el entorno, en la normativa o cambios internos en la organización, para lo cual se necesitan mecanismos de defensa para mitigarlos.

Un riesgo importante y que es muy probable que se materialice, requerirá un análisis profundo.

Una vez analizadas la importancia y la probabilidad de un riesgo, la dirección debe estudiar la mejor forma de gestionarlo, para lo cual deberá aplicar su juicio y efectuar un análisis de los costos en los que pueda incurrir.

3.5.3. Actividades de control.

Las actividades de control consisten en las políticas y los procedimientos que tienden a asegurar que se cumplan las directrices de la dirección. También aseguran que se tomen las medidas necesarias para afrontar los riesgos que ponen en peligro la consecución de los objetivos. Estas se llevan a cabo en todos los niveles y funciones de la organización.

Una determinada actividad de control puede ayudar a alcanzar objetivos de la entidad que correspondan a diversas categorías.

Tipos de actividades de control.

Existen muchas descripciones de tipos de actividades de control, entre las cuales incluyen desde controles preventivos a controles detectivos, controles manuales, informáticos y de dirección.

Las actividades de control que a continuación se exponen generalmente son llevadas a cabo por el personal a todos los niveles de una organización.

- **Análisis efectuados por la dirección (gerentes):** Los resultados obtenidos se analizan comparándolos con los presupuestos, las previsiones, los resultados de ejercicios anteriores y con los competidores. Con el fin de evaluar en qué medida se están alcanzando los objetivos, la dirección realiza un seguimiento de las iniciativas principales. Las acciones de la dirección relacionadas con el análisis y el seguimiento de dicha información representan actividades de control.
- **Gestión directa de funciones por actividades (jefes y supervisores):** Los responsables de las diversas funciones o actividades revisan los informes sobre resultados alcanzados.
- **Proceso de información:** Se realiza una serie de controles para comprobar la exactitud, totalidad y autorización de las transacciones. Se debe controlar el desarrollo de nuevos sistemas y la modificación de los existentes, al igual que el acceso a los datos, archivos y programas informáticos.
- **Controles físicos:** Los equipos de fabricación, las inversiones financieras, la tesorería y otros activos son objeto de protección y periódicamente se someten a recuentos físicos cuyos resultados se comparan con las cifras que figuran en los registros de control.
- **Indicadores de rendimiento:** El análisis combinado de diferentes conjuntos de datos (operativos o financieros) junto con la puesta en marcha de acciones correctivas, constituyen actividades de control.
- **Segregación de funciones:** Con el fin de reducir el riesgo de que se cometan errores o irregularidades, las tareas se reparten entre los empleados.

Políticas y procedimientos.

Las actividades de control se apoyan en dos elementos: las políticas que determinan lo que debería hacerse y los procedimientos que es lo que se necesita para llevar a cabo las políticas. Las políticas se comunican verbalmente. Un procedimiento no será útil si se lleva a cabo de forma mecánica, sin concentrarse en el objetivo por el que se ha establecido la política.

Integración de las actividades de control con la evaluación de riesgos.

Las actividades de control constituyen el plan de acción para afrontar los riesgos. Además sirven como mecanismos para asegurar el cumplimiento de los objetivos.

Por otro lado forman una parte esencial del proceso mediante el cual una empresa intenta lograr sus objetivos de explotación.

Controles sobre los sistemas de información.

Un sistema de información es un canal por el cual fluyen los datos (operacionales, financieras y cumplimiento) dentro de la organización y deben estar controlados. La mayoría de las empresas usa sistemas informáticos para generar información, los cuales deben estar formalmente descritos en la empresa.

Se agrupan en dos categorías:

- **Controles generales:** Habitualmente incluyen controles sobre las operaciones del centro de proceso de datos, la adquisición y mantenimiento de software, el control de acceso y el desarrollo y mantenimiento de las aplicaciones. Estos controles son aplicables a todos los sistemas.
- **Controles de aplicación:** Están diseñados para controlar el funcionamiento de las aplicaciones. Permiten asegurar la totalidad, exactitud, autorización y validez en el proceso de transacciones.

Una contribución importante de los ordenadores a los sistemas de control es su capacidad de evitar que se introduzcan errores en el sistema, además de detectarlos y corregirlos una vez dentro.

Juntos estos controles sirven para asegurar la totalidad, exactitud y autorización de la información financiera y garantizan el proceso completo y correcto de la información.

3.5.4. Información y comunicación.

Es necesario identificar, recoger y comunicar la información relevante de un modo y plazo tal que permitan a cada uno asumir sus responsabilidades. Los sistemas de información generan informes que recogen información operacional, financiera y de cumplimiento, que posibilitan la dirección y el control del negocio.

Se debe establecer una comunicación eficaz en el sentido más amplio, lo cual implica una circulación multidireccional de la información, es decir, ascendente, descendente y transversal.

La dirección debe transmitir un mensaje claro a todo el personal sobre la importancia de las responsabilidades de cada persona. Además es necesaria una comunicación eficaz con terceros.

Información.

La información es necesaria en todos los niveles de la organización y tiene relación con los tres objetivos principales. Esta sirve para realizar un seguimiento a la rentabilidad de la compañía, a la evolución de los deudores, a la rentabilidad de la gama de productos, a las cuotas de mercado y a las estadísticas de accidentabilidad.

Los sistemas de información permiten identificar, recoger, procesar y divulgar estos datos. A su vez estos deben adaptarse para poder dar soporte a los nuevos objetivos de la entidad. Para ser eficaces no deben únicamente identificar y recoger la información necesaria, sino que también han de procesar dicha información y comunicarla en un plazo y de una forma que resulte útil para el control de las actividades de la entidad.

Estrategias y sistemas integrados: Los sistemas de información generalmente constituyen una parte integral de las actividades operativas y además deben ser parte de la estrategia de la organización y no sólo para proporcionar información de control. Entre ellas se encuentran:

- **Apoyo de los sistemas a las iniciativas estratégicas:** Esto genera el éxito en las empresas, ya que los sistemas de información pueden marcar la diferencia a la hora de conseguir ventajas competitivas. Cada vez más las empresas utilizan la tecnología para comprender y satisfacer las necesidades del mercado haciendo caso de los sistemas para apoyar estrategias proactivas, más que reactivas.
- **Integración con las operaciones:** Los sistemas de información ayudan a controlar los procesos del negocio, siguiendo y registrando las transacciones en tiempo real, englobando una serie de las actividades de la entidad en un

complejo entorno de sistemas integrados. Los sistemas de control y las aplicaciones de los procesos, ahora se realizan mediante la robótica, de forma que se ha reducido al mínimo la intervención humana.

- **Coexistencia de tecnologías:** Existen en un mismo ambiente, tecnologías antiguas y nuevas. Los sistemas nuevos no siempre incorporan mejores mecanismos de control. Los sistemas de la empresa normalmente evolucionarán para satisfacer sus necesidades, configurándose a partir de muchas tecnologías diferentes.

La calidad de la información: La calidad de la información generada por el sistema afecta a la capacidad de la dirección para tomar decisiones adecuadas al gestionar y controlar las actividades de la empresa. Los sistemas modernos incorporan la opción de consulta en línea para estar más actualizados con la información.

La calidad de la información se refiere a los siguientes aspectos:

- **Contenido:** ¿Contiene toda la información necesaria?
- **Oportunidad:** ¿Se facilita en el tiempo adecuado?
- **Actualidad:** ¿Es la más reciente disponible?
- **Exactitud:** ¿Los datos son correctos?
- **Accesibilidad:** ¿Puede ser obtenida fácilmente por las personas adecuadas?

El diseño de los sistemas de información debe responder a todas estas preguntas satisfactoriamente. Poder disponer de información adecuada, oportuna y accesible es esencial para implantar el control.

Comunicación.

La comunicación es inherente a los sistemas de información. También debe existir una comunicación más amplia, que aborde las expectativas y responsabilidades de las personas y los grupos, así como otras cuestiones importantes.

Comunicación interna: Todo el personal debe recibir el mensaje claro desde la alta dirección sobre la seriedad de sus funciones afectas al control interno. El mensaje debe ser claro y eficaz.

El personal de la empresa debe saber que cuando se produzca una incidencia conviene prestar atención tanto a la causa como al acontecimiento, para identificar la deficiencia potencial en el sistema y tomar las medidas necesarias para evitar que se repita.

Además deben saber cómo sus actividades están relacionadas con el trabajo de los demás, para reconocer los problemas y determinar sus causas y medidas correctivas adecuadas.

Los empleados deben tener mecanismos para comunicar a sus superiores información relevante, mediante líneas de comunicación abierta y disposición a escuchar por parte de los superiores. Algunas entidades disponen de una línea de comunicación directa con un consejero, responsable de auditoría interna o asesores legales de la entidad.

La dirección debe mantener al consejo de administración informado respecto de la rentabilidad, desarrollo, riesgos, iniciativas significativas y demás acontecimientos e incidencias relevantes.

Comunicación externa: Al disponer de líneas abiertas de comunicación, los clientes y proveedores podrán aportar información de gran valor sobre el diseño y la calidad de los productos y servicios de la empresa, permitiendo que la entidad responda a los cambios en las exigencias y preferencias de los clientes.

Las comunicaciones con los accionistas, organismos de control, analistas financieros y otros terceros deberían contener información acorde a sus necesidades respectivas, de modo que puedan entender el entorno y los riesgos de la entidad.

La comunicación establecida entre la dirección y los interlocutores externos, sea o no dinámica, realizada de forma abierta y sincera, permite transmitir en uno u otro caso un mensaje a todos los ámbitos de la entidad.

3.5.5. Supervisión.

Resulta necesario realizar una supervisión de los sistemas de control interno, evaluando la calidad de su rendimiento. Las deficiencias en el sistema de control interno, en su caso, deberán ser puestas en conocimiento de la gerencia.

La dirección tendrá que determinar si el sistema de control interno es en todo momento adecuado y capaz de asimilar los nuevos riesgos.

El proceso de supervisión asegura que el control interno continúa funcionando adecuadamente. Se aplicará a todas las actividades dentro de la entidad.

Las operaciones de supervisión se materializan en dos formas:

- **Actividades de supervisión continuada:** Se efectúa un seguimiento de la eficacia del control interno en el desarrollo normal del negocio. Comprende actividades corrientes de gestión y supervisión, comparaciones, conciliaciones y otras tareas rutinarias.
- **Evaluaciones puntuales:** Aunque los procedimientos de supervisión continuada suelen proporcionar información importante sobre la eficacia de otros componentes de control, de vez en cuando un replanteamiento del sistema resultaría útil. Con lo cual se puede examinar la continuidad de la eficacia de los procedimientos de supervisión continuada.

Alcance y frecuencia.

El alcance y la frecuencia de la evaluación del control interno varían según la magnitud de los riesgos objeto del control y la importancia de los controles para la reducción de los mismos. Si los riesgos son altos, entonces los controles son más críticos y las evaluaciones más frecuentes.

La evaluación de todo el sistema de control interno puede ser por: cambios importantes en la estrategia o la dirección, importantes adquisiciones o enajenaciones, o modificaciones de envergadura efectuados en la explotación o en los métodos utilizados en el proceso de la información financiera.

¿Quién efectúa la evaluación?

Las evaluaciones se efectúan en forma de autoevaluación, llevada a cabo por las personas responsables de una unidad o función específica que determina la eficacia de los controles aplicados a sus actividades.

Por otra parte, el trabajo realizado por los auditores externos constituye un elemento de análisis a la hora de determinar la eficacia del control interno.

El Proceso de evaluación.

La evaluación de un sistema de control interno constituye en sí todo un proceso. Debe mantenerse una disciplina apropiada en todo el proceso y deben mantenerse ciertos principios fundamentales.

El evaluar deberá entender cada una de las actividades de la entidad y cada componente del sistema de control interno objeto de la evaluación.

Se debe conversar con los empleados y revisar la evidencia, con el objeto último de determinar si el sistema ofrece una seguridad razonable con respecto a los objetivos establecidos.

Metodología.

Existe una gran variedad de metodologías y herramientas de evaluación, incluyendo hojas de control, cuestionarios y técnicas de flujogramación. Algunas empresas comparan sus sistemas de control interno con los de las otras entidades, para lo cual deben tener en cuenta las diferencias de objetivos, acontecimientos y circunstancias.

Documentación.

El nivel de documentación soporte del Sistema de Control Interno varía según la dimensión y complejidad de la misma. Muchos controles son informales y no tienen documentación, lo cual no impide que el sistema de control interno sea eficaz o que no pueda ser evaluado.

El evaluador puede decidir documentar el proceso de evaluación, aunque es recomendable que lo haga. La documentación debe ser más exhaustiva cuando se afirma sobre el sistema de control interno a terceros.

3.6. Relación de objetivos y componentes.

La Figura N°1 representa la relación directa que existe entre los objetivos, que es lo que la entidad se esfuerza por conseguir, y los componentes, que representan lo que se necesita para cumplir dichos objetivos.

El control interno es relevante para la totalidad de la entidad o para cualquiera de sus unidades o actividades. Los cinco componentes son aplicables e importantes para cada categoría de objetivos, lo cual tiene relación además con las unidades y actividades de cada entidad.

Por otro lado las tres categorías de objetivos: operacionales, fiabilidad de la información y de cumplimiento están representadas en las columnas. Los cinco componentes están representados por filas. Y finalmente la estructura organizacional de la entidad es representada por la tercera dimensión.

Figura N°1: Relación entre objetivos y componentes.



Fuente: Coopers & Lybrand, 1997

4. Las pequeñas y medianas empresas (PYME).

Según la Ley 20.416 en su artículo N°2, define que se entiende por microempresas a aquellas empresas cuyos ingresos anuales por ventas y servicios y otras actividades del giro no hayan superado las 2.400 unidades de fomento en el último año calendario; pequeñas empresas, aquellas cuyos ingresos anuales por ventas, servicios y otras actividades del giro sean superiores a 2.400 unidades de fomento y no exceden de 25.000 unidades de fomento en el último año calendario, y medianas empresas, aquellas cuyos ingresos anuales por ventas, servicios y otras actividades del giro sean superiores a 25.000 unidades de fomento y no exceden las 100.000 unidades de fomento en el último año calendario.

En Chile las Pyme son una parte importante de la economía de nuestro país, ya que son fundamentales para el empleo y desarrollo de las personas. En los últimos años se han realizado estadísticas de las empresas de menor tamaño, denominadas EMT, en las cuales se encuentran las micro, pequeñas y medianas empresas.

En el Cuadro N°1 se puede visualizar la encuesta anual que realizó el INE (Instituto Nacional de Estadísticas, 2006) de las pequeñas y medianas empresas, la cual da a conocer la composición del PIB Regional, las ventas y el empleo de las PYMES por regiones que guardan una cierta relación al interior del país, con la excepción de la Región Metropolitana.

Cuadro N°1: Participación de PIB regionalizado

REGIONES	VENTAS PYME	% OCUPADOS PYME	PIBR 2006
I de Tarapacá, XV Arica y Parinacota	7,8	7,3	3,9
II de Antofagasta	7	6,2	7,2
III de Atacama	4,2	7,5	1,9
IV de Coquimbo	6,2	6,2	2,4
V de Valparaíso	8,9	9,1	9
VI de O'higgins	5,6	6,2	4,1
VII del Maule	6,8	7,1	4
VIII del Bío Bío	9,1	9,5	10,4

REGIONES	VENTAS PYME	% OCUPADOS PYME	PIBR 2006
IX de La Araucanía	6,4	7,1	2,6
X de Los Lagos y XIV de Los Ríos	8,1	7,5	4,9
XI Aysen	3,2	3	0,7
XII Magallanes y Antártica	5	5	1,7
Metropolitana de Santiago	21,7	18,3	47

Fuente: INE, Primera encuesta anual de las pequeñas y medianas empresas, 2006

4.1. Datos básicos sobre las micro y pequeñas empresas (MIPE)

De acuerdo a las estadísticas la región más significativa es la Región Metropolitana, ya que concentra el mayor PIB regionalizado con un 47%, lo que conlleva a que las ventas de las PYMES representen el 22%, generando así un 18% de su empleo total para la población.

En Chile, en el año 2011 se realizó la Encuesta de Caracterización Socioeconómica Nacional, conocida como CASEN, la que dio como resultado la existencia de alrededor de 1,5 millones de micro y pequeñas empresas (MIPE), incluidos los/as trabajadores/as por cuenta propia. Las MIPES formales alcanzan a 803 mil unidades productivas el año 2012. Además, se estima que existen más de 710 mil microempresas informales.

La MIPE está presente en casi todos los sectores de las actividades económicas y se caracterizan por su estructura productiva y administrativa, presentando diversas realidades. Dentro de su sector terciario se encuentra el comercio, restaurantes y hotelería, este último es el que predomina con gran diferencia. En menor medida, está presente en la enseñanza, la minería y la electricidad, gas y agua (Servicio de cooperación técnica, 2013).

4.2. Importancia cuantitativa de las MIPES.

El cuadro N°2 representa un estudio realizado por SERCOTEC (Servicio de cooperación técnica, 2013), entre el período 2005-2012, en donde todas las empresas de distintos tamaños, ya sea micro, pequeña, mediana y grande experimentaron durante esos años una evolución positiva en números absolutos.

Cuadro N°2: Distribución por tamaño de empresas formales hasta 2012

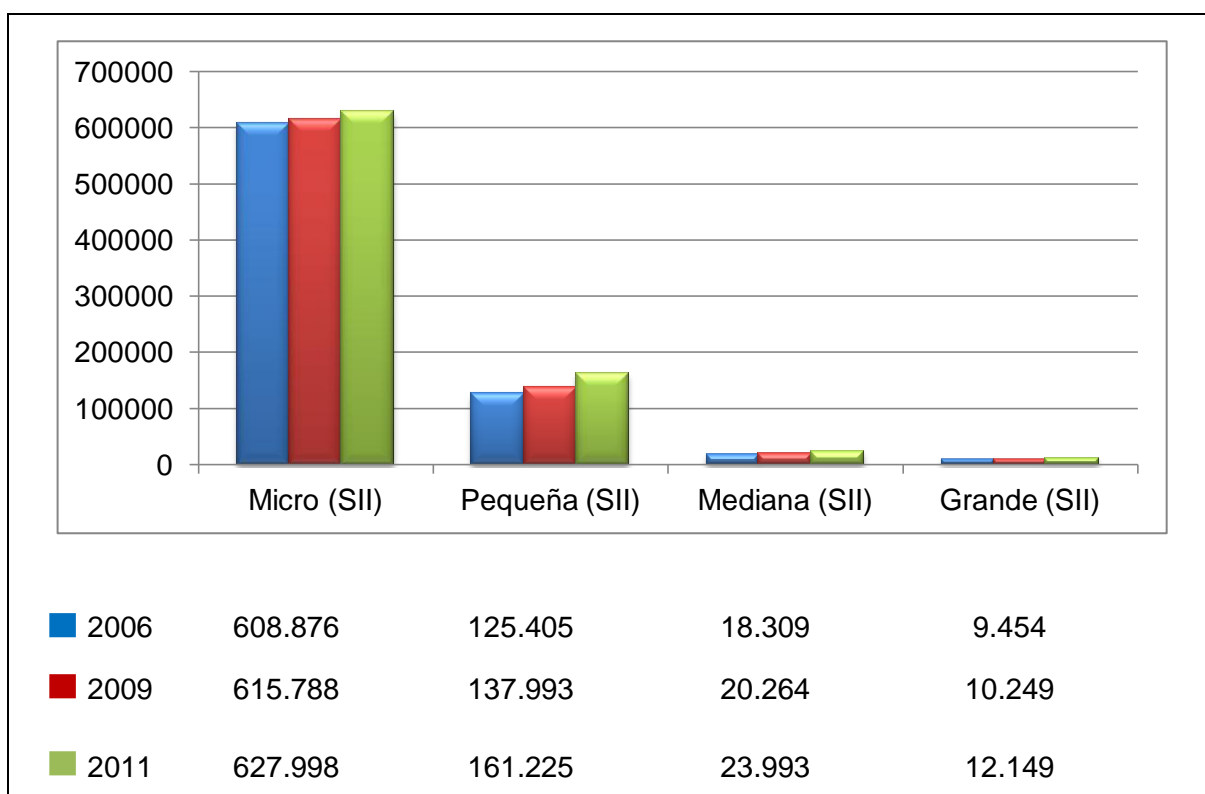
AÑO	MIPES	%	Mediana	%	Grande	%	Total General
2005	720.089	96,50%	17.407	2,33%	8.727	1,17%	746.223
2006	734.281	96,36%	18.309	2,40%	9.454	1,24%	762.044
2007	742.146	96,14%	19.581	2,54%	10.209	1,32%	771.936
2008	752.379	96,02%	20.667	2,64%	10.502	1,34%	783.548
2009	753.781	96,11%	20.264	2,58%	10.249	1,31%	784.294
2010	767.900	95,83%	22.206	2,77%	11.216	1,40%	801.322
2011	789.223	95,62%	23.994	2,91%	12.149	1,47%	825.366
2012	808.348	95,46%	25.737	3,04%	12.724	1,50%	846.809

Fuente: Adaptado del cuadro, de La situación de la micro y pequeña empresa en Chile, SERCOTEC, 2013.

