



UNIVERSIDAD DEL BÍO-BÍO

FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES

CONTADOR PÚBLICO Y AUDITOR

EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO Y PROPUESTAS DE MEJORA PARA EL MOLINO RIO VIEJO

MEMORIA PARA OPTAR AL TÍTULO DE CONTADOR PÚBLICO Y AUDITOR

AUTORES

**Espinoza Fuentes María José
Quintana San Martín Miguel Ángel**

PROFESOR GUÍA

Arias Muñoz Paz

CHILLAN, 2014

ÍNDICE

ÍNDICE	2
INTRODUCCION.....	3
CAPITULO I: MARCO TEÓRICO.....	5
1.1 El Control Interno.....	5
1.2 Componentes del Control Interno	8
1.3 Manual de Procedimientos.....	25
1.3.1 Descripción de Actividades.....	26
1.3.2 Descripción de Cargos	27
1.3.3 Diagrama de flujo	28
1.4 Antecedentes de la Empresa.....	30
CAPITULO II: EVALUACION DEL CONTROL INTERNO	41
2.1 Ambiente de Control.....	41
➤ Misión	42
➤ Visión.....	42
➤ Valores Compartidos.....	43
➤ Estructura Organización	44
➤ Departamento de Recepción	45
➤ Departamento de Producción y Mantenimiento de Máquinas.....	45
➤ Departamento de Administración.....	47
2.3 Evaluación de Riesgos	52
➤ Identificación de riesgos.....	52
➤ Matriz de Riesgos.....	54
2.4 Monitoreo y Supervisión	58
➤ Departamento de Recepción.....	58
➤ Departamento de Administración.....	58
2.5 Información y Comunicación.....	60
2.6 Manual de Procedimiento.....	60
CONCLUSIÓN.....	76
BIBLIOGRAFIA.....	78
ANEXOS.....	79

INTRODUCCION

El control Interno a través de los años ha tomado gran importancia, hoy en día es parte fundamental en las empresas, ya que contribuye a la seguridad de ésta, fijando y evaluando los procedimientos administrativos, contables y financieros que ayudan a toda empresa a cumplir su objetivo.

Actualmente las empresas chilenas van creciendo cada vez más, ya que se van ligando a la apertura de diferentes mercados tanto nacionales como extranjeros, que son muy exigentes; esto hace que deban atenerse a otras normativas y estándares. Es por eso, que se hace necesario contar con un buen control interno, independiente el tamaño de la institución.

El hecho de no contar con un control interno dentro de una entidad, traerá consigo una serie de consecuencias y situaciones, que pueden llegar a representar en el peor de los casos grandes pérdidas.

Molino Rio Viejo, empresa objeto de esta memoria, no es la excepción, y aunque se sabe que la entidad lleva más de 50 años de trayectoria en el rubro y es reconocida dentro la provincia, se podría pensar que el control interno empleado es inmejorable y que no cae en el contexto anterior, pero la verdad es que no se escapa ni se encuentra al margen de lo comentado y es bajo éste ámbito en que se fundamenta nuestra tesis, en el análisis del control interno y proponiendo posibles mejoras para la empresa.

Es por lo anterior que se desprende como objetivo general el evaluar el control interno y presentar mejoras significativas, que contribuyan a un mejor funcionamiento administrativo y productivo, lo cual permitirá un mayor control en las actividades y documentos de la empresa.

Por otro lado, como objetivos específicos se busca:

- Analizar la situación actual de la empresa.
- Elaborar diagramas de flujos que faciliten la comprensión de los procesos del sistema de control interno.

- Detectar los riesgos de errores e irregularidades, promoviendo minimizar estos riesgos e irregularidades.
- Crear un manual de procedimientos, presentando todas las mejoras significativas al Control Interno.

En relación a la Metodología utilizada se señala que es un estudio no experimental, y una investigación positivista, por lo tanto es cuantitativa, la cual está basada en encuestas que se aplicaron a la gerencia de la empresa, observaciones en terreno de las actividades y procesos de la empresa, y entrevistas con los empleados. Así es como se obtuvo información relevante para desarrollar el trabajo de investigación, la cual está desarrollada de acuerdo a la siguiente estructura.

- Capítulo I

En este capítulo se plantea la base teórica de esta tesis, entregándose conceptos referentes al Control Interno, Auditorías, y conceptos esenciales para la comprensión del trabajo. Además se pone en conocimiento al lector todos los antecedentes de la empresa y su situación actual.

- Capítulo II

La finalidad de este capítulo es identificar, evaluar los riesgos que existen, de manera que pueden atentar directa o indirectamente contra el cumplimiento de objetivos de la empresa. Posteriormente este capítulo deja referencia en qué situación se encuentra la empresa y para concluir las sugerencias de los procedimientos que se pueden implementar en cada componente de la evaluación del Control Interno.

CAPITULO I: MARCO TEÓRICO

1.1 El Control Interno

La concepción de control interno ha sufrido modificaciones en la medida en que se han transformado las estructuras organizacionales, para ello toma como base la manera en la que ha evolucionado la auditoría.

En la última década los controles internos priorizan la eficiencia, reduciendo el riesgo en la consecución de los objetivos, ayudan a asegurar la confiabilidad de la información financiera y la de gestión, a proteger los recursos, y a cumplir las leyes, reglamentos y cláusulas contractuales aplicables.

El control interno desde hace mucho tiempo ha sido reconocido como fundamental e indispensable en la actividad empresarial y en la práctica de la auditoría. Su propósito principal es el minimizar las desviaciones y riesgos, permitiendo anticiparse en lo posible a la detección de alteraciones a lo establecido.

El informe COSO 2013 define al control interno como un proceso, ejecutado por la junta directiva o consejo de administración de una entidad, por su grupo directivo (gerencial) y por el resto del personal, diseñado específicamente para proporcionarles seguridad razonable de conseguir en la empresa las tres siguientes categorías de objetivos:

- Efectividad y eficiencia de las operaciones.
- Suficiencia y confiabilidad de la información financiera.
- Cumplimiento de las leyes y regulaciones aplicables.

También agrega en ésta definición ciertos conceptos y características fundamentales, como son:

- Engranajes para el logro de los objetivos en una o más categorías, operaciones, presentación de informes y cumplimiento.
- Es un proceso que consta de actividades y tareas en curso, un medio para un fin, no un fin en sí mismo.

➤ Es elaborado por personas, no solo acerca de políticas y manuales de procedimientos, sistemas y formas, sobre la gente y las acciones que llevan a todos los niveles de una organización que afectan el control interno.

➤ Es capaz de proporcionar una garantía razonable, pero no absoluta a una entidad gerencial y junta directiva.

➤ Es adaptable a la estructura de la entidad, flexible en solicitud de la entidad entera o una filial particular, división, unidad operativa o proceso de negocio.

Según el Informe COSO, las organizaciones se centran en tres diferentes aspectos del control interno.

➤ **Objetivos de las operaciones**

Permanece a la eficacia y eficiencia de las operaciones de la entidad, incluyendo objetivos de rendimiento operativo y financiero y salvaguardar los activos contra la pérdida.

➤ **Objetivos de los informes**

Estos pertenecen a internas y externas, informes financieros y no financieros y pueden abarcar la confiabilidad, puntualidad, transparencia u otros términos sucesivamente por los reguladores, formuladores de normas reconocidas o las políticas de la entidad.

➤ **Cumplimiento de objetivos**

Estos permanecen a la adherencia a las leyes y reglamentos a los que está sujeta la entidad

Fabián Martínez plantea en su libro *“La Auditoría Administrativa y el contador Público”* que los objetivos de control interno son diseñados para ayudar a organizar, controlar y mejorar las operaciones en las distintas etapas de su proceso, se clasifican en:

- Objetivos de autorización: Las operaciones se realizan de acuerdo con autorizaciones generales o específicas de la administración.
- Objetivos de procedimientos y clasificación de transacciones: Las operaciones se registran para permitir la preparación de estados financieros de conformidad con principios de contabilidad o cualquier otro criterio aplicable a dichos estados y para mantener datos relativos a la custodia de los activos.
- Objetivos de salvaguarda física: El acceso a los activos solo se permite de acuerdo con autorización de la administración.
- Objetivos de verificación y evaluación: Los datos registrados relativos a la custodia de los activos son comparados con los activos existentes durante intervalos razonables y se toman las medidas apropiadas con respecto a cualquier diferencia. Así mismo deben existir controles relativos de verificación periódica de los saldos que se informan en los estados financieros.

También Martínez plantea las características del Control interno. (Martinez, La Auditoria Administrativa y el contador público, 1997)

- Establece una estructura estándar de Control Interno que soporte los procesos de implementación, unifique los criterios de control y garantice un control corporativo a la gestión de las entidades que les permita el cumplimiento de sus objetivos.
- Motiva a construcción de un entorno ético alrededor de la función administrativa de la entidad.
- Mantiene una orientación permanente a controlar los riesgos que pueden impedir el logro de los propósitos de la sociedad.
- Se basa en una gestión de operaciones por procesos.
- Establece la comunicación como un proceso de control a la transparencia y la divulgación de información a los diferentes grupos de interés.
- Le otorga un valor preponderante a la evaluación ya sea esta de orden administrativa, realizada por las oficinas de control interno o efectuado por los órganos de control fiscal.
- Confiere gran impacto a los planes de mejoramiento, como herramienta que garantiza la proyección de la entidad hacia la excelencia administrativa.

Ambos enfoques se relacionan entre sí, ya que plantean las principales características del control interno, además de dar a conocer sus objetivos. El enfoque que se utilizara será el informe coso, ya que la empresa no cuenta con departamentos bien establecidos.

1.2 Componentes del Control Interno

Los componentes del control interno son importantes ya que estos son los que indican cómo actuar, prevenir, controlar y supervisar las actividades de una empresa para el cumplimiento de sus objetivos. Estos son:

- Ambiente de Control
- Evaluación de Riesgo
- Actividades de Control
- Información y Comunicación
- Supervisión y Monitoreo

1.2.1 Ambiente de Control

El ambiente de control de una empresa, son las políticas y procedimientos que se establecen, también forma parte la actitud general de los trabajadores. El ambiente de control tiene una gran influencia en la manera como se estructura las actividades de una empresa y se establecen los objetivos.

Según el informe COSO, (Coso I. , 2013) define al ambiente de control como el establecimiento de un entorno organizacional favorable al ejercicio de buenas prácticas, valores, conductas y reglas apropiadas, para sensibilizar a los miembros de la entidad y generar una cultura de control interno. Estas prácticas, valores, conductas y reglas apropiadas, contribuyen al establecimiento y fortalecimiento de políticas y procedimientos de control interno que conducen al logro de los objetivos institucionales y la cultura institucional de control. También agrega que el ambiente de control es el juego de estándares, procesos y estructuras que proporcionan la base para realizar el control interno a través de la organización.

El ambiente de control comprende la integridad y los valores éticos de la organización; los parámetros que permiten la junta directiva realizar sus responsabilidades del descuido del gobierno; su estructura y asignación de autoridad y responsabilidad; el proceso para la atracción, desarrollo, y retener a individuos competentes; y el rigor alrededor de medidas de la ejecución, incentivos y recompensas para conducir responsabilidad para rendimiento. El ambiente de control que resulta tiene un impacto penetrante al sistema total del control interno.

El COSO establece los siguientes componentes del ambiente de control:

- Integridad y valores éticos

Es un elemento esencial que afecta el diseño, administración y la supervisión de los demás elementos ya que la empresa debe estar consciente de que su imagen es fundamental. El comportamiento ético así como la integridad son producto de la cultura organizacional, las políticas oficiales especifican lo que la dirección desea que ocurra, la cultura corporativa determina lo que en realidad ocurre y las reglas se obedecen, modifican o ignoran.

“Un clima ético vigoroso dentro de la empresa y en todos los niveles de la misma, es esencial para el bienestar de la organización, de todos los componentes y del público en general. Un clima así contribuye en forma significativa a la eficacia de las políticas y los sistemas de control de las empresas y permite influir sobre los comportamientos que no están sujetos ni a los sistemas de control más elaborados” (Treadway, 2013)

La dificultad en establecer valores éticos radica en la frecuente necesidad de atender intereses de las distintas partes que pueden ser contrapuestas. Es una tarea fundamental lograr equilibrio entre los intereses de la dirección, los de la empresa, sus empleados, proveedores, clientes, competidores y el público.

Algunas veces, una determinación incompetente de las metas y objetivos en la misma organización dificulta lograr conductas éticas incitando a los individuos que en ella trabajan a cometer actos fraudulentos, ilegales o poco éticos.

- Compromiso de competencia profesional

Cuando se habla de competencia se hace referencia al conocimiento y las habilidades que no son necesarias para cumplir con una determinada tarea. Cada individuo que hace vida profesional dentro de una empresa posee una serie de habilidades y destrezas, que al combinarlas con sus conocimientos sobre un área le permite ejecutar una actividad dentro de una empresa.

“El compromiso con la competencia comprende la consideración de los niveles de competencia para trabajos específicos y la forma en que estos niveles se traducen en habilidades y conocimientos necesarios” (Arens, 2007)

- Consejo de administración y comité de Auditoría

Este debe integrarse con miembros independientes que no sean funcionarios ni empleados y que tampoco tengan otras relaciones con la empresa que puedan desviar su independencia, ya que de esta manera podrá cumplir con su función de supervisión sobre los reportes financieros, e impedir que los ejecutivos dejen a un lado los controles existentes y cometan actos deshonestos.

- Filosofía de la dirección y estilo de gestión

Los estilos gerenciales marcan el nivel de riesgo empresarial y pueden afectar al control interno. Un planteo empresarial orientado excesivamente al riesgo o no tomar en cuenta los aspectos de control al emprender negocios son indicativos de riesgos en el control interno. Desde otro punto de vista, una gerencia que sin dejar de afrontar riesgos toma en cuenta todos los elementos necesarios para su seguimiento pero evitando riesgos inadecuados crea un ambiente propicio para control interno en la organización.

- Estructura organizativa

Todo organismo debe desarrollar una estructura organizativa que atienda el cumplimiento de su misión y objetivos, la que deberá estar plasmada en algún tipo de herramienta gráfica. La estructura organizativa, formalizada en un organigrama, constituye el marco formal de autoridad y responsabilidad. En ella se definen los puestos de trabajo, así como también las actividades a desempeñar a los fines de alcanzar los objetivos definidos por la alta gerencia de la organización, clasificando dichas actividades como de planificación, de gestión o de control.

El nivel de formalidad que alcanza la estructura organizativa definida es directamente proporcional al tamaño de la organización. Conforme las organizaciones crecen, las mismas demandan una mayor especialización en los cargos, lo que conlleva a los niveles de formalidad requeridos.

Existe una nueva tendencia de derivar autoridad hacia los niveles inferiores, de manera que las decisiones queden en manos de quienes están más cerca de la operación a modo de auto gestionarse. Esto se ve posibilitado debido a que los sistemas de control internos han mejorado sustancialmente debido al surgimiento de programas de aplicación cuya finalidad es registrar los datos transaccionales facilitando así el control.

Toda delegación de tareas conlleva a la necesidad de que los jefes examinen y aprueben, cuando corresponda, el trabajo de sus subordinados, y que ambos cumplan con la debida rendición de cuentas de sus responsabilidades y tareas tanto en tiempo como en forma. También requiere que todo el personal conozca, responda y entienda cómo su accionar repercute en los objetivos generales.

- Asignación de autoridad y responsabilidad

Se refiere a 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 soluciones a problemas y, establecer límites a su autoridad. Incluye también las políticas que describen las prácticas empresariales adecuadas, conocimientos y experiencia del personal clave, además de los recursos puestos a su disposición para realizar sus funciones. Por lo que es necesario garantizar que los riesgos se asumen en función de la capacidad de los responsables de identificar y minimizar los mismos en base a prácticas prudentes.

- Políticas y prácticas en materia de recursos humanos

El personal es el recurso más valioso que posee cualquier organismo. Por ende, debe ser tratado y conducido de forma tal que se consiga su máximo rendimiento. Debe procurarse su satisfacción y realización personal en el trabajo que realiza, tendiendo a que éste se enriquezca. Para lograr este objetivo, la dirección debe realizar diferentes actividades al momento de selección, capacitación, rotación y promoción del personal así como también cuando se aplican sanciones disciplinarias.

1.2.2 Evaluación de Riesgos

La evaluación de los riesgos sirve para describir el proceso con que los ejecutivos identifican, analizan y administran los riesgos de negocio que puede enfrentar una empresa y el resultado de ello.

Según el (Coso I. , 2013) cada entidad enfrenta una variedad de riesgos de fuentes externas e internas. El coso también define el riesgo como la posibilidad que un acontecimiento ocurra y afectará negativamente el logro de los objetivos.

La evaluación de riesgos implica un proceso dinámico e interactivo para identificar y tasar riesgos para el logro de objetivos. Los riesgos para el logro de estos objetivos se consideran con relación a tolerancias del riesgo establecidas. Así, la evaluación de riesgos forma la base para determinar cómo los riesgos se manejarán.

Una condición previa a la evaluación de riesgos es el establecimiento de objetivos, unidos a niveles diferentes de la entidad. La dirección especifica objetivos dentro de categorías que se relacionan con las operaciones, reportaje y conformidad con la claridad suficiente para ser capaces de identificar y analizar riesgos para aquellos objetivos. La dirección también considera la conveniencia de los objetivos para la entidad.

La evaluación de riesgos también requiere que la dirección considere el impacto de posibles cambios del ambiente externo y dentro de su propio modelo de negocio que puede dar el control interno ineficaz.

(Mantilla S. , 2005) Plantea que los riesgos se orientan en la siguiente idea: *“La valoración de riesgos es la identificación y análisis de los riesgos relevantes para la consecución de los objetivos, formando una base para la determinación de cómo deben administrarse los riesgos. Dado que las condiciones económicas, industriales, reguladoras y de operación continuaran cambiando, se necesita mecanismos para identificar y tratar los riesgos especiales asociados con el cambio”*.

Todas las empresas, independientemente de su tamaño, estructura, naturaleza o clase de industria, enfrentan riesgos en todos los niveles. Los riesgos afectan la

destreza de la entidad para sobrevivir. Por lo que, la identificación de los objetivos en una condición previa para la valoración de riesgos.

Según (Whittington, 2000;173) nos explica que la gerencia debe identificar y analizar cuidadosamente los factores que afectan el riesgo de que los objetivos de la organización no sean alcanzados, para así luego tratar de manejar todo los riesgos.

El establecimiento de los objetivos de la empresa, es una condición previa a la evaluación de los riesgos. La dirección debe fijar primero los objetivos, y luego determinar cuáles serán los riesgos más importantes que pueden afectar su logro para poder tomar las medidas necesarias. De no seguir este orden no se pueden determinar cuantificaciones correctas para los riesgos y sus impactos.

Establecer objetivos es un requisito previo para un control interno eficaz. Los mismos deben estar parame trizados para ser mensurables. Sin embargo, aun cuando debería existir una seguridad razonable de que estos objetivos puedan cumplirse, no siempre existe la seguridad que todos lo hagan.

Esta actividad es una fase clave de los procesos de gestión, y si bien no constituye estrictamente un componente del control interno, es un requisito que permite garantizar el funcionamiento del mismo.

Así es como el rendimiento de una entidad puede verse amenazado tanto por factores internos como externos. Los riesgos internos son abarcados por el control Interno.

- Factores de riesgos externos
 - ❖ Avances tecnológicos
 - ❖ Necesidades cambiantes de los clientes.
 - ❖ Competencia
 - ❖ Nueva legislación
 - ❖ Desastres Naturales
 - ❖ Cambios económicos

- Factores de riesgos Internos
 - ❖ Fallas en el sistema informático
 - ❖ La calidad de los empleados y los métodos de formación y motivación
 - ❖ Cambios de responsabilidades de los directivos
 - ❖ Naturaleza de las actividades de la entidad
 - ❖ Un consejo de administración o comité de auditoría débil

Actividades para la evaluación de riesgo.

- Identificación de riesgos

Para identificar los riesgos más importantes es necesario realizar una descripción de estos, que incluya la especificación de los dominios o puntos clave de la organización, las interacciones significativas entre la organización y los terceros, la identificación de los objetivos generales y particulares, y las amenazas y riesgos que se pueden tener que afrontar.

La dirección tendrá la responsabilidad de identificar riesgos, siendo también importante que se analicen con la misma profundidad los factores que pueden contribuir a aumentarlos.

