

**UNIVERSIDAD TÉCNICA NACIONAL**

**Dirección Académica**

**SEDE UNIVERSITARIA**

**San Carlos**

**CONTADURÍA PÚBLICA**

**Licenciatura en Contaduría Pública**

“Elaboración de una auditoría operativa para la empresa Cooperativa de Autogestión Industrial Panificadora San Carlos R. L., entre el segundo cuatrimestre 2021 y el tercer cuatrimestre de 2021”

**SUSTENTANTES:**

Campos Huertas, Yirleny

Villalobos Maroto, Alba María

**Ciudad Quesada, marzo 2022**

## Acta de aprobación



### **Carrera Contabilidad y Finanzas Licenciatura Contaduría Pública**

#### **Acta de Aprobación**

**Universidad Técnica Nacional**

**Sede San Carlos**

**Acta # 03-2022**

En la ciudad de Ciudad Quesada, San Carlos a los once días del mes de mayo de 2022, estando presentes en la Universidad Técnica Nacional, Sede Regional de San Carlos, las siguientes personas: **Manrique Rojas Conejo**, Director de Carrera, **Joseph Carmona Solís**, Tutor, **Victor Hugo Laguna Badilla**, Lector Interno, y **Jairo Carrales Vargas**, Especialista Externo, en su condición de Tribunal Evaluador del Trabajo Final de Graduación para optar por el grado de Licenciatura de las personas estudiantes **Campos Huertas Yirteny**, cédula de Identidad 205890030 y **Villalobos Maroto Alba María** cédula de Identidad 207510567

Reunido el Tribunal Evaluador las personas aspirantes procedieron a defender su Trabajo Final de Graduación "Elaboración de una auditoría operativa para la empresa Cooperativa de Autogestión Industrial Panificadora San Carlos R. L., entre el segundo cuatrimestre 2021 y el tercer cuatrimestre de 2021."

Concluida la defensa del Trabajo Final de Graduación, el Tribunal Evaluador consideró que, de conformidad con la normativa Institucional, las personas estudiantes obtienen una calificación de 94.60 cumpliendo con las exigencias requeridas para la aprobación y es conferido el grado de Licenciatura en Contaduría Pública.



## **Carrera Contabilidad y Finanzas Licenciatura Contaduría Pública**

Nombre y Firma Dirección de Carrera.

Manrique Rojas Conejo. Director de carrera.

JULBERT  
MANRIQUE  
ROJAS CONEJO  
(FIRMA)

Firmado digitalmente por  
JULBERT MANRIQUE  
ROJAS CONEJO (FIRMA)  
Fecha: 2023.05.11 09:53:27  
ds:ES

Nota: Según transitorio del artículo 27 del Reglamento de Trabajos Finales de Graduación, los demás miembros del tribunal y las personas estudiantes manifiestan mediante correo electrónico constancia de la aceptación del contenido y los términos del acta.

## **Dedicatoria**

Campos Huertas, Yirleny:

El presente trabajo lo dedico a mi familia, a mi esposo y a mis hijos, que han sido parte fundamental para alcanzar esta meta de finalizar mis estudios universitarios.

Villalobos Maroto, Alba:

Principalmente. a mi madre que tanto apoyo incondicional me ha dado durante todo mi recorrido para alcanzar cualquiera de mis logros y que por tanto tiempo me ha motivado para seguir adelante. A mi hermano, por ser otro de los pilares durante mi vida y a quienes han sido cercanos a mí y que aportaron su granito de arena para ser la persona que soy en la actualidad.

## **Agradecimiento**

Agradecemos a Dios, por darnos la sabiduría y las fuerzas para seguir adelante y alcanzar el objetivo universitario.

A nuestros familiares, ya que ellos son el apoyo incondicional y gracias a ellos hemos llegado hasta donde nos encontramos actualmente.