La investigación reveló que en Chile en el año 2012 existen 808.348 MIPES que representan el 95,46% de las empresas del sector formal, superando en gran medida a las medianas y grandes empresas del país.

En el gráfico N°1 se puede observar la distribución por tamaño de las empresas chilenas, las cuales se dividen entre las micro, pequeñas y medianas empresas, entre los años 2006 al 2011.

Gráfico N° 1: Distribución por tamaño de las empresas formales año 2006 a 2011



Fuente: Elaboración propia, SERCOTEC, 2006, 2009, 2011

A medida que pasan los años ha ido creciendo el mercado en el país, lo que se ve reflejado por la diversa cantidad de empresas que se forman. La mayor concentración de empresas están constituidas por la micro empresa que representan 627.998 al año 2011.

En el cuadro N°3 se detalla la distribución sectorial de las micros y pequeñas empresas en Chile participan en distintos sectores de actividad económica, operando en zonas urbanas y rurales, con distintas funciones de producción.

Cuadro N°3: Distribución sectorial y por tamaño de empresas formales, año 2012

Rubro	Micro	Pequeña	Mediana	Grande	Total
Agricultura y pesca	54.620	15.341	1.725	588	72.274
Minería	2.444	1.584	339	265	4.632
Industria	57.751	19.368	3.374	2.061	82.554
Electricidad, gas y agua	1.952	581	143	202	2.878
Construcción	41.694	18.762	2.857	1.368	64.681
Inmobiliarias y actividades empresariales	58.325	20.916	3.185	1.287	83.713
Comercio, hotelería y restaurantes	295.105	56.361	8.602	3.981	364.049
Transporte, almacenamiento y comunicación	64.872	15.168	1.678	742	82.460
Servicios financieros	19.776	11.577	2.461	1.764	35.578
Servicios de salud, personales y sociales	35.837	8.186	586	240	44.849
Enseñanza	4.091	3.323	773	210	8.397
Sin clasificar	644	70	14	16	744
Total	637.111	171.237	25.737	12.724	846.809

Fuente: La situación de la micro y pequeña empresa en Chile, SERCOTEC, 2013.

Se concluye que existen MIPES formadas por las micro y pequeñas empresas representan el 43,5% en el rubro del comercio, restaurantes y hotelería. Luego, vienen los rubros de transporte, almacenamiento y comunicaciones con un 9,9% que corresponde a buses, taxis y colectivos, actividades postales y telecomunicaciones.

Un 96% de ventas PYMES se dirigen al mercado interno.

Según el INE (Instituto Nacional de Estadísticas, 2008) es importante mencionar que la producción que generan las PYMES satisface al mercado interno, con más del 96% total de sus ventas. De estas ventas internas, el 62% se dirige al consumo final y la diferencia del 38% está orientada a otras empresas. Las PYMES sólo destinan un 3,7% de sus ventas al exterior.

5. Empresa familiar.

Para muchas familias propietarias de negocios, la empresa representa una gran fuente de satisfacción y orgullo, cuyo legado proviene de los antepasados, o de la obra de sus padres. Las empresas familiares hacen referencia a un pequeño o mediano negocio, que va creciendo a lo largo del tiempo, empezando como micro y llegando a ser una gran empresa.

En Chile al menos cuatro de cada cinco empresas son familiares (La Tercera, 2014), las que representan un 78% de las empresas nacionales obteniendo una participación sobre las ventas totales del 61% (Emol, 2014).

En el Cuadro N°4 se aprecian algunos ejemplos de grandes empresas familiares, las cuales son: Familia Luksic, Familia Angelini, Familia Matte, Familia Paulmann, Familia Solari y Cuneo, entre muchas otras, las que serán visualizadas a través de un cuadro que representan las veinte empresas familiares en Chile según un estudio realizado por Jon Martínez (2012) en la cual se dan a conocer, además, los sectores que estas abarcan, donde se destaca principalmente el retail y financiero.

Cuadro N°4: Veinte empresas familiares más significativas en Chile, 2012

Familia	Empresas Principales	Sectores
Luksic	Banco de Chile, CCU, CSAV, Antofagasta Minerals	Banca, bebidas, naviero, minería
Angelini	Copec, Arauco	Celulosa, forestal, pesca, combustibles

Familia	Empresas Principales	Sectores
Matte	CMPC, Colbún, Entel	Celulosa, forestal, energía, telecomunicaciones
Paulmann	Cencosud	Retail, financiero
Solari y Cuneo	Falabella, Sodimac	Retail, financiero
Del Río	Falabella, Sodimac, Derco	Retail, financiero, automotriz
Cueto	LATAM Airlines	Aerolíneas
Yarur	BCI, SalcoBrand	Banca, seguros, farmacias
Said	Parque Arauco, Andina, BBVA, Cruz Blanca, Edelpa	Malls, bebidas, banca, salud, envases
Von Appen	Ultramar, Ultragas	Naviero, servicios portuarios
Saieh	CorpBanca, SMU	Banca, retail
Fernández León	FFV, Entel, Consorcio Nacional de Seguros, Banmédica	Inmobiliario, seguros, telecomunicaciones, salud
Hurtado	Entel, Consorcio Nacional de Seguros, Banmédica	Telecomunicaciones, seguros, salud
Vial	Agrosuper	Alimentos
Bofill	Carozzi, Costa, Ambrosoli, Agrozzi	Alimentos
Délano y Lavín	Cuprum, Banco Penta	AFP, banca, seguros
Schiess	Transoceánica	Inversiones, inmobiliario
Calderón	Ripley	Retail, financiero
Marín	CGE, Gasco, Metrogas	Retail, financiero
Guilisasti	Concha y Toro, Emiliana, Viconto	Vitivinícola, frutícola

Fuente: Familia, sector de las veinte empresas familiares más influyentes en Chile, según un estudio realizado 2012.

Muchas de estas empresas han ido creciendo dentro del mercado como es el rubro del retail, en las que se encuentra Cencosud, Falabella, y Ripley, teniendo presencia

en otros países como Argentina, Brasil y Perú. Por otro lado el crecimiento también es de las empresas de alimentos, bebidas, vinos. El crecimiento económico y el ampliarse a nuevos sectores, ha generado la creación de nuevos empleos y la posibilidad de competir en el mercado Chileno.

Estas empresas familiares hoy son grandes empresas, pero en algún momento también fueron pequeñas, su perseverancia, constancia y esfuerzo, las llevó a crecer abarcando tanto mercados nacionales como internacionales.

Las empresas familiares que han tenido éxito lo atribuyen a la gestión y dirección de la empresa, que incluye tanto para miembros activos como para los empleados no familiares, el trato justo y leal, un suficiente compromiso de responsabilidad social en su quehacer, el mayor interés por honrar su relación precio-calidad, el cuidado de la imagen y nombre de la empresa y por tanto de la familia, la adopción de una perspectiva estratégica de largo plazo, y entender que el propósito de la empresa es maximizar su objeto.

La mayoría de las empresas familiares pequeñas no lleva un mecanismo de control interno, ya que lo consideran que es adecuado solo para las empresas de mayor tamaño, además creen que los controles evidencian desconfianza hacia sus propios miembros, y que pueden generar problemas de relación (Polonsky, 2012). A veces el problema reside en que nunca se determinó cómo se va a controlar un proceso. En ese caso hay que definirlo, capacitar al personal que lo llevará a cabo, y luego supervisar su efectivo cumplimiento.

5.1. Conceptos de Empresa Familiar

Existen diversas definiciones de empresa familiar. Según el Manual International Corporation de Gobiernos de Empresas Familiares (Ifc, 2011) “una empresa familiar será aquella compañía donde la mayoría de los votos está en manos de la familia controladora, incluyendo al fundador(es) que buscan traspasar la empresa a sus descendientes”. Esta definición surge con la capacidad de control ejercida por la empresa y su intención de permanecer en ella.

Otra definición de Empresa Familiar es “todas aquellas organizaciones empresariales que se estructuran a partir de la propiedad y, en consecuencia, la administración de la misma se da dentro de un núcleo formado por una o varias familias, asignándose los mandos decisionales a personas que tienen líneas de parentesco sanguíneo o político entre sí” (Bermejo, 1997).

Según el Profesor Jon Martínez (2012) una empresa familiar tiene tres características básicas:

- Mayoritariamente las pequeñas y medianas empresas familiares están controladas por una sola familia, que además de esto, poseen entre un 80% y 100% de su propiedad.
- Uno o más de sus miembros debe dirigir el negocio, lo que a medida que pasa el tiempo y van creciendo esto se va perdiendo.
- Debe existir el deseo explícito de perdurar en el tiempo.

5.2. Etapas de Crecimiento de la Empresa Familiar

En una Empresa Familiar se pueden encontrar distintos patrones, uno de ellos es el patrón del ciclo de vida, formado por tres principales etapas de crecimiento las que involucran aspectos de propiedad, familia y empresa, cabe señalar que no necesariamente todas las Empresas Familiares pasan por todas las recientemente indicadas etapas (Grandes Pymes, 2010).

Etapa 1: El Fundador(es).

Esta etapa es el inicio de la empresa, la que es manejada netamente por sus fundadores. Estos pueden pedir consejos de asesores y/o socios comerciales externos, pero por lo general ellos tomarán las decisiones más importantes. El fundador está fuertemente comprometido con el éxito de la compañía y su estructura de Gobierno es relativamente sencilla, debido a que la propiedad y el control están en las manos de la misma persona, el(los) fundador(es). En esta etapa, es el momento importante para que las empresas planeen la sucesión para las etapas futuras, siendo recomendable que se trabaje desde los inicios, en cómo será la sucesión en el futuro.

Etapa 2: Sociedad de Hermanos

En esta etapa es cuando la propiedad y control pasan a manos de los hijos, del (los) fundador(es). Entre más familiares formen parte de la empresa se originan nuevos temas a tratar; como expansión, formalización procedimientos y vías de comunicación. Mantener la armonía entre hermanos, y por sobre todo asegurar el plan de sucesión para los puestos gerenciales claves, es esencial.

Etapa 3: Confederación de Primos

Esta etapa se vuelve más compleja ya que se incorporan más miembros de la familia, que se involucran tanto directa como indirectamente con la empresa. Se integran los hijos del fundador que comienzan a tener hijos, los primos, los cónyuges; por lo tanto, existe una mayor cantidad de gente implicada en la empresa, el fundador, sus hijos, e hijos de sus hijos (nietos o primos entre ellos), por ende mayor complejidad. Los integrantes pertenecen a distintas generaciones y se producen conflictos sobre la toma de decisiones y la administración de la empresa. Los temas enfrentados con mayor frecuencia son: empleo de miembros de la familia, derecho de participación accionaria, políticas varias, papel de los miembros de la familia, misión y visión de la familia.

5.3. Fortalezas y Debilidades.

Las Empresas Familiares se forman pensando que será traspasada a futuras generaciones, por lo que poseen una visión al largo plazo. Al ser familiar la empresa conlleva a que haya una mayor dedicación a la empresa, voluntad de sacrificio y menor rotación de los ejecutivos, muchas veces la empresa lleva su apellido, por lo que las personas se sienten más identificadas, comprometidas y tienen mayor preocupación por la imagen. Las empresas familiares suelen tener a uno o más miembros de la familia en puestos claves de gestión y tiene la ventaja de que piensan como dueños, lo que asegura que su gestión beneficiará a la compañía.

Se define como fortaleza “todos aquellos aspectos propios de la empresa que le permiten constar con ventajas con respecto a la competencia, ya que las hacen más eficientes en determinadas actividades o momentos” (Bermejo, 1997).

Según Guillermo Salazar (2005) hay ciertas características que representan a una empresa familiar en cuanto a sus fortalezas:

- **Relaciones de afecto:** Los miembros de un círculo familiar relativamente sano están unidos por lazos afectivos con la flexibilidad para adaptarse a los cambios y bases de comunicación sólida.
- **Comprensión:** El hecho de convivir con una persona desde que se nace concede la ventaja de conocer y comprender su pensamiento y comportamiento.
- **Aceptación de la autoridad:** Como una extensión de la autoridad familiar, en la empresa, la autoridad acepta y refuerza la estructura organizacional.
- **Conocimiento:** Dentro del mismo ambiente de trabajo en familia, los hijos se han criado escuchando las estrategias del fundador, llegando a adquirir un conocimiento muy profundo acerca de la empresa.
- **Compromiso:** Por lo general, todos los miembros de la empresa familiar manifiestan en la práctica su consagración al trabajo con gran responsabilidad y solidaridad, dedicando más energía y tiempo.
- **Flexibilidad en el trabajo:** La informalidad de las relaciones familiares que no requieren reglas de comunicación se traslada a la empresa.
- **El orgullo de la firma:** Se relaciona directamente con la confiabilidad de los clientes.
- **Libertad de decisión y acción gerencial:** Las empresas familiares de carácter pequeño y privado son más libres de seguir sus propias intuiciones.
- **Compromiso social:** Íntimamente relacionada con la región y su población, lo que suele revertirse en un impacto de apoyo a la familia empresaria.

En cuanto a las debilidades, Bermejo las define como “aquellos aspectos de la organización o de su desenvolvimiento que le provoca ineficiencias poniéndola en desventaja con la competencia y son generadas específicamente por estar dirigidas y trabajadas por miembros de una o más familias” (Bermejo, 1997).

Al tener un lazo sanguíneo este tipo de empresas tienen diversos conflictos, mezclando el ámbito familiar con el de la empresa, con lo que se generan ciertas debilidades dentro de ella, y según Guillermo Salazar (2005) se pueden identificar las siguientes:

- **Delegación del poder:** Tanto si se trata de la posesión de las acciones como el liderazgo gerencial, traspasar el poder a la siguiente generación sigue siendo un problema común en la empresa familiar, obstaculizando en muchos casos el avance natural de la organización.
- **Comunicación efectiva:** Es la carencia de habilidades verbales, escritas e informáticas que obstaculizan el trabajo en equipo.
- **Confección del plan de negocios:** Muchos propietarios se resisten a estas planificaciones, acostumbrados a depender de su intuición y experiencia, aún siendo la planificación del negocio fundamental para la supervivencia.
- **Criterios de selección y remuneración de familiares y no familiares:** Cuando no se han fijado políticas claras de ingreso a la compañía, los gerentes suelen enfrentarse al dilema de emplear a un pariente o asignarle un cargo a un profesional capacitado. Igual ocurre con la asignación de remuneraciones.
- **Redacción y cumplimiento del plan de sucesión:** Como una extensión de la falta de organización y la carencia de un plan general de negocios, el plan de sucesión no existe siquiera como un hecho pensado en la mayoría de los casos. El plan, que es lo más importante y característico de la familia dueña de una empresa, involucra y compromete a sus miembros aún incluso si no trabajan en ella.

En el Cuadro N°5 se puede distinguir que de acuerdo al estudio realizado por el Profesor Jon Martínez (2012), de las veinte empresas familiares seleccionadas muchas no logran ser sostenibles en el largo plazo. Por cierto, casi dos tercios de las empresas familiares colapsan o son vendidas por el fundador(es) durante su propio período.

Cuadro N°5: Generación familiar que ha llegado a las veinte empresas más significativas de Chile, 2012.

Familia	Generación de la Familia
Luksic	2da.
Angelini	2da.
Matte	2da – 3ra.
Paulmann	1ra – 2da.
Solari y Cuneo	3ra.
Del Río	2da.
Cueto	2da.
Yarur	3ra – 4ta.
Said	3ra – 4ta.
Von Appen	2da – 3ra.
Saieh	1ra – 2da.
Fernández León	2da.
Hurtado	2da.
Vial	1ra – 2da.
Bofill	4ta.
Délano y Lavín	1ra – 2da.
Schiess	2da.
Calderón	2da.
Marín	2da.
Guilisasti	2da.

Fuente: Generación familiar al que llegan las empresas familiares más influyentes en Chile, según un estudio realizado 2012.

Sólo entre el 5% y el 15% de las empresas familiares continúan hasta la tercera generación en manos de los descendientes del fundador(es) (Instituto PYME).

6. Constitución de empresa familiar.

Actualmente Bronzino (2009) dice que existen tres razones más comunes que incentivan a constituir una empresa familiar:

- I. La oportunidad que nace para asociarse con personas que dan confianza.
- II. Iniciar un emprendimiento con las personas que se entusiasmaron con la idea de crear una empresa, el que se realiza a partir de conversaciones en el ámbito familiar.
- III. La posibilidad de darle trabajo a familiares que están desocupados o disconformes con su empleo.

Cuando se toma la iniciativa familiar para crear la empresa, se debe cumplir con determinados requisitos los que se deben tener presentes, ya que al formar la empresa existirá un compromiso familiar que integra diversos valores, determinando la misión y visión de la empresa.

El Servicio de Impuestos Internos dentro de los requisitos a cumplir para la constitución identifica los siguientes:

- I. Que la actividad económica que constituya su giro se ejerza en la casa habitación familiar;
- II. Que en ella no laboren más de cinco trabajadores extraños a la familia, y
- III. Que sus activos productivos, sin considerar el valor del inmueble en que funciona, no excedan las 1.000 unidades de fomento.

7. Conocimiento de la empresa Terminal y Servicios Logísticos Las Cadenas Ltda.

Es una empresa dedicada al rubro de manipulación de la carga y servicios de almacenamiento y depósito, está en funcionamiento desde Marzo de 2013, ofreciendo una amplia gama de servicios relacionados, entre los que se encuentran principalmente la recepción, despacho, consolidación y desconsolidación de contenedores. Está ubicada en la zona Industrial de Placilla de Peñuelas y cuenta con maquinaria de primer nivel para entregar un servicio de calidad al cliente.

Terminal y Servicios Logísticos Las Cadenas Ltda. fue fundada por empresarios del transporte de carga por carretera (Vallejos Hermanos Transportes y Compañía Ltda.), la cual lleva más de 66 años en funcionamiento como empresa familiar, con un amplio conocimiento del mercado de depósito de contenedores, con la idea de poder entregar un servicio rápido y de calidad. El constante aumento en el transporte de carga por carretera desde y hacia el puerto de Valparaíso, generó un alza considerable en la demanda de servicios de almacenamiento, por lo que se creó ésta empresa para poder suplir esa demanda, siempre teniendo en cuenta la satisfacción del cliente

En la Figura N°2 se puede apreciar el organigrama existente de la empresa en estudio, el cual da a conocer los cargos administrativos actuales dentro del depósito, lo cual tiene directa relación en los problemas que puedan tener dentro de la empresa, ya que deben estar sujetos a procedimientos en base a su estructura organizativa, lo que no siempre se cumple.