- Objetivos de control de riesgos

Los procesos mediante los que se establecen objetivos en una organización, pueden ser muy estructurados o formales o, por el contrario, informales. Asimismo, los objetivos pueden encontrarse claramente identificados o bien ser implícitos. Sin embargo, para permitir un control interno bien determinado es preciso que estén cuantificados de alguna manera ya que de no estarlo se hace difícil la comparación de valores categóricos. De existir indicadores cualitativos (sin cuantía explícita) es necesario asignarles una ponderación cuantitativa de acuerdo a las necesidades de la organización.

Los objetivos relativos al riesgo deben considerar controles que aseguren detectarlo para posteriormente tomar medidas correctivas para reducirlo. Por ello los parámetros consisten en valores adecuados que de alguna manera aseguren que el control interno es eficiente y efectivo.

- Medición y evaluación de riesgos

Se debe estimar la frecuencia con que se presentarán los riesgos identificados, así como también se debe cuantificar la probable pérdida que ellos pueden ocasionar. Una vez identificados los riesgos a nivel de organismo y de programa/actividad, se debe proceder a su análisis. Los métodos utilizados para determinar la importancia relativa de los riesgos pueden ser diversos e incluirán como mínimo una estimación de su importancia, la evaluación de su probabilidad de ocurrencia y la valoración de la pérdida que podría provocar en caso de materializarse. Para determinar el orden de importancia general de los riesgos es necesario considerar su frecuencia y el impacto que pueden provocar en la organización. Con estas consideraciones podemos construir una “matriz de riesgos” que permitirá identificar los riesgos prioritarios

- Cuantificación de Riesgos

Se describe un método sencillo que es útil para la valoración de riesgos y que permitirá disponer de un “índice de importancia”. Este índice considera la frecuencia de ocurrencia de cada riesgo y el impacto que provoca en la organización en caso de hacerse realidad.

El impacto está referido a pérdida de activos, pérdida de tiempo, disminución de la eficiencia y eficacia de las operaciones o el control, efectos negativos en los recursos humanos, y alteración en la información de la organización, entre otras.

En este modelo los impactos deben estar expresados en una única unidad, que bien puede ser monetaria.

La metodología de análisis de los riesgos puede variar, principalmente porque muchos de los riesgos son difíciles de cuantificar, por lo que un riesgo que no tiene un efecto significativo en la entidad y cuya probabilidad de materializarse es baja generalmente no será motivo de preocupación. Es así como el análisis de riesgo debe efectuarse en forma racional y minuciosa ya que la envergadura de los riesgos no es fácil de precisar, en el mejor de los casos pueden clasificarse como Altos, Moderados o Bajos.

De esa manera una vez analizada la importancia y probabilidad de un riesgo, la dirección debe estudiar la forma de gestionarlo.

- Gestión de Cambios

Los cambios producidos en la economía, el sector industrial, la reglamentación y las actividades de la empresa hacen que un sistema de control interno que se considera eficaz en un contexto determinado quizás no lo será en otro.

Una parte clave en el proceso de identificar los cambios lo constituyen los sistemas de información, que captan, procesan y suministran información sobre los acontecimientos que indican la existencia de cambios.

1.2.2.1 Matriz de Riesgo

(Soldano, 2009) Define la matriz de riesgo como una herramienta de control y gestión que permite visualizar los riesgos desde la etapa de planificación del proyecto, facilitando así su mitigación al maximizar las oportunidades de que los riesgos se manejan a tiempo y minimizando el impacto negativo en el proyecto.

El objeto de la Matriz de Riesgo es identificar los riesgos para lograr una gestión que permita disminuir la probabilidad y el impacto de que los eventos adversos afecten al proyecto de forma importante.

La matriz de riesgo permite al líder y equipo de proyecto identificar las acciones que se tomarán para mitigar los riesgos críticos del proyecto, determinar los responsables para llevarlas a cabo, especificar un presupuesto y cronograma para realizarlas, y controlar los resultados de las acciones con base en los indicadores de resultados.

Para el desarrollo de la Matriz de riesgo es necesario identificar las entradas necesarias que proveerán la información con la que el líder y el equipo de proyecto trabajaran para desarrollar la matriz misma.

- Identificación de Riesgos

- ❖ Tipo de proceso: En este proceso debe definirse el tipo de proceso al que corresponde de acuerdo a los definidos en el Mapa de Procesos: Gerenciales/ Estratégico, Operativo/ Misional, apoyo y Evaluación.

- ❖ Proceso: Indicar el nombre del Proceso que corresponde de acuerdo al Mapa de procesos del sistema de gestión de la corporación.

- ❖ Objetivo: hace referencia al objetivo del proceso, descrito en la caracterización del mismo.

- ❖ Procedimiento: Escribir el nombre del procedimiento relacionado con el proceso objeto de análisis

- ❖ Actividades: escribir las actividades correspondientes al procedimiento en las cuales se identifican los factores de riesgos.

- ❖ Clasificación del Riesgo

Durante el proceso de identificación del riesgo se recomienda hacer una clasificación de los riesgos, con el fin de establecer con mayor facilidad el análisis del impacto, teniendo en cuenta los siguientes conceptos:

Riesgo estratégico: se asocia con la forma en que se administra la entidad. El manejo del riesgo estratégico se enfoca en asuntos globales relacionados con la misión y el cumplimiento de los objetivos estratégicos, la clara definición de políticas, diseño y conceptualización de la entidad por parte de la alta gerencia.

- ✓ Riesgos de Imagen: están relacionados con la percepción y la confianza por parte de la ciudadanía hacia la entidad.

- ✓ Riesgos Operativos: comprenden riesgos provenientes del funcionamiento y operatividad de los sistemas de información institucional, de la definición de los procesos, de la estructura de la entidad, de la articulación entre dependencias.

- ✓ Riesgos Financieros: se relacionan con el manejo de los recursos de la entidad que incluyen: la ejecución presupuestal, la elaboración de los estados financieros, los pagos, manejos de excedentes de tesorería y el manejo sobre los bienes.
- ✓ Riesgos de Tecnología: están relacionados con la capacidad tecnológica de la entidad para satisfacer sus necesidades actuales y futuras y el cumplimiento de la misión.
- ✓ Riesgos de cumplimiento: se asocia con la capacidad de la entidad para cumplir con los requisitos legales, contractuales, de ética pública y en general con su compromiso ante la comunidad.

- Descripción del Riesgo

Se debe describir los riesgos que pueden afectar el normal desarrollo de las actividades de acuerdo a las causas identificadas.

❖ Análisis de calificación y evaluación de riesgo: El análisis de riesgos busca establecer la probabilidad de ocurrencia del mismo y sus consecuencias, éste último aspecto puede orientar la clasificación del riesgo, con el fin de obtener información para establecer el nivel de riesgo y las acciones que se van a implementar. Con la información recogida o suministrada se determina el impacto y la probabilidad de los riesgos clasificándolos y evaluándolos para poder hallar la capacidad de la corporación en su aceptación o manejo. Por probabilidad se entiende la posibilidad de ocurrencia del riesgo; esta puede ser medida con criterios de frecuencia. Por impacto se entiende las consecuencias que puede ocasionar a la organización la materialización del riesgo.

Para el Análisis del Riesgo se puede implementar los siguientes criterios de calificación y valoración del riesgo establecido por la Corporación.

- ✓ Probabilidad: Se entiende la posibilidad de ocurrencia del riesgo; esta puede ser medida con criterios de frecuencia. (Ver anexo 1)
- ✓ Impacto: Se entiende las consecuencias que pueden ocasionar a la organización la materialización del riesgo. Escala de medida cualitativa estableciendo las categorías y la descripción. (Ver anexo 2)

- ✓ Alcance: Se determinará el área de afectación afectada por la materialización del riesgo. (Ver anexo 3)
- ✓ Calificación: Resultado de la fórmula matemática de la calificación entre los resultados de la probabilidad v/s impacto v/s alcance, la cual posteriormente permitirá indicar la zona de riesgo en la cual se clasificara el riesgo.
- ✓ Zona de riesgo: Una vez realizado el análisis de riesgo con base a los aspectos de probabilidad, impacto y alcance, de determina la priorización de la zona de riesgo con base en las formulas establecidas en la matriz, lo que permite determinar cuáles requieren de una tratamiento inmediato. (Ver anexo 4)
- ✓ Valoración y seguimiento de los riesgos y controles
- ✓ Clasificación de los controles

Para realizar la valoración de los controles existentes es necesario recordar que éstos se clasifican en:

- Preventivos: aquellos que actúan para eliminar las causas del riesgo para prevenir su ocurrencia o materialización
- Correctivos: aquellos que permitan el restablecimiento de la actividad, después de ser delectado un evento no deseable; también permite la modificación de las acciones que propiciaron su ocurrencia.

- ✓ Acciones de Control: Una vez determinada la zona de riesgo, se debe analizar alguna acción preventiva o control para reducir la materialización del riesgo.
- ✓ Responsables: Hace referencia a los líderes de los procesos donde se desarrollarán las acciones propuestas y los responsables de ejecutarlas.
- ✓ Evidencia del Control /indicador: Se debe indicar los registros donde se evidencia la aplicación del control.

- ✓ Valoración del Control: La determinación del control existente al interior de los diferentes procesos y procedimientos que se realizan. (Ver anexo 5)
- ✓ Riesgo v/s Control: Resultado de la fórmula matemática resultante de la calificación del riesgo v/s valoración del control, la cual permitirá la nueva valoración del riesgo y su clasificación luego de aplicado el control. (Ver anexo 6)
- ✓ Valoración del Riesgo: La determinación del nivel de riesgo es el resultado de confrontar el impacto y la probabilidad y el alcance con los controles existentes al interior de los diferentes procesos y procedimientos que se realizan. Se debe tener muy claros los puntos del control existentes en los diferentes procesos, los cuales permiten obtener información para efectos de tomar decisiones. (ver anexo 7)

1.2.3 Actividades de Control

Son políticas y procedimientos que ayudan a asegurar que se están llevando a cabo las directrices administrativas. Se establecen con el propósito de garantizar que las metas de la empresa se alcancen.

Según (Coso I. , 2013) las actividades de control son las acciones establecidas a través de políticas y procedimientos que ayuden a asegurar que las directivas de la dirección puedan mitigar los riesgos para que el logro de objetivos se realice.

Las actividades de control se realizan a todos los niveles de la entidad, en varias etapas dentro de procesos de negocio, y sobre el ambiente de la tecnología.

Por otra parte (Whittington, 2000;173) nos dice que estas actividades son políticas y procedimientos que ayudan a asegurar que las directrices de la gerencia se lleven a cabo. Estas políticas y procedimientos promueven acciones relacionadas con los riesgos que enfrenta la organización.

Las actividades de control consideradas en la estructura conceptual integrada COSO son las siguientes:

- Revisiones de alto nivel, incluye la comparación del desempeño contra presupuestos, pronósticos, etc. Procesamiento de la información, se realiza una variedad de controles a fin de verificar la precisión, integridad y autorización de las transacciones.
- Funciones directas o actividades administrativas, los administradores dirigen las funciones o las actividades revisando informes de desempeño.
- Controles físicos, equipos, inventarios y otros activos se aseguran físicamente en forma periódica son contados y comparados con las cantidades presentadas en los registros de control.
- Indicadores de desempeño, relacionar unos con otros los diferentes conjuntos de datos operacionales o financieros, además de analizar las interrelaciones e investigar y corregir las acciones.
- Segregación de responsabilidades, para reducir el riesgo de error en las acciones inapropiadas. Para ello existen cuatro guías generales que orientan la segregación adecuada de las responsabilidades:
 1. Contabilidad separada de la custodia de los activos financieros;
 2. Custodia de activos relacionados separados de la autorización de operaciones;
 3. Responsabilidad operativa separada de la responsabilidad de registro contable;
 4. Deberes y responsabilidades del departamento de tecnología de información separado de los departamentos de usuarios.

1.2.4 Monitoreo y Supervisión

Las actividades de monitoreo se refieren a la evaluación continua o periódica de la calidad del desempeño del control interno, con el propósito de determinar que controles están operando de acuerdo con lo planeado y que se modifiquen según los cambios en las condiciones.

(Mantilla S. , 2005) “Los sistemas de control interno cambian con el tiempo. La manera como se aplican los controles tiene que evolucionar. Debido a que los procedimientos pueden tornarse menos efectivos, o quizás no se desempeñan ampliamente, ello puede ocurrir a causa de la llegada de personal nuevo, la variación de la efectividad del entrenamiento y la supervisión, la reducción de tiempo y recursos u otras presiones adicionales”

El informe coso 2013 nos dice que las evaluaciones en curso, las evaluaciones separadas o alguna combinación de los dos se usan para averiguar si cada uno de los cinco componentes del control interno, incluso mandos para efectuar los principios dentro de cada componente, está presente y funcionamiento. Las evaluaciones en curso, incorporadas en procesos de negocio a niveles diferentes de la entidad, proporcionan la información oportuna. Las evaluaciones separadas, conducidas periódicamente, variarán en el alcance y según evaluación de riesgos, eficacia de evaluaciones en curso y otras consideraciones de la dirección.

El sistema de control interno puede supervisarse mediante acciones continuas o por evaluaciones separadas de los administradores

- Actividades continuas

Comprende actividades corrientes de gestión y supervisión, comparaciones, conciliaciones y otras tareas rutinarias.

- ❖ Conciliación de informes
- ❖ Comunicaciones externas
- ❖ Supervisión de tareas administrativas
- ❖ Comparación de registros con existencia física
- ❖ Recomendaciones de auditores
- ❖ Seminarios de formación
- ❖ Manifestación explícita del personal sobre la comprensión de los códigos de conducta.

- Evaluaciones puntuales

- ❖ Hojas de control
- ❖ Cuestionarios
- ❖ Flujogramación

La documentación del proceso de evaluación deberá contener la documentación existente del sistema de control de la entidad, complementada con el respaldo la evaluación, tal como descripciones de pruebas y los análisis realizados durante la evaluación.

1.2.5 Información y Comunicación

La información y la comunicación son elementos esenciales en una estructura de control interno. La información acerca del ambiente de control, la evaluación de riesgos y los procedimientos de control y la supervisión son necesarios para que los administradores puedan dirigir las operaciones y garantizar que sean puesto en práctica las normativas legales, reglamentarias y de información.

Este componente de control interno, se refiere a los métodos empleados para identificar, reunir, clasificar, registrar e informar acerca de las operaciones de la entidad y para conservar la contabilidad de los activos relacionados.

(Whittington, 2000;173) Este componente ayuda a la gerencia a cumplir los objetivos de la organización, de esta manera se necesita información de todos los niveles de la empresa.

Por otra parte (Samuel, 2005) comenta que *“El sistema de información produce documentos que tienen información operacional, financiera y relacionada con el cumplimiento, la cual hace posible operar y controlar el negocio. Ella se relaciona no solamente con los datos generados internamente, sino también con la información sobre sucesos, actividades y condiciones externas necesaria para la toma de decisiones y la información externa de negocios. También debe darse una comunicación efectiva en un sentido amplio, que fluya hacia abajo, a lo largo y hacia*

arriba de la organización. Todo el personal debe recibir un mensaje claro por parte de la alta administración respecto a que responsabilidades de control deben asumirse seriamente.”

Según COSO (Coso I. , 2013), la información es necesaria para la entidad para realizar responsabilidades de control internas y apoyar el logro de sus objetivos. La dirección obtiene, genera y usa información relevante y de calidad tanto de fuentes internas. La comunicación interna son los medios por los cuales la información fluye en todas las partes de la organización. Permite al personal recibir un mensaje claro de los altos directivos de la empresa.

1.3 Manual de Procedimientos

Las empresas al momento de implementar el sistema de control interno, debe elaborar un manual de procedimientos, en el cual debe incluir todas las actividades y establecer responsabilidades de los funcionarios, para el cumplimiento de los objetivos y metas organizacionales.

Según (Salud, 2004) se considera manual de procedimientos como el instrumento que establece los mecanismos esenciales para el desempeño organizacional de las unidades administrativas. En este se definen las actividades necesarias que deben desarrollar los órganos de línea, su intervención en las diferentes etapas del proceso, sus responsabilidades y formas de participación; finalmente proporciona información básica para orientar al personal respecto a la dinámica funcional de la organización. Es por eso, que se considera también como un instrumento imprescindible para guiar y conducir en forma ordenada el desarrollo de las actividades, evitando la duplicidad de esfuerzo, todo ello con la finalidad optimizar el aprovechamiento de los recursos y agilizar los trámites que realiza el usuario, con relación a los servicios que se le proporcionan. En este sentido, se pretende que la estructuración adecuada del manual, refleje fielmente las actividades específicas que se lleva a cabo, así como los medios utilizados para la consecución de los fines, facilitando al mismo tiempo, la ejecución, seguimiento y evaluación del desempeño organizacional.

(Salud, 2004) Dice además, que los manuales de procedimiento permiten conocer el funcionamiento interno por lo que respecta a descripción de tareas, ubicación, requerimientos y a los puestos responsables de su ejecución.

1.3.1 Descripción de Actividades

(Salud, 2004) Plantea que un manual contiene la descripción de actividades que deben seguirse en la realización de las funciones de una entidad para el logro de sus objetivos, estas actividades y procedimientos deben estar en concordancia el marco de control interno aplicado por la entidad. Los manuales son un medio de comunicación de las políticas, decisiones y estrategias de los niveles directivos para los niveles operativos, entre las funciones de los manuales está

1. Presentar una visión de conjunto de la organización.
2. Precisar las funciones de cada unidad administrativa.
3. Presentar una visión integral de cómo opera la organización.
4. Precisar la secuencia lógica de las actividades de cada procedimiento.
5. Precisar la responsabilidad operativa del personal en cada unidad administrativa.
6. Precisar funciones, actividades y responsabilidades para un área específica.
7. Servir como medio de integración y orientación al personal de nuevo ingreso facilitando su incorporación al organismo.
8. Proporcionar el mejor aprovechamiento de los recursos humanos y materiales.

La Real Academia Española dice que el sistema de control interno aparte de ser una política de gerencia, se constituye como una herramienta de apoyo para las directivas de cualquier empresa para modernizarse, cambiar y producir los mejores resultados, con calidad y eficiencia. Un procedimiento es básicamente un método de ejecutar algunas cosas, una serie de pasos a seguir para realizar una tarea, lograr un objetivo o lograr una meta. Los procedimientos establecen un método uniforme para las actividades de una entidad.

(Mellinkoff, 1990) nos dice que los procedimientos administrativos permiten establecer la secuencia para efectuar las actividades rutinarias y específicas, estos procedimientos consisten en describir detalladamente cada una de las actividades a seguir en un proceso laboral, por medio del cual se garantiza la disminución de errores, por otro lado (J, 1980) dice que los procedimientos representan la forma ordenada de proceder para realizar las tareas y funciones administrativas para mejorar la eficacia y eficiencia de las actividades dentro de la organización, así como para tener un mejor control sobre estas.

El manual de procedimiento registra y trasmite, sin distorsiones, la información básica referente al funcionamiento de las unidades administrativas; además facilitan la actuación de los elementos humanos que colaboran en la obtención de los objetivos y el desarrollo de las funciones.

(Gomez, 1993) Plantea que el principal objetivo de los procedimientos dentro de una entidad es lograr la máxima eficiencia y eficacia posible mediante la obtención de las mejores formas de llevar a cabo una actividad, considerando los factores del tiempo, esfuerzo y dinero.

Los procedimientos existen a todo lo largo de una entidad, si bien tienden a tomarse más rigurosos en los niveles bajos, más que todo por la necesidad de un control riguroso para detallar la acción, de los trabajos rutinarios llega a tener una mayor eficiencia cuando se ordenan de un solo modo.

1.3.2 Descripción de Cargos

Es el documento en el cual se establece los deberes y la naturaleza de los puestos y tipos de personas. Proporcionan datos sobre los requerimientos del puesto que más tarde se utilizarán para desarrollar las descripciones de los puestos y las especificaciones del puesto.

(Idalberto, Administración de Recursos Humanos, 1999) Dice que para obtener la descripción o análisis de cargos completa debe contener la siguiente información:

enumerar las tareas que se realiza por persona, cada cuando tiempo realiza esta operación, la forma de realizarlo y sus responsabilidades.

Por otro lado (Hamilton, 2000;307) afirma que cuando se realiza una descripción de puestos la administración superior debe fijar principios generales y emitir directrices.

Por lo tanto, el análisis de cargos debe ser una estructura que permita describir las condiciones que debe reunir el candidato a una vacante dentro de la empresa y también debe contener las habilidades y conocimientos básicos que debe poseer el nuevo empleado.

1.3.3 Diagrama de flujo

El diagrama de flujo, consiste en representar gráficamente hechos, situaciones, movimientos o relaciones de todo tipo, por medio de símbolos.