Gracias a la Cooperativa de Autogestión Industrial Panificadora San Carlos R. L., por abrirnos las puertas y darnos la oportunidad de realizar el trabajo final de graduación en la empresa y por todo el apoyo brindado.

A las personas docentes de la universidad, quienes nos brindaron conocimientos y experiencia y, en muchas ocasiones, tiempo extra y de una u otra forma contribuyeron para cumplir este objetivo.

## Tabla de contenido

Introducción .....	1
Capítulo I. Planteamiento de la investigación .....	2
Presentación .....	2
Justificación.....	2
Objetivo general y específicos .....	4
Objetivo general .....	4
Objetivos específicos.....	4
Beneficiarios de la investigación .....	5
Beneficiarios directos .....	5
Beneficiarios indirectos .....	6
Planteamiento del problema.....	6
Problema de investigación.....	6
Pregunta de investigación.....	7
Antecedentes .....	7
Nombre completo .....	7

Membresía .....	8
Actividades a las que se dedica .....	8
Historia .....	8
Visión de la empresa .....	9
Misión de la empresa.....	10
Objetivo según estatutos.....	10
Administración .....	11
Logo.....	13
Organigrama.....	14
Capítulo II. Revisión de literatura.....	15
Marco teórico .....	15
Presentación.....	15
Teoría de la auditoría como proceso de control .....	15
Teoría de la expectativa de Vroom.....	16
Teoría de la información .....	16
Marco conceptual .....	17
Presentación.....	17

Auditoría.....	18
Auditoría operativa.....	18
Auditoría interna.....	19
Objetivo de la auditoría.....	19
Importancia de la auditoría operativa.....	20
Tipos de auditorías.....	20
Evidencia de auditoría.....	21
Hallazgos.....	22
Informe de auditoría.....	22
Pruebas sustantivas.....	23
Auditor.....	23
Funciones del auditor.....	23
Opinión del auditor.....	24
Control interno.....	25
Componentes de control interno.....	25
Ambiente de control.....	25
Valoración de riesgo.....	26

Actividades de control.....	26
Información y comunicación.....	26
Actividades de monitoreo.....	26
Cooperativa.....	27
Cooperativa de autogestión.....	27
Administración.....	27
Procesos.....	28
Procedimientos.....	28
Eficiencia.....	29
Eficacia.....	29
Economicidad.....	29
Áreas funcionales.....	30
Conocimiento del negocio.....	30
Muestreo de auditoría.....	30
Flujograma.....	30
Estado de la cuestión.....	31
Presentación.....	31

Ámbito internacional .....	31
Ámbito nacional .....	34
Capítulo III. Diseño metodológico .....	35
Presentación .....	35
Metodología de la investigación .....	35
Enfoque de la investigación .....	35
Diseño de la investigación .....	36
Alcance de la investigación .....	36
Temporalidad.....	36
Unidad de análisis .....	37
Población y muestra .....	37
Variables de la investigación .....	38
Instrumentos de la investigación.....	39
Estrategia de análisis de datos.....	40
Validez y confiabilidad de los datos .....	40
Papeles de trabajo.....	41
Capítulo IV. Aplicación de la auditoría .....	42

Planeación de la auditoría .....	42
Nombre completo .....	42
Actividad a la que se dedica .....	42
Reseña histórica.....	42
Visión .....	43
Misión.....	44
Organigrama.....	44
Lista de asociados de Coopepan.....	45
Ejecución del trabajo.....	46
Objetivo .....	46
Responsables .....	46
Auditores a cargo.....	46
Aspectos por evaluar .....	47
Proceso de la auditoría .....	47
Cronograma .....	50
Metodología .....	52
Descripción de los procedimientos.....	52