Figura N°2: Organigrama Terminal y Servicios Logísticos Las Cadenas Ltda.



*Fuente: Gerentes Generales de Terminal y Servicios Logísticos Las Cadenas Ltda.,
2014*

Para conocer un poco más el negocio, este ofrece servicios de recepción y despacho de contenedores de tipo full (con carga), reefer (refrigerados) o vacío. Por lo que cuenta con una Portacontenedora Reach-Stacker Kalmar 450, con capacidad de carga de 45 toneladas. Además de ofrecer el servicio de enchufes para el almacenamiento de contenedores reefer el cual funciona como un refrigerador, ya que trae en su interior por lo general carnes, verduras, etc., necesitando corriente para mantener los productos en forma refrigerada, manteniéndose así la mercadería en buen estado para el cliente, no sufriendo descomposición ni pérdidas en su futura venta.

En la Figura N°3 se puede apreciar la portacontenedora utilizada para posicionar el contenedor en el terminal o en el camión del cliente.

Figura N°3: Portacontenedora Reach-Stacker Kalmar 450 Terminal y Servicios Logísticos Las Cadenas Ltda.



Fuente: Gerentes Generales de Terminal y Servicios Logísticos Las Cadenas Ltda.,

2015

Entre las otras categorías de servicios que se prestan se encuentra la consolidación y desconsolidación de contenedores cuyo significado es el siguiente:

- **Consolidación:** Son las actividades que se realizan para llenar un contenedor, acomodando la carga en su interior para luego proceder a sellarlo.

La consolidación no es muy recurrente en este terminal logístico, ya que por lo general los contenedores que se almacenan son de importación.

- **Desconsolidación:** Consiste en la apertura del sello, abriendo de esta manera las puertas del contenedor, para luego vaciar el contenido que tenga en su interior, que por lo general está en pallets. El contenido es dejado en el recinto o cargado a un camión que lo espere.

Para llevar a cabo la consolidación y desconsolidación se utiliza las grúas de tipo horquilla, de las cuales se tienen dos una con capacidad de carga de 7 toneladas y otra con capacidad de carga de 3 toneladas, las que servirán para realizar exitosamente este proceso.

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

En la actualidad las empresas familiares enfrentan una serie de problemas y conflictos, ya que no consideran apropiado implementar en su negocio, un sistema de control interno, porque no lo creen aplicable a su estructura debido a su pequeño tamaño, por ello optan por un manejo más familiar y práctico. A medida que pasa el tiempo la empresa va creciendo e incorporando personal haciendo más complejas sus operaciones, pero sobretodo, incrementando sus costos de operación, se dan cuenta de la necesidad de implementar medidas que les permitan tener en sus manos el control de todas las operaciones, ya que este tipo de empresas relaciona las operaciones del negocio con el ámbito personal de la familia, por ello es importante establecer mecanismos de control interno que contribuyan a reducir esas deficiencias, mitigando diversos riesgos que impliquen al relacionarse con la familia, cumpliendo con los objetivos de la empresa, y de esta forma llevar una mejor administración.

De acuerdo a consultas preliminares, la empresa en estudio presta cuatro servicios: recepción, despacho, consolidación y desconsolidación de contenedores, no cuenta con un sistema de control interno formalizado. Además al ser una empresa familiar esta presenta una serie de problemas con respecto al vínculo familiar, lo cual afecta en el proceso administrativo. Estos hechos generan debilidades y deficiencia para la empresa, ya que no permite proporcionar un grado de seguridad razonable de su información y gestión.

El objetivo de la presente tesis es la propuesta de un diseño de sistema de control interno, enfocado en una empresa familiar dedicada al rubro de almacenamiento de contenedores, en la ciudad de Valparaíso, período 2015.

OBJETIVOS DE INVESTIGACIÓN

Objetivo General.

Propuesta de un diseño de sistema de control interno, enfocado en una empresa familiar dedicada al rubro de almacenamiento de contenedores, en la ciudad de Valparaíso, período 2015.

Objetivos Específicos.

1. Describir la situación actual de la empresa en estudio, mediante listas de cotejo y entrevista a los trabajadores.
2. Identificar las fortalezas y debilidades que se presentan en la empresa, tanto administrativas como operacionales, mediante la creación de una matriz MEFI.
3. Elaborar una propuesta formal de un Sistema de Control interno de los servicios que prestan en base al Coso 1, tomando en consideración los resultados obtenidos en los objetivos anteriores, mediante un manual de procedimientos.

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

El presente trabajo de investigación es un estudio cuantitativo de tipo descriptivo. Para alcanzar los objetivos expuestos anteriormente se desarrollará en las siguientes etapas:

Etapas 1: Revisión de los antecedentes.

- Libros: Manual de Auditoría de Gabriel Torres Salazar, Auditoría Montgomery de Defliese-Jaenicke-Sullivan-Gnospelius, Auditoría y control interno de Gustavo Cepeda, Los nuevos conceptos del control interno (Informe COSO) de Coopers & Lybrand y La empresa familiar de Patricio Jiménez Bermejo.
- Sitios web: Deloitte, Colegio de Contadores de Chile A.G., Servicio de Impuestos Internos, Instituto Nacional de Estadísticas, Ley Chile 20.416, Emol, Servicio de Cooperación Técnica, La tercera, Terminal y Servicios Logísticos las Cadenas Ltda.
- Recopilación de tesis en relación al tema en estudio.
- Entrevista inicial con 2 Gerentes Generales del depósito Las Cadenas, con el propósito de conocer como trabaja la empresa, su organigrama, sus servicios y toda la información relevante para este estudio (Anexo N°1).

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

En esta etapa los antecedentes recopilados se presentarán a través de narrativas, cuadros, figuras y gráficos.

Determinación de la empresa en estudio, los criterios de selección son:

- Ubicación Geográfica: V región, comuna de Valparaíso.
- Actividad Principal: Recepción, despacho, consolidación y desconsolidación de contenedores.
- Que se tenga disponibilidad y acceso a la información que se requiere para la investigación.

Etapa 3: Elaboración, validación y aplicación de instrumentos.

Para el desarrollo del presente proyecto de tesis se diseñarán los siguientes instrumentos:

Lista de cotejo 1 en base a los componentes del COSO 1:

- Adaptación de lista de cotejo, para describir la situación actual de la empresa en estudio, en base a los componentes del COSO 1 (Anexo N°2).
- Será validado por expertos en el tema, en relación a su contenido y construcción.
- Será aplicada a los procedimientos y controles que llevan a cabo, en base a los componentes del COSO 1.

Lista de cotejo 2 en base a sus operaciones:

- Elaboración de lista de cotejo, para conocer los procedimientos detallados que llevan a cabo, mediante una elaboración propia (Anexo N°3).
- Será validado por expertos en el tema, en relación a su contenido y construcción.
- Será aplicada a los procedimientos de cada servicio que prestan, en el lugar físico de la empresa en estudio.

Entrevista Estructurada:

- Elaboración de una entrevista, la cual consistirá en preguntas a los trabajadores para conocer los procedimientos que lleva a cabo cada uno (Anexo N°4).
- Será validado por expertos en el tema, en relación a su contenido y construcción.
- Su aplicación se hará a los trabajadores del depósito, los cuales tienen participación directa en los procedimientos que se deben llevar a cabo.

Etapa 4: Elaboración de la Matriz ordenadora de la empresa en estudio.

En esta etapa se identifican las fortalezas y debilidades que presenta la empresa en estudio, respecto a los temas administrativos y operacionales, con el fin de diagnosticar el escenario en que se encuentran (Anexo N°5).

Etapa 5: Elaboración del diseño de la propuesta de un sistema de control Interno de los procesos de recepción, despacho, consolidación y desconsolidación de contenedores para la empresa en estudio.

La propuesta del diseño consistirá en la elaboración de un manual de procedimientos de control interno de cada servicio que la empresa realiza. Este manual contendrá la información detallada de los datos obtenidos de los instrumentos de observación, que se detalla a continuación (Anexo N°6):

- Portada: esta consiste en:
 - ✓ Un título.
 - ✓ Identificación del rubro de la empresa.
 - ✓ La fecha.
- Índice.
- Introducción
- Descripción de los procedimientos:
 - ✓ Objetivo de los procedimientos.
 - ✓ Propuestas de mejora.
 - ✓ Descripción rutinaria de los procedimientos.
 - ✓ Los participantes de los procedimientos junto con su descripción del cargo.
 - ✓ Aplicación del caso.
- Diagramas de flujo.

Etapa 6: Análisis y discusión de la información recopilada.

En esta etapa 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 resultados obtenidos.
- Transcripción de la información obtenida en la realización de la entrevista inicial con los Gerentes Generales.
- Transcripción de la información obtenida en la realización de la entrevista a los trabajadores.

- Descripción de las fortalezas y debilidades de los procedimientos de la empresa en estudio, con el objetivo de verificar el cumplimiento de los procedimientos.
- Análisis y discusión de la información obtenida de los instrumentos de observación.
- Redacción de las conclusiones a partir del análisis y discusión de la información recopilada.
- Redactar el informe final conforme al Reglamento de Titulación de la Escuela de Auditoría de la Universidad de Valparaíso.

ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS

Antecedentes generales.

El presente trabajo de investigación se basa en una empresa que se ubica en la Región de Valparaíso, la cual tiene la disponibilidad y entrega de información oportuna, lo que facilita la realización del trabajo. Esta empresa está dedicada al rubro de servicios de almacenamiento, depósito y manipulación de carga, el cual se puede entender como almacenamiento de contenedores del cual se centra el estudio.

Para el desarrollo de la investigación se debe cumplir con tres objetivos específicos, uno de ellos tiene relación con la situación actual de la empresa donde se realizaron dos listas de cotejo y una entrevista a los trabajadores. Con toda la información anterior podremos identificar las fortalezas y debilidades, realizando una matriz MEFI. Al cumplir con todos los instrumentos mencionados anteriormente se puede elaborar una propuesta formal de un Sistema de Control Interno en base al COSO 1, a través de un Manual de procedimientos.

Para obtener el análisis de los resultados se realizó una entrevista inicial no estructurada a dos Gerentes Generales, con el fin de obtener información sobre la función principal que realizan, conocer cómo se encuentra y funciona la empresa en la actualidad.

En esta entrevista señalan que es una empresa familiar conformada por 4 trabajadores, cuyo nombre es Terminal y Servicios Logísticos Las Cadenas Ltda., la cual se encuentra en funcionamiento desde marzo del 2013, prestando servicios de recepción y despacho de contenedores. Además de mencionar que el horario en que funciona la empresa es desde las 8 de la mañana hasta las 19.30 horas, quedándose un operador hasta las 12 de la noche. En caso de que un cliente lo solicite, se puede habilitar el depósito entre las 12 de la noche y las 8 de la mañana, dando un aviso previo al Administrador (sólo en horario de oficina) del contenedor que necesitan guardar o llevarse para tener a un operador en el horario que lo pida el cliente.

La empresa ha querido prestar mayores servicios a los clientes por lo que a partir de Marzo del 2015 se amplió su giro a manipulación de carga, el cual se centra en la consolidación y desconsolidación de contenedores. La desconsolidación consiste en extraer la carga interior que posee el contenedor y guardarla por un tiempo (horas o días, por lo general la carga es sólo descargar pallets) en el depósito, para luego un camión se lleve la carga guardada en el depósito.

Los Gerentes reconocen que no tienen procedimientos formales ya que creían que solo era necesario en las empresas con más trabajadores, no con los que ellos tienen en la actualidad, pero esto servirá para que puedan guiarse, haciendo que la labor que realicen sea más fácil de ejecutar, lo que ayudará a evitar errores, reducir costos y aumentar la clientela.

Finalmente señalan la importancia de tener en un futuro una descripción de cargos, ya que al no tenerla en la actualidad, provoca un desorden que los puede llevar a cometer más errores de los que actualmente están cometiendo, debido a que los trabajadores terminan realizando cualquier labor, no llevando el orden adecuado ni los controles necesarios.

Resultados obtenidos.

Para el logro del primer objetivo, se realizaron dos listas de cotejo, una aplicada en base a los componentes del COSO 1 y la otra aplicada a las operaciones que tiene la empresa, finalizando con una entrevista realizada a los trabajadores para conocer más acerca de los procedimientos que realizan.

La primera lista de cotejo tuvo como propósito identificar si cumplen o no con los componentes del COSO 1, que son esenciales para poder determinar las falencias que tiene la empresa, para ello se expusieron 13 preguntas, agrupadas por los 5 componentes del control interno que explica el COSO 1, con diferentes cantidades de preguntas cada uno. Dentro de esta lista de cotejo se encuentran los componentes de: Entorno de control, Evaluación de riesgos, Actividades de control, Información & comunicación y Supervisión.

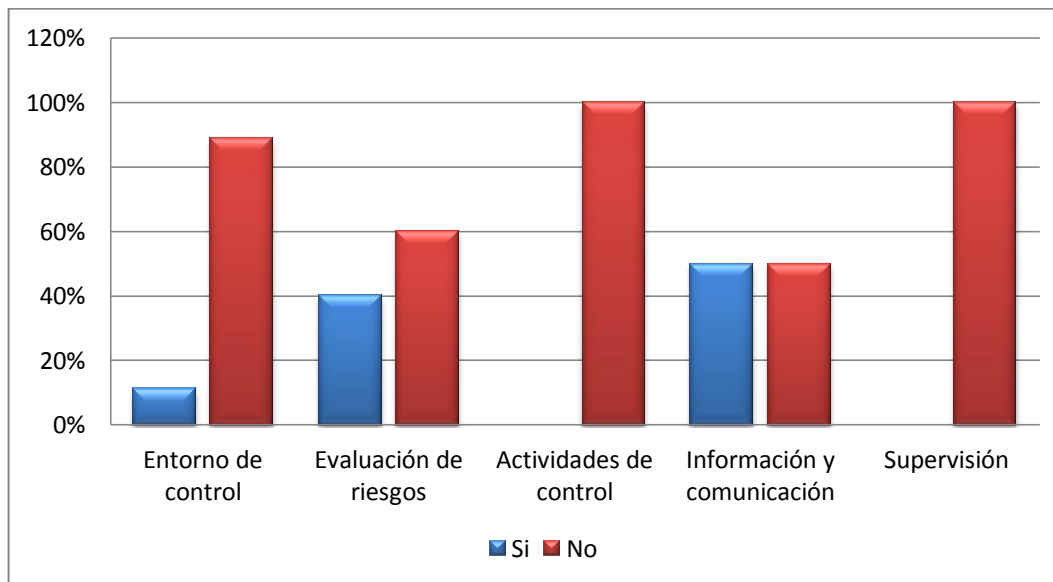
Para el análisis de los resultados de la lista de cotejo, la metodología utilizada fue establecer niveles de importancia y respectivos puntajes a las preguntas: Alto (3 puntos) – Medio (2 puntos) – Bajo (1 punto). Para así poder determinar un porcentaje de estas y concluyendo con su respuesta si se realizaba o no el procedimiento descrito.

El grado de importancia otorgado a las preguntas como Alto, Medio y Bajo, se relaciona con el posible riesgo de los procedimientos de control dentro de la empresa, sin dejar de recalcar que para un buen Sistema de Control Interno debieran realizarse todos estos procedimientos.

Dentro de las preguntas realizadas, estas se relacionan con los componentes antes mencionados, entre las respuestas se considera que ellos no poseen un sistema de control interno, además de no ser apropiada la forma en que se asignan las responsabilidades. Asegurando con ello que los riesgos internos como externos pueden influir en el éxito que tenga la empresa en su futuro, ya que no hay actividades de control para poder evitar cada riesgo y aunque tengan una buena comunicación, por lo general no comunican las equivocaciones que cometen, por ello no tienen mecanismos necesarios para identificar y mitigar las falencias que se producen, por no monitorear a diario las actividades que realiza el personal.

A continuación se muestra gráficamente el comportamiento de los 5 componentes de control interno en la empresa en estudio, los resultados obtenidos de la lista de cotejo, que fueron analizados y expuestos de esta manera, derivados de los porcentajes de las tablas (Anexo N°7), elaboradas tabulando los datos obtenidos, respecto a los niveles y puntaje determinados de las preguntas y si son o no cumplidos estos procedimientos de control, y junto con un análisis general de lo obtenido.

Gráfico Nº 2: Resultados de los cinco componentes del Coso 1.



Fuente: Elaboración propia en base a los resultados obtenidos de la lista de cotejo

Como resultado del gráfico podemos destacar que dentro de los 5 componentes analizados hay dos que no cumplen con los procedimientos, ya que llegan al máximo del 100% de respuestas “no”, los cuales son Actividades de control y la Supervisión, lo que nos indica claramente la falta de procedimientos y controles.

En lo que respecta a las Actividades de control, estas no se cumplen, ya que al realizar procedimientos informales, no realizan un control adecuado a cada actividad que realizan a diario. Por otro lado, en cuanto a la Supervisión, siendo el componente que cierra cada proceso que se realiza, requiere de una revisión que no se está realizando en la empresa en estudio, ya que por lo general no siempre es la misma persona la que está encargada de la recepción y despacho los contenedores, por lo que se produce un desorden, siendo que tienen a un encargado fijo de eso.

Para los demás componentes, si bien tienen valores altos de “no”, realizan de alguna u otra manera actividades asociadas a cada componente que les son útil en sus procedimientos y controles diarios, no siendo suficientes para tener un control adecuado de cada labor que realizan.

Otra herramienta utilizada para conocer la situación actual de la empresa, es la segunda lista de cotejo de elaboración propia, donde se expusieron 9 preguntas, las primeras 7 se podían responder si, no y a veces, dejando una observación si lo consideraban necesario, las siguientes 2 preguntas tenían tres opciones, la cual se podía elegir más de una, la primera pregunta se referiría a quien autoriza la recepción y el despacho de contenedores, y la segunda quien autorizaba la consolidación y desconsolidación, dentro de ambas preguntas las alternativas eran el Administrador, Encargado Operacional, y Operador, todo esto para conocer en forma detallada los procedimientos que se llevan a cabo.

Dentro del conjunto de preguntas, entre sus respuestas se logra identificar que ellos si tienen un organigrama de sus funciones, pero no los procedimientos específicos que ellos deben realizar, además de no poseer manuales de contabilidad, a veces no registran correctamente todas las operaciones que se realizan, ya que no tienen un control adecuado de los bienes, teniendo como consecuencia la entrega de contenedores erróneos a los clientes, porque la autorización de recepción y despacho tanto como la consolidación y desconsolidación la puede realizar el Administrador o el Encargado operacional, no coordinando la entrega adecuada, o muchas veces cometiendo errores en sus registros por la gran demanda de clientes.

El siguiente instrumento utilizado para terminar con el cumplimiento del objetivo específico número 1, es la realización de una entrevista estructurada a los trabajadores, que son las personas que ayudan a cumplir con el propósito por el cual está creada esta empresa, por eso dieron a conocer la labor que realiza cada uno, el cargo, nivel de responsabilidad que cumple cada uno de ellos en la empresa, los criterios de selección para ocupar un puesto de trabajo, entre otros. Esta entrevista está compuesta por 10 preguntas, de las cuales concordaron con nombrar e identificar quienes realizaban las funciones administrativas, operacionales y contables. Entre las preguntas se realizó un extracto de las respuestas, dando una breve descripción de cada cargo, el cual se visualizará a continuación:

- **Encargado Operacional:** Es el encargado de autorizar la recepción, despacho, consolidación y desconsolidación del contenedor que trae el chofer, además de pedir la documentación necesaria para luego ingresar en

el Excel que es el programa que utilizan hoy en día para registrar los servicios prestados. También se preocupa de tener un control y realizar un seguimiento a la mantención de las maquinarias.