Según (Gómez Cejas, 1997) el diagrama de flujo es un diagrama que emplea gráficamente las distintas operaciones que componen un procedimiento o parte de éste, estableciendo su secuencia cronológica. Según su formato o propósito, puede contener información adicional sobre el método de ejecución de las operaciones, el itinerario de las personas, las formas, la distancia recorrida, el tiempo empleado.

Por otro lado (Idalberto, Administración Moderna: Flujograma, 1993) el diagrama de flujo es una gráfica que representa el flujo o la secuencia de rutinas simples. Tiene la ventaja de indicar la secuencia del proceso en cuestión, las unidades involucradas y los responsables de su ejecución.

La importancia de los diagramas de flujos es que ayuda a designar cualquier representación gráfica de un procedimiento o parte de este, el diagrama de flujo como su nombre lo indica representa un flujo de información de un procedimiento, así es como lo describe (Guillermo, 1997).

(Chiavenato, 1993) Dice que son importantes los diagramas de flujos en toda organización y departamento, ya que este permite la visualización de las actividades innecesarias y verifica si la distribución del trabajo está equilibrada, o sea, bien distribuida en las personas, sin sobrecargo para algunas mientras otros trabajan con mucha holgura.

Tanto Guillermo Gómez Cejas como Idalberto Chiavenato, nos dicen que los diagramas de flujos es la representación simbólica de un procedimiento administrativo, también nos dan a conocer la importancia que estos flujos tiene en el funcionamiento de la empresa, porque de esa manera ayuda a comprender el sistema de información de acuerdo a las operaciones que se realizan en la organización, así como también ayuda a analizar las etapas de los diferentes problemas que se presenten, con el fin de mejorarlas.

Existen varias formas de confeccionar un diagrama de flujo, como las mencionadas anteriormente, pero el Instituto Nacional de Normalización Estadounidense (ANSI) desarrollo una simbología para que fuera empleada en los diagramas de flujos de Información, dentro de los cuales se han adoptado ampliamente algunos símbolos para la elaboración de los diagramas de flujos dentro del trabajo de diagramación administrativa. (Ver anexo 8)

Por lo tanto se eligió la establecida por ANSI, dado que las formas son didácticas y fáciles de aplicar, para la posterior comprensión de los diagramas a confeccionar.

1.4 Antecedentes de la Empresa

1.4.1 Presentación de la Empresa

Nombre o Razón Social: Molinera Y Comercial Carlos Marcenaro Limitada.

Rut: 76.013.120-2

Domicilio: Calle Barros Arana, número 259, Chillán, Chile.

Teléfono: (42) 2222749

Gerente General: Carlos Marcenaro Cartoní

1.4.2 Historia de la Empresa

En el año 1954 se creó la empresa “Molino Rio Viejo”, sociedad limitada de 3 personas compuesta por Carlos Marcenaro Cartonni, Julio Autonell y Gabriel Cabrer. Al cabo de 3 años se separaron. Julio Autonell creó su propio molino el cuál actualmente es “Molino Autonell”, Gabriel Cabrera hizo lo propio pero en la comuna de Santa Clara, mientras que don Carlos Marcenaro Cartonni se apropió de la sociedad.

Molino Rio Viejo se convirtió en una empresa familiar cuyos dueños eran Carlos Marcenaro y su esposa Olga Villalta Plana, junto a sus hijos Carlos Marcenaro Villalta y Jorge Marcenaro Villalta.

Fueron cinco trabajadores los que comenzaron en la empresa, los cuales efectuaban todas las labores propias de una empresa, como recepción, despacho, labores productivas, limpieza, entre otras. La infraestructura era de madera, las labores primeras de producción eran prácticamente artesanales, las cuales requerían de mucha fuerza humana. Con el paso de los años fue adquiriendo experiencia en el rubro y aceptación de los clientes, gracias a la calidad de su harina y la buena atención de sus trabajadores.

En el año 1976 comienza la construcción del nuevo molino, las cuales terminaron el año 1982. En el año 1981 se compraron máquinas con tecnología de punta, traídas desde Europa, éstas permitieron que el trabajo fuera más liviano para sus trabajadores y también mejorar la producción y la calidad de la harina de cara a la apertura del nuevo molino. Las labores en el antiguo molino terminaron en ese mismo año, para así el 1 de enero del año 1983 comenzar a funcionar el nuevo molino. El molino antiguo aún existe físicamente, pero no es más que un edificio de madera antigua la que está a punto de caer.

En el año 1988 fallece Carlos Marcenaro Cartoni, fundador de la empresa, por lo que su hijo, Carlos Marcenaro Villalta pasa a tomar el control de la empresa, así el año 1989 se transforma en el representante de la sociedad y gerente de la empresa.

La empresa ha tenido varios nombres de razón social, la primera fue “Molinera y Sucesión Carlos Marcenaro Ltda”, el año 98 se pasó a llamar “Molinera Marcenaro Ltda.”, En el 2004 se pasó a llamar “Molinera y Comercial Carlos Marcenaro Ltda.”

Actualmente la empresa es dirigida por Carlos Marcenaro Villalta, que sigue administrando la empresa que fundó su padre y que es el legado que le dejó a su familia.

1.4.3 Funcionamiento de la Empresa

Toda empresa funciona no solo gracias a sus trabajadores y clientes, sino un mix de actores tales como sus productos, trabajadores, proveedores, clientes, entre otros. A continuación se detallan cada una de las partes que interfieren en la actividad de la empresa.

- Productos.

Los productos que actualmente produce y comercializa son:

- ❖ Harina
- ❖ Afrechillo
- ❖ Harinilla

La empresa comercializa arroz grado 2 de la marca Doña Montse. Además ofrece el servicio de molienda de trigo al instante, el cual se cobra por kilo gramo de trigo molido.

La empresa cuenta con 2 camionetas y 1 furgón de carga para el reparto de la mercadería más 1 camión el cual ocupa para distribuir sus productos a pequeños comerciantes de la provincia.

- Proveedores.

Sus principales proveedores son pequeños y medianos agricultores de la provincia de Ñuble. La empresa se abastece de trigo, gracias a los fieles campesinos que año tras año llegan al molino a vender su trigo y en algunos casos simplemente a molerlo para el consumo familiar. Ante esto el molino se ha visto afectado en la comercialización de sus productos, ya que muchos de sus clientes antiguos ya han cesado de su labor, y no hay quien trabaje por ellos. También la zona ha vivido una serie de transformaciones como de pasar de una zona totalmente agrícola a una más bien mixta entre agrícola y forestal.

- Clientes

Los clientes son fieles, ya que la harina que entrega el molino, no es tratada con químicos y colorantes como lo hacen los otros molinos de la ciudad. El reparto a domicilio es dentro de la zona urbana, además distribuyen sus productos a pequeños comerciantes de Cobquecura, Coelemu, Santa Juana y Concepción.

- Trabajadores

Hoy cuenta con 16 trabajadores debidamente contratados, el promedio de años de servicio de un trabajador oscila entre 15 y 20 años promedio, lo que da cuenta el buen trato y la cercanía que tienen los dueños con sus trabajadores.

- Personas externas

La empresa está asociada a la ACHS (Asociación Chilena de Seguridad) y cada 3 meses llega un prevencionista de riesgo para analizar las condiciones en las cuales la empresa trabaja, para así asesorar a la empresa en cuanto a la prevención de accidentes laborales. También una vez al año, una enfermera va a la empresa a evaluar la salud de los trabajadores.

La contabilidad en la empresa es externa, generalmente una vez al mes, el contador de la empresa va a buscar y dejar documentos como libros de compra-venta, entre otros.

1.5 Levantamiento de Actividades

La entrevista fue la herramienta que se utilizó para conocer las actividades que se desarrollan en la empresa. A través de preguntas certeras y certificadas se obtuvo información relevante y necesaria para dar forma a una estructura que permitiera un análisis de los procesos que se desarrollan en ella. (Ver anexo 17).

Cabe recordar que la empresa no tiene identificados los departamentos que posee, sin embargo con la información reclutada se pudo identificar los departamentos y a su vez asignar un nombre, los cuales son:

- ✓ Departamento de Recepción
- ✓ Departamento de Administración
- ✓ Departamento de Producción y Mantenimiento
- ✓ Departamento de Logística.

1.5.1 Departamento de Recepción

Este departamento es el encargado de recibir el trigo que traen los clientes con el objetivo de vender o moler su trigo.

A. Personas que trabajan en este departamento

- ❖ Dos personas trabajan en éste departamento, el encargado de recepción y un ayudante. El ayudante de recepción no es fijo, generalmente ésta función la cubre un obrero de patio.

B. Funciones de este departamento

- ❖ Recibir el trigo (Materia Prima).
- ❖ Traspasar el recibo del trigo al computador de la empresa.
- ❖ Verificar si están correctas las guías de despacho, para el traslado de mercaderías.
- ❖ Revisar que los productos que están señalados en la guía de despacho sean los mismos que están cargados en la camioneta de reparto.

C. Actividades de Control

- ❖ Cuando los clientes traen el trigo al molino, la persona encargada detalla en una hoja de once columnas en las que debe individualizar:
 - 1.- El nombre del cliente
 - 2.- Número de sacos de trigo que trae.
 - 3.- La sumatoria de kilogramos de trigo.
 - 4.- El producto terminado que desea recibir.
 - 5.- El tipo de envasado que desea recibir según el producto pedido.
 - 6.- Comentarios
 - 7.- El tipo de pago
 - 8.- Fecha de retiro de los productos
 - 9.- Señalar si el pago es inmediato o cuando se retiran los productos.
 - 10.- Fecha de Pago.
 - 11.- Firma del Recepcionista.

- ❖ Las planillas que son llenadas cuando se recibe el trigo, deben ser traspasadas al computador para tener una base de datos de los clientes y un control con lo que traen y retiran del molino.

1.5.2. Departamento de Producción y Mantenimiento de Máquinas.

La actividad principal consiste en mantener en óptimas condiciones las máquinas productivas de la empresa, permitiendo una producción continua según las exigencias productivas del momento.

A. Personas que trabajan en este departamento

- ❖ Siete personas trabajan en esta área de la empresa, un encargado de mantención, dos operarios de maquinarias, dos envasadores y dos obreros de patio.

B. Funciones de este departamento

Operarios de máquinas.

- ❖ Engrasar las máquinas. Cada cierto tiempo el engrasado de las máquinas cumple su vida útil y hay que cambiarlo para que las máquinas tengan un buen funcionamiento.
- ❖ Vigilar que las máquinas estén en buenas condiciones. Hay mantenciones periódicas que se le hacen a las máquinas, a veces esos periodos cambian dependiendo del trabajo que ellas tengan.
- ❖ Limpiar las máquinas. Producto del polvo las máquinas se ensucian por lo tanto al término del día, los operarios limpian las máquinas para que éstas no se tapen producto del polvo u otros elementos.
- ❖ Reparar las máquinas. Las correas de las máquinas se cortan, por lo tanto hay que cambiarlas, ésta falla producto del desgaste es la más común.
- ❖ Controlar la velocidad de la producción. Cuando hay mucho trigo y demanda de harina, se requiere que las máquinas trabajen más rápido, los operarios

pueden controlar la velocidad de las máquinas para que trabajen más rápido o más lento de lo normal.

Envasadores

- ❖ Envasar la harina, afrechillo o Harinilla.
- ❖ Timbrar el envase con la fecha correspondiente al envasado.

Obreros de Patio

- ❖ Llevar el producto terminado a la bodega.
- ❖ Reponer los productos en la sala de ventas.
- ❖ Mantener la limpieza en el molino.
- ❖ Mantener suficiente trigo en la boca del molino. (es un cajón donde se deposita el trigo para que sea absorbido por las máquinas y entre al proceso de molienda)
- ❖ Lleva el trigo que traen los clientes a los silos.

C. Actividades de control

- ❖ No existen controles en este departamento.

1.5.3 Departamento de Administración

El departamento de administración es el encargado de administrar los recursos de la empresa y el personal. También en éste lugar físico, trabaja un cajero que es el encargado de recibir los pagos de los clientes, sin embargo no posee facultades administrativas.

1.5.3.1 Caja.

A. Personas que trabajan en este departamento

- ❖ En ésta área de la empresa trabajan dos personas. El encargado de la caja y el encargado de recepción.

B. Funciones de esta área

- ❖ Hacer boletas. Boletas de los clientes que compran físicamente en el molino como los clientes que compran a través del teléfono, el cual los repartidores hacen entrega al cliente.
- ❖ Recibir pagos. Pagos de los clientes que compran físicamente en la empresa, como recibir los pagos de los clientes que compran por llamado telefónico a través de los repartidores.
- ❖ Hacer vales para la compra de insumos para la empresa. Los vales sirven para pagar gastos menores de la empresa, como colaciones, refrescos o aperitivos para el personal.
- ❖ Cuadrar la caja.

C. Actividades de control

- ❖ A término del día el cajero debe sumar las boletas y lo que tiene en efectivo. Debe calcular la diferencia entre estos dos resultados, la cual siempre debe ser 0.
- ❖ Cuando los trabajadores necesitan insumos, el cajero debe emitir un vale con el monto del dinero requerido, una vez hecho el vale, éste debe ser autorizado y firmado por el gerente o sub-administrador.
- ❖ Las boletas son duplicadas una es entregada al cliente, la otra es para el control de la caja y aspectos legales.

1.5.3.2 Oficina de Partes

Esta área se encarga de recepcionar la correspondencia, contestar el teléfono, recibir los pedidos de los clientes y prestar ayuda a los administradores de la empresa.

A. Personas que trabajan en éste departamento

- ❖ En ésta área trabaja una persona.

B. Funciones del departamento

- ❖ Contestar el teléfono. La encargada debe anotar la dirección de entrega de los pedidos de los clientes, los recados que son para los trabajadores de la empresa, entre otras actividades.
- ❖ Hacer Facturas. Los molinos son retenedores del IVA, cuando llegan los pequeños agricultores con sus trigos la secretaria debe hacer una factura reteniendo el impuesto.
- ❖ Hacer guías de despacho. Cada vez que sale de la empresa la camioneta de reparto con los pedidos de los clientes, ésta debe llevar la guía de despacho realizada por la secretaria y autorizada por el encargado de recepción.
- ❖ Actualizar diariamente libro de ventas.

C. Actividades de Control

- ❖ La encargada debe escribir en una planilla los datos del cliente que solicita de los productos del molino, así mismo la cantidad que requiere. La planilla se entrega al cajero para que haga las boletas para cada cliente.

1.5.3.3 Administración

En esta área se administran los recursos de la empresa y direcciona las actividades de los empleados.

A. Personas que trabajan en éste departamento

- ❖ En ésta área de la empresa trabajan dos personas, el gerente que es dueño de la empresa y el sub-administrador de la empresa.

B. Funciones del departamento

- ❖ Controlar las horas extras de los empleados.
- ❖ Tomar decisiones de inversión.
- ❖ Reclutamiento de personal.
- ❖ Supervisar el trabajo del personal.
- ❖ Pagar sueldos de los trabajadores
- ❖ Autorizar pagos generales de la empresa

C. Actividades de Control

- ❖ Las horas extras no pueden exceder de dos horas diarias, las cuales deben estar aprobadas previamente por la administración.
- ❖ Los dineros para los pagos generales de la empresa se sacan de la Caja, autorizados mediante vales firmados por la administración. A fin de mes el gerente chequea los vales autorizados.
- ❖ Previo a la contratación del personal, el gerente revisa los antecedentes judiciales y laborales de los postulantes al cargo vacante.
- ❖ Verificar la guía de despacho con los productos que están en la camioneta de reparto, listos para ser entregado el domicilio de los clientes.

1.5.4 Departamento de Logística

Este departamento es el encargado de distribuir los productos comprados por los clientes a su domicilio. También se encarga de salir a buscar el trigo a los campos de los pequeños agricultores.

A. Personas que trabajan en este departamento

- ❖ En éste departamento trabajan 5 personas, 3 choferes más dos ayudantes que se encargan de la carga y descarga de mercadería.

B. Funciones de este departamento

Chofer

- ❖ Manejar la camioneta, furgón de carga y/o camión de la empresa, ya sea dentro de la ciudad como dentro de la provincia.
- ❖ Ayudar en la carga y descargas de los productos.
- ❖ Cargar los productos para la entrega en el domicilio de los clientes.
- ❖ Descargar los productos de la camioneta y/o furgón y llevarlo al domicilio de los clientes

- ❖ Cargar y descargar los sacos de trigo que se compran en los campos de los clientes

C. Actividades de control

- ❖ La sumatoria de las boletas tiene que coincidir con el total del dinero entregado por los clientes, para así entregar el dinero al cajero.
- ❖ Los sacos de harina son revisados y pesados antes del traslado los cuales no deben sobrepasar los 50 kilos.
- ❖ Este departamento no tiene un encargado, los trabajadores obedecen las órdenes del encargado de recepción.

CAPITULO II: EVALUACION DEL CONTROL INTERNO

Gracias al levantamiento de actividades y las entrevistas que se aplicaron a los trabajadores de la empresa, se puede evaluar en qué situación se encuentra la empresa.

La labor principal será sugerir los cambios pertinentes para la creación del control interno en la empresa. Bajo la metodología de evaluación de control interno, se podrá obtener un análisis profundo en cuanto a las debilidades que están presentes en la empresa y qué procesos son los que deben tener un mayor control sobre ellos ya que son indispensables para el perfecto funcionamiento de la empresa Molino Rio Viejo.

Según el marco teórico de la investigación son 5 componentes del control interno, los que deben ser evaluados; Ambiente de control, actividades de control, evaluación de riesgos, información y comunicación y por último la supervisión y monitoreo.

2.1 Ambiente de Control

Para comenzar a trabajar en la creación de los controles y los manuales de procedimientos debe estar presente en la empresa un ambiente de control aceptable.

Es un deber de la empresa procurar que los antecedentes y lo que se espera de ella sea sabido por todos los integrantes de ella, para seguir un mismo camino y lograr las metas propuestas. Los valores son el modelo a seguir de la organización, forman parte de la personalidad y modo de actuar de sus trabajadores.

Diagnóstico

La empresa no presenta ningún plan estratégico que le permita asignar metas, identificarse con valores, y que estos sean reconocidos por los trabajadores, además no presenta una estructura organizacional que señale las áreas de la empresa y la dependencia de cargos.

El ambiente de control señala que es necesario que los trabajadores sepan a dónde recurrir y en qué posición de la estructura de la empresa están. La empresa no posee

un diagrama organizacional por lo que representa una clara deficiencia en la comunicación entre los empleados, que justamente así dio como resultado la encuesta en la sección de ambiente de control.

Presentación de Mejoras

La Misión, Visión y Valores Compartidos son de vital importancia para el control interno, ya que ayuda a que los trabajadores se identifiquen con la empresa y marquen una identidad en los trabajadores de la empresa. Es por ello que en conjunto con la gerencia se crearon y formalizaron según las cualidades de empresa y lo que se pretende llegar a ser en el corto y largo plazo.

El organigrama se construyó en base a los antecedentes recogidos gracias al levantamiento de actividades, agrupando las tareas de los trabajadores y determinando a que unidad de la empresa corresponden.

Se determinó, incluir los nombres de los empleados en los cargos dispuestos en el organigrama, ya que ellos sabrán a que unidad pertenecen y de que personas dependen.

A continuación se presenta detalladamente la Misión, Visión y Valores Compartidos y la Estructura Organizacional de la empresa Molino Rio Viejo.

➤ **Misión**

Producir, comercializar y distribuir productos alimenticios, que sean de calidad y sabrosos al paladar de nuestros clientes, generando valor para nuestros productos y beneficios a nuestros trabajadores.

➤ **Visión**

Ser una empresa reconocida en la región por la excelente preparación de sus productos alimenticios derivados del trigo y claros valores cristianos, contando con la

confianza de nuestros clientes y proveedores de trigo, otorgando precios justos y productos de gran calidad.

➤ **Valores Compartidos**

- Respeto

Reconocer, aceptar, apreciar y valorar las cualidades del prójimo y sus derechos, especialmente con nuestros clientes. Haciendo nuestra la frase “no hagas a los demás lo que no quieres que te hagan a ti”.

- Responsabilidad.

Nos comprometemos a ser responsables, tanto de índole personal como de índole comercial; respetando los lineamientos y reglas establecidas en la ley como en la empresa, además de contribuir en el crecimiento y la armonía del entorno en el que nos desenvolvemos y con las personas que interactuamos.

- Honestidad

Tener una conducta recta, honrada que lleva a observar normas y compromisos legales y organizacionales. Actuar con la verdad, justicia, con apego a la moral y según la ley vigente, para que nuestros clientes tengan la plena confianza en nuestra empresa.