Descripción de procesos administrativos .....	53
Descripción de procesos asistente administrativo .....	57
Descripción de actividades del proceso de repostería .....	61
Descripción de proceso del área de distribución .....	63
Descripción del proceso de ventas .....	65
Análisis e interpretación de los datos.....	67
Control interno .....	67
Evaluación del riesgo .....	68
Actividades de control.....	68
Procesos de producción .....	68
Resultados .....	69
Hallazgos área de administración.....	69
Hallazgos área comercial.....	76
Hallazgos generales.....	77
Hallazgos del área de producción y empaque.....	79
Capítulo V. Conclusión.....	81
Conclusiones del área de administración .....	81

Conclusiones del área de comercialización.....	82
Conclusiones del área de producción y empaque .....	83
Eficiencia.....	85
Eficacia.....	85
Economicidad.....	86
Capítulo VI. Recomendaciones .....	87
Economicidad.....	89
Carta de la gerencia.....	90
Bibliografía .....	93
Anexos .....	100
Anexo 1. Carta de aceptación del proyecto.....	100
Anexo 2. Carta de aceptación del tutor .....	102
Anexo 3. Carta de aceptación del lector interno .....	103
Anexo 4. Carta de aceptación del lector externo.....	104
Anexo 5. Carta de compromiso con la empresa.....	105
Anexo 6. Papeles de trabajo .....	106
Anexo 7. Carta de Autorización Para Uso Y Manejo De Los Trabajos Finales.....	137

## Índice de tablas

Tabla 1 Variables .....	38
Tabla 2 Información del personal .....	45
Tabla 3 Proceso de la auditoría.....	47
Tabla 4 Cronograma de actividades.....	51
Tabla 5 Actividades de Gerencia .....	53
Tabla 6 Flujograma de gerencia-cierres de ventas.....	54
Tabla 7 Flujograma de gerencia-registro de compras de materia prima.....	55
Tabla 8 Flujograma de gerencia-manejo de reuniones .....	56
Tabla 9 Actividades de asistencia administrativa .....	57
Tabla 10 Flujograma de asistencia administrativa-registro de cuentas por pagar .....	58
Tabla 11 Flujograma de asistencia administrativa-manejo de vacaciones .....	59
Tabla 12 Flujograma de asistencia administrativa-manejo de cuentas por cobrar .....	60
Tabla 13 Actividades del encargado de repostería .....	61
Tabla 14 Flujograma del encargado de repostería-funciones de repostería.....	62
Tabla 15 Actividades del área de distribución.....	63
Tabla 16 Flujograma del área de distribución-funciones del área .....	64
Tabla 17 Actividades del área de ventas.....	65

Tabla 18 Flujograma del área de comercialización-funciones del área..... 66

## Índice de ilustraciones

Ilustración 1 Logo de la Cooperativa.....	13
Ilustración 2 Organigrama de la Cooperativa .....	14
Ilustración 3 Distribución del organigrama .....	44

## **Introducción**

Debido a la afectación que tuvo la empresa Coopepan en el año 2020 por la pandemia COVID-19, la compañía considera la necesidad de evaluar si sus procesos se llevan a cabo de la manera correcta. Esto permitió que esta empresa abriera sus puertas para la auditoría operativa, con el fin de analizar los resultados por medio de ellos. La auditoría en la actualidad es una herramienta que permite a las empresas orientar sus acciones, conforme a la naturaleza de sus actividades, sus administradores apoyan su gestión efectuando un análisis interno y externo para alcanzar un mayor nivel de eficiencia y eficacia.

En el primer capítulo incorpora detalles como el planteamiento del problema de investigación, la delimitación contextual, la justificación y los objetivos de este. El segundo capítulo incorpora una serie de conceptos parte del marco referencial, lo que facilita la comprensión de lo que se pretende hacer y los elementos que incorpora.

En el tercer capítulo se detalla la información del marco metodológico, se determina el enfoque de la investigación, sujeto de estudio, población en estudio y las fuentes de información. El cuarto capítulo contiene el análisis de los resultados por medio de la aplicación de los instrumentos de recolección.