- **Gerente General:** Es el encargado de velar por los terrenos e infraestructura del depósito, informando a los demás gerentes de cualquier cambio que se deba realizar. Por otro lado se encarga de manejar el dinero diario del recinto, haciendo los depósitos necesarios en la semana para no tener tanto dinero en su puesto de trabajo.

- **Administrador:** En algunas ocasiones ayuda al jefe de operaciones a atender a los clientes para prestar los servicios que ellos necesiten, pero su labor principal es hacer el contacto con el cliente, verificar y realizar la cobranza junto con el contador externo y administrar sistema Nubox con respecto a la Facturación Electrónica.

- **Operador:** Hay 2 operadores (en 2 turnos) los cuales se dedican a ingresar o retirar el contenedor una vez autorizado, el cual después se ubica de acuerdo a su tamaño utilizando para ello la máquina adecuada que es la Kalmar. Por otro lado, comenzaron a realizar las labores de consolidación y desconsolidación de los contenedores, para lo cual utilizan la grúa horquilla. Todos los operadores se preocupan del cuidado y de dar aviso si la máquina necesita alguna mantención.

Entre las 19.30 horas y las 00.00 horas queda el operador del turno sólo, el que realiza la recepción y despacho de los contenedores que lleguen, de acuerdo a lo que diga el cliente, realizando la labor de pedir la documentación y ubicar el contenedor. Lo mismo sucede cuando un cliente pide habilitar el depósito durante las 00.00 horas y las 8 de la mañana.

Además de comentar que los contenedores al venir del puerto vienen con un sello, para dar la seguridad que no estén abiertos ni manipulados por otra persona. Esta verificación es realizada por el Encargado Operacional o Administrador (por lo general no lo verifican), ya que solo depende de a donde se dirija el chofer a realizar

el trámite de entrada o salida del contenedor. Por otro lado, el movimiento diario de contenedores está entre 10 y 50 aproximadamente.

Por otra parte no tienen un criterio o requisitos de selección para poder ocupar algún cargo que surja necesario en la empresa, porque siempre piensan en contratar a algún familiar o amigo, alguien que sea cercano y que esté dispuesto a trabajar, independiente si tiene o no las habilidades necesarias para el cargo, ya que los mismos superiores le explicarán el trabajo que debe realizar.

Una vez recopilada toda la información de las listas de cotejo y entrevistas a los trabajadores, se realizó un diagnóstico a dicha información, identificando de esta manera las fortalezas y debilidades al interior de la empresa. Una vez identificadas se elaboró una Matriz MEFI que se muestra en el Cuadro N°6, para llevar a cabo el cumplimiento del objetivo específico número 2, la cual se da a conocer a continuación:

Cuadro N°6: Matriz MEFI

FACTORES INTERNOS CLAVES	VARIABLE	PONDERACIÓN	CLASIFICACIÓN	RESULTADO PONDERADO
Buena comunicación entre los trabajadores	Fortaleza	0,2	4	0,8
Distribución adecuada de los contenedores	Fortaleza	0,1	3	0,3
Recepción adecuada de documentos	Fortaleza	0,1	3	0,3
Falta de una descripción formal de cargos	Debilidad	0,18	1	0,18
Entrega de contenedores incorrectos	Debilidad	0,14	1	0,14
Falta de una descripción formal de sus operaciones	Debilidad	0,15	1	0,15

FACTORES INTERNOS CLAVES	VARIABLE	PONDERACIÓN	CLASIFICACIÓN	RESULTADO PONDERADO
Falta de controles y supervisión para cada procedimiento	Debilidad	0,13	2	0,26
Total		1		2,13

Fuente: Elaboración propia en base a los resultados obtenidos de las listas de cotejo y entrevistas.

Se justificará el razonamiento utilizado para la elección de los factores internos, cuya variable se divide en fortalezas y debilidades.

Dentro de las fortalezas se encuentran tres factores:

- **Buena comunicación entre los trabajadores:** Es uno de los elementos más importantes dentro del desarrollo empresarial, por eso se le ha dado una ponderación de 0,2 clasificándolo en una fortaleza importante. Al existir un buen ambiente laboral, esto conlleva a tener una buena comunicación, lo que ayuda a lograr las metas, aumentar la productividad y generar buenos resultados. La comunicación interna aporta en muchos aspectos de la organización: sirve como herramienta de motivación de los empleados, construye y fortalece la identidad de la empresa, teniendo con ello una buena imagen para los clientes y proveedores, alcanzando así un buen reconocimiento. Esto se favorece al ser una empresa familiar, ya que entre los trabajadores se conocen, lo que genera el buen ambiente y comunicación laboral.
- **Distribución adecuada de los contenedores:** La organización de un depósito es parte esencial para su desenvolvimiento eficiente y productivo, de esto va a depender el éxito de las actividades o funciones que se lleven a cabo. Por eso es importante el orden que tienen en el terreno de acuerdo a como distribuyen los contenedores, esta distribución es realizada de acuerdo a su tamaño, para luego posicionarlo en el área de los contenedores full,

vacío o reefer. Su ponderación fue de 0,1 ya que primero se consideró que la comunicación es esencial para haber comunicado la estrategia del orden de los contenedores.

- **Recepción adecuada de documentos:** Es una fortaleza con una ponderación de 0,1 ya que es un proceso que se desarrolla constantemente en la empresa y que es de vital importancia para el manejo de archivos a nivel interno y externo, por pequeña que sea ésta. Además se considera importante, ya que al llegar un chofer le solicitan la documentación necesaria, la cual verifican que esté completa, así teniendo respaldo y ayudando a rectificar si existe alguna equivocación o no se ingresó alguna documentación al sistema.

Dentro de las debilidades se encuentran los siguientes factores:

- **Falta de una descripción formal de cargos:** Es una debilidad que tiene la empresa, por lo que se considera de gran importancia asignándole una ponderación de 0,18, ya que la falta de descripción de cargos es por el hecho de ser una empresa familiar, debido a que consideran que entre familiares pueden entenderse comunicando verbalmente las responsabilidades, funciones o tareas que debe desempeñar la persona que ocupa un lugar dentro de la empresa. Su debilidad es porque toda empresa debe tener en forma escrita las labores que debe realizar cada persona, ya que esto ayudará a que el trabajador no realice tareas que no le corresponden, como de cumplir de forma eficiente y eficaz sus tareas, lo que ayudará a tener un mejor funcionamiento de la empresa, obteniendo en el futuro una mayor rentabilidad, ya que esto evitará que el personal tenga equivocaciones en las tareas asignadas
- **Entrega de contenedores incorrectos:** Es una debilidad importante, cuya ponderación es del 0,14 ya que perjudica a la empresa porque podría perder clientela y prestigio ante los futuros clientes, debido a que esta falencia arrojaría en un futuro que las empresas los conozcan por el hecho de no prestar un buen servicio porque entregarían contenedores equivocados a un

cliente, siendo este de suma importancia, porque permite que otro cliente pueda abrir su contenedor.

- **Falta de una descripción formal de sus operaciones:** Es de suma importancia para la empresa porque los trabajadores al no saber cómo se hace el trabajo lo realizan como creen que se debe hacer, por eso es la segunda debilidad más alta con una ponderación de 0,15 ya que tiene estrecha relación con la descripción de cargos de la empresa.

- **Falta de controles y supervisión para cada procedimiento:** Es una debilidad menor, teniendo una ponderación de 0,13 ya que cada trabajo debe ser revisado por la persona que tiene un cargo mayor, la cual debe asegurarse de que el trabajo esté bien hecho, pero como son familia confían en que se realizará bien, pero cuando cometen equivocaciones arreglan el error y siguen como si nada hubiese ocurrido.

Como resultado total de la Matriz, se obtuvo un 2,13 lo que quiere decir que la empresa tiene más debilidades que fortalezas, por lo que está a 0,37 puntos bajo la media, lo que debe alarmar a la empresa, ya que no tiene un buen funcionamiento en cuanto a los procedimientos, tanto operativos como administrativos, cometiendo el error que toda empresa familiar tiene al principio de su creación, no poniendo controles en los procedimientos.

En base a toda la información obtenida de los resultados anteriores, se presentará un Manual de Procedimientos para los servicios que presta la empresa en estudio, los cuales son: recepción, despacho, consolidación y desconsolidación de contenedores. Esto para implementar una propuesta formal de un Sistema de Control Interno en base al COSO 1.

Para esto se presentará una introducción, una descripción de procedimientos con su respectivo objetivo, algunas propuestas de mejora, la descripción de cada procedimiento en detalle, los participantes que interactúan a diario en los procesos, con su descripción de cargos, la aplicación del coso en base a los componentes y finalizando con los diagramas de cada proceso, lo que se presenta a continuación:

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS



**Empresa dedicada al rubro de
Almacenamiento de Contenedores**

Valparaíso, Julio 2015

ÍNDICE

	Páginas.
INTRODUCCIÓN.....	58
DESCRIPCIÓN DE LOS PROCEDIMIENTOS.....	59
Objetivo.....	59
Propuestas de mejora.....	59
Descripción.....	62
Participantes.....	67
Aplicación COSO.....	76
DIAGRAMAS DE FLUJO.....	81
Recepción de contenedores.....	82
Despacho de contenedores.....	83
Consolidación de contenedores.....	84
Desconsolidación de contenedores.....	85

INTRODUCCIÓN

Este Manual de Procedimientos está diseñado para dar una propuesta de un sistema de control interno, en el cual se formalizarán las funciones que realiza la empresa, incorporando las necesarias para su mejor funcionamiento.

Para llevar a cabo este Manual de Procedimientos, se realizó una propuesta de mejora que consta de cuatro puntos: Trabajadores, Guardia externo, Recibo para despacho de contenedores y Organigrama, cuyo objetivo es mejorar el trabajo y controles que llevan a cabo, además del orden jerárquico y asignar la responsabilidad de supervisión a las personas que tengan estrecha relación con el área. Por otro lado se presentarán de forma detallada todas las operaciones y controles que deben tener para realizar de forma eficiente y eficaz todos los servicios que presta la empresa, como es la recepción, despacho, consolidación y desconsolidación de contenedores, incluyendo una descripción formal de cada cargo. Finalizando con la creación de diagramas de flujo en el que se pueden visualizar de mejor manera estos procesos.

Las operaciones tienen una estrecha relación con los cargos que tiene cada persona en la empresa, por lo que se enumerarán las tareas, procedimientos y atribuciones que debe tener el personal para ocupar este cargo, y quien es el responsable de su supervisión. Todos estos procedimientos ayudarán para solucionar rápidamente los problemas que puedan surgir y para saber qué hacer y cuando hacerlo. Por otro lado, estos procedimientos servirán para dar cumplimiento a los cinco componentes del Coso 1, que son esenciales para que una empresa pueda mantenerse en el tiempo y se detallará una lista de actividades o procedimientos sugeridos por cada componente. Todo esto con el fin de implementar un Sistema de Control Interno en la empresa para un mejor funcionamiento tanto en el corto como en el largo plazo.

DESCRIPCIÓN DE LOS PROCEDIMIENTOS

Objetivo.

La elaboración de este Manual de Procedimientos busca desarrollar, describir y controlar aquellas actividades y procesos que son importantes, manteniendo el adecuado cumplimiento y eficiencia de los procesos de recepción, despacho, consolidación y desconsolidación dentro de la organización. En ayuda a la organización del trabajo y la obtención de resultados más óptimos.

Propuestas de mejora.

Luego de realizar las entrevistas y listas de cotejo a los trabajadores, logramos identificar la situación en que se encuentran los procedimientos de los diversos servicios que prestan, por lo que realizamos algunas mejoras que detallaremos a continuación:

1. Trabajadores.

Actualmente la empresa cuenta con 5 trabajadores, un Gerente General, un Administrador, un Encargado Operacional y dos Operadores. Teniendo un apoyo externo para la contabilidad y un guardia las 24 horas del día.

Debido al aumento en la cantidad de servicios que prestan, es necesario que contraten a otro Operador, para que se dedique a realizar sólo el trabajo con la grúa horquilla, ya que los servicios de consolidación y desconsolidación tienen un horario fijo, a diferencia de la recepción y despacho que tiene horario continuado de 8.00 a 00.00 horas, para lo cual se tienen dos turnos.

Esto con el fin de agilizar cada servicio que presten, ya que teniendo un Operador para cada máquina que utilicen, los clientes no tendrán que esperar que se maneje una máquina y luego la otra.

2. Guardia externo.

Debido a que este tiene un funcionamiento por turnos cubriendo las 24 horas del día, se le han agregado labores que ayudarán a mejorar el control de cada entrada y salida de camiones y autos, ya que el Encargado Operacional le entregará una planilla que este deberá llenar con los datos de cada camión o auto que entre o salga del recinto.

Esta planilla será llenada sólo para los camiones y autos que entren y salgan del depósito, ya que el guardia también está a cargo de controlar la entrada y salida de otros depósitos cercanos, para los cuales no realiza un control tan detallado.

Todo esto con la finalidad de tener un mejor control para el depósito Las Cadenas, ya que han presentado falencias en tema de control.

3. Recibo para Despacho de Contenedores.

Un grave problema ha sido el despachar contenedores equivocados, ya que el procedimiento adoptado es que el chofer se dirija directamente al Operador y le indique que contenedor va a retirar, sin tener un control por parte de la oficina. Lo que genera graves daños tanto al cliente que se le entrega algo erróneo, como al depósito por tener que costear viajes que no correspondían, y de alguna forma les puede generar desconfianza a los clientes al ser muy ocurrente.

Para solucionar este problema, en la oficina se le entregará al chofer que vaya a retirar un contenedor un Recibo con los datos del contenedor, este recibo será entregado al Operador de la máquina Kalmar, el cual deberá ubicar el contenedor y comparar los datos para asegurarse de entregar el correcto, esto con el fin de tener una medida de control de cada contenedor que se despache. Sin este Recibo, el Operador no podrá entregar ningún contenedor.

4. Organigrama.

En su organigrama actual figura el Administrador con una gran carga, ya que tiene a cargo tanto al Encargado Operacional como a los Operadores, lo que implica una

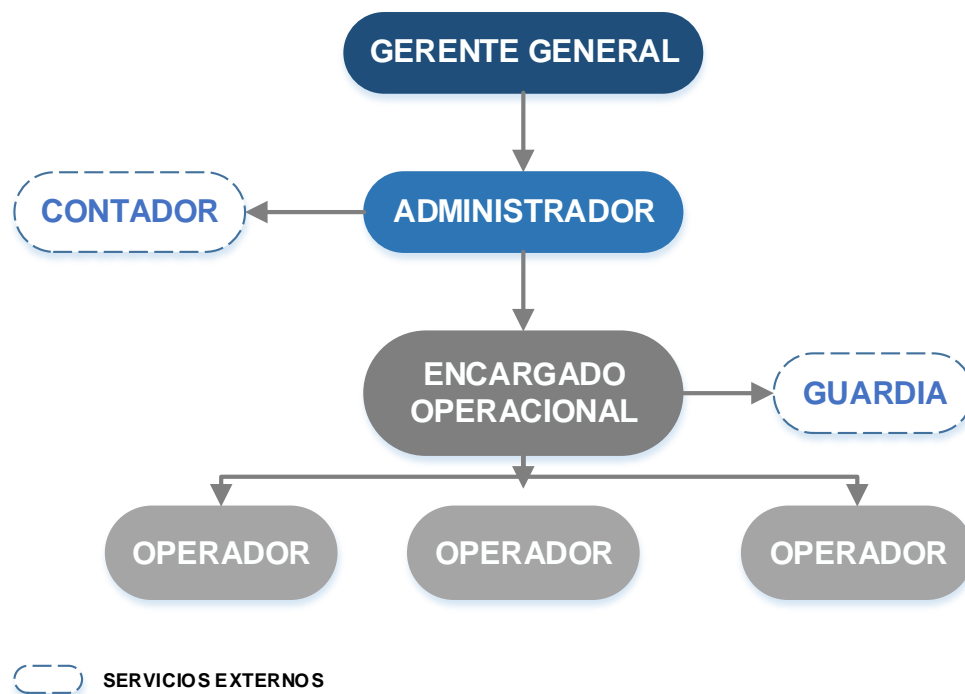
gran responsabilidad para sólo un trabajador. Para mejorar esto, como se muestra en la Figura N°1, se muestra una distribución distinta, manteniendo la responsabilidad del Gerente General, y haciendo una nueva distribución de responsabilidades de los demás trabajadores.

Por un lado el Administrador estará a cargo del Encargado Operacional de forma directa, y por otro lado será responsable del contacto directo con el contador, por ser el encargado de llevar la contabilidad de la empresa, el cual presta un servicio externo al recinto, ya que su labor no la realiza dentro de la empresa.

El Encargado Operacional estará a cargo de los 3 Operadores, dos de los cuales trabajan por turno para manejar la máquina Kalmar, y el tercero que trabaja en un horario definido para manejar la grúa horquilla.

Finalmente se considera que el Guardia externo debe estar a cargo del Encargado Operacional, ya que tiene una relación de trabajo directa con el, por el control que lleva el Guardia del recinto de cada entrada y salida de camiones al depósito.

Figura N°1: Organigrama Terminal y Servicios Logísticos Las Cadenas Ltda.



Fuente: Elaboración propia en base a la información obtenida en la empresa.

De esta manera se estructura de mejor forma la responsabilidad que debe tener cada trabajador en cuanto a los demás trabajadores del recinto, velando así por las labores que realizan cada uno de forma diaria.

Descripción.

Para poder asegurar que los servicios prestados se lleven a cabo de una manera correcta, se definen los pasos que se deben realizar para cada uno de estos servicios, incluyendo los controles necesarios que deban tener, los cuales se detallarán a continuación:

1. Recepción de contenedores.

1. Cuando llegue un camión al recinto, el Guardia externo al depósito se dirigirá al chofer para tomarle los datos y anotarlos en una planilla que el Encargado Operacional le facilitará, entre los que se encuentran: Hora ingreso, conductor, patente, empresa, sitio, contenedor (si es full, reefer o vacío), hora salida y observaciones.
2. El chofer deberá entregarle la documentación correspondiente al Guardia para su revisión:
 - Para un contenedor full o reefer: Pedir interchange y guía de despacho.
 - Para un contenedor vacío: Pedir sólo interchange.
3. El guardia deberá revisar que el contenedor tenga el sello en caso de que sea full o reefer.
4. Una vez realizada esta revisión por el Guardia, éste lo dejará entrar al depósito para que el chofer se dirija a la oficina.
5. En la oficina será atendido por el Encargado Operacional o Administrador en caso de que el primero esté ocupado o no se encuentre disponible.
6. Deberá entregarle la documentación correspondiente, dependiendo del contenedor que requiera almacenamiento:
 - Para un contenedor full o reefer: Interchange y guía de despacho.
 - Para un contenedor vacío: Sólo interchange.

Si falta la guía de despacho se le informará al Administrador y no se recibe el contenedor. Si falta el Interchange se deja una constancia, recibiendo de igual manera el contenedor.

7. El Encargado Operacional o Administrador llenará el Boucher con los datos del contenedor, adjuntándolo a los demás documentos del mismo contenedor para luego registrar los datos en la planilla Excel que tienen en línea, y le entrega una copia del Boucher al chofer. Si el contenedor que almacenarán es full o reefer, deberá verificar que el sello que tenga el contenedor coincida con el que diga el Interchange y guía de despacho, si no coincide se le da aviso al Administrador y no se recibe el contenedor.
8. Por otro lado debe verificar que el contenedor esté en buen estado, si tiene algún daño lo debe dejar registrado. Para esto se puede ayudar con las cámaras de seguridad, para tener una vista más completa del contenedor.
9. Le dará la instrucción al Operador para descargar el contenedor del camión y almacenarlo en el lugar indicado, dependiendo de su tamaño, si es full, reefer o vacío.
10. El camión se retira del depósito, registrando su salida con el Guardia.