- Trabajo en Equipo

Aportar lo mejor de cada uno y asumiendo responsabilidades para la consecución de un objetivo común. Comprometidos a mantener un ambiente que promueva el enriquecimiento mutuo, en el cual se valoran y se respetan todas las opiniones e ideas y donde el trabajo de cada uno es trabajo de todos.

➤ **Estructura Organización**

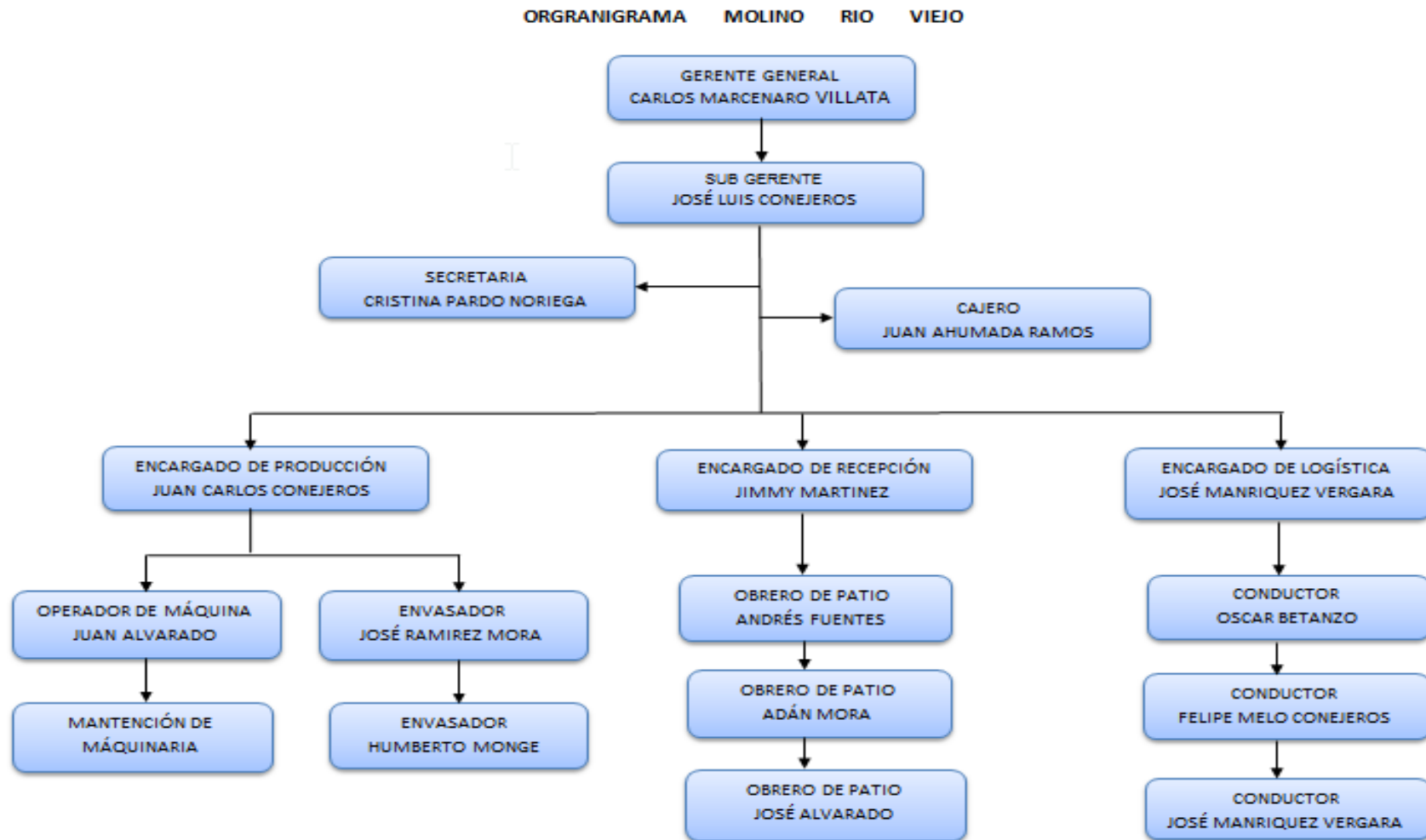


Figura N°1; Fuente: Elaboración Propia

2.2 Actividades de Control

Según la encuesta practicada a la gerencia de la empresa, respondida por el Sr. José Luis Conejeros orientada a evaluar las actividades de control. Agregando las observaciones que se hicieron durante el trabajo que efectuaban los empleados en la empresa, se identificaron debilidades en los procedimientos tanto en la parte operativa, como en el área administrativa. Estas debilidades se detallan a continuación por cada departamento de la empresa.

➤ **Departamento de Recepción**

Como señala la descripción de actividades, cuando los clientes traen el trigo al molino, la persona encargada, detalla en una hoja de once columnas en las que debe individualizar al cliente como el detalle del retiro. Estos ítems no están señalados en las cabezas de las columnas, ya que todos conocen que es lo que deben llenar en la hoja.

Diagnóstico

El procedimiento se evalúa positivamente, no así en la forma, ya que si se presenta la necesidad de que un trabajador de otra área preste servicio por un momento en recepción, no sabrá cómo llenar el formulario porque las celdas no tienen títulos que orienten al llenado de este.

Propuesta

Para que el procedimiento sea más claro, se propone crear una nueva planilla atendiendo a los mismos requerimientos anteriores pero ya establecida de forma ordenada, clara, fácil de comprender y rápido de rellenar. (Ver anexo 9)

➤ **Departamento de Producción y Mantenimiento de Máquinas.**

En este departamento generalmente los trabajadores cumplen sólo dos funciones.

- Mantener operativa la maquinaria
- Modificar la velocidad con la que trabaja la máquina atendiendo las necesidades productivas del momento.

También existe un trabajador que es el encargado de envasar los productos en envases de papel y de nylon.

Diagnóstico

En terreno, analizando las labores que se propician en el lugar, se encontró que no hay actividades de control para los productos terminados, siendo una empresa productiva. La empresa se justifica señalando que el trabajo de las personas que laboran en el lugar es continuo e interrumpido, por lo cual no hay tiempo de controlar. Además estas personas no manejan elementos de valor y sería muy riesgosa la relación de un posible control que ayude a un beneficio versus el tiempo de aplicación, explicó.

En entrevista con los operarios de las máquinas, señalaron que solo ellos saben manejarlas, muchas veces existen problemas cuando uno de los dos trabajadores se ausenta ya que es mucho trabajo para una sola persona. Este problema es aún mayor cuando no se encuentra ninguno de ellos, ya que se paraliza la producción por no contar con otros trabajadores capacitados.

Propuesta

Analizando las tareas que se desarrollan en el lugar, las cuales son de suma importancia para el abastecimiento de productos, se propone la creación de formularios que permitan manejar el stock de productos terminados en bodega, así mismo controlar que los productos terminados estén cuadrados según los formularios destinados al traspaso de productos terminados a bodega y el traslado de productos de bodega a recepción. (Ver anexo 10)

Se propone la capacitación para el manejo de maquinarias a dos obreros de patio. Esto permitirá que ante situaciones imprevistas estas personas puedan suplir las labores necesarias como para continuar produciendo, en caso de no estar los titulares.

➤ **Departamento de Administración**

En este departamento funcionan otras dos áreas que no corresponden netamente a lo que es la administración, estas son las labores de caja y oficina de partes, las cuales carecen de actividades de control.

- Caja

Al término del día el cajero debe sumar las boletas y el efectivo con ayuda de una calculadora para luego traspasar los datos a una hoja de oficio blanca. No tiene un formulario donde pueda estipular los detalles del efectivo y el cierre de la caja.

Cuando el cajero va a colación o por algún motivo debe ausentarse de su lugar de trabajo, éste no procede a cerrar y cuadrar la caja para pasarla a la persona que lo sustituye. Por este motivo cuando hay diferencias de dinero no se sabe quién es el responsable y ante esto si la diferencia es negativa se efectúa un vale indicando que hubo diferencia en el efectivo. Si esta diferencia es positiva se guarda ante la inherencia de que algún día falte dinero en la caja.

Diagnóstico

El proceso de cierre de caja es completamente informal, sin dejar evidencia de la contabilización del efectivo, lo que trae problemas a la hora de encontrar diferencias de efectivos.

Propuesta

Se propone la creación de un formulario que permita el perfecto cierre de la caja indicando el responsable y el detalle del efectivo para comparar con las ventas realizadas. Esta diferencia siempre debe ser 0.

Se deben establecer políticas en la empresa para manejar la caja.

Políticas de Caja.

- ❖ La Puerta de la oficina donde está la caja debe estar permanentemente cerrada y con seguro.
- ❖ La caja siempre debe estar cerrada bajo llave.
- ❖ Debe existir un fondo fijo para comenzar el día con un monto de 50.000 (billetes y monedas), los que son utilizados para dar devoluciones en efectivo por las ventas a los clientes.
- ❖ Las llaves de la oficina solamente las pueden manejar los administradores.
- ❖ No contar el efectivo cuando haya muchos trabajadores mirando.
- ❖ No proporcionar información confidencial de la empresa y sus dineros a personas de otros departamentos y externas.
- ❖ A medida que tenga muchos ingresos la caja, se debe efectuar depósitos paulatinos a la caja fuerte. El valor de depósito será de 200.000.
- ❖ Cada vez que ceda la caja a otro empleado, se debe cerrar y firmar el arqueo correspondiente. (Ver anexo 11)

- Administración

Diagnóstico

Según el levantamiento de actividades, los dineros para los pagos generales de la empresa se obtienen de la Caja. La empresa no posee un fondo fijo que este destinado al pago de gastos menores necesarios para la empresa. Dada la carencia de esta herramienta se pueden malversar los dineros y/o realizar pagos no acreditados por la empresa,

Propuesta

Se debe crear un fondo fijo especialmente para los gastos menores de la empresa, este debe ser mensualmente o semanalmente reinvertido según lo rendido y acreditado por un nuevo formulario, ya sea con boletas o vales autorizados por los respectivos encargados de departamento. (Ver anexo 12)

- Secretaria.

La secretaria es la encargada de contabilizar los días trabajados para el posterior pago de remuneraciones, según el libro de asistencia.

Diagnóstico

La secretaria tiene problemas en el pago de las remuneraciones, estos se originan porque los trabajadores no mantienen actualizados los libros de asistencia como corresponde. Un trabajador podría faltar un día a trabajar, sin embargo puede firmar el libro de asistencia por ese día no trabajado, el cual la secretaria no logrará identificar tal día y pagará la remuneración como corresponde, según el libro de asistencia.

Propuesta

Se creó una planilla de asistencia que permita tener un registro verdadero de los días trabajados, la cual se debe actualizar diariamente. A fin de mes se debe comparar con el libro de asistencia. Si se originan diferencias se debe llamar al empleado en cuestión y solucionar el problema. (Ver anexo 13)

Se plantea también, el instalar un reloj control de asistencia con huella dactilar. Esa es la solución más exacta al problema, ya que incluso contabilizaría las horas extras de todos los trabajadores. Aunque hay que tomar en cuenta las siguientes debilidades.

- ❖ Dependen de la luz eléctrica para Funcionar
- ❖ Los trabajadores que manipulan con sus manos químicos o artículos de limpieza generalmente el sistema no las reconoce. Por lo que deben usar número o tarjeta de identificación.

Aun así, con todas estas debilidades, el sistema de huella dactilar es lo recomendable ya que es más rápido para registrar y otorga datos para analizar.

También se cotizo por un control de asistencia, el cual consiste en instalar un teléfono corriente en la entrada de la empresa el cual esta entrelazado con un sistema que reconoce la voz de los trabajadores. Este sistema entrega informes diarios, semanales y mensuales. (Ver anexo 19)

- Administración de Recursos Humanos.

Para buscar un trabajador que llene una vacante, primeramente se difunde entre los trabajadores para ver si algún familiar tiene la necesidad de trabajo y guste trabajar en la empresa. Después se selecciona la persona adecuada.

Diagnóstico

Se debe establecer políticas para la contratación de personal, que permita a la empresa contratar personas idóneas para el cargo que se desea cubrir. Además existe mucho riesgo en contratar personas sin reunir previos antecedentes que logren evaluar su futuro desempeño dentro de la empresa.

Propuestas

Se crearon políticas para la contratación de recursos humanos en conjunto con la gerencia, específicamente con el Sr. José Luis Conejeros. En conjunto se determinó la formalización de la descripción de cargos de la empresa para que la información al momento de contratar sea más precisa tanto para la empresa como para el postulante.

- Políticas de reclutamiento, selección y contratación del Molino Rio Viejo

Pueden ser aspirantes a empleados de la empresa, todas aquellas personas que posean las cualidades a las que hace referencia la descripción de cargos (se detalla más adelante), los postulantes se deben someter a todas las pruebas de evaluación y que cumplir con todos los requisitos establecidos por la empresa.

Requisitos

- ❖ Mayores de 18 años de edad.
- ❖ No estar jubilado.
- ❖ Buen prestigio moral, social y una buena conducta ética.
- ❖ Enseñanza media completa
- ❖ Antecedentes judiciales y penales, sin notaciones.
- ❖ No poseer otro trabajo.

Una vez que la persona es seleccionada, debe traer los siguientes antecedentes antes de su primer día de trabajo.

- ❖ Fotocopia de carnet por ambos lados.
- ❖ Certificado de antecedentes.
- ❖ Certificado de nacimiento.
- ❖ Curriculum Vitae.
- ❖ Certificado de AFP.

La empresa se compromete a

- ❖ Otorgar un salario digno al postulante.
- ❖ Respetar su ideología
- ❖ Respetar sus derechos de trabajador
- ❖ Respetar las leyes laborales vigentes.
- ❖ Otorgarle estabilidad laboral.
- ❖ Hacer partícipe de las utilidades de la empresa
- ❖ Dar bonos para las fiestas de “el día del trabajador”, “Fiestas Patrias”, “Navidad y Año Nuevo”.
- ❖ Una vez al año, hacer un paseo con todos los trabajadores de la empresa.
- ❖ Otorgar un mes continuo de vacaciones.
- ❖ Cuidar su integridad física a través de la entrega de elementos de protección personal.

La empresa Molino Rio Viejo entrega a sus trabajadores elementos de protección personal, los que se detallan de la siguiente forma.

- Zapatos de seguridad.
- Overol.
- Casco de seguridad.
- Delantal blanco con reflectantes.

A pesar de ello, la empresa no presenta ningún documento que acredite la entrega de estos artículos de protección, los cuales son un deber legal, según el Código del Trabajo y la Ley N° 16.744. Es por ello que se creó un documento con base legal para acreditar la entrega de estos EPP (Elementos de Protección Personal). (Ver anexo 18).

2.3 Evaluación de Riesgos

Todo tipo de empresa se encuentra con riesgos en todos los niveles de la organización, independientemente el tamaño de ésta o el rubro de que se trate. Lo importante consiste en identificar y analizar los factores que podrían afectar el logro de los objetivos. En base al análisis de estos riesgos, se puede determinar la forma en que los riesgos puedan ser minimizados.

➤ Identificación de riesgos

Molino Rio Viejo, no cuenta con alguna herramienta que le permita determinar los riesgos latentes que la acechan, sin embargo, en entrevista, el gerente y el subgerente señalaron los riesgos operativos y productivos que posee la empresa, aunque no han tomado decisiones que permitan aminorar estos riesgos.

En cuanto a los riesgos administrativos ellos no logran evidenciarlos. Aplicando el marco teórico del trabajo de investigación, se pudieron encontrar riesgos inherentes al trabajo y a su vez proponer soluciones para minimizar para que estos no afecten de manera negativa en la empresa.

- Objetivos de control de riesgos

- ❖ Medición y evaluación de riesgos
- ❖ Gestión de Cambios
- ❖ Cuantificación de Riesgos

Para evaluar y medir los riesgos, se construyó una matriz de riesgo. Allí señala los riesgos que posee la empresa, gracias a la matriz permitió identificar que riesgos son los más peligrosos para el empresa.

En conclusión, según el resultado de la matriz de riesgo el área más débil, es la Caja, ya que ésta no posee controles y se trabaja de manera informal, sin políticas y

formularios de control. Así mismo se crearon soluciones que permita minimizar los riesgos que pudieran afectar tanto al departamento como a la empresa en su plenitud.

El planteamiento de mejora en los manejos de los riesgos consiste en la creación de formularios de arqueo o cierre de caja, que permita al encargado entregar cuadrado el efectivo con las boletas, sin diferencias, con la respectiva firma del que está usando la caja.

También se creó un formulario para rendir los gastos menores de la empresa como la bencina, insumos, materiales de oficina y otros gastos menores en los que se debe incurrir dinero en efectivo para funcionar la empresa.

EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO Y PROPUESTAS DE MEJORA PARA EL MOLINO RIO VIEJO

➤ **Matriz de Riesgos**

MATRIZ ADMINISTRACION DEL RIESGO							
IDENTIFICACION DEL RIESGO							
(1) TIPO DE PROCESO	PROCESO	OBJETIVO	DEPARTAMENTO	ACTIVIDADES	CLASIFICACIÓN DEL RIESGO	CAUSA	DESCRIPCIÓN DEL RIESGO
EVALUACIÓN	Evaluación y Mejora al Sistema de Control Interno	Evaluar y asesorar de manera oportuna los riesgos de la empresa, reduciendo al mínimo la probabilidad que estos ocurran o impacten en la empresa	RECEPCIÓN	1. Traspaso de información y datos de la planilla de recepción al computador	OPERACIONAL	Prolijidad en el ingreso de los datos al sistema Errores de Típeo	No supervisión de los antecedentes de la planilla y los antecedentes del computador ante algún error en el ingreso de los datos
				2. Recibo de trigo	OPERACIONAL	Falta de personal para recibir gran cantidad de mercadería	Cuando llega harta materia prima no se puede hacer una revisión eleatoria del trigo que le permita ser eficaz, ya que solo uno está dedicado a la recepción de trigo
				3. Verificación de la marcadería a despachar	CORRUPCION	Despacho de mercadería sin autorización del encargado de recepción	Cuando el encargado de recepción no se encuentra en la empresa, los trabajadores revisan la mercadería y de todas forman salen a reparto.
			Producción y Mantención de Maquinaria	1. Engrase de Maquinaria	OPERACIONAL	Falta de insumos para engrasar la máquina Nula presencia de los encargados de engrasar la máquina	La empresa compra los insumos mensualmente y son ocupados durante el mismo mes
				2. Reparación de Maquinaria	OPERACIONAL	Falta de partes y piezas de la maquinaria que permitan parar la producción Nula presencia de los encargados de reparar la máquina	Las partes y piezas son compradas cuando la máquina presenta defectos
				3. Control de la velocidad de producción	OPERACIONAL	Nula presencia de los encargados de controlar la máquina	Son dos personas las encargadas de manejar la máquina. Cabe recordar que los trabajadores tienen derecho a un mes completo de vacaciones
			ADMINISTRACIÓN	1. Cuadrar las boletas con el efectivo	OPERACIONAL	No existe un formulario de cuadratura de caja	El encargado de la caja debe cuadrar el efectivo con las boletas sólo con ayuda de una hoja blanca suelta, un lápiz y una calculadora, no deja ninguna acreditación que el efectivo está cuadrado.
				2. Contabilizar los días y las horas de los trabajadores	LEGAL	No existe una planilla de asistencia diaria en la empresa, los libros de asistencia no son chequeados.	El libro de asistencia es de libre acceso, los trabajadores no siempre firman como corresponde o simplemente firman una vez a la semana pro todos los días trabajados
				3. Facilitar dinero a los departamento de la empresa para la compra de insumos	CORRUPCION	El cajero entrega el dinero solicitado a los trabajadores.	El encargado de la caja, saca efectivo de la caja y facilita al que lo solicita, posteriormente firma un vale el sub-administrador con el monto desembolsado y adjuntado con la boleta
				4. Contrar al personal	OPERACIONAL	No hay un perfil para el cargo vacante y tampoco políticas de RRHH en la empresa	Cuando se abre una vacante en al empresa, primeramente se busca dentro de los conocidos o amigos de los trabajadores, no se pide ningún requisito para entrar a la empresa.