Finalmente, en los capítulos quinto y sexto, se detallan las conclusiones y recomendaciones que se lograron obtener a lo largo del proyecto de investigación, de acuerdo con los objetivos que se plantearon. Como estudiantes de la Universidad Técnica Nacional, realizar esta auditoría operativa es muy enriquecedor, ya que permite poner en práctica los conocimientos adquiridos a lo largo de la carrera de contabilidad y, a la vez, ayudar a las empresas de la zona.

## **Capítulo I. Planteamiento de la investigación**

### **Presentación**

El presente proyecto se desarrolla en el área de auditoría, línea de auditoría operativa, en la empresa Coopepan R. L. Esto se debe a la necesidad que tiene la compañía de hacer una reestructuración de sus procesos, ya que esta empresa se ha visto afectada por la pandemia de COVID-19, por esta razón precisa reestructurarse para seguir adelante con sus operaciones.

La auditoría se basa en la información de los años anteriores, así como en la información más reciente para conocer cómo ha sido el proceso de la empresa y determinar cuáles son los puntos de mejora. El enfoque de auditoría operativa está orientado a una mejor condición en el futuro para la compañía, pero para valorar los puntos de mejora se debe analizar el histórico de la organización y cuáles procesos se pueden mejorar, de igual manera, documentar todos los procesos de la empresa (Jandaghi, 2012). En la auditoría operativa se lleva a cabo un examen de la compañía para que se determine en qué está fallando y cómo se puede mejorar para que la Cooperativa siga adelante con su operación, pero de una manera más eficiente.

### **Justificación**

El presente proyecto tiene como propósito realizar una auditoría operativa en la empresa Coopepan R. L. La Gerencia ha indicado la necesidad que tiene la compañía de dar mayor importancia a la revisión de los procesos y documentarlos para medir el desempeño. En cuanto a la importancia de la auditoría operativa, se puede afirmar que es la herramienta de control que permite conocer si se cumple con los procedimientos y políticas de la empresa

(Cinfuentes *et al.*, 2012). Con relación a la necesidad explícita de la Cooperativa, se decide concentrarse en los departamentos de administración, producción y empaque y comercialización.

La Cooperativa cuenta con un contador externo a la empresa que se encarga de realizar las contabilidades de esta. Según indica la Gerencia General en todos los años que tiene en el mercado se realizaron auditorías financieras, pero a la fecha no han tenido auditorías operativas que evalúen su desempeño.

Es fundamental para toda empresa tener un control adecuado de los procesos que se llevan a cabo en las diferentes áreas, la auditoría operativa es una herramienta que permite a la compañía conocer cuáles procesos se pueden mejorar. El propósito de la auditoría es realizar un examen a las diferentes áreas de la organización para evaluar y revisar que las operaciones de la empresa se llevan a cabo de una manera eficiente (Santillana, 2013). Por esto, después de realizar la auditoría en la empresa Coopepan R. L. se debe entregar el informe a la administración para que ellos conozcan cuáles son sus debilidades y cuáles procesos están en riesgo. De esta manera, se pueden implementar mejoras en sus procesos, políticas y manuales de procedimiento que sirven como guía para la aplicación uniforme de los procesos establecidos, de esta forma, se garantiza que la empresa cumpla con sus objetivos y metas.

Aunque la empresa Coopepan R. L., tiene 40 años de trayectoria en el mercado sancarleño, no tiene los procedimientos establecidos, pues la compañía no se ha actualizado en esta materia. En cuanto a la importancia de los procesos, se menciona que la competencia lleve a que las empresas se preocupen por ser más productivas, eficientes, sobre todo que cumplan con las exigencias de los clientes (Maldonado, 2018). Por consiguiente, se desea

conocer si los procesos operativos realizados dentro de la empresa son los más recomendados y si se llevan a cabo de la manera más conveniente.