2. Despacho de contenedores.

1. Cuando llegue un camión al recinto, el Guardia externo al depósito se dirigirá al chofer para tomarle los datos y anotarlos en una planilla que el Encargado Operacional le facilitará, entre los que se encuentran: Hora ingreso, conductor, patente, empresa, sitio, contenedor (si es full, reefer o vacío), hora salida y observaciones.
2. Una vez anotados los datos por el Guardia, éste lo dejará entrar al depósito para que el chofer se dirija a la oficina.
3. En la oficina será atendido por el Encargado Operacional, en caso de que este no se encuentre o esté atendiendo a otro cliente, lo atenderá el Administrador.

4. El Cliente deberá avisar previamente, vía mail o teléfono, cuando algún chofer vaya a retirar un contenedor que le pertenezca, para agilizar el proceso de despacho. Si el aviso previo no existe, el chofer deberá avisar en la oficina el contenedor del cliente que desea retirar para que el Encargado Operacional o Administrador corroboren la información.
5. Una vez localizado el contenedor que desean retirar, en la oficina le entregarán al chofer un recibo con los datos del contenedor y la copia del Boucher correspondiente.
6. El chofer le entregará este recibo al Operador para que ubique el contenedor y lo cargue al camión. Sin este recibo, el Operador no puede cargar ningún contenedor.
7. Una vez cargado el contenedor, el Encargado Operacional o Administrador deberá verificar el sello para que vea que es el contenedor correcto.
8. Luego le entregará al chofer los documentos correspondientes del contenedor que retiran (Interchange y Guía de despacho, cuando corresponda).
9. El Encargado Operacional o Administrador deberá llenar la planilla Excel, digitalizando que ya retiraron ese contenedor.
10. El camión se retira del depósito, registrando su salida con el Guardia.

3. Consolidación de contenedores.

1. Cuando llegue un camión al recinto, el Guardia externo al depósito se dirigirá al chofer para tomarle los datos y anotarlos en una planilla que el Encargado Operacional le facilitará, entre los que se encuentran: Hora ingreso, conductor, patente, empresa, sitio, contenedor (si es full, reefer o vacío), hora salida y observaciones.
2. El chofer le dará aviso al guardia que viene por una consolidación, por lo que podrá pasar de inmediato a la oficina. Para este servicio se requiere de dos camiones, uno que tenga en su rampla el contenido que se debe guardar en un contenedor vacío, y otro que tenga el contenedor donde se incluirá la mercadería.
3. En la oficina será atendido por el Encargado Operacional o Administrador en caso de que el primero esté ocupado o no se encuentre disponible.

4. El Encargado Operacional o Administrador registrará los datos del contenedor en la planilla Excel que tienen en línea, especificando que necesitan los servicios de consolidación.
5. Pedirá la guía de despacho y el sello que envía el cliente mediante el chofer. Sin esto no se realiza la consolidación, dándole aviso al Administrador.
6. Se debe verificar que el contenedor vacío esté en buen estado, si tiene algún daño lo debe dejar registrado. Para esto se puede ayudar con las cámaras de seguridad, para tener una vista más completa del contenedor.
7. El Encargado Operacional o Administrador deberá verificar que el contenido que se cargue al contenedor vacío sea el mismo que tenga la guía de despacho que le entregue el chofer. Si no coincide, no se puede realizar el servicio, avisándole al Administrador.
8. En la oficina llenarán el Boucher y le entregarán una copia al chofer.
9. Se dará aviso al operador de la máquina Kalmar para posicionar el contenedor en el lugar indicado para realizar la consolidación.
10. El operador de la Grúa Horquilla descargará el contenido que tenga el camión en su rampla para luego cargarlo en el contenedor vacío. El contenedor es cerrado con el sello que entrega el cliente y se le entrega la guía de despacho.
11. El Operador de la máquina Kalmar posiciona el contenedor cargado en el camión para poder retirarse.
12. Los camiones se retiran del depósito, registrando su salida con el Guardia.

4. Desconsolidación de contenedores.

1. Cuando llegue un camión al recinto, el Guardia externo al depósito se dirigirá al chofer para tomarle los datos y anotarlos en una planilla que el Encargado Operacional le facilitará, entre los que se encuentran: Hora ingreso, conductor, patente, empresa, sitio, contenedor (si es full, reefer o vacío), hora salida y observaciones.
2. El chofer deberá entregarle la documentación correspondiente al Guardia para su revisión (interchange y guía de despacho).
3. El guardia deberá revisar que el contenedor tenga el sello correspondiente.

4. Una vez realizada esta revisión por el Guardia, éste lo dejará entrar al depósito para que el chofer se dirija a la oficina.
5. En la oficina será atendido por el Encargado Operacional o Administrador en caso de que el primero esté ocupado o no se encuentre disponible.
6. Deberá entregarle la documentación correspondiente, tanto el Interchange como la Guía de despacho. Si falta la guía de despacho se le informará al Administrador y no se recibe el contenedor. Si falta el Interchange se deja una constancia, recibiendo de igual manera el contenedor.
7. El Encargado Operacional o Administrador llenará el Boucher con los datos del contenedor, adjuntándolo a los demás documentos del mismo contenedor para luego registrar los datos en la planilla Excel que tienen en línea, especificando cuando se llevarán la mercadería (el mismo día u otro).
8. Deberá verificar que el sello que tenga el contenedor coincida con el que diga el Interchange y guía de despacho, si no coincide se le da aviso al Administrador y no se recibe el contenedor.
9. Por otro lado debe verificar que el contenedor esté en buen estado, si tiene algún daño lo debe dejar registrado. Para esto se puede ayudar con las cámaras de seguridad, para tener una vista más completa del contenedor.
10. Se le entregará la copia del Boucher al chofer.
11. Le dará la instrucción al Operador para descargar el contenedor del camión y almacenarlo en primera instancia en un lugar cercano a donde se realiza la desconsolidación.
12. El otro Operador realizará la apertura del sello y las puertas del contenedor, comenzando la desconsolidación con la Grúa Horquilla, dejando su contenido en el lugar indicado para ello.
13. Si el contenido del contenedor se lo llevarán el mismo día, el mismo Operador deberá cargarlo al camión correspondiente.
14. Una vez desocupado el contenedor, el Operador de la máquina Kalmar lo posicionará en el lugar indicado, dependiendo de su tamaño, hasta que un camión lo vaya a retirar.
15. El camión se retira del depósito, registrando su salida con el Guardia.

Participantes.

Según lo definido en la descripción de cada procedimiento, podemos identificar 3 cargos, los cuales son: Administrador, Encargado Operacional y Operadores. En este último participarían 3, ya que el encargado de manejar la máquina Kalmar debe ser por 2 turnos de 8 horas cada uno (2 trabajadores), más un tercer trabajador que operaría la grúa horquilla, con sólo un turno, ya que el servicio de desconsolidación tiene un horario más acotado.

Para que cada servicio funcione de manera correcta, debe tener a alguien que supervise las labores realizadas, y se encargue más en detalle de otros temas que no están a la mano de los demás trabajadores, para lo cual identificaremos un cuarto cargo, que será el Gerente General.

Una vez identificados los 4 cargos que tiene la empresa, se describirá paso a paso lo que debe realizar cada uno de ellos, definiendo la función básica, sus funciones principales, la ubicación organizativa, las relaciones de trabajo tanto internas como externas, y las competencias técnicas que debe tener cada uno, tanto en nivel educacional, experiencia y conocimientos específicos de cada cargo. Todo esto con el fin de tener un mayor orden dentro del recinto y para poder cumplir a cabalidad con todo lo que se requiera para mantener la empresa en marcha por el mayor tiempo posible.

Esto se realizará mediante una descripción formal de cargos que se detalla a continuación:

Gerente General

Función Básica

Velar por el correcto funcionamiento del depósito, realizando la supervisión necesaria de las labores realizadas por los trabajadores, controlar y tomar decisiones con respecto a los dineros de la caja chica y velar por el buen estado de los terrenos y la infraestructura del depósito.

Funciones Principales

1. Cuadratura del dinero de la caja chica con lo efectivamente recibido en el día (tanto efectivo, cheques y transferencias), para realizar los depósitos necesarios al día siguiente o cuando sobrepasen un monto máximo de \$150.000 que pueden guardar en el depósito, dejando siempre un saldo mínimo en la caja para efectos de gastos diarios o vueltos.
2. Presentar los presupuestos necesarios de las modificaciones de infraestructura que se necesiten realizar en el depósito a los demás Gerentes.
3. Realizar un resumen mensual de los Ingresos, detallando la ganancia de cada servicio realizado por separado.
4. Tener una estrategia de marketing para una mayor atracción de clientes, de cada servicio prestado.
5. Hacer una revisión constante de los terrenos, temas eléctricos (en especial los enchufes para los reefer), infraestructura y cámaras de seguridad, para asegurar el correcto funcionamiento del depósito.
6. Velar por el cumplimiento de las medidas de seguridad en las operaciones que se realizan dentro del recinto y el cuidado de los trabajadores.

Ubicación organizativa

Depende de :

Socios

Gerente General

Supervisa a:

Administrador

Gerente General

Relaciones de Trabajo	<u>Internas</u>	<u>Externas</u>
	<ul style="list-style-type: none"> • Administrador • Encargado Operacional • Operadores 	<ul style="list-style-type: none"> • Contador • Guardia • Gerentes • Clientes

Competencias Técnicas	Nivel Educativo	Experiencia	Conocimientos Específicos			
	<ul style="list-style-type: none"> • Estudio Universitario de una duración de 5 años sobre la enseñanza media. 	<ul style="list-style-type: none"> • Entre 1 - 3 años de experiencia en materias relacionadas con la gestión del cargo. 	4	3	2	1
			Indispensable	Muy Necesario	Conveniente	Apoyo
			<ul style="list-style-type: none"> • Conocimiento sobre Control de Gestión • Contabilidad 	4	2	
			<ul style="list-style-type: none"> • Conocimiento sobre el rubro de la empresa • Nivel usuario de Inglés 	3	2	

Administrador

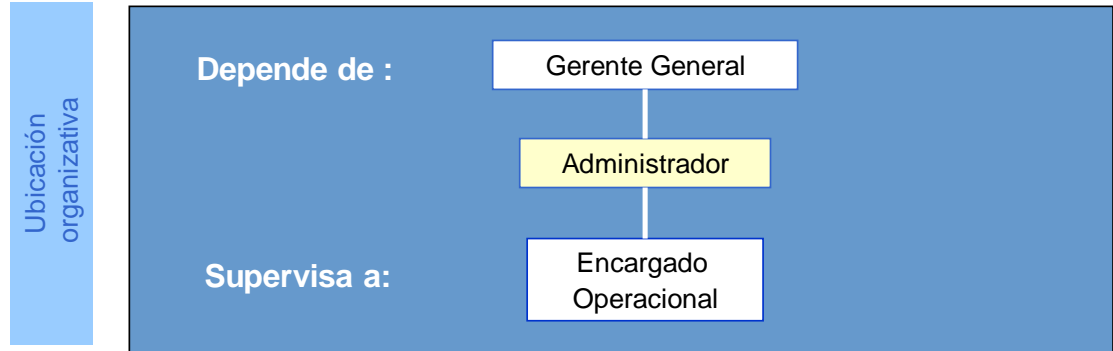
Función Básica

Realizar el registro de documentación de los servicios prestados y cobros a los clientes mediante la facturación electrónica con el fin de informar al Gerente General. Encargarse de los trabajadores, libro de asistencia, vacaciones y control de cada servicio prestado para llevar un buen orden de las tareas administrativas.

Funciones Principales

1. Administrar sistema informático Nubox con respecto a la Facturación Electrónica.
2. Llevar a cabo un control de clientes, separando detalladamente el tiempo en el que pagarán (el mismo día, 30 días, con crédito, etc.) para hacer un informe semanal de la cartera de clientes.
3. Realizar el cobro de las facturas de los clientes, en base al control de clientes que se lleva a cabo, para tener un registro de a qué clientes cobrarles, cuando cobrarles, y dejar cada registro en línea (enviar correos con copia a todos los Gerentes).
4. Administrar la documentación de cada servicio prestado.
5. Tener un control del Libro de Asistencia, revisando a diario que los empleados firmen donde les corresponda.
6. Coordinar las vacaciones de los trabajadores, avisando previamente a los Gerentes para ver sus respectivos reemplazos.
7. Atender a los clientes cuando soliciten los servicios en el depósito, sólo en el caso de que el Encargado Operacional no pueda realizar esta labor, ya sea por estar atendiendo a otro cliente, estar en su hora de colación o no estar en el depósito cuando se presente un cliente.
8. Ingresar la información de cada servicio prestado que atiende, a una planilla Excel para trabajar en línea.
9. Ser el contacto de los clientes, cuando estos soliciten información, precios, horarios o servicios.
10. Organizar a diario los horarios de colación, evitando así que la oficina quede sola en algún momento.
11. Realizar un chequeo mensual del consumo de energía por el servicio de Reefer, con una planilla Excel para luego informar a los respectivos Gerentes.
12. Llevar el control mensual del combustible que utiliza cada máquina.
13. Tener el control de las fichas de cada trabajador, en donde se indiquen sus datos y que en su interior esté toda la documentación asociada a cada uno (liquidaciones de sueldos, licencias, etc)
14. Informar a contabilidad cada mes sobre los trabajadores que pidan anticipos.
15. Velar por el cumplimiento de las medidas de seguridad en las operaciones que se realizan dentro del recinto y el cuidado de los trabajadores.
16. Tener una comunicación constante con IST para estar al día con las informaciones en cuanto a temas de seguridad o modificaciones de leyes, entrega de Elementos de Protección Personal y capacitaciones.
17. Llevar una mantención y actualización del reglamento interno de la empresa.

Administrador



Relaciones de Trabajo

<u>Internas</u>	<u>Externas</u>
<ul style="list-style-type: none"> • Encargado Operacional • Operadores • Gerente General 	<ul style="list-style-type: none"> • Contador • Guardia • Gerentes • Clientes

Competencias Técnicas

Nivel Educativo	Experiencia	Conocimientos Específicos			
		4 Indispensable	3 Muy Necesario	2 Conveniente	1 Apoyo
<ul style="list-style-type: none"> • Enseñanza en Instituto Técnico Profesional o Universitario de una duración de 4 a 5 años sobre la enseñanza media. 	<ul style="list-style-type: none"> • Entre 1 - 3 años de experiencia en materias relacionadas con la gestión del cargo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Conocimiento sobre Control de Gestión 4 • Contabilidad 2 • Conocimiento sobre el rubro de la empresa 3 • Nivel usuario de Inglés 2 			

Encargado Operacional

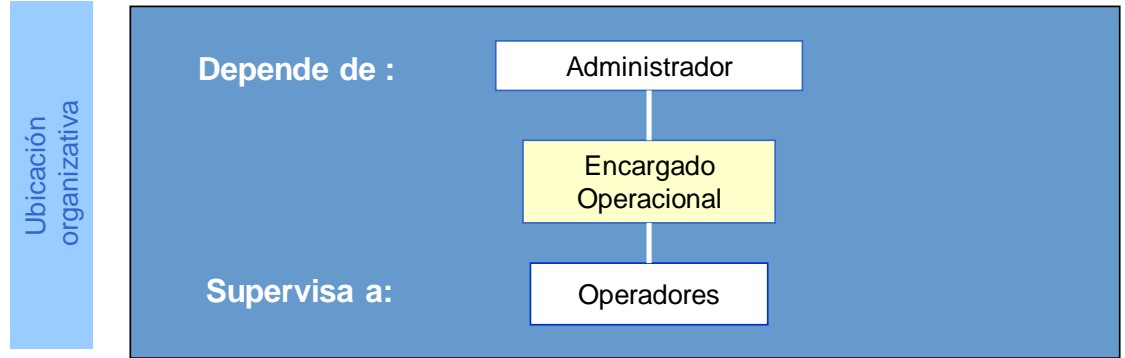
Función Básica

Encargarse de todo el tema operacional, de cada servicio que se preste a diario, tanto en la recepción de los clientes y la documentación como del ingreso de toda la información a una planilla Excel que se tendrá para dejar los registros adecuados. Además de velar por el buen funcionamiento de las máquinas y encargarse de los Operadores.

Funciones Principales

1. Recibir a los clientes que necesiten algún servicio.
2. Ingresar la información de cada servicio prestado a una planilla Excel para trabajar en línea.
3. Cada mañana hacer una revisión con la información entregada por el Guardia del recinto, para ingresar la información faltante a la planilla Excel de los servicios prestados después de las 19.30 horas, corroborando que cada servicio se haya prestado realmente y haya sido sin errores. Guardando con esto la documentación correspondiente.
4. Al final del día pedir el registro que lleva el Guardia del recinto para verificar que se han ingresado todos los servicios prestados que tenga anotados el Guardia en su planilla.
5. Revisar por las cámaras si los contenedores vienen en correcto estado.
6. Cada vez que se almacene un contenedor, revisar su sello y compararlo con el interchange o guía de despacho, verificando que sea el mismo.
7. Verificar el contenido de los contenedores reefer para saber si necesitan o no conexión.
8. Llevar un control y seguimiento por separado de cada máquina (1 porta-contenedores y 2 grúas horquilla), incluyendo las mantenciones de cada una y si se cambió alguna pieza de alguna máquina.
9. Tener el contacto con el mecánico para realizar las mantenciones necesarias a cada máquina.
10. Llevar un control de los equipos de protección al personal que se le entregue a cada trabajador.
11. Encargado del control de los insumos (agua, artículos de escritorio, extintores, tintas de cada impresora, etc.)
12. Encargado de los operadores, entregarles la información necesaria para realizar su labor con la máquina adecuada.
13. Velar por el cumplimiento de las medidas de seguridad en las operaciones que se realizan dentro del recinto y el cuidado de los trabajadores.

Encargado Operacional



Relaciones de Trabajo

<u>Internas</u>	<u>Externas</u>
<ul style="list-style-type: none"> • Administrador • Operadores • Gerente General 	<ul style="list-style-type: none"> • Contador • Guardia • Gerentes • Clientes

Competencias Técnicas

Nivel Educativo	Experiencia	Conocimientos Específicos			
		4 Indispensable	3 Muy Necesario	2 Conveniente	1 Apoyo
<ul style="list-style-type: none"> • Enseñanza en Instituto Técnico Profesional o Universitario de una duración de 2 a 4 años sobre la enseñanza media. 	<ul style="list-style-type: none"> • Entre 1 - 3 años de experiencia en materias relacionadas con la gestión del cargo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Conocimiento sobre Control de Gestión 4 • Conocimiento de máquinas 3 • Conocimiento sobre el rubro de la empresa 3 • Nivel usuario de Inglés 1 			

Operador

Función Básica

Encargarse de manejar las máquinas, tanto la Reach-Stackers como las Grúas Horquilla de 7 y 3 toneladas y preocuparse por su correcta mantención.

Funciones Principales

1. Conducción de máquinas, un operador para la Reach-Stackers y otro para las Grúas Horquilla, dependiendo del servicio que deban prestar.
2. Correcta mantención y cuidado de cada máquina, avisando al Encargado Operacional de cualquier revisión que necesiten realizarles.
3. Revisar a diario los terrenos, verificando que estén todos los contenedores y carga donde deban estar.
4. Ver la ubicación de los contenedores de acuerdo a las toneladas, si son full, vacíos o de conexión reefer.
5. Ver la ubicación de la carga de los desconsolidados.
6. El que esté en el turno de tarde debe posicionar los contenedores para que queden "puerta con puerta" en las noches, evitando así que estos los puedan abrir en caso de cualquier situación.
7. Velar por la seguridad de las condiciones de manejo de las máquinas durante la carga y descarga de contenedores o pallets.