Tabla N°1; Fuente: Elaboración Propia

EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO Y PROPUESTAS DE MEJORA PARA EL MOLINO RIO VIEJO

ANÁLISIS DE CALIFICACION Y EVALUACION DEL RIESGO					
(8) DESCRIPCIÓN DEL RIESGO	(9) PROBABILIDAD	(10) IMPACTO	(11) ALCANCE	(12) CALIFICACION (9+10+11)	(13) ZONA DE RIESGO
Diferencias en cantidades productos (stock), entre la empresa y los clientes	1	3	2	2,3	MEDIO
Falta de Materia Prima en la producción, por no recepción.	1	3	3	2,6	ALTO
Pérdida de stock.	1	3	2	2,3	MEDIO
Paralización en la producción, por falta de mantención.	2	2	2	2	BAJO
Paralización en la producción, por no reparo a tiempo de maquinaria.	1	3	2	2,3	MEDIO
Nivel de producción no óptimo.	1	2	2	1,8	BAJO
Pérdida de efectivo.	3	3	1	2,4	MEDIO
Diferencias en pago de remuneraciones.	2	3	2	2,5	ALTO
Contratar personal no capacitado.	2	3	3	2,8	ALTO

Tabla N°1; Fuente: Elaboración Propia

EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO Y PROPUESTAS DE MEJORA PARA EL MOLINO RIO VIEJO

VALORACION Y SEGUIMIENTO DE LOS RIESGOS Y CONTROLES							
(8) DESCRIPCIÓN DEL RIESGO	(14) CLASIFICACIÓN DE LOS CONTROLES	(15) ACCIONES DE CONTROL	(16) RESPONSABLES	(17) EVIDENCIA DEL CONTROL	(18) VALORACION DEL CONTROL	(19) RIESGO Vs. CONTROL	(20) VALORACION DEL RIESGO
Diferencias en cantidades productos (stock), entre la empresa y los clientes	Preventivos	No posee controles	Gerente / Sub-administrador	Diferencias entre los datos que tienen los clientes (trigo entregado) y los datos de la empresa	3	6,9	INACEPTABLE
Falta de Materia Prima en la producción, por no recepción.	Preventivos	Selecciona un obrero de patio exclusivamente para pesar el trigo, mientras el encargado de recepción realiza un muestreo aleatorio a la carga para verificar si el trigo es de buena calidad	Encargado de Recepción	Trigo de buena calidad	1	2,6	ACEPTABLE
Pérdida de stock.	Correctivo	El procedimiento no está formalizado, por tal motivo el control es débil	Audidores	Reparto con guías de despacho y boletas no autorizadas	2	4,6	MODERADO
Paralización en la producción, por falta de mantención.	Preventivos	No posee controles	Encargado de Producción y Mantención	Producción paralizada	2	4	MODERADO
Paralización en la producción, por no reparo a tiempo de maquinaria.	Preventivos	No posee controles	Encargado de Producción y Mantención	Producción paralizada	2	4,6	MODERADO
Nivel de producción no óptimo.	Preventivos	No posee controles	Encargado de Producción y Mantención	Producción paralizada	2	3,6	MODERADO
Pérdida de efectivo.	Correctivo	No existe un formulario para realizar arqueos de caja	Gerente / Sub-administrador	Diferencias en el efectivo de la empresa, sin ningún responsable	3	7,2	INACEPTABLE
Diferencias en pago de remuneraciones.	Correctivo	La empresa no revisa los días trabajados de los trabajadores, solamente se guía por el libro de asistencia	Gerente / Sub-administrador	No hay verificación de los días trabajados de los trabajadores	3	7,5	INACEPTABLE
Contratar personal no capacitado.	Preventivos	No posee controles	Gerente / Sub-administrador	Personal rotante	3	8,4	INACEPTABLE

Tabla N°1; Fuente: Elaboración Propia

EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO Y PROPUESTAS DE MEJORA PARA EL MOLINO RIO VIEJO

(8) DESCRIPCIÓN DEL RIESGO	PROPUESTAS	
	ACCIONES DE CONTROL	EVIDENCIA DEL CONTROL
Diferencias en cantidades productos (stock), entre la empresa y los clientes	Chequeo de los datos al cierre del día, por el administrador o subadministrador	Las hojas de control deben tener los mismos valores de los datos ingresados al sistemas
Falta de Materia Prima en la producción, por no recepción.	Seleccionar un obrero de patio exclusivamente para pesar el trigo, mientras el encargado de recepción realiza un muestreo aleatorio a la carga para verificar si el trigo es de buena calidad	El producto terminado (harina), debe tener un color apropiado y una textura que cumpla con los estándares nestablecidos.
Pérdida de stock.	La mercadería no puede salir de la empresa sin la autorización del encargado	Reparto con guías de despacho y boletas autorizadas y verificadas por el encargado
Paralización en la producción, por falta de mantención.	Comprar una reserva de insumos para el mantenimiento de las máquinas	Producción continúa
Paralización en la producción, por no reparo a tiempo de maquinaria.	Evaluar las fallas mas recurrentes en las máquinas y comprar las piezas que permitan el buen funcionamiento antes que éstas piezas fallen	Producción continúa
Nivel de producción no óptimo.	Capacitar a un obrero de patio para el manejo de las máquinas, por si algunos de los trabajadores de mantención se ausenta	Producción continúa
Pérdida de efectivo.	Al termino del día o cuando el cajero debe ser reemplazo, hacer un arqueo de caja, que acredite que todo está correcto	Arqueo de caja firmado por el responsable de la Caja
Diferencias en pago de remuneraciones.	Crear una planilla de asistencia, paralela al libro de asistencia. Ésta se debe actualizar diariamente lo que permitirá que a fin de mes se compare con el libro de asistencia.	Total de días trabajados comparados entre la planilla y el libro de asistencias
Contratar personal no capacitado.	Se debe crear una descripción de cargos con el perfil solicitado, además de políticas de contratación que le permita seleccionar a la persona adecuada	Personal capacitado

Tabla N°1; Fuente: Elaboración Propia

2.4 Monitoreo y Supervisión

Es necesario realizar una supervisión a los sistemas de control interno, evaluando la calidad de su rendimiento y si estos están siendo efectivos en la empresa. La supervisión debe ser continua en la empresa efectuando comparaciones, conciliaciones y otras tareas rutinarias.

Actualmente y según los antecedentes de las entrevista, la empresa no posee ninguna actividad de supervisión y monitoreo que le permita seguir los resultados de los procesos de la empresa.

Por ello, evaluando las actividades de control que sugerimos a la empresa determinamos que para cada actividad creada, debería existir un método de supervisión y monitoreo.

➤ **Departamento de Recepción**

En éste departamento creamos un nuevo formulario para la recepción de materia prima, el cual es mucho más fácil de rellenar y más claro de entender si por algún motivo otro trabajador dentro de la empresa es designado para recibir materia prima.

La actividad de supervisión y monitoreo consiste en revisar los formularios mensualmente haciendo una comparación y análisis entre ellos. Recomendamos hacer un ranking de clientes, identificando los principales para gestionar un mejor servicio. También anualmente confeccionar un resumen de todos los meses indicando que días son donde existe mayor movimiento, para así establecer metas más precisas y alcanzables para la empresa.

➤ **Departamento de Administración**

- Caja

Separamos la caja chica que corresponden a los gastos menores de la empresa de la caja central, estableciendo políticas para el uso de los dineros de la empresa. Además creamos los formularios de arqueo de caja y rendición de Gastos menores también llamado Fondo Fijo.

Mensualmente se monitorearán los arqueos de caja, analizando las posibles diferencias de efectivos que se podrían originar, tomando en cuenta la recurrencia, los montos, y el motivo del faltante de efectivo. Se dejará una constancia como resumen mensual indicando el análisis respectivo para realizar una revisión general al término del año.

Semestralmente se supervisará las rendiciones de cuentas, en las que van más allá de una simple comparación con la acreditación de éstas. La Revisión debe ser completamente analítica y comparativa con semestres anteriores, indicando si hay muchas diferencias un mes con otro y por qué se produjeron.

- Administración

En la empresa existe un grave problema en cuanto a confeccionar las liquidaciones de sueldos, ya que no llevan el libro de asistencia al día, y los trabajadores muchas veces firman la semana completa cuando han aún han faltado un día,

Por tal motivo, encontramos que era necesario crear una planilla de asistencia el cual fuera actualizado diariamente, así ésta serviría para corroborar el libro de asistencia y si existe alguna diferencia llamar al trabajador y consultarle.

En relación RRHH, establecimos políticas de contratación, se establecieron requisitos y políticas de contratación, aun así es necesario monitorear a los trabajadores nuevos para ver si están cumpliendo con el perfil deseado. Para ello el encargado de los trabajadores que entraron a la empresa, elaborará un informe de mes en mes hasta que cumpla los 3 meses de trabajo, tomando en cuenta los siguientes factores.

- ❖ Motivación.
- ❖ Pro actividad.
- ❖ Puntualidad.
- ❖ Trabajo en equipo.
- ❖ Tolerancia con sus pares.
- ❖ Respeto.

2.5 Información y Comunicación

Molino Rio Viejo posee una comunicación informal que se constituye de interacciones y relaciones entre los trabajadores y los diferentes departamentos, a través de conversaciones de pasillos o llamadas telefónicas.

La comunicación dentro de la empresa circula entre los trabajadores, sin conocer con precisión el origen de aquel mensaje, ya que no existen y tampoco se han establecidos los canales de comunicación.

La dirección debe establecer los canales adecuados para que la comunicación llegue con claridad a sus destinatarios. Primeramente se deben dar a conocer la dependencia de los puestos de trabajos para que los trabajadores tengan claro a quién dirigirse ante una consulta.

Para que la comunicación e información sea efectiva, se deben tomar medidas que permitan que la información sea uniforme y no se distorsione en el camino, para ello se determinó en conjunto con la gerencia de la empresa que el mejor mecanismo de información es a través de reuniones periódicas.

Quedó establecido que se realizarán frecuentemente reuniones con los jefes de cada departamento, de esta manera se creará un espacio importante para debatir y reflexionar acerca de lo que sucede en la empresa. Estas reuniones deberían ser al menos una vez al mes, y una reunión de seguimiento a la semana entre los encargados, así se fomentará el trabajo equipo y habrá una clara comunicación.

2.6 Manual de Procedimiento

Para implementar las propuestas definidas, es fundamental contar con un Manual de Procedimientos, ya que es un modelo a seguir y establece responsabilidades de los funcionarios, para el cumplimiento de los objetivos y metas organizacionales. También proporciona información básica para orientar al personal respecto a la dinámica funcional de la organización

Muchas empresas, no cuentan con manuales de procedimientos ya que al momento que crece la empresa, va entrando en conflicto a las decisiones que se van tomando.

Cuando llega el momento de reclutar y seleccionar al personal es común que existan problemas, ya que complica encontrar a una persona en el puesto adecuado si no están específicamente establecidas las actividades, prioridades, responsabilidades, limitantes, entre otras de cada puesto y persona.

Es por ello que se creó un Manual de Procedimiento, que permita un mejor funcionamiento de la empresa y para que los procesos sean aún más claros. Para una adecuada presentación es necesario contar con:

- Descripción de cargos.
- Descripción de Procedimientos.
- Diagramas de flujos de procesos.

2.6.1 Descripción de Cargos

Se confeccionó la descripción de cargos de cada puesto de trabajo dentro de la empresa, exceptuando al Gerente y Sub Gerente de la organización. La descripción cuenta con ítems tales como, nombre del cargo, objetivo, nivel académico, conocimientos adicionales, experiencia laboral, responsabilidades, cualidades de personalidad, reporte, supervisión y actividades a realizar.

2.6.1.1 Departamento de Administración

FICHA DESCRIPCIÓN DE CARGO	
Nombre del Cargo	Cajero
Objetivo	Hacer boletas y facturas, asimismo cuadrar la caja diariamente sin tener diferencias de efectivo.
Nivel Académico	Enseñanza Media Completa
Conocimientos Adicionales	<ul style="list-style-type: none"> • Manejo del Sistema Operativo Windows • Manejo de Microsoft Office
Experiencia Laboral	Experiencia Reconocida en Puestos similares de al menos un año.
Responsabilidades	<ul style="list-style-type: none"> • Manejo de dinero • Manejo de herramientas (Hardware/ Software) • Trato con cliente
Cualidades de personalidad	<ul style="list-style-type: none"> • Sentido de colaboración. • Buen manejo de relaciones interpersonales. • Organizado. • Habilidad numérica. • Paciente. • Capacidad para trabajar bajo presión. • Detallista. • Honesto. • Capacidad de concentración. • Responsable.
Reportar a	Gerente y Sub-administrador
Supervisa	Ningún puesto
Actividades	<ul style="list-style-type: none"> • Atención de público. • Atención telefónica. • Archivar documentos. • Hacer boletas y facturas con retenciones de IVA a los pequeños proveedores de trigo. • Rendiciones de Fondo Fijo, que corresponden a los gastos menores de la empresa. • Cuadrar la caja a través de un formulario de arqueo.

Tabla N°2; Fuente: Elaboración Propia

FICHA DESCRIPCIÓN DE CARGO	
Nombre del Cargo	Secretaria
Objetivo	Prestar apoyo a la administración de la empresa.
Nivel Académico	Enseñanza Media Completa
Conocimientos Adicionales	<ul style="list-style-type: none"> • Manejo del Sistema Operativo Windows • Manejo de Microsoft Office
Experiencia Laboral	Experiencia Reconocida en Puestos similares de al menos un año.
Responsabilidades	<ul style="list-style-type: none"> • Manejo de equipos de la empresa • Manejo de documentación legal
Cualidades de personalidad	<ul style="list-style-type: none"> • Excelente presentación personal • Responsable y dedicada • Amable, Receptiva y Servicial • Buen manejo de las relaciones interpersonales • Dinámica • Activa
Reportar a	Gerente y Sub-Gerente
Supervisa	Ningún puesto
Actividades	<ul style="list-style-type: none"> • Atención telefónica. • Recepción e ingreso de correspondencia. • Distribuir correspondencia a funcionarios. • Preparar, tramitar, y controlar la documentación generada en la empresa, como facturas, órdenes de compra, cheques, etc. • Confección de cartas, escritos, informes, contratos, acuerdos, actas, facturas, y documentos en general. • Llevar el control de la agenda de la empresa. • Actualizar libros legales como el libro de compras y ventas, además de supervisar que el libro de asistencia este al día. • Escribir los pedidos de los clientes que realizan a través de los llamados telefónicos. • Archivar documentación.

Tabla N°3; Fuente: Elaboración Propia

2.6.1.2 Departamento de Producción y Mantenimiento

FICHA DESCRIPCIÓN DE CARGO	
NOMBRE DEL CARGO	Encargado de Producción y Mantenimiento.
OBJETIVO	Administrar todos los procesos que requieren el mantenimiento preventivo, predictivo y correctivo de las maquinarias de producción y los servicios generales de la empresa. Además, mantener un volumen adecuado de materiales y productos terminados.
Nivel Académico	<ul style="list-style-type: none"> • Enseñanza media completa • Enseñanza Profesional, Nivel Técnico Superior o cursos orientados a máquinas y herramientas.
Conocimientos Adicionales	<ul style="list-style-type: none"> • Manipulación de maquinaria. • Manejo de Personal. • Control de energía peligrosa. • Manejo de procedimiento de emergencia y uso de Extintor. • Conocer los aspectos de seguridad y legales inherentes a su área de trabajo.
Experiencia laboral	<ul style="list-style-type: none"> • Experiencia reconocida en puestos similares de al menos 5 años.
Responsabilidades	Manejo de equipos y maquinaria de la empresa.
Cualidades de personalidad	<ul style="list-style-type: none"> • Cuidadoso y Ordenado • Preocupación por la seguridad y el cumplimiento de las normas legales. • Liderazgo • Respetuoso • Detallista y Riguroso • Buen manejo de las relaciones interpersonales
Reportar a	Gerente
Supervisa	Obreros de Patio, Operadores de Máquinas y Envasador.
Actividades	<ul style="list-style-type: none"> • Supervisar las actividades que se desarrollan en su departamento. • Supervisar el buen funcionamiento de las máquinas. • Procurar que los elementos de protección personal de los trabajadores se estén usando como corresponde. • Realizar las mantenciones a las máquinas de la empresa cuando corresponde. • Administrar al personal a cargo. • Revisar las nuevas normas de seguridad e higiene vigentes. • Preparar pedidos especiales de producción. • Verificar el control y manejo de Inventarios físicos de producción • Reparar las maquinarias.

Tabla N°4; Fuente: Elaboración Propia

FICHA DESCRIPCIÓN DE CARGO	
Nombre del cargo	Operario de Maquina
Objetivo	Mantener en óptimas condiciones las máquinas de la empresa, permitiendo mantener una producción continua.
Nivel Académico	Enseñanza Media Completa
Conocimientos Adicionales	<ul style="list-style-type: none"> • Manipulación de maquinaria. • Mecánica nivel medio.
Experiencia Laboral	<ul style="list-style-type: none"> • Experiencia reconocida en puestos similares de al menos 3 años.
Responsabilidades	Manejo de equipos y maquinaria de la empresa
Cualidades de personalidad	<ul style="list-style-type: none"> • Responsable • Buen manejo de las relaciones interpersonales • Seguro • Proactivo • Detallista y Riguroso • Analista
Reportar a	Encargado de Producción y mantención
Supervisa	Ningún puesto
Actividades	<ul style="list-style-type: none"> • Controlar la velocidad de la producción. • Cambiar poleas a las maquinarias de la empresa. • Engrasar las máquinas de la empresa. • Reparar las maquinarias de la empresa. • Comprar los insumos que se requieren para la mantención de las máquinas. • Supervisar que los silos de abastecimiento de las maquinas, contengan trigo suficiente para operar. • Prestar colaboración en cargar trigo a los silos de abastecimiento.

Tabla N°5; Fuente: Elaboración Propia

FICHA DESCRIPCIÓN DE CARGO	
Nombre del Cargo	Envasador
Objetivo	Envasar la harina granel que emana de las máquinas de producción, en envases de 5, 15 (papel) y 50 kilogramos (nylon o textil).
Nivel Académico	No es requisito
Conocimientos Adicionales	Ninguno en particular
Experiencia Laboral	No se requiere experiencia
Responsabilidades	<ul style="list-style-type: none"> • Manejo de equipos y maquinaria de la empresa • Mantener limpio el lugar de trabajo
Cualidades de personalidad	<ul style="list-style-type: none"> • Responsable • Buen manejo de las relaciones interpersonales • Seguro • Proactivo • Higiénico
Reportar a	Encargado de Producción y mantención
Supervisa	Ningún puesto
Actividades	<ul style="list-style-type: none"> • Envasar la harina granel en envoltorios de papel y nylon. • Mantener aseado su lugar de trabajo. • Solicitar envoltorios de papel y nylon cuando le queden menos de 200 unidades de cada envase. • Procurar que los sacos de nylon no excedan los 50 kilos. • Verificar que el color y la textura de la harina siempre sea la misma. • Pesar los envases. • Avisar anticipadamente al encargado de producción y mantención, cuando necesite retirarse de su lugar de trabajo.

Tabla N°6; Fuente: Elaboración Propia

2.6.1.3 Departamento de Recepción

FICHA DESCRIPCIÓN DE CARGO	
Nombre del Cargo	Encargado de recepción
Objetivo	Recibir, analizar y seleccionar la materia prima que llega al molino para ser comprada y almacenada en la empresa, respetando los aspectos legales y procedimientos de la empresa.
Nivel Académico	<ul style="list-style-type: none"> • Enseñanza Media Completa. • Enseñanza Profesional, Nivel Técnico Superior o cursos orientados al área comercial y/o calidad de productos de la agricultura.
Conocimientos Adicionales	<ul style="list-style-type: none"> • Manipulación de maquinaria. • Manejo de Personal. • Manejo de procedimiento de emergencia y uso de extintor. • Conocer los aspectos de seguridad inherentes a su área de trabajo. • Manejo de información Comercial.
Experiencia Laboral	Experiencia reconocida en puestos similares en el área comercial de al menos 5 años y en el área agrícola mínimo 8 años.
Responsabilidades	<ul style="list-style-type: none"> • Manejo de equipos y maquinaria de la empresa. • Manejo de fondos monetarios de la empresa
Cualidades de personalidad	<ul style="list-style-type: none"> • Cuidadoso • Resolver problemas con facilidad • Ordenado • Metódico • Honesto, Respetuoso y leal
Reportar a	Gerente
Supervisa	Recepcionista y Obreros de Patio
Actividades	<ul style="list-style-type: none"> • Supervisar que las labores propias del departamento de recepción. • Revisar que la materia prima esté en un lugar apto para su mantención. • Chequear que los sacos no excedan los 50 kilogramos • Verificar que las camionetas de reparto estén con los productos señalados en las guías de despacho. • Recibir la mercadería que traen los clientes. • Revisar la mercadería, según los procesos establecidos, dando su visto bueno mediante firma y sello correspondientes. • Llenar la planilla de recepción de materia prima. • Autorizar la salida de productos terminados. • Organizar, dirigir y coordinar el trabajo del personal a su cargo.