La justificación del presente trabajo abarca una razón práctica, pues su enfoque es realizar la auditoría operativa que permita recopilar, verificar, analizar la información de la empresa Coopepan R. L., para que al final de la auditoría se puedan dar las recomendaciones a la administración, de manera que esta sirva de herramienta para mejorar sus operaciones y logren que sus labores diarias se realicen con eficiencia y eficacia. Con esto se logra, a través de la estandarización de procesos, aumentar la productividad y la mejora continua de la compañía y que las decisiones que se tomen sean las más convenientes.

### **Objetivo general y específicos**

A continuación, se presenta el objetivo general y los objetivos específicos.

#### ***Objetivo general***

Evaluar el proceso administrativo para la determinación de la eficacia, eficiencia y economía en las operaciones en la empresa Cooperativa de Autogestión Industrial Panificadora San Carlos R. L. entre el segundo cuatrimestre 2021 y el tercer cuatrimestre 2021.

#### ***Objetivos específicos***

1. Formular un diagnóstico preliminar para determinar el nivel de eficiencia, eficacia y economía del proceso administrativo en las áreas funcionales de administración, producción y empaque y comercialización de Cooperativa Coopepan R. L.

2. Analizar las áreas críticas que se identificaron mediante la aplicación de pruebas de cumplimiento y pruebas sustantivas, para la evaluación de la eficiencia, eficacia y economicidad de las áreas funcionales.
3. Diseñar los instrumentos de investigación requeridos, para la recolección de evidencia suficiente y competente, del proceso administrativo, en las áreas funcionales determinadas de la Cooperativa.
4. Presentar un informe de la auditoría operativa con los hallazgos y conclusiones, que permitan la toma de decisiones y el mejoramiento continuo de la Cooperativa.

## **Beneficiarios de la investigación**

### ***Beneficiarios directos***

El presente proyecto es una auditoría operativa en la empresa Coopepan R. L. entre los beneficiarios directos del proyecto se pueden mencionar:

- Consejo de administración, cuenta con información persistente y veraz para la toma de decisiones.
- Comité de vigilancia, al ser fiscalizador de los procedimientos administrativos contables de la Cooperativa, se verá beneficiado porque tiene información que le permite conocer si los procesos se llevan a cabo con la base de conocimiento, experiencia y de una forma eficiente, eficaz y si alcanzan los resultados que se esperan.
- Comité de educación, al estar entre sus funciones la capacitación de las diferentes áreas de la Cooperativa, cuenta con una herramienta que le permite saber en cuáles áreas y temas se necesitan capacitaciones.

- Gerencia de la empresa Cooperativa, es un beneficiario directo porque puede conocer si los procesos de operación se llevan a cabo con la eficiencia y la eficacia establecidas, además de conocer los puntos que se pueden mejorar para que incremente sus ingresos.
- Asociados de la Cooperativa, si las gestiones de la organización se llevan a cabo con eficiencia y eficacia los asociados pueden seguir contando con una Cooperativa sólida.

### ***Beneficiarios indirectos***

Los beneficiarios indirectos del proyecto son:

- La academia, se verá beneficiada con el presente proyecto porque se aporta al estado del arte para investigación y estudios futuros en cuanto a evidencia empírica del área de auditoría operativa en Cooperativas de Autogestión.

### **Planteamiento del problema**

#### ***Problema de investigación***

La empresa Coopepan R. L. se constituyó como cooperativa el 27 de septiembre de 1981, a raíz de la inquietud de varios trabajadores, panaderos y distribuidores, ante la inminente venta de la compañía Panificadora San Carlos. Después de 40 años de haberse fundado y ser una empresa sólida en el mercado de San Carlos, se ve en la necesidad de reestructurarse, pues a raíz de la pandemia de la COVID-19, ha visto afectada sus operaciones con una disminución de sus ingresos. Según indica la gerente, doña Marielena Rodríguez, los ingresos de la Cooperativa disminuyeron en un 30 % en la distribución de pan y el 50 % en el área de la cafetería. Al ser una Cooperativa de Autogestión sus trabajadores son los mismos

propietarios y al verse afectada la compañía se vieron en la necesidad de reducir la jornada laboral.