Ubicación organizativa

Depende de :

Encargado Operacional

Operador

Supervisa a:

Operador

Relaciones de Trabajo	<u>Internas</u>	<u>Externas</u>
	<ul style="list-style-type: none"> • Administrador • Encargado Operacional • Gerente General 	<ul style="list-style-type: none"> • Contador • Guardia • Gerentes • Clientes

Competencias Técnicas	Nivel Educativo	Experiencia	Conocimientos Específicos			
	<p>Conocimientos básicos sobre:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ley de Tránsito. • Mecánica Básica <ul style="list-style-type: none"> • Conceptos asociados al equilibrio de las Grúas Horquilla. 	<ul style="list-style-type: none"> • Entre 1 - 3 años de experiencia en materias relacionadas con la gestión del cargo. 	4 Indispensable	3 Muy Necesario	2 Conveniente	1 Apoyo
			<ul style="list-style-type: none"> • Licencia D para manejar Kalmar y grúa horquilla 4 • Conocimiento de máquinas 3 • Conocimiento sobre el rubro de la empresa 3 • Nivel usuario de Inglés 1 			

Aplicación COSO.

Para poder llevar a cabo la propuesta de un Sistema de Control Interno en base al Coso se debe cumplir con los 5 componentes, donde cada uno de ellos será dividido por diferentes temas que se consideran importantes para su realización. Cada tema tendrá una lista de actividades o procedimientos necesarios que se deben llevar a cabo para que la empresa pueda dar cumplimiento a todos los componentes, con la posibilidad de integrar uno o varios procedimientos por cada tema.

Se debe tener en cuenta que al cumplir con todas estas actividades o procedimientos indicados, se tendrá un eficaz y eficiente Sistema de Control Interno.

1. Entorno de control.

a. Demostrar compromiso con la integridad y valores éticos:

- Establecer códigos de ética y conducta.
- Realizar reuniones trimestrales.
- Los gerentes deben dar el ejemplo en relación a la importancia del control interno en la empresa.

b. El consejo de administración ejerce su responsabilidad de supervisión del control interno:

- Los gerentes establecen sus responsabilidades de supervisión de todo lo que ocurra en la empresa, en especial con los procedimientos que se realizan a diario.
- Definir una descripción formal de cada procedimiento que se realice.
- Los gerentes deben velar por el cumplimiento de las medidas de seguridad en las operaciones que se realizan dentro del recinto y el cuidado de los trabajadores.

c. Establecimiento de estructuras, asignación de autoridades y responsabilidades:

- Considerar todas las estructuras de la entidad para la consecución de los objetivos, es decir, abarcar tanto lo interno como lo externo que les pueda afectar.
- Realizar una descripción formal de cada cargo.

- Definir una ubicación organizativa que da a conocer de quien depende el trabajador y a quien supervisa.
 - El directorio y la administración delegan autoridad y definen responsabilidades.
- d.** Demuestra su compromiso de reclutar, capacitar y retener personas competentes:
- Contratar a personas con las habilidades necesarias para cada cargo de trabajo.
 - Realizar capacitaciones a los trabajadores sobre el funcionamiento de la empresa y las actualizaciones que esta deba seguir en cuanto a leyes o procedimientos.
- e.** Retiene a personal de confianza y comprometido con las responsabilidades de control interno:
- Se debe exigir el cumplimiento de la rendición de cuentas a través de las estructuras, autoridades y responsabilidades.
 - Establecer medidas de rendimiento, incentivos y recompensas a medida que se van cumpliendo los objetivos.
 - Cada trabajador debe informar a sus superiores sobre las tareas realizadas.

2. Evaluación de riesgos.

- a.** Se especifican objetivos claros para identificar y evaluar riesgos para el logro de los objetivos:
- Fijación de objetivos operacionales considerando los procedimientos de cada servicio, la tolerancia al riesgo y metas operativas y financieras.
 - Fijación de objetivos de información financiera cumplimiento con las normas contables aplicables.
 - Fijación de objetivos de cumplimiento reflejando las leyes y regulaciones aplicables.
 - Los objetivos se deben alinear con las estrategias que tenga la empresa.
 - Evaluar los riesgos que pueda tener cada objetivo propuesto.

- b. Identificación y análisis de riesgos para determinar cómo se deben mitigar:**
 - Identificación de riesgos de factores internos como: infraestructura, estructura administrativa, personal, acceso a los activos de la empresa y la tecnología utilizada.
 - Identificación de riesgos de factores externos como: económicos, medio ambientales, regulatorios, sociales y tecnológicos.
 - Analizar cada riesgo para tener procedimientos de mitigación de los que tengan un mayor impacto en la empresa.
- c. Considerar la posibilidad del fraude en la evaluación de riesgos:**
 - La evaluación de riesgos de fraude considera incentivos y presiones, es decir, tener incentivos a los trabajadores para evitar que se comenten fraudes (sobre todo en temas económicos) y no presionar tanto a los trabajadores para que estos tengan un buen ambiente laboral.
 - Se deben considerar las oportunidades que tengan los trabajadores para adquisición, uso o disposición no autorizada de activos, alteración de los registros de la entidad o comisión de otros actos inapropiados.
- d. Identificar y evaluar cambios que podrían afectar significativamente el sistema de control interno:**
 - La organización debe considerar el impacto potencial en el control interno producido por cambios en el modelo de negocio, por ejemplo por nuevas actividades.
 - Se deben evaluar cambios que se puedan tener con respecto al liderazgo en la administración.

3. Actividades de control.

- a. Selección y desarrollo de actividades de control que contribuyan a mitigar los riesgos a niveles aceptables:**
 - Tener actividades de control que ayuden a mitigar los riesgos que vayan surgiendo.
 - La administración considera cómo el contexto, complejidad, naturaleza y alcance de sus operaciones afectan la selección y desarrollo de las actividades de control.
 - Se debe determinar que procesos necesitan de actividades de control y a que niveles de la organización aplicarlos.

- Realizar una segregación de funciones adecuada, y donde no sea muy práctica realizarla, se deberán tener controles alternativos para mitigar los riesgos.
- b.** La organización selecciona y desarrolla actividades de controles generales de tecnología para apoyar el logro de los objetivos:
- Seleccionar y desarrollar actividades de control sobre la infraestructura de tecnología, las que son diseñadas e implementadas para ayudar a asegurar la integridad, exactitud y disponibilidad de la tecnología.
 - Establecer actividades de control para restringir el acceso a la tecnología a usuarios autorizados, para que sólo sea adecuado a las responsabilidades que tenga cada trabajador y para proteger los activos de la entidad de amenazas externas.
 - Tener actividades de control adecuadas para la mantención de la tecnología que utilicen.
 - Realizar actividades de control que incluya la utilización de los servicios de vigilancia por cámara, para un mejor control.
- c.** La organización implementa las actividades de control a través de políticas y procedimientos:
- Realizar actividades de control a través de políticas que establecen qué es lo esperado y procedimientos pertinentes que especifican las acciones a realizar para cada política.
 - El personal responsable desarrolla las actividades de control en forma oportuna y como es definido por las políticas y procedimientos.
 - La administración periódicamente revisa las actividades de control para determinar su continua relevancia, y las actualiza de ser necesario.

4. Información y comunicación.

- a.** Se genera y utiliza información de calidad para apoyar el funcionamiento del control interno:
- Se debe tener un proceso para identificar la información requerida y esperada para soportar el funcionamiento de los demás componentes del Control Interno y el logro de los objetivos.
 - Los datos que se utilizan pueden ser tanto internos como externos.

- La utilización de sistemas de información es importante para procesar y transformar datos en información relevante.
 - La calidad de la información incluye que sea: accesible, correcta, actualizada, protegida, retenida, suficiente, oportuna, válida y verificable.
- b. Se comunica internamente los objetivos y las responsabilidades de control interno:**
- Se debe comunicar la información requerida para permitir a todo el personal comprender y ejecutar las responsabilidades que tengan sobre el control interno.
 - La comunicación sobre el control interno debe ser a todos los niveles de la organización.
 - Se recomienda tener líneas de comunicación separadas, como mecanismos para permitir comunicaciones anónimas o confidenciales.
 - Se deben seleccionar métodos de comunicación que sean relevantes, entre ellos pueden ser: correos, evaluaciones de rendimiento, presentaciones, medios de comunicación social, publicaciones, entre otras.
- c. Se comunica externamente los asuntos que afectan el funcionamiento de los controles internos:**
- Existen procesos para comunicar información relevante y oportuna a terceros incluidos accionistas, socios, dueños, reguladores, clientes, analistas financieros y otros terceros.
 - Los canales de comunicación que pueden utilizar son los canales abiertos, para obtener información de clientes, proveedores, reguladores, entre otros.
 - Se deben seleccionar métodos de comunicación que consideren la oportunidad, audiencia y naturaleza de la comunicación.

5. Supervisión.

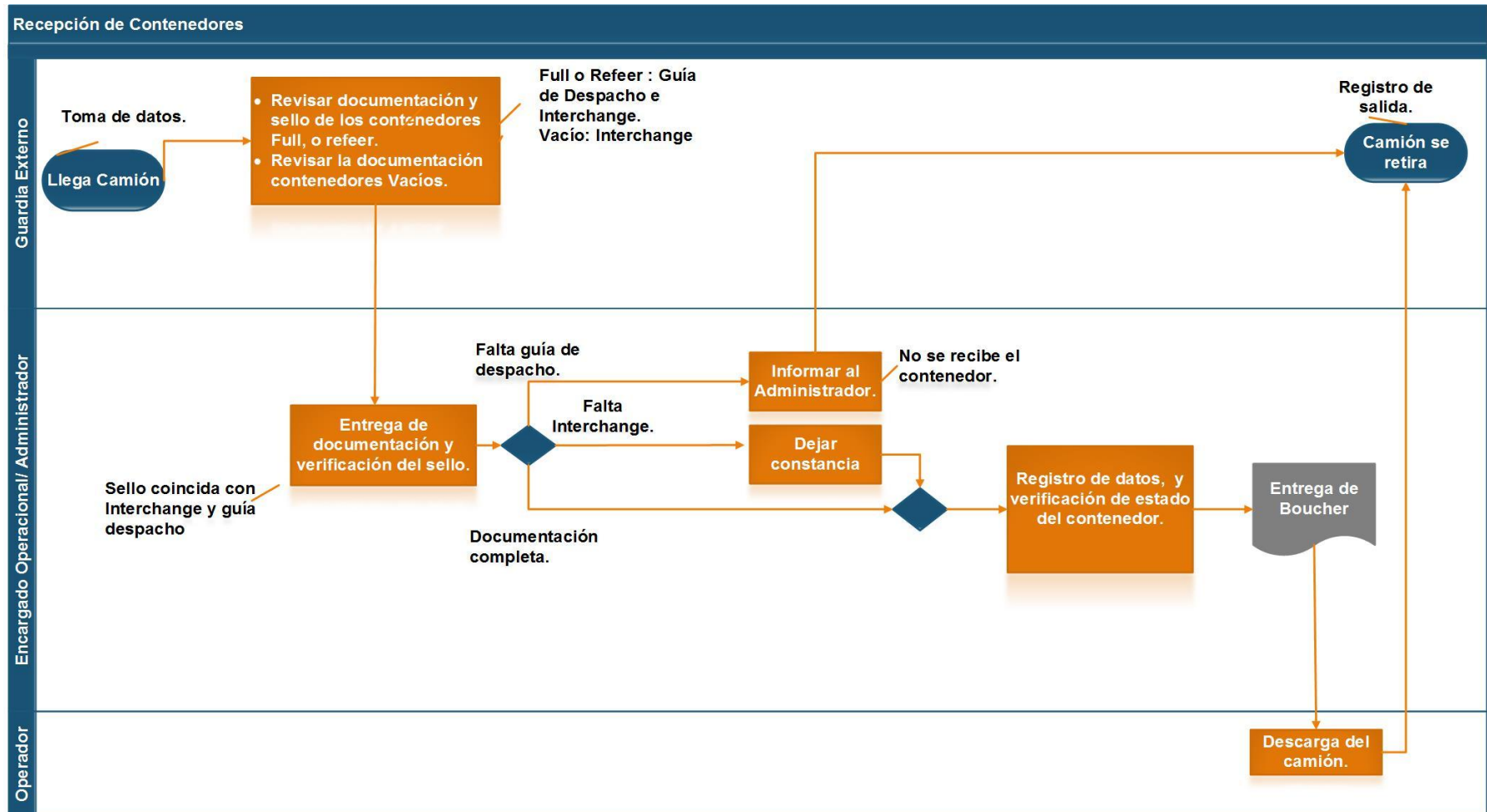
- a. Se lleva a cabo evaluaciones sobre la marcha y por separado para determinar si los componentes del control interno están presentes y funcionando:**
- La administración debe incluir un balance de evaluaciones concurrentes y separadas.

- Se establece una base de entendimiento para las evaluaciones que se deban realizar.
 - El personal que efectúa evaluaciones concurrentes o separadas debe tener suficiente conocimiento para comprender qué está evaluando.
 - La administración varía el alcance y frecuencia de las evaluaciones separadas dependiendo del riesgo
- b.** Se evalúa y comunica oportunamente las deficiencias del control interno a los responsables de tomar acciones correctivas, incluyendo la alta administración y el consejo de administración:
- La administración y el directorio, según corresponda, evalúan los resultados de las evaluaciones concurrentes y separadas.
 - Las deficiencias son comunicadas a los responsables de tomar acciones correctivas y a la administración superior y el directorio según corresponda.
 - La administración es la responsable de ir solucionando las deficiencias en forma oportuna.

DIAGRAMAS DE FLUJO

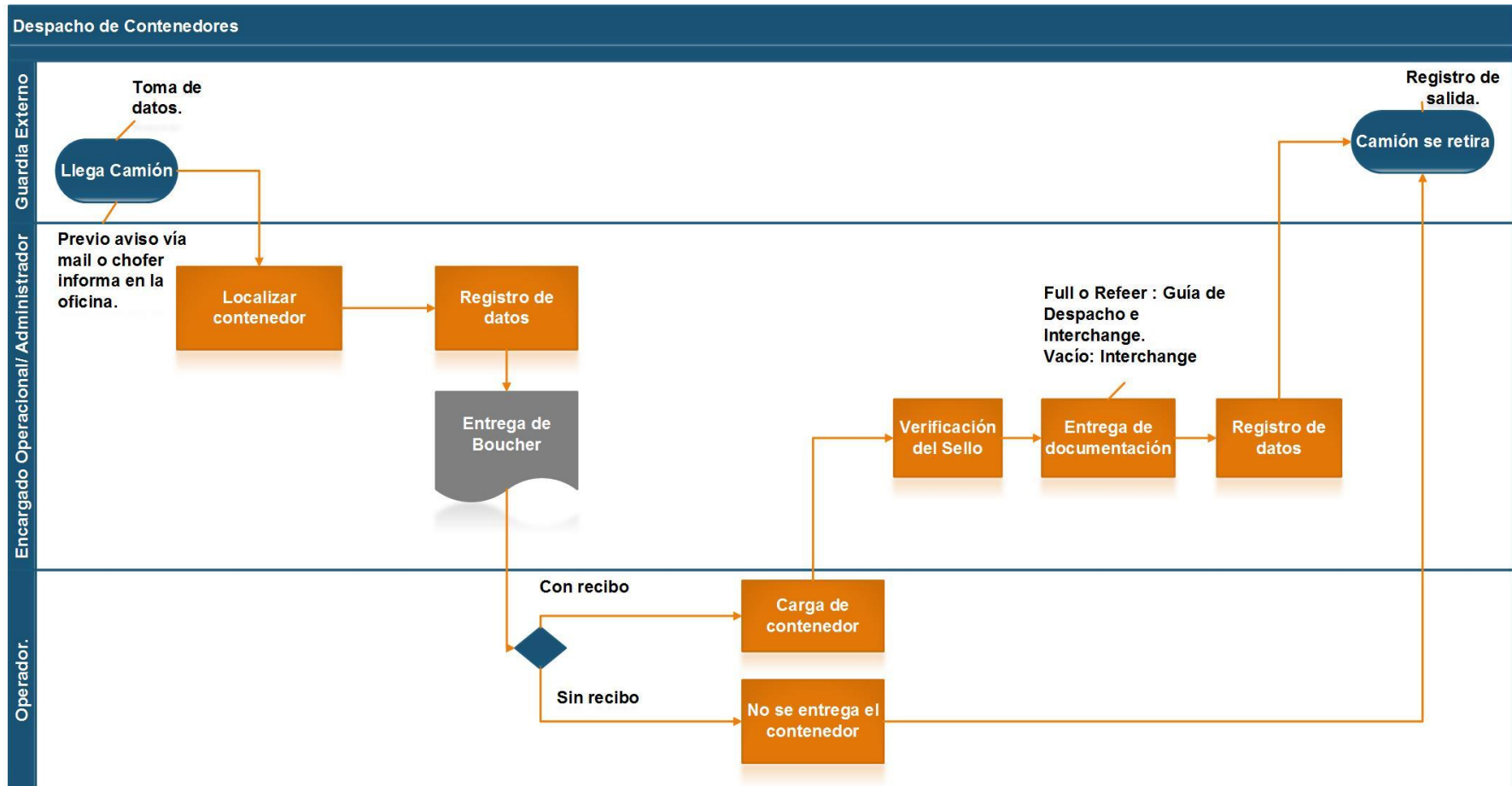
A continuación se presentarán los diagramas de flujos que definirán las distintas etapas de los procedimientos de manera gráfica, para cada uno de los servicios que realiza la empresa en estudio.

Figura N°2: Recepción de contenedores



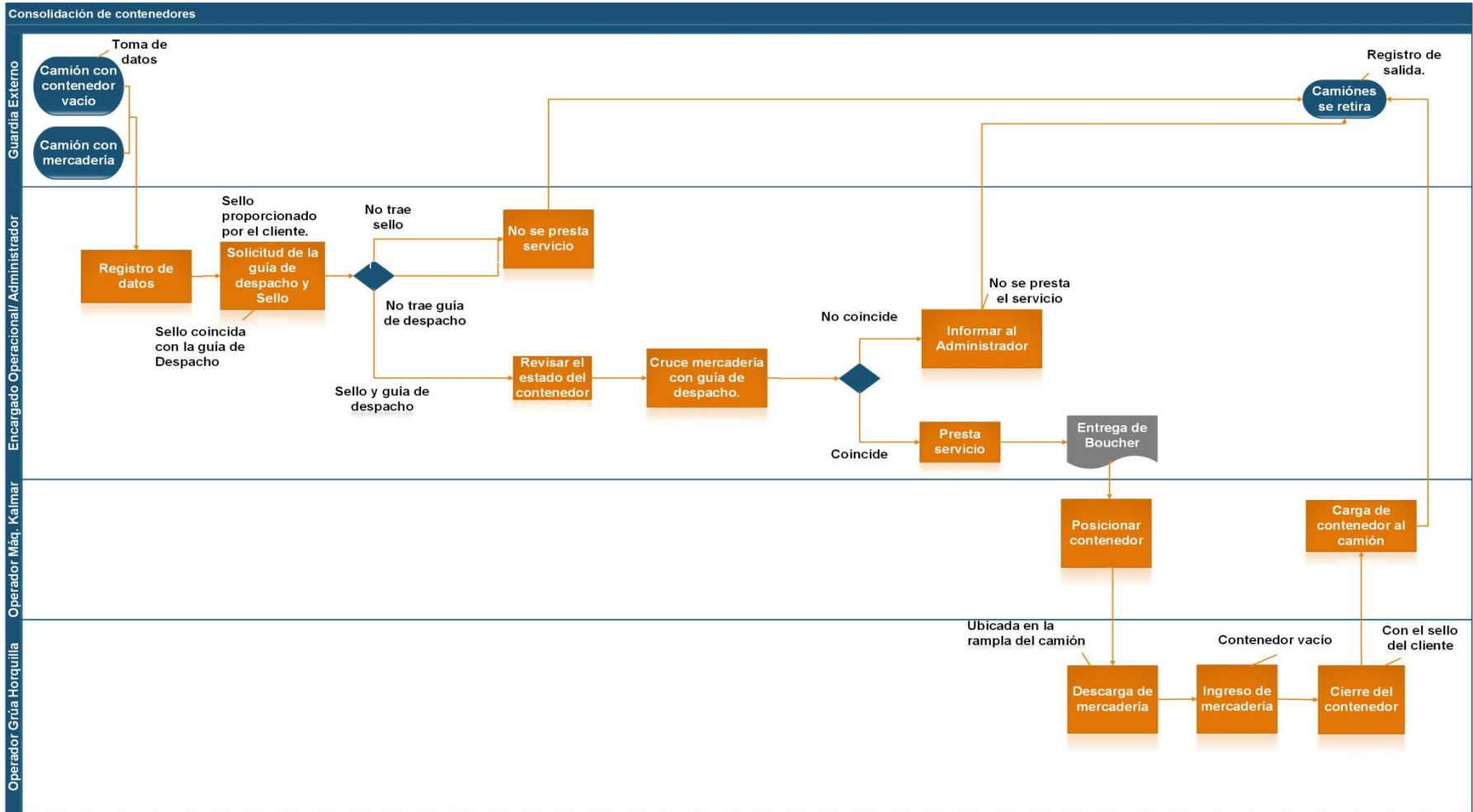
Fuente: Elaboración propia en base a la información obtenida en la empresa.