Tabla N°7; Fuente: Elaboración Propia

FICHA DESCRIPCIÓN DE CARGO	
Nombre del Cargo	Recepcionista
Objetivo	Prestar ayuda el encargado de recepción en el proceso de revisión de la mercadería
Nivel Académico	<ul style="list-style-type: none"> • Enseñanza media completa • Enseñanza Profesional, Nivel Técnico Superior o cursos orientados al área de calidad de productos agrícolas.
Conocimientos Adicionales	<ul style="list-style-type: none"> • Manipulación de pesas artesanales • Análisis en Calidad de trigo
Experiencia Laboral	Experiencia reconocida en puestos similares en el área comercial de al menos 5 años
Responsabilidades	<ul style="list-style-type: none"> • Manejo de equipos y maquinaria de la empresa. • Manejo de fondos monetarios de la empresa.
Cualidades de personalidad	<ul style="list-style-type: none"> • Cuidadoso • Ordenado • Respetuoso y leal • Ágil • Responsable
Reportar a	Encargado de Recepción
Supervisa	Ningún puesto
Actividades	<ul style="list-style-type: none"> • Trasladar la materia prima aceptada a los silos o directamente al molino • Mantener su lugar de trabajo limpio y ordenado • Revisar que los sacos no excedan los 50 kilogramos • Recibir la mercadería que traen los clientes y/o proveedores al molino. • Llenar la planilla de recepción de materia prima • Calcular el monto a pagar a los proveedores, según la cantidad de trigo que traen.

Tabla N°8; Fuente: Elaboración Propia

FICHA DESCRIPCIÓN DE CARGO	
Nombre del Cargo	Obrero de Patio/ Carga y Descarga
Objetivo	Prestar ayuda en toda actividad operativa y productiva en el cual se necesite.
Nivel Académico	No es requisito
Conocimientos Adicionales	Ninguno en Particular
Experiencia Laboral	No se requiere experiencia
Responsabilidades	<ul style="list-style-type: none"> • Manejo de equipos y máquinas de la empresa.
Cualidades de personalidad	<ul style="list-style-type: none"> • Responsable • Amable y Servicial • Buen manejo de las relaciones interpersonales • Proactivo • Honesto
Reportar a	Sub-administrador y encargado de Producción y mantención.
Supervisa	Ningún puesto
Actividades	<ul style="list-style-type: none"> • Mantener limpio el lugar de producción. • Llevar los productos terminados a bodega. • Ayudar el recepcionista a mover y pesar mercadería. • Moler el trigo de forma manual, cuando el encargado lo ordene. • Producir harina tostada, en un molinillo artesanal una vez a la semana. • Acompañar a los conductores a dejar los productos al domicilio de los clientes. • Suplir labores de otros operarios. • Salir a comprar insumos que se requieran en la empresa.

Tabla N°9; Fuente: Elaboración Propia

2.6.1.4 Departamento de Logística

FICHA DESCRIPCIÓN DE CARGO	
Nombre del Cargo	Conductor
Objetivo	Trasladar materia prima y productos donde corresponda en vehículos motorizados destinados al reparto.
Nivel Académico	No es requisito
Conocimientos Adicionales	<ul style="list-style-type: none"> • Conocer la ley de tránsito vigente.
Experiencia Laboral	No se requiere experiencia
Responsabilidades	<ul style="list-style-type: none"> • Manejo de equipos y máquinas de la empresa. • Mantener en óptimas condiciones los vehículos motorizados destinados al reparto de productos.
Cualidades de personalidad	<ul style="list-style-type: none"> • Responsable • Amable y Servicial • Buen manejo de las relaciones interpersonales • Proactivo • Honesto • Seguro • Precavido
Reportar a	Encargado de Logística y Encargado de Recepción.
Supervisa	Ningún puesto.
Actividades	<ul style="list-style-type: none"> • Mantener limpio los vehículos motorizados de la empresa. • Trasladar productos a los domicilios de los clientes. • Ayudar el obrero de patio en la carga y descarga de los productos destinados al despacho. • Salir a buscar materia prima a las comunas aledañas a Chillán. • Recibir pagos de los clientes, según boletas o facturas cuando corresponda. • Manejar dinero de la empresa. • Salir a comprar insumos, destinados a la reparación y/o mantención de los vehículos de la empresa.

Figura N°10; Fuente: Elaboración Propia

2.6.2 Descripción de Actividades

Se formalizaron los procedimientos críticos a través de descripción de actividades complementadas con diagramas de flujos que permita graficar la secuencia de actividades señalando los actores que intervienen en los procesos, añadiendo los nuevos controles creados en la investigación.

2.6.2.1 Tramitación de ventas telefónicas con despacho a domicilio.

Objetivo	Entrega de Productos por venta telefónica.
Sectores que intervienen	Departamento de Administración, Recepción y Logística.
Documentos que intervienen	Boletas y/o Facturas, Guía de despacho.
Precondiciones	Tener habilitada la línea telefónica.
Pasos	Descripción
1	La Secretaria describe los productos solicitados y la dirección de entrega a los clientes en una hoja.
2	Con todos los datos recepcionados, la secretaria confecciona una guía de despacho.
4	La guía de despacho la recibe el Administrador, el cual autoriza para efectuar las boletas y/o facturas.
5	El cajero emite las boletas y/o facturas correspondientes a los productos cargados.
6	Los obreros de patio cargan la camioneta según las boletas realizadas y salen a reparto.
7	Los clientes reciben la mercadería y su boleta en el domicilio, para el posterior pago.
8	Los Conductores reciben el dinero cancelado por el cliente.
9	Los Conductores al llegar al molino, hacen entrega del dinero al cajero de la empresa.
10	El cajero guarda el dinero en la caja y timbra la guía de despacho con un timbre que dice "ENTREGAGO".
11	Firma el responsable.
Desviaciones	Descripción
4	El Administrador encuentra errores en la guía de despacho

	por lo que ordena hacer la guía nuevamente.
--	---

Tabla N°11; Fuente: Elaboración Propia

2.6.2.2 Recepción de Materia Prima

Objetivo	Recepcionar Materia Prima
Sectores que intervienen	Departamento de Recepción y Departamento de Producción.
Documentos que intervienen	Facturas y Formulario de Recepción de Materia Prima
Precondiciones	Sin precondiciones
Pasos	Descripción
1	El cliente llega con los sacos de trigo para venderlos al molino.
2	El recepcionista recibe el trigo y lo revisa, para su aprobación.
4	El recepcionista procede a pesar el trigo.
5	El recepcionista pide los datos al proveedor y describe el peso de la carga en el formulario de recepción.
6	El recepcionista le entrega el formulario al cajero.
7	El cajero hace la factura al proveedor, reteniendo el impuesto correspondiente.
8	El cajero cancela el dinero al proveedor.
9	El proveedor firma la factura y recibe el pago.
10	El recepcionista ordena guardar el trigo en los silos.
Desviaciones	Descripción
2	El recepcionista determina que el trigo es de baja calidad por lo que desiste en comprar el trigo.
9	El proveedor no firma la factura porque no está conforme.

Tabla N°12; Fuente: Elaboración Propia

2.6.2.3 Abastecimiento de productos terminados.

Objetivo	Abastecer a Recepción con productos terminados.
Sectores que intervienen	Departamento de Producción y Mantenición, y Recepción
Documentos que intervienen	Formularios Despacho a Bodega, Control de Inventario y Traspaso de Bodega a Recepción
Precondiciones	Ingresar Materia Prima a las Máquinas Productivas
Pasos	Descripción
1	El envasador procede a llenar los envases con el producto emanado de la máquina productiva.
2	El envasador sella los envases y apila los productos para su traslado.
4	El obrero de patio llena el formulario detallando los productos que ingresara a bodega.
5	El bodeguero revisa que los productos detallados en el formulario correspondan a los productos a ingresar.
6	El bodeguero aprueba el ingreso de los productos terminados a la bodega.
7	El bodeguero actualiza el stock de productos terminados en la hoja de Control de Inventario.
8	El Bodeguero detalla los productos a enviar a recepción en el formulario de Traspaso de Bodega a Recepción
9	El recepcionista revisa que los productos detallados en el formulario estén físicamente
10	El recepcionista firma el formulario
11	El formulario firmado es devuelto al bodeguero
Desviaciones	Descripción
6	El bodeguero encuentra diferencias, entonces los productos no son ingresados en bodega.
10	El recepcionista encuentra diferencias, por lo cual los productos son devueltos a la bodega juntamente con el formulario señalando que existen diferencias.

Tabla N° 13; Fuente Elaboración Propia

2.6.3 Diagrama de Flujo

- 2.6.3.1** Flujograma de “Tramitación de ventas telefónicas con despacho a domicilio”. (Ver anexo 14).
- 2.6.3.2** Flujograma de “Recepción de Materia Prima”. (Ver anexo 15).
- 2.6.3.3** Flujograma de “Abastecimiento de Productos Terminados”. (Ver anexo 16).

2.7 Cuadro Resumen

Control Interno	SITUACIÓN ACTUAL	PROPUESTAS DE MEJORA
Ambiente de Control	<ul style="list-style-type: none"> La empresa no cuenta con misión, visión y valores. No posee estructura organizacional definida, ni graficada. 	<ul style="list-style-type: none"> Definición de misión, visión y valores. Se confeccionó un organigrama, donde se grafican los departamentos de la empresa.
Actividades de Control	<ul style="list-style-type: none"> Departamento de recepción: Se detalla en una hoja (en blanco, sin ningún formato establecido) la cantidad de trigo que se recibe. Departamento de administración: Caja: No existe un control de efectivo. Administración: No existen políticas y/o procedimientos o para la contratación de personal. 	<ul style="list-style-type: none"> Departamento de recepción: Creación de una planilla simplificada y eficiente, atendiendo los requerimientos de información de la empresa. Departamento de administración: Caja: Creación de planilla de cierre de caja, además de la formalización de las políticas de la caja. Administración: Creación de un fondo fijo, exclusivo para los gastos menores. Secretaria: Creación planilla de asistencia. Área de RRHH: Definición de políticas de reclutamiento, selección y contratación del molino Rio Viejo.
Evaluación de riesgos	<ul style="list-style-type: none"> La empresa no cuenta con herramientas que le permita medir y administrar los riesgos que existen. 	<ul style="list-style-type: none"> Creación de matriz de riesgo, evaluando, midiendo y proponiendo mejoras para administrar los riesgos inherentes al trabajo de la empresa
Monitoreo y supervisión	<ul style="list-style-type: none"> No existe ninguna actividad de supervisión y monitoreo, dado que a su criterio, no los necesita ya que todos los trabajadores cumplen con su deber. 	<ul style="list-style-type: none"> Departamento de recepción: Creación de un formulario para recepción de materia prima. Departamento de administración: Definición de políticas de caja. Creación de formularios de caja y rendición de fondo fijo.
Información y comunicación	<ul style="list-style-type: none"> El molino posee una comunicación informal. 	<ul style="list-style-type: none"> Creación del Manual de procedimiento. Propuestas de reuniones para mejorar las relaciones interpersonales y comunicación

		de las estrategias y objetivos.
--	--	---------------------------------

Tabla N°14; Fuente: Elaboración Propia

CONCLUSIÓN

Con el desarrollo de nuestro trabajo de investigación, se pudo entregar una clara información a la empresa que nos dio la posibilidad de aplicar nuestros conocimientos. Le otorgamos las herramientas de control que carecen y necesitan para ser una empresa aún más estable y eficiente en sus operaciones gracias al análisis exhaustivo en los procesos y actividades que se desarrollan en ella.

Según el análisis en la Evaluación del Control Interno, la empresa presenta falencias significativas con respecto al control interno. Aun así, la empresa funciona y ha logrado posicionarse en el mercado, gracias a la calidad de sus productos y los fuertes valores que inculca a sus trabajadores.

Para darle un valor agregado a nuestra tesis, confeccionamos una administración estratégica, la cual direcciona los esfuerzos de los empleados de la empresa y la identifica en el mercado a través de la misión, visión, valores y una estructura organizacional gráfica. Con estos antecedentes claros, continuamos con el objetivo planteado en nuestra tesis.

La parte administrativa funciona sin ningún tipo de control y monitoreo que le permita supervisar las actividades de los empleados, para suplir ésta carencia creamos controles, como formularios de cierre de caja y rendición de cuentas que a su vez, facilitan el trabajo a los encargados de la caja. También propusimos mejoras en los procesos de reclutamiento de personal, que permitan contratar personas idóneas en los cargos vacantes de la empresa, estableciendo políticas de contratación claras según los requerimientos de la empresa. Creamos una sencilla planilla para llevar el control de asistencia de los trabajadores y propusimos la compra de un reloj control de asistencia, que permita tener un control claro en los días trabajados y la sumatoria de horas extraordinarias en el mes, de cada trabajador.

En cuanto a los riesgos, la empresa no posee los conocimientos técnicos como para evaluarlos, clasificarlos y medirlos, ese trabajo lo efectuamos coordinadamente con la gerencia. La gerencia aportó los datos e información correspondiente y nosotros los conocimientos técnicos, así dimos forma una matriz de riesgos que permita a la empresa identificar los riesgos, clasificarlos, medirlos según su importancia para después presentar las soluciones de minimizar los riesgos.

El departamento de recepción de materia prima, es fundamental en la empresa, es por ello que debe funcionar perfectamente. Actualmente no es así, ya que los procesos no están formalizados y las actividades no tienen un control que permita

analizar datos de los clientes, calidad de materia prima y otros factores importantes. Creamos una planilla de recepción de materia prima, la cual es muy práctica en donde se individualiza al cliente en conjunto con todos los datos de la recepción.

Se agrega que se formalizó el proceso de reparto de productos a los domicilios de los clientes, donde cada paso está claramente definido, señalando que la autorización del encargado es fundamental para despachar los productos.

Se identificó que los trabajadores tienen resistencia al cambio, por lo que las propuestas y posterior aplicación de ellas deben ser paulatinas, hasta llegar a formar nuevos cambios, como por ejemplo el uso de sistemas de información, control de inventario, etc.

Los resultados se obtuvieron gracias a encuestas certificadas, practicadas al gerente de la empresa, sub administrador y trabajadores de la empresa.

Es determinante la implementación de las propuestas señaladas en esta memoria, ya que ayudará a la empresa a mantenerse en el mercado, resguardar sus activos, aminorar riesgos que afecten de forma negativa a la producción y administración del molino.

También traerá beneficios en el ambiente laboral, el cual es relevante la comunicación entre los empleados así mismo como se trasmite la información en la empresa, ya que el conducto regular será establecido a través de la estructura organizacional y los procedimientos formalizados en el manual de procedimiento.

No implementar las mejoras propuestas, sería seguir trabajando de la misma forma, entendiendo que existen muchos riesgos en la empresa que en cualquier momento impactarán negativamente en el funcionamiento, como:

- Pérdida de stock.
- Paralización en la producción.
- Pérdida de efectivo
- Diferencia en el pago de remuneraciones
- Entre otras.

La memoria fue entregada a la dirección de la empresa, y ésta fue aceptada evaluando el trabajo efectuado por los estudiantes de forma positiva. Se comprometieron a usar los formularios creados entendiendo que todo es para un mejor funcionamiento, ya que los controles no son confeccionados para controlar a las personas, sino los procesos.

Los encargados de la investigación y aplicación de la misma, se comprometen a prestar ayuda en capacitar a los trabajadores, para poder aplicar todas las herramientas creadas en esta memoria. También damos las gracias por el tiempo otorgado y la entrega de información confidencial, que fue relevante para llevar a cabo este proyecto.

BIBLIOGRAFIA

1. Arens, E. B. (2007). *Auditoría Integral*. Decimoprimer edición.
2. Chiavenato, I. (1993). *Administración de Recursos humanos*.
3. Coso, I. (2013). *Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission*.
4. Enrique, F. B. (2004;78). *Organización de Empresas*. Mc Graw Hill.
5. Ferrel.O.C. (2004;243). *Introducción a los negocios en un mundo cambiante*. Mc Graw Hill.
6. Gómez Cejas, G. (1997). *Sistemas Administrativos: análisis y diseño*. McGraw-Hill.
7. Gomez, F. (1993). *Sistema de Procedimiento Administrativo*. Caracas.
8. Hamilton, A. (2000;307). *La Auditoria Admiistrativa*. Institute Alexander Hamilton.
9. Idalberto, C. (1993). *Administración Moderna: Flujograma*. Mc Graw Hill.
10. Idalberto, C. (1999). *Administración de Recursos Humanos*. Mc Graw Hill.
11. J, B. (1980). *Manual Moderno de Contabilidad*. Interamericana de México: McGraw Hill.
12. Jack, F. (2000;246). *Negocios Existosos*. Mc Graw Hill.
13. Mantilla, S. (2005). *Auditoria del Control Inerno*.
14. Martinez, F. (1997). *La Auditoria Administrativa y el Contador Público*.
15. Martinez, F. (s.f.). *Contador Público y la Auditoria Administrativa*. Pac (publicaciones administrativas y contables juridicas).
16. Mellinkoff, R. V. (1990). *El Proceso Administrativo Dirección y Control*.
17. Salud, S. d. (2004). *Subsecretaria de Administración y Finanzas*. Dirección de diseño y Desarrollo Organizacional.
18. Samuel, M. (2005). *Control Interno de los Nuevos Instrumentos Financieross*. Colombia 1° Ed.
19. Soldano, A. (2009). *"Concepto Sobre Riesgo"*.
20. Treadway, C. (2013). *Committe of Sponsoring of the Treadway Commission*.
21. Whittington, R. (2000;173). *Auditoria un Enfoque Integral*. Colombia: Lily Solano Arévalo.

ANEXOS

Anexo 1: “Tabla de probabilidad”

Nivel	Descriptor	Descripción	Frecuencia
3	Casi seguro	Se espera que el evento ocurra en la mayoría de las circunstancias	Más de una vez al año
3	Posible	El evento podría ocurrir en algún momento	Al menos 1 vez en los últimos 2 años
1	Raro	El evento puede ocurrir solo en circunstancias excepcionales	No se ha presentado en los últimos 5 años

Tabla n°15; Fuente: Soldano (2009)

Anexo 2: “Tabla de impacto”

IMPACTO		
No.	Rango	Descripción
3	Severo	Si el hecho llegara a presentarse, tendría alto impacto o efectos sobre la entidad.
2	Moderado	Si el hecho llegara a presentarse, tendría mediano impacto o efectos sobre la entidad.
1	Leve	Si el hecho llegara a presentarse, tendría bajo impacto o efectos mínimos sobre la entidad.

Tabla n°16; Fuente: Soldano (2009)

Anexo 3: “Tabla de Alcance”

ALCANCE		
No.	Rango	Descripción
3	Global	Eventos que puede afectar transversalmente la ejecución de varios procesos de la entidad
2	Local	Eventos que pueden afectar la ejecución del proceso.
1	Puntual	Eventos que suceden puntualmente y que se pueden tratar dentro de los límites donde se ejecutan las actividades propias del procedimiento.

Tabla n°17; Fuente: Soldano (2009)

Anexo 4: “Tabla de zona de riesgo”

ZONA DEL RIESGO		
No.	Rango	Descripción
> = 2,5	ALTO	La zona de riesgo supera los límites establecidos en cuanto a impacto y alcance afectando las actividades que realiza la entidad para lo cual se debe reducir, evitar, compartir o transferir el riesgo implementando o estableciendo controles adicionales
> 2,0 a < 5	MEDIO	La zona de riesgo se encuentra en los límites permisibles en cuanto a impacto y alcance, para lo cual se debe asumir o reducir el riesgo se materialice implementando los controles adecuados
< = 2,0	BAJO	La zona de riesgo se encuentra dentro de los rangos establecidos por la entidad en cuanto alcance e impacto permitiendo asumir el control del riesgo.