Entre los problemas de mayor relevancia dentro de cualquier empresa está que no cuenta con procedimientos claros en el momento de realizar sus procesos, lo que permite la maximización de los recursos y una disminución de los riesgos. En consecuencia, las empresas que reconocen la importancia de llevar a cabo auditorías internas realizan sus procesos de manera eficiente y eficaz para alcanzar sus objetivos (Anderson *et al.*, 2017). En efecto, se necesita una revisión para incluir controles en las áreas de administración, producción y empaque y comercialización y medir si los procesos se llevan a cabo con eficiencia y eficacia en la compañía Coopepan R. L.

### ***Pregunta de investigación***

¿Cuál es el proceso de desarrollo operativo que determina la eficacia, eficiencia y economía en la Cooperativa de Autogestión Industrial Panificadora San Carlos R. L. durante el primer cuatrimestre 2021?

### **Antecedentes**

A continuación, se presentan los antecedentes de la Cooperativa.

### ***Nombre completo***

Cooperativa de Autogestión Industrial Panificadora San Carlos R. L. que se abrevia bajo las siglas de Coopepan R. L.

### ***Membresía***

En la actualidad cuenta con 14 miembros, de los cuales 5 son mujeres y 9 son hombres. No tiene personal no asociado, por ser una cooperativa de autogestión, según lo estipula la Ley de Cooperativas en el artículo 99 y 104 inciso a.

### ***Actividades a las que se dedica***

La cooperativa se dedica a la fabricación, industrialización y distribución de pan en la región Huetar Norte de Costa Rica, abarcando los cantones de San Carlos, Los Chiles, Guatuso, Sarapiquí, Upala y Río Cuarto. Para atender este mercado cuenta con dos vehículos repartidores, uno es propiedad de la Cooperativa, el otro es un empresario que compra el pan y lo distribuye en una ruta que fue de la Cooperativa. Existen rutas establecidas por medio de las cuales el producto se pone a disposición del consumidor a través de detallistas.

Otra línea de ventas es en el local principal de la empresa, aquí cuenta con una cafetería, venta de pan empacado y repostería, también se tiene a disposición de los clientes panes, queques y bocadillos para toda ocasión.

### ***Historia***

Coopepan R. L. se constituyó como cooperativa el 27 de setiembre de 1981, a raíz de la inquietud de varios trabajadores, panaderos y distribuidores, ante la inminente venta de la empresa Panificadora San Carlos, ubicada 375 m al norte del Parque de Ciudad Quesada. Se constituyó con una membresía de 25 personas y se inscribió en el Ministerio de Trabajo, Departamento de Organizaciones Sociales, bajo la resolución número 487, el 14 de diciembre de 1981.

El grupo fue asesorado por la oficina regional del Infocoop (Instituto Nacional de Fomento Cooperativo) y por La Unión Regional de Cooperativas de la Zona Norte (Urcozon R. L.), quienes realizaron los estudios correspondientes para determinar la viabilidad del proyecto. La Asamblea Constitutiva se llevó a cabo el día mencionado a las 9:00 a. m. en la casa de una de las personas interesadas.

En la actualidad, no se cuenta con ninguno de los asociados fundadores, el último de ellos se retiró en el año 1996. En sus comienzos la Cooperativa tuvo algunos inconvenientes como falta de liquidez y falta de capacitación cooperativa que les permitiera ser conscientes del tipo de empresa al que debían hacer frente como dueños. Este último es el problema más difícil de solucionar a la fecha.