Figura N°3: Despacho de contenedores



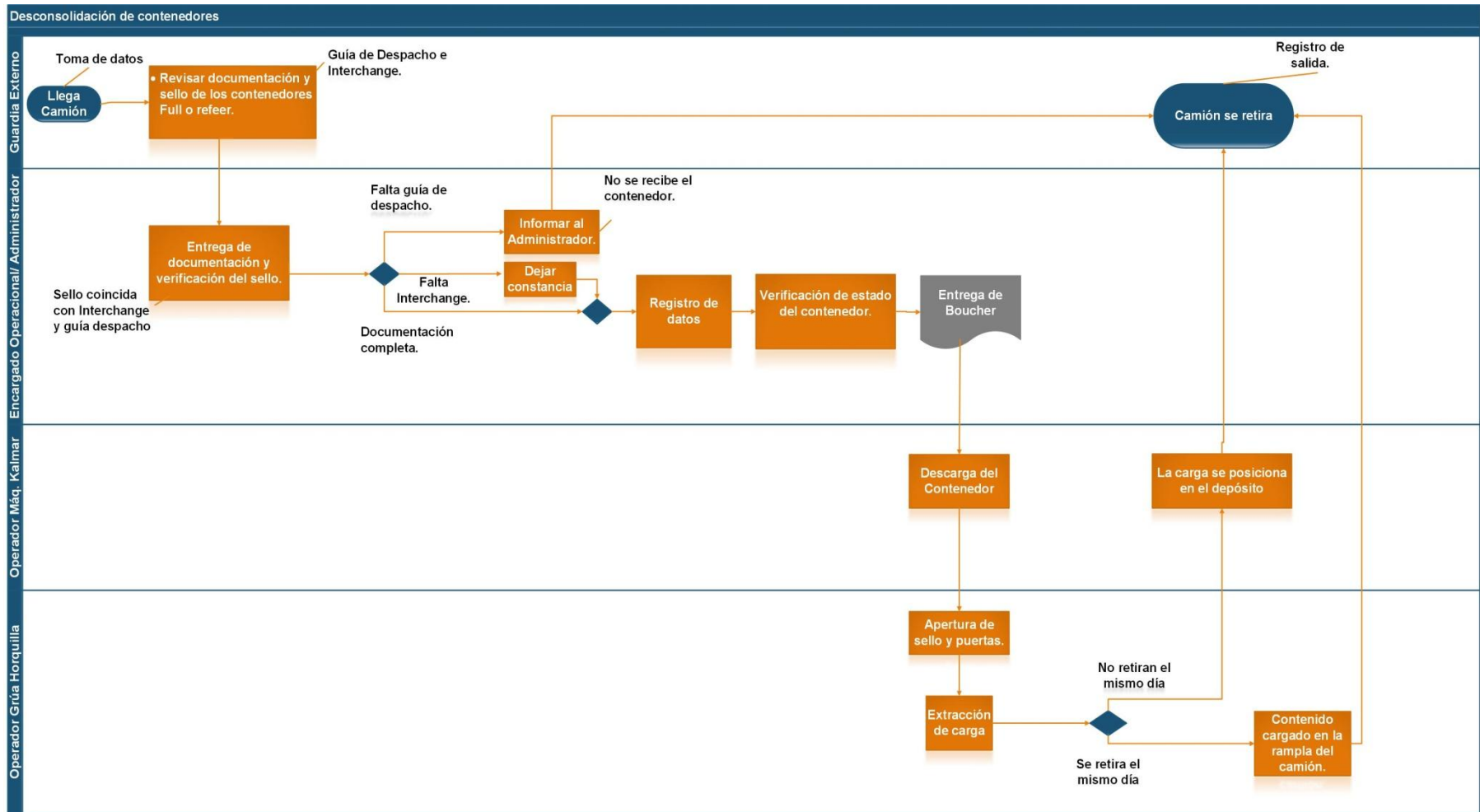
Fuente: Elaboración propia en base a la información obtenida en la empresa.

Figura N°4: Consolidación de contenedores



Fuente: Elaboración propia en base a la información obtenida en la empresa.

Figura N°5: Desconsolidación de contenedores



Fuente: Elaboración propia en base a la información obtenida en la empresa.

Discusión de resultados obtenidos.

La discusión se efectúa contrastando el análisis de los resultados con la información presentada en el marco teórico con el propósito de identificar coincidencias y diferencias, así como las explicaciones de las mismas.

De acuerdo a lo establecido en la teoría resulta necesario para todo tipo de empresa la implementación de un sistema de control interno, independiente de su tamaño, por lo que la empresa en estudio lo solicita para tener un mejor manejo, control y rentabilidad en sus operaciones. En el caso de las empresas familiares, estas se enfrentan a una serie de problemas y conflictos que las hacen más vulnerables que las empresas no familiares, es por esto que cada día aumenta la importancia de mejorar la gestión de este tipo de empresas y contar con un sistema de control interno formalizado y estratégico. Esto con el fin de formalizar procesos y controles que le permitan a la empresa perdurar en el tiempo, sin errores que los puedan llevar a perder clientes, como les ha pasado hoy en día, sobre todo por la entrega de contenedores incorrectos.

Hoy al ser necesario implementar sistemas de control interno, estos deben basarse en alguna teoría acorde a lo que realice la empresa. Para este estudio definimos el COSO 1 como la base y mediante sus 5 componentes logramos llegar a resultados que ayudarán a mejorar tanto sus gestiones de empresa familiar como los procedimientos que llevan a cabo. La empresa en estudio al tener una nula aplicación tanto de Actividades de Control como de Supervisión, nos indica su falta de controles y procedimientos que los ayuden a no cometer errores y lograr prestar los servicios de una manera más formal, lo cual mejoraría si estos se aplicaran de manera correcta. Pero por otro lado, la Información y Comunicación que esta empresa tiene está dentro del margen, ya que tienen una muy buena comunicación al ser familiares entre si y al tener pocos trabajadores, lo que ayuda en gran medida a fluir de mejor manera todo tipo de información, lo que además nos ayuda a identificar un buen Entorno de control, el que es un pilar fundamental para poder tener una buena aplicación del sistema de control interno que requieran.

Las empresas familiares, según la teoría tienen una serie de fortalezas y debilidades que las caracterizan, entre ellas podemos distinguir las relaciones de afecto y comprensión que tienen en la empresa en estudio, ya que les favorece bastante la buena comunicación que tienen entre ellos y facilita el buen ambiente de trabajo. Una característica que afecta negativamente es la delegación de poder, debido a su problema de supervisión, por un lado los que deben supervisar no lo hacen, y por otro prefieren realizar las labores ellos mismos para no delegarle las tareas a sus mismos familiares, lo que conlleva a un serie de problemas y desorden en general dentro del lugar de trabajo, al no tener las funciones de manera escrita y de forma clara.

Otra de las debilidades que afectan a las empresas familiares son los criterios de selección que utilizan o requieren para contratar a la persona más idónea, con conocimientos y habilidades que se necesitan para ocupar un cargo específico, ya que la teoría considera como una debilidad el no tener criterios de selección, porque cuando nace la necesidad de abrir un puesto de trabajo piensan siempre en un familiar, ya sea hermano, primo, cuñado o en algún cercano a la familia para poder ocupar ese cargo, dándoles prioridad antes que a una persona extraña, debido a que creen que sus familiares tienen la responsabilidad necesaria, el ánimo y que piensan como los dueños. Por esto mucho de los puestos de trabajo son ocupados por familiares a causa de su lazo familiar, no por mérito o habilidades profesionales, porque los propios superiores están dispuestos a enseñarles las tareas que deben desempeñar.

CONCLUSIONES

La elaboración del presente proyecto de tesis correspondiente a la “Propuesta de un diseño de sistema de control interno, enfocado en una empresa familiar dedicada al rubro de almacenamiento de contenedores, en la Ciudad de Valparaíso, período 2015” en relación a los resultados obtenidos de la presente investigación se procede a determinar lo siguiente:

En general las empresas familiares no cuentan con un Sistema de Control Interno formalizado, porque no lo creen aplicable a su estructura debido a su pequeño tamaño, además de que esto podría generar problemas y conflictos con los miembros de la familia. Este tipo de empresas mezcla el ámbito familiar con el de la empresa, por lo que generan ciertas debilidades aumentando con ello la importancia de implementar un sistema de control interno para poder cumplir con los objetivos, mejorar la gestión, eficacia y eficiencia de las operaciones. Entre las debilidades encontradas de acuerdo a los resultados de todos los instrumentos aplicados (listas de cotejo, entrevista a los trabajadores y matriz MEFI) a la empresa en estudio Terminal y Servicios Logísticos Las Cadenas Ltda., se destacan las siguientes:

- Falta de una descripción formal de cargos, ya que los trabajadores realizan sus labores de acuerdo a lo que se le comunica verbalmente y como consecuencia muchas veces dos trabajadores realizan la misma tarea, lo que genera un desorden en especial de los servicios prestados.
- Falta de una descripción de las operaciones que realizan, ya que no tienen un orden de cómo se realizan los servicios que prestan. Esto ha ocasionado que algunas veces entreguen contenedores incorrectos al cliente, debido a que el chofer después de haber realizado el trámite en la oficina del depósito, se dirige al operador y le indica que contenedor se llevará, no existiendo un control que verifique si el contenedor es el correcto.
- En ocasiones no se ingresan correctamente al sistema los datos de los servicios que se prestan, lo que genera un descuadre con los Boucher y la planilla Excel.

- No poseen un criterio de selección para la contratación de un nuevo empleado, priorizando en primera instancia a un familiar o amigo cercano, sin importar si tiene los conocimientos y habilidades idóneas para el cargo.
- Falta personal operativo para que preste apoyo en los servicios de recepción, despacho, consolidación y desconsolidación de contenedores, ya que actualmente tienen un operador por turno, realizando los cuatro servicios que implica el manejo de dos máquinas. Esto imposibilita operar ambas máquinas, produciendo a ratos una gran congestión de clientes esperando ser atendidos.
- Falta de control al ingresar y salir del depósito porque la portería es común para varias empresas que están en los alrededores, para lo cual la función de este guardia está limitada a la seguridad del terreno completo, no aportando al control final de la empresa.

De acuerdo a los resultados obtenidos en la lista de cotejo en base a los componentes del COSO 1, cuyo análisis derivados de las tablas del Anexo N°7, se concluye lo siguiente:

- **Entorno de control:** Al ser una empresa familiar hay un buen ambiente laboral, pero al no poseer un sistema de control interno esto conlleva a que los superiores no asignen las responsabilidades correspondientes a los trabajadores.
- **Evaluación de riesgos:** Tanto los riesgos internos como externos influyen en el éxito o fracaso del cumplimiento de los objetivos que tenga la empresa. Y por otro lado no cuentan con mecanismos para identificar y mitigar los riesgos que se puedan ir presentando.
- **Actividades de control:** La empresa no posee ningún procedimiento de control para sus operaciones, lo que es esencial para poder mitigar los riesgos. Esto se puede visualizar en el caso de que no tienen un control para verificar que el contenedor que se retire del recinto sea el correcto.
- **Información y comunicación:** Tienen una buena comunicación entre los trabajadores, ya que la mayoría son familia o amigos, por lo que tienen la confianza en transmitir y dar a conocer algunos comentarios, pero muchas veces no comunican los errores que se cometen porque consideran que no son tan relevantes.

- **Supervisión:** No se realiza ningún tipo de procedimiento de supervisión a las labores que realizan los trabajadores, siendo que es necesario que cada operación tenga una revisión para así evitar los errores y riesgos que se puedan producir.

Finalmente, se debe tener en cuenta que con todas las debilidades encontradas en la empresa, es fundamental que se aplique un Sistema de Control Interno, por esto se propuso un manual de procedimientos, centrado principalmente en los cargos y las operaciones que deben llevar a cabo, incluyendo algunas mejoras en relación a la contratación de un operador, colaboración del guardia externo llenando una planilla de control, una reestructuración del organigrama para una mejor distribución de las responsabilidades, y la elaboración de un recibo que el chofer entregará al operador para evitar la entrega de contenedores equivocados, reduciendo de esta manera este riesgo que corre la empresa.

Las descripciones de cargos y operaciones ayudarán a identificar y entender como es el proceso que se debe seguir para poder prestar los servicios, conocer las responsabilidades de cada empleado, su grado de autoridad, sus funciones principales y secundarias, los canales a través de los cuales se comunicará con los superiores, como también las actitudes y características esperadas en el trabajo a desempeñar. Todos estos procedimientos ayudarán a solucionar rápidamente los problemas que puedan surgir y para saber qué hacer y cuando hacerlo, lo cual generará una buena toma de decisiones.

Todos los procedimientos descritos anteriormente se realizaron en base al COSO 1, los cuales cumplirán con los 5 componentes, dando mayor énfasis a las actividades de control y supervisión, ya que en los resultados obtenidos anteriormente aplicados a la situación actual de la empresa se pudo observar que no cumplen con ningún procedimiento asociado a estos componentes, es por ello que al realizar la descripción detallada de los componentes se podrá cumplir con los objetivos, obteniendo resultados más óptimos y confiables respecto a la información final, lo que ayudará a que la empresa pueda seguir funcionando de mejor forma en el futuro.

BIBLIOGRAFÍA

Libros:

- Anthony, R. N. (2008). *Sistemas de Control de Gestión*. México: McGrawHill.
- Bermejo, P. J. (1997). *La empresa familiar*. Santiago de Chile: Editada e Impresa en los Talleres de Editorial Jurídica Conosur Ltda.
- Cepeda, G. (1997). *Auditoría y control interno*. Santafé de Bogotá; Colombia: McGraw-Hill.
- Defliese-Jaenicke-Sullivan-Gnospelius. (2001). *Auditoría Montgomery*. México: Editorial Limusa.
- Lybrand, C. &. (1997). *Los nuevos conceptos del control interno (Informe COSO)*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos, S.A.
- Salazar, G. T. (2011). *Manual de Auditoría*. Santiago: Thomson Reuters Puntolex.

Instituciones:

- A.G., C. d. (agosto de 2012). *chilecont*. Recuperado el 29 de Septiembre de 2014, de <http://www.chilecont.cl/wp-content/uploads/2011/12/NORMA-DE-AUDITORIA-INTERNA-Y-DE-GESTION%C2%B0-31.pdf>
- *Instituto Nacional de Estadísticas*. (2006). Recuperado el 2 de octubre de 2014, de http://www.ine.cl/canales/chile_estadistico/estadisticas_economicas/pymes/pdf/resultadospyme.pdf
- *Instituto Nacional de Estadísticas*. (Abril de 2008). Recuperado el 2 de Octubre de 2014, de <http://www.ine.cl/filenews/files/2008/abril/pdf/pymepagapag.pdf>
- *Servicio de cooperación técnica*. (2013). Recuperado el 29 de Septiembre de 2014, de <http://www.sercotec.cl/Portals/0/MANUALES/situaci%C3%B3n%20de%20la%20microempresa.pdf>

- *Servicio de impuestos internos.* (2007). Recuperado el 10 de septiembre de 2014, de http://www.sii.cl/contribuyentes/empresas_por_tamano/microemp_familiares.htm

Páginas WEB:

- Bronzino, E. (14 de Abril de 2009). *Gestiopolis*. Recuperado el 15 de Octubre de 2014, de <http://www.gestiopolis.com/innovacion-emprendimiento/mirada-de-empresas-familiares.htm>
- *Emol.* (5 de Mayo de 2014). Recuperado el 10 de Octubre de 2014, de <http://www.emol.com/noticias/economia/2014/05/05/658585/empresas-familiares-representan-casi-el-80-del-total-de-firmas-en-chile.html>
- *Grandes Pymes.* (7 de Julio de 2010). Recuperado el Noviembre de 10 de 2014, de <https://jcvalda.wordpress.com/2010/07/07/etapas-de-crecimiento-en-una-empresa-familiar/>
- *Ifc.* (2011). Recuperado el 1 de Noviembre de 2014, de http://www.ifc.org/wps/wcm/connect/c21855004f9f4d5b923efe0098cb14b9/FamilyBusinessGovernance_Handbook_Spanish.pdf?MOD=AJPERES
- *Instituto PYME.* (s.f.). Recuperado el 4 de Octubre de 2014, de <http://mexico.smetoolkit.org/mexico/es/content/es/6735/Definici%C3%B3n-y-Character%C3%ADsticas-de-las-Empresas-Familiares-%E2%80%93-Fortalezas-y-Debilidades>
- *La Tercera.* (2014). Recuperado el 10 de octubre de 2014, de <http://diario.latercera.com/2014/05/03/01/contenido/negocios/10-163624-9-cuatro-de-cada-cinco-firmas-son-empresas-familiares-en-chile.shtml>
- Velazquez, R. A.-C. (marzo de 2012). *itson*. Recuperado el 13 de octubre de 2014, de http://www.itson.mx/publicaciones/pacioli/Documents/no76/68d_-_la_importancia_del_contorl_interno_en_las_pequeñas_y_medianas_empresas_en_mexicox.pdf
- *Terminal y Servicios Logísticos las Cadenas Ltda.* (2015). Recuperado el 27 de Abril de 2015, de <http://www.tlogisticolascadenas.cl/>

Artículos de Páginas WEB:

- *Deloitte*. (2010). Recuperado el 10 de septiembre de 2014, de http://www.deloitte.com/print/en_CL/cl/c29c45b59cdbc210VgnVCM1000001a56f00aRCRD.htm
- Martínez, J. (2012). *Ese*. Recuperado el 15 de Noviembre de 2014, de <http://www.esec.cl/wp-content/blogs.dir/1/files/mf/1371847800articulojonmartinez.pdf>
- Neuquén, I. M. (7 de septiembre de 2012). *negocios y management*. Recuperado el 13 de octubre de 2014, de <http://negociosymanagement.com.ar/?p=1260>
- Polonsky, L. (30 de julio de 2012). *negocios y management*. Recuperado el 13 de octubre de 2014, de <http://negociosymanagement.com.ar/?p=988>
- Salazar, G. (14 de Septiembre de 2005). *De Gerencia*. Recuperado el 18 de Noviembre de 2014, de http://www.degerencia.com/articulo/fortalezas_y_debilidades_de_la_empresa_familiar

Leyes:

- Ley 20.416, A. N. (s.f.). *Economía.gob*. Recuperado el 20 de Octubre de 2014, de <http://www.economia.gob.cl/areas-de-trabajo/sub-economia/emprendimiento-y-pymes/ley-20-416/>
- *Ley Chile*. (2010). Recuperado el 14 de Octubre de 2014, de <http://www.leychile.cl/Navegar?idNorma=1010668&r=6>

Tesis:

- Guerrero Campos, C. (2012). *Diseño de una propuesta de procedimientos de control interno para el departamento de auditoría interna, rubros de existencias y adquisición de activo fijo de una empresa financiera de la Región Metropolitana, período 2012*. Universidad de Valparaíso, Región Metropolitana.