Tabla n°18: Fuente: Soldano (2009)

	Políticas claras aplicadas
	Seguimiento al plan estratégico y operativo
	Indicadores de gestión
	Tableros de control
	Seguimiento a cronograma
	Evaluación del desempeño
	Informes de gestión
	Monitoreo de riesgos
Controles Operativos	Conciliaciones
	Consecutivos
	Verificación de firmas
	Listas de chequeo
	Registro controlado
	Segregación de funciones
	Niveles de autorización
	Custodia apropiada
	Procedimientos formales aplicados
	Pólizas
	Seguridad física
	Contingencia y respaldo
	Personal capacitado
	Aseguramiento y calidad

Controles Legales	Normas claras y aplicadas
	Control de términos

Anexo 5: “Ejemplos de tipo de control”

Tabla n°19; Fuente: Soldano (2009)

Anexo 6: “Tabla de valoración de riesgo”

Valoración del Control		
No.	Rango	Descripción
3	INEFECTIVO	El control no existe, o existe pero no se aplica, o existe y se aplica pero el mismo no es efectivo.
2	ADECUADO	El Control existe y está en implementación pero aún no se evidencia su efectividad.
1	EFFECTIVO	El control existe y se aplica de manera efectiva, asegurando la no materialización del riesgo

Tabla n°19; Fuente: Soldano (2009)

Anexo 7: “Tabla de valoración del riesgo”

VALORACION DEL RIESGO		
No.	Rango	Descripción
> = 6	INACEPTABL	El control con el que actualmente se cuenta para la mitigación del riesgo no asegura que la materialización del mismo no se presente, por lo cual la entidad debe adelantar las acciones inmediatas con el fin de asegurar la efectividad del control (establecer el control, reevaluarlo, establecer unos nuevos, entre otros).
>3 y <6	MODERADO	El Control existente debe evaluarse mediante auditorias o seguimiento permanente con el fin de garantizar el resultado satisfactorio del proceso mediante la mitigación del riesgo.
<=3	ACEPTABLE	Ya la entidad evaluó el control y se está asegurando el resultado del proceso, el riesgo no se ha materializado y mediante la aplicación de estos

		<p>controles se puede asegurar que el riesgo es aceptable y se controlará a través de seguimiento de auditorías de gestión y externas por parte de los entes de control.</p>
--	--	--

Tabla Nº 20, Fuente: Soldano (2009)

Anexo 8: “Símbolos”









SIMBOLO	REPRESENTA
	<p>Inicio o término. Indica el principio o el fin del flujo, puede ser acción o lugar, además de usa para indicar una unidad administrativa o persona que recibe o proporciona información</p>
	<p>Actividad. Describe las funciones que desempeñan las personas involucradas en el procedimiento.</p>
	<p>Documento. Representa un documento en general que entre, se utilice, se genere o salga del procedimiento.</p>
	<p>Decisión o alternativa. Indica un punto dentro del flujo en donde se debe tomar una decisión entre dos o más alternativas.</p>
	<p>Archivo. Indica que se guarda un documento en forma temporal o permanente.</p>
	<p>Conector de página. Representa una conexión o enlace con otra hoja diferente, en la que continúa el diagrama de flujo.</p>
	<p>Conector. Representa una conexión o enlace de una parte del diagrama de flujo con otra parte lejana del mismo.</p>
	<p>Lineas de Flujo</p>

Figura Nº2, Fuente: ANSI

Anexo 9: "Planilla"

PLANILLA DE RECEPCIÓN DE MATERIA PRIMA								
FECHA:		NOMBRE RECEPTIONISTA:					FORMULARIO 000001	
NOMBRE DEL CLIENTE	SACOS	PESO	PRECIO	PAGO	SERVIO DE MOLIENDA DE TRIGO			OBSERVACIONES
					PRODUCTO QUE RETIRA			
					<input type="checkbox"/> Harina	<input type="checkbox"/> Afrechillo	<input type="checkbox"/> Harinilla	
					<input type="checkbox"/> Harina	<input type="checkbox"/> Afrechillo	<input type="checkbox"/> Harinilla	
					<input type="checkbox"/> Harina	<input type="checkbox"/> Afrechillo	<input type="checkbox"/> Harinilla	
					<input type="checkbox"/> Harina	<input type="checkbox"/> Afrechillo	<input type="checkbox"/> Harinilla	
					<input type="checkbox"/> Harina	<input type="checkbox"/> Afrechillo	<input type="checkbox"/> Harinilla	
					<input type="checkbox"/> Harina	<input type="checkbox"/> Afrechillo	<input type="checkbox"/> Harinilla	
					<input type="checkbox"/> Harina	<input type="checkbox"/> Afrechillo	<input type="checkbox"/> Harinilla	
					<input type="checkbox"/> Harina	<input type="checkbox"/> Afrechillo	<input type="checkbox"/> Harinilla	
					<input type="checkbox"/> Harina	<input type="checkbox"/> Afrechillo	<input type="checkbox"/> Harinilla	
					<input type="checkbox"/> Harina	<input type="checkbox"/> Afrechillo	<input type="checkbox"/> Harinilla	
					<input type="checkbox"/> Harina	<input type="checkbox"/> Afrechillo	<input type="checkbox"/> Harinilla	
					<input type="checkbox"/> Harina	<input type="checkbox"/> Afrechillo	<input type="checkbox"/> Harinilla	
					<input type="checkbox"/> Harina	<input type="checkbox"/> Afrechillo	<input type="checkbox"/> Harinilla	
					<input type="checkbox"/> Harina	<input type="checkbox"/> Afrechillo	<input type="checkbox"/> Harinilla	
					<input type="checkbox"/> Harina	<input type="checkbox"/> Afrechillo	<input type="checkbox"/> Harinilla	
					<input type="checkbox"/> Harina	<input type="checkbox"/> Afrechillo	<input type="checkbox"/> Harinilla	
					<input type="checkbox"/> Harina	<input type="checkbox"/> Afrechillo	<input type="checkbox"/> Harinilla	
					<input type="checkbox"/> Harina	<input type="checkbox"/> Afrechillo	<input type="checkbox"/> Harinilla	
					<input type="checkbox"/> Harina	<input type="checkbox"/> Afrechillo	<input type="checkbox"/> Harinilla	

Figura N°3; Elaboración propia

FORMULARIO N° 00000001
TRASPASO DE PRODUCTOS TERMINADOS A BODEGA

ENCARGADO				FECHA	HORA
HARINA		AFRECHILLO		HARINILLA	
Kg	Unidades	Kg	Unidades	Kg	Unidades
5		15		20	
15		20		30	
30		40		40	
40					
50					
Observaciones:					

FIRMA DEL RESPONSABLE

FORMULARIO N° 00000001
TRASPASO DE PRODUCTOS DE BODEGA A RECEPCIÓN

ENCARGADO				FECHA	
HARINA		AFRECHILLO		HARINILLA	
Kg	Unidades	Kg	Unidades	Kg	Unidades
5		15		20	
15		20		30	
30		40		40	
40					
50					
Observaciones:					

FIRMA DEL RESPONSABLE

Figura N° 5; Fuente: Elaboración Propia

EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO Y PROPUESTAS DE MEJORA PARA EL MOLINO RIO VIEJO

Anexo 13

LM LICENCIA MEDICA

F FALTA

V VACACIONES

ASISTENCIA DIARIA ENERO 2014

N°	OFICINA	Teléfonos	Contrato	mie jue vie sab dom lun ma mié jue vie sáb dom lun ma mié ju vie sáb dom lun ma mié jue vie																															TOTAL MES	Horas extra	OBSERVACIONES	
				1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31				
PERSONAL DE PLANTA																																						
OFICINA																																						
1	Cristina Pardo		INDEFINIDO	1																															1			
2	Juan Ahumada		INDEFINIDO	1																															1			
JEFE DE RECEPCIÓN / SUB ADMINISTRADOR																																						
3	José Luis Conejeros		INDEFINIDO	1																															1			
RECEPCIONISTA																																						
4	Jimmy Mora		INDEFINIDO	1																															1			
JEFE DE MANTENCIÓN																																						
5	Juan Carlos Conejeros		INDEFINIDO	1																															1			
MANTENCIÓN																																						
6	Carlos Maldonado Fuentes		INDEFINIDO	F																															0			
7	Juan Albarado		INDEFINIDO																																0			
OBREROS DE PATIO																																						
8	Andrés Fuentes Troncoso		INDEFINIDO	LM																															0			
9	Humberto Monje		INDEFINIDO	1																															1			
10	Felipe Albarado		INDEFINIDO	1																															1			
11	Adan Mora		INDEFINIDO	1																															1			
ENVASADORES																																						
12	Roberto San Martin		INDEFINIDO	1																															1			
13	Gonzalo Ramirez		INDEFINIDO	1																															1			
CONDUCTORES PARA REPARTO																																						
14	Felipe Melo Conejeros		INDEFINIDO	1																															1			
15	Oscar Betanzo		INDEFINIDO	1																															1			
16	Luis Manriquez	99768865	INDEFINIDO	V																															0			
																																			0			
																																			0			
PRESENTES				12	0	0	0		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0			
FALTA				1	0	0	0		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		
LIBRE (D)				0	0	0	0		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		
LICENCIA MEDICA (LM)				1	0	0	0		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		
VACACIONES				1	0	0	0		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		
RETIROS				0	0	0	0		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		
TOTAL TRABAJADORES				12	0	0	0		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		

Figura n° 6; Fuente: Elaboración Propia

Anexo 14: Diagramas de flujos

FLUJOGRAMA DE TRAMITACIÓN DE VENTAS TELEFÓNICAS

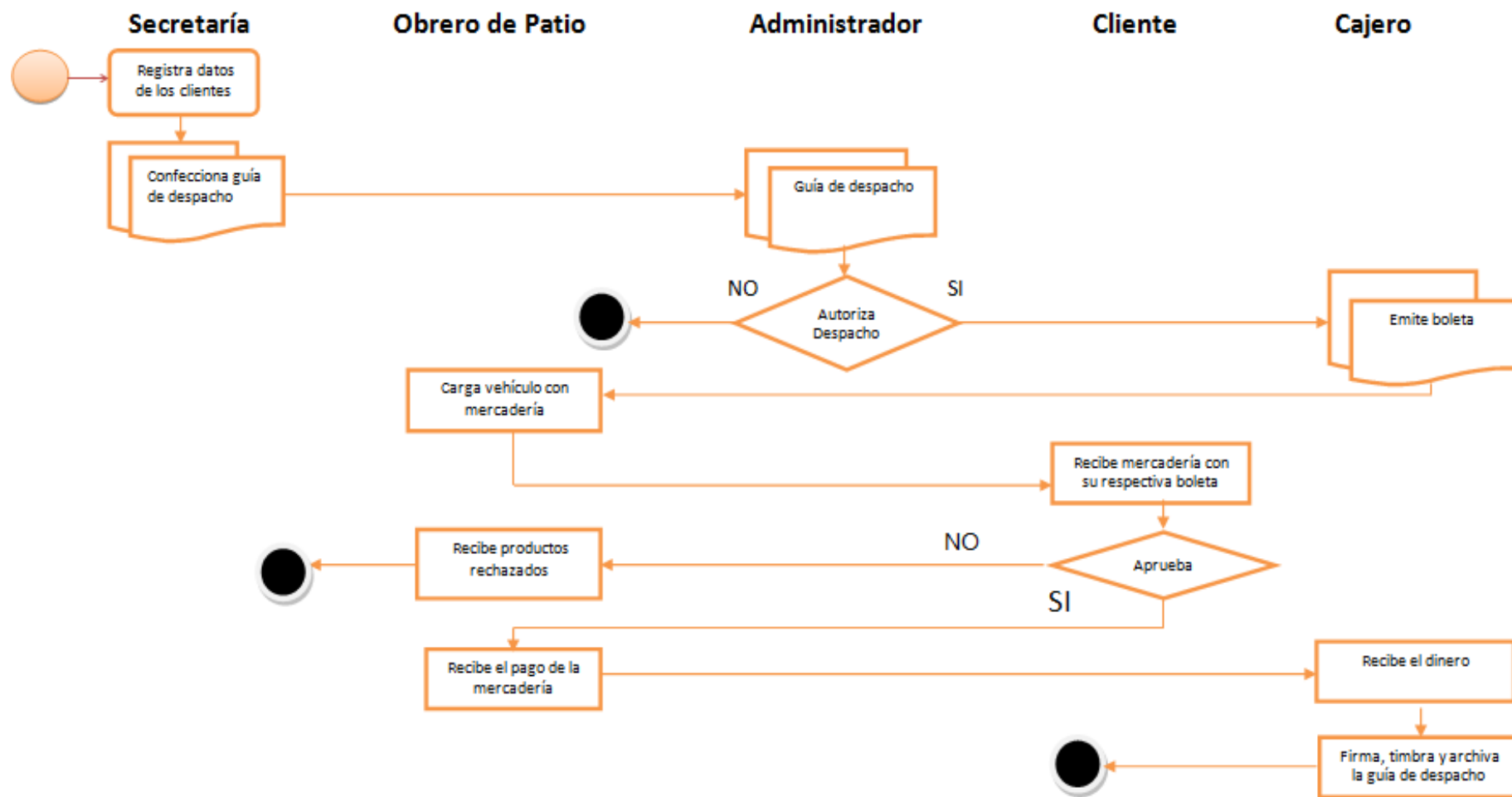


Figura n° 7; Fuente: Elaboración Propia

Anexo 15: Diagramas de flujos

FLUJOGRAMA DE TRAMITACIÓN DE RECEPCIÓN MATERIA PRIMA

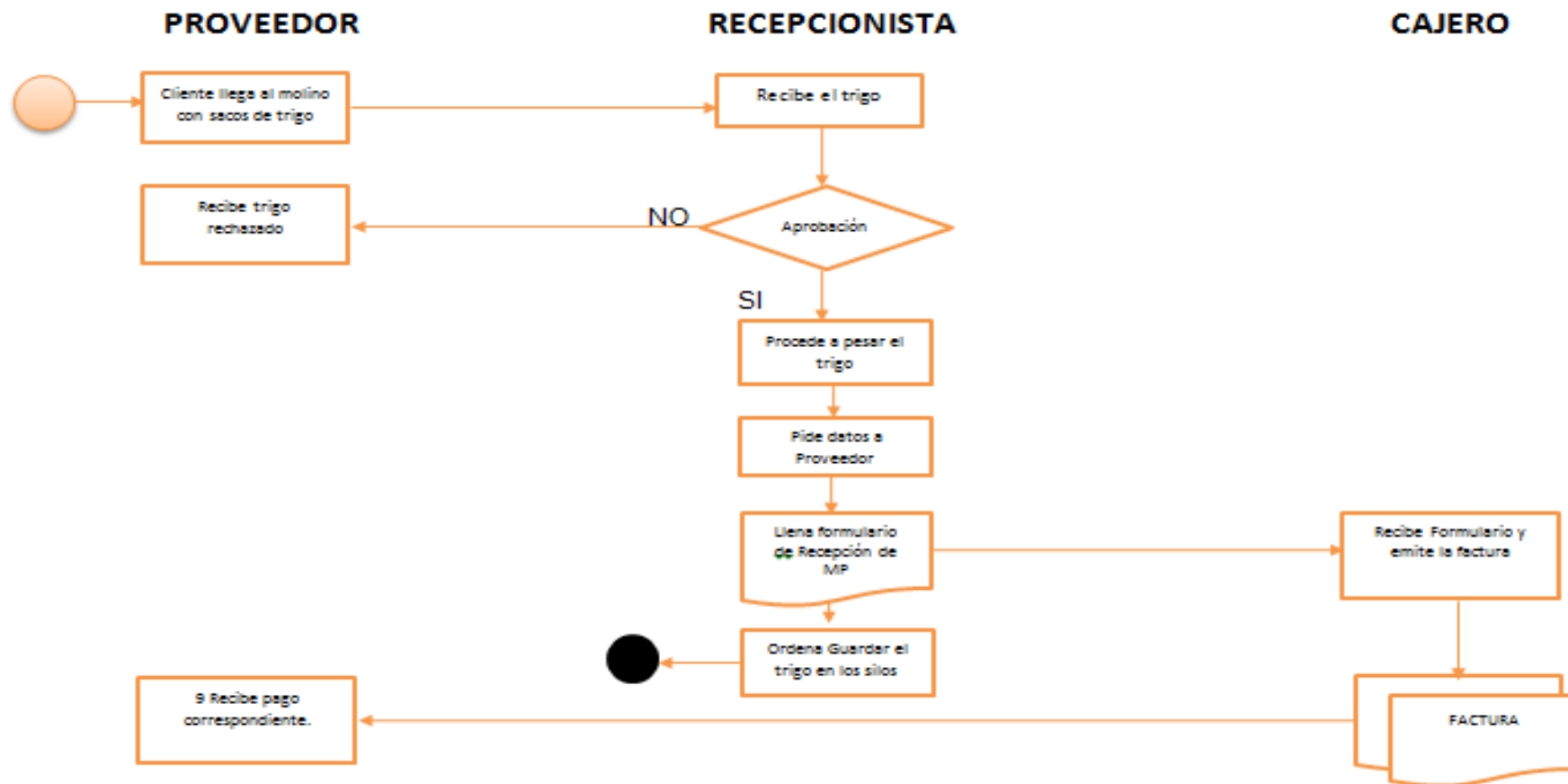


Figura n° 8; Elaboración Propia

Anexo 16

FLUJOGRAMA DE ABASTECIMIENTO DE PRODUCTOS TERMINADOS

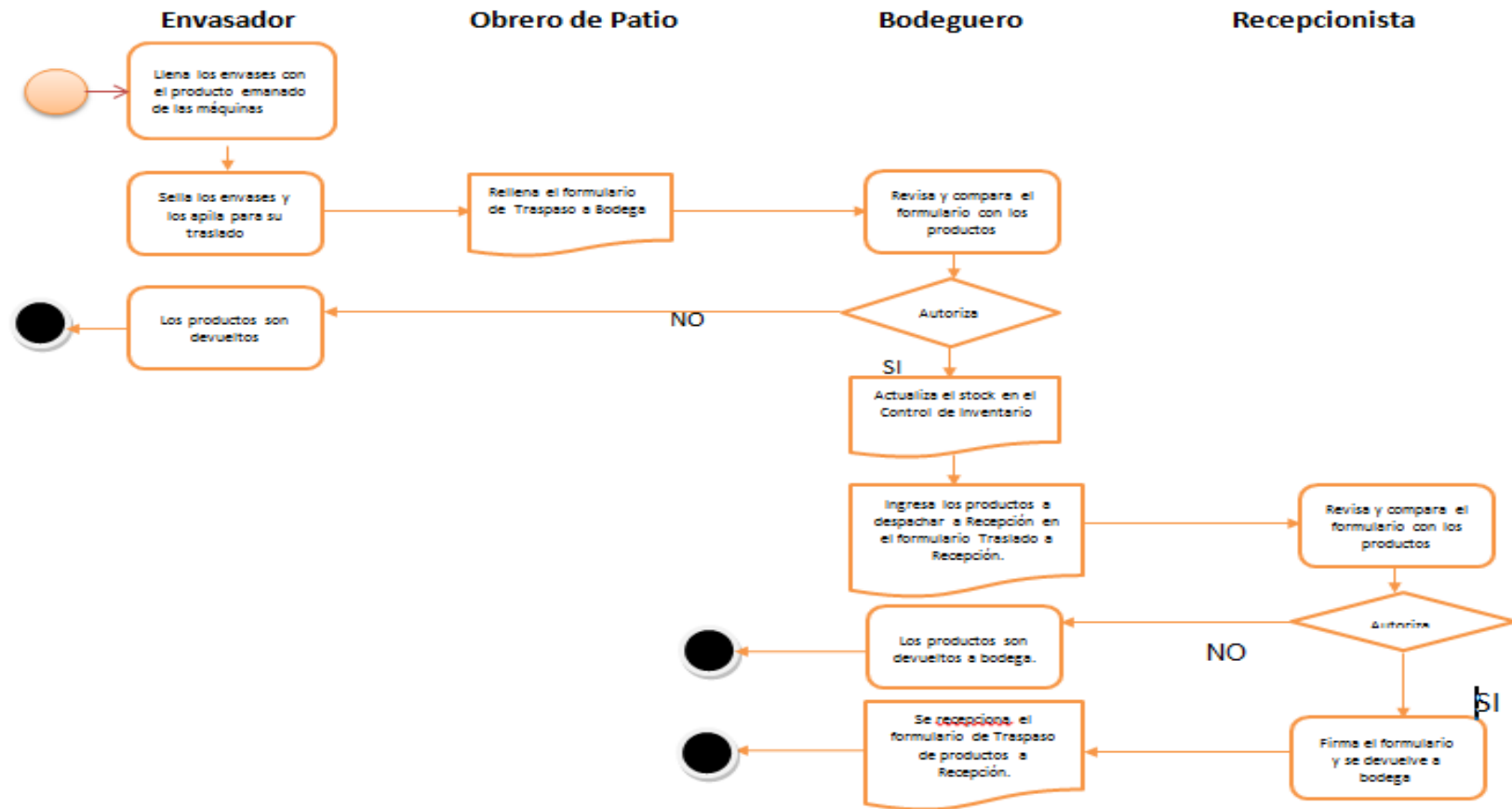


Figura N° 9; Fuente, elaboración propia.

Anexo 17: “Encuestas”

AMBIENTE DE CONTROL	
ADMINISTRACION ESTRATEGICA	OBSERVACIONES
¿La entidad desarrolla alguna administración estratégica?	Encontramos que no es necesario.
¿La empresa posee de una misión clara?	No.
¿La empresa cuenta con una visión hacia el futuro?	Lo que deamos todos es seguir creciendo, pero no lo tenemos estipulado.
¿La empresa tiene objetivo general y objetivos específicos?	No lo tenemos formalizado.
¿La organización tiene estipulados valores, que deben seguir todos los trabajadores?	Nosotros siempre decimos y destacamos los valores que poseen nuestros empleados como lo son el compromiso, lealtad, honestidad entre otros pero no lo tenemos definido en papel.
¿Cuenta con un organigrama definido?	No.
¿Existe un cronograma de actividades a realizar durante un periodo?	No.
¿Existen indicadores y medidores sobre el cumplimiento de tareas o actividades en la empresa?	No.
INTEGRIDAD Y VALORES	OBSERVACIONES
¿La dirección muestra interés por la integridad y los valores éticos de los empleados?	Si
¿Se ha comunicado eficazmente el compromiso de la Dirección hacia la integridad y el comportamiento ético a toda la entidad, tanto en palabras como en hechos?	Si, siempre recalcamos esto.
¿Se conocen hechos de abuso de autoridad por parte de los jefes, que afecten la dignidad de los funcionarios?	No.
¿Los trabajadores responden adecuadamente a la integridad y valores éticos propiciados por la entidad?	Si.
¿Existe conocimiento de actos fraudulentos o contrarios a la Ética que involucren a los trabajadores que ejecutan las operaciones	No.
¿Otorga la Dirección reconocimientos para fomentar el comportamiento ético de los trabajadores?	colectivo. Les damos a los trabajadores un mes completo para que puedan descansar en sus vacaciones, además otorgamos un paseo al año con todas sus familias. (Ese día no se trabaja en la empresa).
¿Los funcionarios entienden que si se les sorprende violando las normas de ética y valores de la empresa, sufrirán las consecuencias?	Si, es una infracción muy grave para nosotros, por lo que tomamos medidas drásticas cuando las hemos descubierto.
¿Existe reiteración de comportamientos contrarios a los valores de las personas?	No
¿Existen quejas de los consumidores por actitudes soberbias de los funcionarios vinculados con los servicios que presta la entidad?	trabajadores otorgan un buen trato a nuetsros clientes, que por lo demas, son clientes que llevan mas de 30 años con nosotros.

Tabla N° 23; Fuente: Elaboración Propia

EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO Y PROPUESTAS DE MEJORA PARA EL MOLINO RIO VIEJO

ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	OBSERVACIONES
¿Están bien definidos los cargos dentro de la empresa?	Creemos que si.
¿Existen políticas y procedimientos apropiados para la autorización y aprobación por parte del nivel jerárquico adecuado sobre las operaciones y actividades que desarrolla la empresa?	Generalmente los encargados de departamento no revisan el trabajo de sus subordinados.
¿Los trabajadores tienen conocimiento de los reglamentos de la empresa y el manual de procesos?	La empresa no posee un reglamento interno y tampoco un manual de procedimientos.
¿Cada puesto de trabajo tiene un perfil asignado?	No poseemos una descripción de cargos.
¿Están las funciones establecidas para cada cargo de la empresa?	No estan formalizados, pero sabemos que actividades corresponden a cada trabajador
ADMINISTRACION DE RRHH	OBSERVACIONES
¿Tiene políticas para la contratación del personal?	buenos valores y personas que quieran trabajar harto tiempo con nosotros. Generalmente os trabajadores se encargan de traer personas recomendadas a la empresa y nosotros las seleccionamos. (Estos factores no estan formalizados).
¿La empresa procura la estabilidad de los trabajadores que demuestran desempeños adecuados?	Siempre.
¿Existen políticas de incentivo al personal?	buen comportamiento, sólo otorgamos bonos para las celebridades del día del trabajador, fiestas patrias y navidad-año nuevo
¿La empresa otorga capacitación a los trabajadores?	No.
COMPETENCIA LABORAL	OBSERVACIONES
¿Existen procedimientos para evaluar específicamente la competencia profesional al momento de la contratación de personas nuevas?	No.
¿El personal tiene la capacidad y el entrenamiento necesario para el nivel de responsabilidad asignado considerando la naturaleza y la complejidad de las operaciones que debe desarrollar?	Cada trabajador es designado según sus habilidades y competencias para las labores que desarrolla en la empresa.
¿La empresa posee un comité de Selección para evaluar objetivamente el nivel de competencia de los postulantes a las vacantes?	Las desiciones de contratación pasan netamente entre el gerente y el subadministrador.

Tabla N° 24; Fuente: Elaboración Propia

EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO Y PROPUESTAS DE MEJORA PARA EL MOLINO RIO VIEJO

EVALUACION DE RIESGOS	
INDENTIFICACION DE RIESGOS	Respuestas
¿Tiene identificados los riesgos que asechan a la empresa?	El principal riesgo que tiene la empresa es el robo que pudieran ocasionar antisociales del sector.
¿Qué otros riesgos tiene la empresa, según su punto de vista?	La caja de la empresa la manejan dos personas, el cajero y el subadministrador, incluso yo también de vez en cuando (Gerente de la empresa) por lo que allí también hay un riesgo. Cuando el dinero falta por algún motivo, yo autorizo un vale por el respectivo monto, aunque nunca ha sido por más de 5 mil pesos. Los días trabajados de los empleados, ellos firman un libro de asistencia que muy pocos lo hacen de buena forma, ya que se les olvida. A veces firman días en los cuales ellos no pudieron asistir por lo que se le forma un problema a la secretaria que tienen que estar preuntado a los trabajadores que día y cuantos días faltaron al mes.
¿Cómo identifican los riesgos?	Los riesgos son identificados gracias a la experiencia de los trabajadores, a grandes rasgos a través de la vista y riesgos lógicos que pueden ocurrir en una empresa como ésta (Señalando el sector de producción de la empresa)
¿A qué riesgos lógicos se refiere?	A no tener artículos de mantención para las máquinas (aceite, huinchas, correas, etc), a que un trabajador se enferme y no halla quien lo reemplace y todo lo que pueda parar la producción.
¿Están constantemente buscando nuevos riesgos que podrían impactar en la empresa?	La empresa no destina tiempo en evaluar lo que se indica, ya que son muchas las labores que deben desempeñar los trabajadores
PLANEAMIENTO DE LA ADMINISTRACION DE RIESGOS	
¿Se ha difundido en todos los niveles organizacionales el concepto de riesgo, sus distintas calificaciones y consecuencias para la empresa?	Los trabajadores conocen los riesgos de la empresa pero no porque esté estipulado, si no porque llevan años en la empresa y gracias a la experiencia pueden prevenir y minimizar estos riesgos.
¿Existe una comisión de trabajadores destinada a analizar los riesgos de la empresa?	No.
VALORACION DE RIESGOS	
¿Están valorizados como estos riesgos afectan los objetivos de la empresa?	No.
¿Disponen recursos para aminorar éstos riesgos?	No.
RESPUESTA DEL RIESGO	
¿La administración identifica las opciones de respuesta al riesgo considerando la probabilidad y el impacto?	No.
¿Tienen soluciones para minimizar los riesgos, en los que usted ha planteado?	No trabajamos en la prevención de riesgos

Tabla N° 25; Fuente: Elaboración Propia

EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO Y PROPUESTAS DE MEJORA PARA EL MOLINO RIO VIEJO

ACTIVIDADES DE CONTROL	
PROCEDIMIENTOS DE AUTORIZACION Y APROBACION	Respuestas
¿Está definido el procedimiento para la salida de mercadería?	El encargado de Recepción debe autorizar la salida de mercadería, sin embargo cuando
¿Qué documentos existen para chequear las actividades de la empresa?	En estos momentos ninguno de manera formal, solo hacemos revisiones a simple vista
¿Los trabajadores saben a quién dirigirse ante alguna consulta?	Los trabajadores se dirigen a los administradores, sin embargo muchos problemas los resuelven el personal antiguo de la empresa
SEGREGACION DE FUNCIONES	
¿Los trabajadores saben que labores les corresponde efectuar?	Ellos saben que tareas deben hacer, pero en sus horas libres deben ayudar a los compañeros que tengan harto trabajo.
¿Un trabajador está destinado a cumplir tareas en mas de una área de la empresa?	El encargado de Recepción tambien es el sub-administrador, que tambien debe suplir la ausencia del cajero cuando éste no está; Los obreros de patio que tienen licencia de conducir, tambien son ocupados para el traslado de mercadería.
CONTROLES SOBRE EL ACCESO A LOS RECURSOS O ARCHIVO	
¿Está limitado el acceso al personal no autorizado a los documentos de la empresa?	En la empresa tenemos una oficina, donde allí se almacenan todos los documentos de la empresa, ése lugar se mantiene con la puerta cerrada aunque es de libre acceso, cualquier trabajador puede entrar a consultar o pedir algo.
¿Existe un resguardo en la custodia de los activos de la empresa?	No poseemos seguros, solamente tenemos contrato con una empresa de vigilancia a través de alarmas antirobos
EVALUACIONES DE DESEMPEÑO	
¿La empresa evalúa a los trabajadores periódicamente?	2 veces al año se hace un informe escrito por cada trabajador en donde se señala el comportamiento y el cumplimiento a las tareas de la empresa, si éste presenta problemas se le llama a la oficina para ver soluciones.
CONTROLES PARA LA TECNOLOGIA DE LA INFORMACION Y COMUNICACIÓN	
¿Existe una base de datos, fuera del computador central?	La empresa posee un disco duro externo, en donde se archivan digitalmente los pedidos de los clientes y toda clase de información relevante para la empresa
¿Los computadores poseen antivirus actualizado?	El cajero de la empresa se encarga de mantener todos los software debidamente actualizados
¿Existe un control para el uso de las tecnologías de Información y comunicación?	El uso del computador solo es permitido para uso en relación a las actividades de la empresa, está estipulado que sea así.
DOCUMENTACION DE PROCESOS, ACTIVIDADES Y TAREAS	
¿Existen archivadores para todas las tareas que deben ser documentadas, como gastos generales, gastos de oficina, etc?	Para todos esos antecedentes, tenemos archivadores.
REVISION DE PROCESOS, ACTIVIDADES Y TAREAS	
¿Existen tareas improductivas que si no se realizaran no afectarían el cumplimiento de objetivos de la entidad?	Todo lo que hacemos va en ayuda a cumplir los objetivos planteados, no tenemos precedimientos "ocios" mas bien todos son importantes.
¿Existen ineficiencias por impedimentos o trabas generadas por la falta de coordinación adecuada entre las unidades de la empresa?	No tenemos trabas en la empresa, los trabajadores llevan mucho tiempo en la empresa, por lo tanto está todo coordinado.
¿Los procedimientos están establecidos y formalizados?	No tenemos formalizados los procesos, ya que no tenemos los recursos y el tiempo para efectuarlos.
RENDICION DE CUENTAS	
¿Las personas que supervisan las rendiciones de cuenta es la misma que gasta los recursos de la empresa?	No, los encargados de supervisar las rendiciones son los administradores de la empresa.
¿Poseen un formulario para rendir los gastos menores de la empresa?	A medida que se necesitan comprar artículos para la empresa, se saca dinero de la caja de la empresa con un respectivo "vale por" indicando el monto, el motivo y quien lo autoriza
¿Las rendiciones por los gastos menores en los que se incurren son archivadas con las respectivas boletas?	Muchas veces se entrega dinero a los trabajadores para la compra de artículos de la empresa pero éstos por distintas razones vienen sin boletas, para ello se emiten vales que se firman por los encargados que acreditan el desembolso

Tabla N° 26; Fuente: Elaboración Propia

EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO Y PROPUESTAS DE MEJORA PARA EL MOLINO RIO VIEJO

INFORMACION Y COMUNICACIÓN	
FUNCIONES Y CARACTERISTICAS	Respuestas
¿La información otorgada por la empresa a sus trabajadores es oportuna?	A veces si, y otras veces no. Hay trabajadores que nunca están en un mismo lugar, por tal motivo a veces la información no llega a tiempo.
¿La información otorgada por la empresa a sus trabajadores es útil?	Toda información que entregamos es útil, aunque ellos muchas veces no la aplican de buena forma. Como por ejemplo la forma de usar los elementos de protección personal.
¿La información otorgada por la empresa a sus trabajadores es confiable?	Si.
¿La información otorgada por la empresa a sus trabajadores, les permite cumplir con sus obligaciones?	Si, tenemos un mecanismo de información en el cual consiste solamente con "recados" o conversaciones de pasillos, totalmente informal, la verdad no sé si sea el mejor pero hasta ahora creo que lo hemos hecho bien
CALIDAD Y SUFICIENCIA DE LA INFORMACION	
¿Cómo transmiten la informacion los jefes de departamento a sus trabajadores?	A través de conversaciones de pasillos y recados escritos.
¿Los trabajadores reciben información de calidad para efectuar sus labores?	No podríamos asegurar si la información es de calidad.
¿Qué herramientas ocupan para que la información sea mas precisa?	Muchas veces instalamos letreros con información, para que ésta no se olvide y sea vista por todos los trabajadores.
SISTEMA DE INFORMACION	
¿La empresa cuenta con sistemas de información que sean útiles?	La empresa no posee sistemas de información.
¿Existe apoyo de la empresa hacia la implantación de nuevos y más aptos software de sistemas de información?	Me han ofrecido programas, pero nunca he querido adquirirlos porque mis trabajadores no son muy entendidos en lo que es sistemas computacionales, a ellos les gusta trabajar de manera manual, eso seria complicarles la existencia a ellos. Por tal motivo he desistido instalar programas de información.
¿Los trabajadores tienen capacidad técnica para elaborar informes financieros o de producción?	Acá todo funciona de forma manual, los conocimientos computacionales son básicos y la empresa no les pide ningún tipo de informe.
FLEXIBILIDAD AL CAMBIO	
¿Los trabajadores se resistirán a usar un nuevo sistema de información que les permita trabajar mejor en la empresa?	Si, pero no por el temor de ser controlados, si no porque no poseen las capacidades técnicas para implementarlo.
COMUNICACIÓN	
¿La empresa ha comunicado claramente las líneas de autoridad y responsabilidad dentro de la entidad?	Los trabajadores saben quienes son sus jefes, pero cuesta un poco determinar las responsabilidades ya que varios de ellos cumplen muchas funciones y en distintas áreas de la empresa.
¿Los trabajadores conocen los objetivos de las actividades en la cuales participan y cómo sus tareas contribuyen a lograrlos?	Los objetivos que nos planteamos son a grandes rasgos y son conversados solamente con los jefes de departamento de forma informal.
¿Existen procedimientos para comunicar las irregularidades que los trabajadores hayan detectado?	Cuando se presenta alguna irregularidad, los trabajadores se la comunican a su respectivo jefe y el jefe si estima conveniente la transmite a nosotros (gerente y subadministrador).
¿Hay personal designado para la instrucción de personal nuevo, para transmitir sus tareas y lo que se espera de ésta persona?	El subadministrador es el encargado de dar una charla de inducción al personal nuevo, la charla de inducción consiste en informar la prevención de accidentes y mostrar la empresa específicamente el área de producción.
¿Ante eventuales conflictos entre los trabajadores, existen procedimientos a seguir para la solución de los problemas interpersonales?	Siempre promovimos el buen ambiente laboral, cuando suceden estos actos, los causantes son invitados a la oficina para aclarar el problema y solucionarlo, luego hacemos un pequeño seguimiento para saber si eso quedó ahí, o pasa a mayores.

Tabla N° 27; Fuente: Elaboración Propia

EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO Y PROPUESTAS DE MEJORA PARA EL MOLINO RIO VIEJO




SUPERVISIÓN	
ACTIVIDADES DE PREVENCIÓN Y MONITOREO	Respuestas
¿Requieren los procedimientos vigentes que la Dirección los revise, para asegurarse que los controles se están aplicando adecuadamente?	Los trabajadores no son supervisados, la mecánica de nuestra empresa consiste en entregar confianza a nuestros trabajadores, ellos están haciendo muchos años con nosotros y no dudamos que su trabajo es excelente, por tal motivo encontramos que no se requiere procedimientos de supervisión.
¿Existen controles administrativos que permitan conocer el nivel de eficacia de los controles internos aplicados durante las operaciones?	No.
¿Se solicitan confirmaciones de terceros para corroborar la información generada dentro de la entidad?	No es necesario.
¿Se confirman los saldos físicamente ya sea de dinero o mercadería?	No.
¿Se corrigen las transacciones o las deficiencias identificadas?	Cuando se encuentran si, aunque rara vez se presentan estas situaciones.
NORMAS BÁSICAS PARA EL SEGUIMIENTO DE RESULTADOS	
¿Se comparan los registros de existencias de dinero y otros bienes de la entidad con los activos físicos?	No. Activos fijos no compramos de forma seguida, mas bien esporádica.
¿Tienen los auditores internos o una persona encargada de realizar seguimientos a cuentas importantes de la empresa?	No, cada persona que realiza una tarea es la encargada de ver que todo se está haciendo a la perfección.
¿Es apropiado el control dada la naturaleza, el tamaño y la estructura de la empresa, cubriendo las operaciones y actividades más riesgosas?	Para nosotros, si. Pero estamos conscientes que no es la mejor forma de trabajar.
NORMAS BÁSICAS PARA LOS COMPROMISOS DE MEJORAMIENTO	
¿Existe constancia de emisión de informes a la máxima autoridad de la empresa?	No.
¿Las evaluaciones puntuales sobre el control interno son adecuadas?	No tenemos evaluaciones.
¿Las deficiencias detectadas son puestas en conocimiento de la máxima autoridad de la empresa?	No podría decirlo con certeza.
¿Existen políticas y procedimientos para asegurar que se toman acciones correctivas oportunamente cuando ocurren excepciones en los controles?	No existen políticas, pero ante alguna eventualidad se resuelve en el momento.
¿Se investigan las causas de las deficiencias en los controles internos?	Sólo cuando son detectadas.

Tabla N° 28; Fuente: Elaboración Propia

Anexo 19
Cotización, Control de Asistencia.



Cuadro Comparativo con otros Sistemas de Asistencia

FACTOR DE COMPARACIÓN			
Fraudes en el registro de asistencia.	No. El sistema de Huella de voz” evita fraudes.	No. La huella dactilar no puede ser copiada.	Sí. Las Tarjetas pueden ser intercambiadas entre los trabajadores
Centralización automática de la información para sucursales.	Sí. Todos los reportes son centralizados y visibles para el administrador, independiente de la ubicación física.	En general no. Cada sucursal almacena sólo los datos propios y no existe centralización.	En general no. Cada sucursal almacena sólo los datos propios y no existe centralización.
Disponibilidad vía Web	Sí. Con clave y contraseña se accede a los informes, exportables a Excel y PDF.	No. Informes disponibles en el computador dispuesto para el Reloj Control.	No. Informes disponibles en el computador dispuesto para el Reloj Control.
Inversión en equipo	No. Victoria es un servicio de costo mensual que varía entre \$920 a \$4.900 por usuario.	Sí. Se requieren al menos tantos equipos como sucursales. Y el valor de cada equipo varía entre \$300.000 y \$1.200.000.	Sí. Se requieren al menos tantos equipos como sucursales. En promedio cada equipo tiene un precio de \$500.000 más un variable por tarjetas
Depreciación a 2 años	No, debido a que no hay inversión de capital.	Al tratarse de un producto tecnológico, al cabo de dos años se habrá depreciado.	Al tratarse de un productotecnológico, al cabo de dos años se habrá depreciado
Costos de mantención	Sólo el pago del servicio.	Sí, paralelo al costo inicial se pagan costos de mantención y configuración.	Sí, paralelo al costo inicial se pagan costos de mantención y configuración.
Instalación de Software para operar	No. Los reportes y las configuraciones se realizan a través de la página Web. Software online.	Regularmente sí. Cada reloj control trae un software propio que debe ser instalado y configurado.	Regularmente sí. Cada reloj control trae un software propio que debe ser instalado y configurado. Cada reloj control trae un software propio que debe ser instalado y configurado.
Soporte Técnico	Sí. De Lunes a Viernes en horario de oficina.	Incierto. Depende del proveedor.	Incierto. Depende del proveedor.