ANEXOS

Anexo N°1: Entrevista inicial dirigida a lo(s) gerente(s)

La siguiente entrevista forma parte de la Tesis de Titulación y Grado: **“Propuesta de un diseño de sistema de control interno, enfocado en una empresa familiar dedicada al rubro de almacenamiento de contenedores, en la ciudad de Valparaíso, período 2015”** para optar al Título de Contador Público Auditor y al Grado académico de Licenciado de Sistemas de Información Financiera y Control de Gestión.

El siguiente instrumento pretende:

- Obtener información de la situación actual de empresa en estudio.

Entrevista:

I. Preguntas:

1. ¿Este tipo de empresa es familiar?
2. ¿Qué relación tiene usted con el dueño de la empresa familiar?
3. ¿Cuál es el rubro principal de la empresa?
4. ¿Desde cuándo está en funcionamiento la empresa?
5. ¿Cuál es su horario de funcionamiento?
6. ¿Cuál es el número de trabajadores de la empresa?
7. ¿Cuenta con una descripción de cada cargo?
8. ¿Actualmente cuenta con un sistema de control interno?

II. Validación de experto:

Valparaíso, 26 de Noviembre de 2014

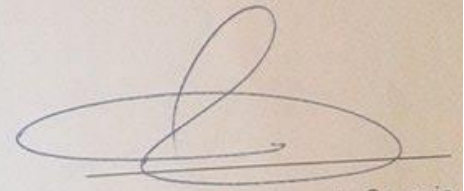
Srtas.

Catalina Cabrera y Darinka Muñoz.

Presente

A través de la presente carta, informo a ustedes mi conformidad respecto del formulario de preguntas realizadas a los Gerentes Generales del Terminal y Servicios Logísticos Las Cadenas Ltda.

Sin otro particular, se despide atentamente,



Osvaldo Maldonado Segovia

Auditor

Anexo N°2: Lista de Cotejo en base a los componentes del COSO 1

La siguiente lista de cotejo forma parte de la Tesis de Titulación y Grado: **“Propuesta de un diseño de sistema de control interno, enfocado en una empresa familiar dedicada al rubro de almacenamiento de contenedores, en la ciudad de Valparaíso, período 2015”** para optar al Título de Contador Público Auditor y al Grado académico de Licenciado de Sistemas de Información Financiera y Control de Gestión.

El siguiente instrumento pretende:

- Obtener información con respecto a los procedimientos de control interno que están siendo aplicados en la empresa, en base a los componentes del COSO 1.

Evaluación:

- Las preguntas tienen solo dos opciones, por lo que el encuestado deberá seleccionar la que considere más pertinente, para cada una de las preguntas.
- Además, a las preguntas se les podrán hacer observaciones, en caso que así se considere.
- La respuesta seleccionada debe ser marcada con una “X”.

I. Cargo de la persona quien responde las preguntas.

Cargo	
-------	--

II. Preguntas:

	SI	NO	OBSERVACIONES
ENTORNO DE CONTROL			
1. ¿Es efectivo el control interno? (A)			
2. ¿El personal y la organización le prestan importancia al control interno? (A)			
3. ¿La competencia de los empleados está ajustada a sus responsabilidades? (B)			
4. ¿Es apropiada la manera de la empresa en como asigna responsabilidad y delega autoridad? (M)			
EVALUACIÓN DE RIESGOS			
1. ¿Cree que los riesgos, tanto internos como externos, influyan en el éxito o fracaso de los objetivos identificados y evaluados? (M)			
2. ¿Existen los mecanismos adecuados para la identificación de los cambios que afectan la competencia de la empresa en cuanto a la realización de los objetivos? (A)			
ACTIVIDADES DE CONTROL			
1. ¿Se van modificando las políticas y procedimientos según sea necesario? (M)			
2. ¿Hay actividades de control para cada una de las actividades de la empresa? (A)			
INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN			
1. ¿Son claras las expectativas y responsabilidades del personal? (A)			
2. ¿La comunicación fluye en todos los niveles a través de la organización? (M)			
3. ¿Los sistemas de información identifican la información pertinente respecto a los acontecimientos externos e internos, para que de esta manera el personal pueda desarrollar sus actividades de manera adecuada? (B)			

	SI	NO	OBSERVACIONES
SUPERVISION			
1. ¿Son reportadas las deficiencias y/o falencias al personal responsable? (A)			
2. ¿Se monitorean continuamente los procedimientos con el fin de verificar el funcionamiento de los otros componentes del control interno? (A)			

Metodología utilizada para el análisis de los resultados de la Lista de Cotejo

Para la descripción de los resultados obtenidos de la lista de cotejo, en primera instancia, fueron clasificados en los componentes del control interno según el COSO 1. Luego para cada componente se definieron preguntas, la cantidad de preguntas para cada ciclo varía entre 2 y 4 preguntas. A cada pregunta se le otorgo un grado de importancia y puntaje determinado:

Alto (A) = 3

Medio (M) =2

Bajo (B) = 1

Aunque dentro de los procesos la totalidad de las actividades son significativas para un adecuado control. Posteriormente se realizará una tabulación basada en porcentajes.

Se busca definir la situación actual de la empresa y tener un mayor conocimiento de los procedimientos que aplican en relación a los componentes del control interno según el COSO 1.

El grado de importancia otorgado a las preguntas como Alto, Medio y Bajo se relaciona con el posible riesgo de los procedimientos de control dentro de la empresa, sin dejar de recalcar que para un buen sistema de control interno debieran realizarse todos estos procedimientos. Por ejemplo las preguntas determinadas con un grado de importancia Alto son controles indispensables de realizar, si no son ejecutados hacen que el riesgo que pudiera existir sea alto, de esta manera si se ejecutara se podría tratar de mitigar.

Anexo N°3: Lista de Cotejo en base a sus operaciones

La siguiente lista de cotejo forma parte de la Tesis de Titulación y Grado: **“Propuesta de un diseño de sistema de control interno, enfocado en una empresa familiar dedicada al rubro de almacenamiento de contenedores, en la ciudad de Valparaíso, período 2015”** para optar al Título de Contador Público Auditor y al Grado académico de Licenciado de Sistemas de Información Financiera y Control de Gestión.

El siguiente instrumento pretende:

- Obtener información para conocer los procedimientos que se llevan a cabo en los servicios que se prestan en la empresa en estudio.

Evaluación:

- En las preguntas que van desde el número 1 al 7 se debe seleccionar la alternativa que considere más pertinente, para cada una de las preguntas del cuestionario.
- Además a las preguntas se les pondrán hacer observaciones por parte del entrevistado en caso que así lo considere.
- Las preguntas 8 y 9 tiene tres opciones, por lo que se puede seleccionar más de una.
- Las respuestas seleccionadas debe ser marcada con una “X”.

I. Cargo de la persona quien responde las preguntas.

Cargo	
-------	--

II. Preguntas:

	SI	NO	A VECES	OBSERVACIONES
1. ¿Tiene la empresa una distribución clara de sus funciones, obligaciones y responsabilidades que le correspondan? (Organigrama)				
2. ¿La empresa tiene manual de contabilidad?				
3. ¿Se registran todas las operaciones en forma oportuna y correcta?				
4. ¿Existe un adecuado control de los bienes?				
5. ¿Son adecuadas las medidas de seguridad?				
6. ¿Está debidamente registrado el movimiento de entradas y salidas de los contenedores?				
7. ¿Se entrega siempre el contenedor a la empresa adecuada?				

8. ¿Quién autoriza la recepción y despacho de contenedores?

	SI	NO	OBSERVACIONES
Administrador			
Encargado operacional			
Operador			

9. ¿Quién autoriza la consolidación y desconsolidación?

	SI	NO	OBSERVACIONES
Administrador			
Encargado operacional			
Operador			

III. Validación de experto:

Valparaíso, 26 de Noviembre de 2014

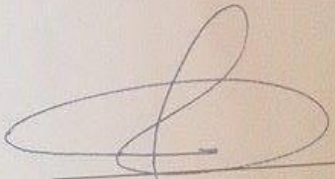
Srtas.

Catalina Cabrera y Darinka Muñoz.

Presente

A través de la presente carta, informo a ustedes mi conformidad respecto de la elaboración de la Lista de Cotejo a realizar al administrador y encargado operacional del Terminal y Servicios Logísticos Las Cadenas Ltda.

Sin otro particular, se despide atentamente,



Osvaldo Maldonado Segovia

Auditor

Anexo N°4: Entrevista dirigida a los trabajadores

La siguiente entrevista forma parte de la Tesis de Titulación y Grado: **“Propuesta de un diseño de sistema de control interno, enfocado en una empresa familiar dedicada al rubro de almacenamiento de contenedores, en la ciudad de Valparaíso, período 2015”** para optar al Título de Contador Público Auditor y al Grado académico de Licenciado de Sistemas de Información Financiera y Control de Gestión.

El siguiente instrumento pretende:

- Obtener información de las actividades que realiza cada uno de los trabajadores de la empresa en estudio, y de los procedimientos que realizan para tener un control adecuado.

Entrevista:

I. Cargo de quien responde la entrevista: _____

II. Preguntas:

1. ¿Qué labores realiza usted en la empresa?
2. ¿Quién es el encargado del control de la recepción y despacho de contenedores?
3. ¿Quién es el encargado del control de la consolidación y desconsolidación?
4. ¿Quién es el encargado de verificar que los contenedores tengan el sello adecuado para asegurar que nadie lo abrió antes?
5. ¿Quién verifica que la cantidad de contenedores del depósito sea la cantidad registrada?
6. ¿Quién es el encargado de registrar la contabilidad?

7. ¿Quién es el encargado de recibir el pago de los clientes y realizar la cobranza?
8. ¿Quién está a cargo de recibir a los clientes después del horario de oficina?
9. ¿Cuánto es el movimiento aproximado diario de contenedores?
10. ¿Para contratar a una persona tienen criterios de selección para ocupar el cargo?

III. Validación de experto:

Valparaíso, 26 de noviembre de 2014

Srtas.
Catalina Cabrera y Darinka Muñoz.
Presente

De nuestra consideración:

A través de la presente carta, informamos a ustedes nuestra conformidad respecto del formulario de preguntas realizadas a los trabajadores del Terminal y Servicios Logísticos Las Cadenas Ltda.

Sin otro particular, se despide atentamente,


Andrea Vallejos Peñaloza.
Terminal y Servicios Logísticos las Cadenas Ltda.

Anexo N°5: Matriz MEFI

La siguiente Matriz MEFI forma parte de la Tesis de Titulación y Grado: **“Propuesta de un diseño de sistema de control interno, enfocado en una empresa familiar dedicada al rubro de almacenamiento de contenedores, en la ciudad de Valparaíso, período 2015”** para optar al Título de Contador Público Auditor y al Grado académico de Licenciado de Sistemas de Información Financiera y Control de Gestión.

El siguiente instrumento pretende:

- Resumir y evaluar las fortalezas y debilidades más importantes dentro de las áreas funcionales de un negocio, además ofreciendo una base para identificar y evaluar la relación entre dichas áreas.

FACTORES INTERNOS CLAVES	VARIABLE	PONDERACIÓN	CLASIFICACIÓN	RESULTADO PONDERADO
	Fortaleza			
	Fortaleza			
	Fortaleza			
	Debilidad			
	Debilidad			
	Debilidad			
Total				

Pasos para su elaboración:

- Identificar las fortalezas y debilidades, con las que se hace un listado.
- Se asigna una calificación en la columna "Ponderación", a cada factor que vaya de 0.0 (sin importancia) hasta 1.0 (gran importancia), esta ponderación

será de acuerdo con el impacto que tenga cada factor dentro de la empresa tomando en cuenta el giro, su situación financiera, su tamaño, etc. La suma de dichas ponderaciones debe totalizar 1.0.

- La columna "Clasificación" se completa de acuerdo con la siguiente escala:
 - ✓ Debilidad importante: 1
 - ✓ Debilidad menor: 2
 - ✓ Fortaleza menor: 3
 - ✓ Fortaleza importante: 4

- El "Resultado ponderado", es la que resulta de multiplicar cada ponderación por su clasificación y la suma de esta última columna.

El resultado más alto puede ser 4.0 y el más bajo 1.0, quiere decir que la media es de 2.5, de forma que si una empresa obtiene un resultado mayor de 2.5, ésta cuenta con más fortalezas que debilidades; si, por el contrario, es menor de 2.5, las debilidades la dominan y es un síntoma que hay que atender de inmediato, sobre todo si de 2.5 se acerca más a 1.0.

Anexo N°6: Manual de Procedimientos

El siguiente Manual de Procedimientos forma parte de la Tesis de Titulación y Grado: **“Propuesta de un diseño de sistema de control interno, enfocado en una empresa familiar dedicada al rubro de almacenamiento de contenedores, en la ciudad de Valparaíso, período 2015”** para optar al Título de Contador Público Auditor y al Grado académico de Licenciado de Sistemas de Información Financiera y Control de Gestión.

El siguiente instrumento pretende:

- Entregar una pauta de diseño de una propuesta de formalización de procesos y procedimientos de control interno enfocado en los servicios que presta la empresa en estudio.

A continuación se procederá a proponer un modelo de estructura del contenido formal de los procedimientos de control interno para la recepción, despacho, consolidación y desconsolidación de contenedores.

Portada: Será la hoja 1 de este Manual de Procedimientos

Se ocupará letra Arial

Para el título tamaño 30

Para nombrar el rubro y la fecha, tamaño 14

Un interlineado de 1,5

<h1>TÍTULO</h1> <p>Se indicará el título apropiado de acuerdo con el contenido</p>
<h2>RUBRO DE LA EMPRESA</h2> <p>Aquí irá nombrado el rubro al cual pertenece la empresa Por ejemplo: Transporte de carga por carretera.</p>
<h2>FECHA DE LA PUBLICACIÓN</h2> <p>Aquí irá la fecha de la publicación del Manual de Procedimientos Por ejemplo: Valparaíso, Julio 2015.</p>

ÍNDICE

Será la hoja 2 de este Manual de Procedimiento

Se ocupará letra Arial

Para el título será tamaño 14

Para nombrar los contenidos será tamaño 11

Un interlineado de 1,5

Este contendrá los temas a tratar del Manual de Procedimientos y el número de sus respectivas páginas.

INTRODUCCIÓN

Será la hoja 3 de este Manual de Procedimiento

Se ocupará letra Arial

Para el título será tamaño 14

Para los párrafos de introducción será tamaño 11

Un interlineado de 1,5

Aquí irá la explicación general del Manual de procedimiento.

DESCRIPCIÓN DE LOS PROCEDIMIENTOS

Se ocupará letra Arial

Para el título será tamaño 14

Para los párrafos será tamaño 11

Un interlineado de 1,5

Aquí comenzaremos a describir los procedimientos de la recepción, despacho, consolidación y desconsolidación de contenedores del cual es referente nuestro

Manual de Procedimientos

- **Objetivo:** Cual es el propósito del mismo.
- **Propuesta de mejora:** Algunas propuestas para mejorar lo que ya tiene la empresa.
- **Descripción:** Pasos que se deben realizar, cómo y por qué.
- **Participantes:** Determinaremos cuales son los participantes de estos procedimientos con su respectiva descripción de cargo.
- **Aplicación COSO:** Se especificarán los 5 componentes y como se debe cumplir cada uno.

DIAGRAMAS DE FLUJO

Se ocupará letra Arial

Para el título será tamaño 14

Aquí se presentará la descripción de los procedimientos nuevamente, pero mostrándolos en diagramas de flujo.

Anexo N°7: Tabulación de los resultados de la lista de cotejo

La siguiente Tabulación de resultados de la lista de cotejo forma parte de la Tesis de Titulación y Grado: “**Propuesta de un diseño de sistema de control interno, enfocado en una empresa familiar dedicada al rubro de almacenamiento de contenedores, en la ciudad de Valparaíso, período 2015**” para optar al Título de Contador Público Auditor y al Grado académico de Licenciado de Sistemas de Información Financiera y Control de Gestión.

El siguiente instrumento pretende:

- Entregar una tabulación de los resultados obtenidos después de realizada la lista de cotejo sobre los procedimientos y controles que realizan en la empresa en estudio, en base a los componentes del COSO 1.

La siguiente tabla muestra la cantidad total de preguntas formuladas por componentes, nivel de importancia dado y las respuestas obtenidas de si o no son realizados los procedimientos y controles.

Tabla N°1

Componentes	Alta	Si	No	Media	Si	No	Baja	Si	No	N° Preguntas
Entorno de control	2	0	2	1	0	1	1	1	0	4
Evaluación de riesgos	1	0	1	1	1	0	0	0	0	2
Actividades de control	1	0	1	1	0	1	0	0	0	2
Información y comunicación	1	0	1	1	1	0	1	1	0	3
Supervisión	2	0	2	0	0	0	0	0	0	2
Totales	7	0	7	4	2	2	2	2	0	13

Fuente: Elaboración propia en base a los resultados obtenidos de la lista de cotejo

Esta tabla muestra los datos obtenidos al haber otorgado cierto puntaje a las preguntas respecto al nivel de importancia determinado, por ciclo y si o no son realizados los procedimientos y controles, con sus respectivos porcentajes.

Tabla N°2

Componentes	Alta	Total	Si	%	No	%	Media	Total	Si	%	No	%	Baja	Total	Si	%	No	%	Total Puntaje
Entorno de control	6	67%	0	0%	6	67%	2	22%	0	0%	2	22%	1	11%	1	11%	0	0%	9
Evaluación de riesgos	3	60%	0	0%	3	60%	2	40%	2	40%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	5
Actividades de control	3	60%	0	0%	3	60%	2	40%	0	0%	2	40%	0	0%	0	0%	0	0%	5
Información y comunicación	3	50%	0	0%	3	50%	2	33%	2	33%	0	0%	1	17%	1	17%	0	0%	6
Supervisión	6	100%	0	0%	6	100%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	6

Fuente: Elaboración propia en base a los resultados obtenidos de la lista de cotejo

Esta tabla muestra solamente el porcentaje de las respuestas halladas por la lista de cotejo, por los niveles de importancia y el total de si son o no realizados los procedimientos y controles.

Tabla N°3

Componentes	Alta		Media		Baja		Total	
	Si	No	Si	No	Si	No	Si	No
Entorno de control	0%	67%	0%	22%	11%	0%	11%	89%
Evaluación de riesgos	0%	60%	40%	0%	0%	0%	40%	60%
Actividades de control	0%	60%	0%	40%	0%	0%	0%	100%
Información y comunicación	0%	50%	33%	0%	17%	0%	50%	50%
Supervisión	0%	100%	0%	0%	0%	0%	0%	100%

Fuente: Elaboración propia en base a los resultados obtenidos de la lista de cotejo.