A partir de 1993 empezó a darse un cambio en la situación general de la Cooperativa. Se hicieron inversiones para mejorar la planta física y la flotilla, lo que permitió generar excedentes como premio al esfuerzo. Para 1995-1996 se modernizaron los hornos y alguna maquinaria, para 1997 se remodeló el área de cafetería al convertirla en autoservicio y se hicieron mejoras a la planta. Asimismo, se compró un vehículo, se automatizaron las labores de la oficina con la compra de equipo de cómputo, programas especializados y la correspondiente capacitación de personal, la cual todavía sigue en proceso.

### ***Visión de la empresa***

Ser la mejor empresa panificadora del país, que brinda una variada oferta de panes y repostería de excelente calidad, competitiva, con principios y valores, con precios adecuados y con mucha responsabilidad social empresarial.

### ***Misión de la empresa***

Coopepan R. L. es una cooperativa autogestionaria dedicada a la industrialización el pan, con altos estándares de calidad y valores como el servicio y la eficiencia empresarial. Coopepan genera empleo y emprende con valores cooperativos y empresariales. Se destaca como una organización innovadora que compite con seriedad y esmero en el trabajo que realiza.

### ***Objetivo según estatutos***

#### ARTICULO 6.

La Cooperativa se establece con los siguientes objetivos:

Crear fuentes de trabajo y fomentar el cooperativismo en las comunidades aledañas a su lugar de influencia.

Desarrollar todas aquellas actividades relacionadas con la producción, elaboración, manufactura, industrialización o transformación y comercialización de productos derivados de harinas de trigo, maíz, soya u otros granos o cereales.

Emprender cualquier otro servicio que en relación con el conjunto de actividades que se considere necesario desarrollar a fin de buscar el mayor beneficio de sus asociados y el de la comunidad donde residen o donde operen.

Promover el bienestar económico y social de sus miembros mediante la utilización de su capital y esfuerzo conjunto.

Proporcionar a sus asociados la educación y capacitación en materia de cooperativismo y en diversos campos técnicos de acuerdo con las necesidades de la Cooperativa.

### **Características de la membresía**

Como la empresa es una cooperativa de giro autogestionario, los asociados y asociadas son trabajadores y dueños. Como característica general, se puede mencionar que son individuos de escasos recursos económicos, que dependen de la compañía para subsistir. Se destacan por tener escolaridades desde primaria incompleta hasta secundaria completa. Todos son jefes de hogar o aportan al mismo. La mayoría son casados o en unión libre y con hijos. El 51 % de los miembros de la Cooperativa están en el rango de edad de jóvenes, es decir, entre los 18 y 35 años.

El aporte de capital que realizan a la Cooperativa se hace a través de la donación de una hora de trabajo diaria y ₡2.000 por mes. Las personas asociadas cuentan con suficiente experiencia en la producción de pan. Además, han recibido capacitación en este campo por parte del Instituto Nacional de Aprendizaje y algunas empresas proveedoras como Unimar, Molinos de Costa Rica, Fábrica de Harinas de Centro América, Puratos de Costa Rica y otras.

Durante los casi 36 años de existencia, la Cooperativa ha sufrido gran rotación de asociados, motivados por la falta de identidad cooperativa, el no sentirse dueños de esta y mucho menos empresarios. Algunos de los asociados que se han marchado regresan en busca de trabajo, no ha todos se les puede volver a recibir porque no hay disponibilidad en la Cooperativa. A partir del año 1993, los salarios de la Cooperativa se equipararon con los mínimos y en la actualidad los superan, aunque en la competencia se encuentran salarios más altos por puestos similares.

### ***Administración***

La Asamblea de Asociados es el máximo órgano administrativo de la Cooperativa, se reúne una vez al año en octubre en forma ordinaria y durante el año en forma extraordinaria

cuentas veces sea necesario (art. 32 y 33 de los estatutos). El Consejo de Administración, por mandato de la Asamblea, se encarga de la dirección de la Cooperativa, está formado por cinco miembros propietarios y dos suplentes, por un periodo de 2 años en forma alterna.

Además, existe un Comité de Vigilancia formado por tres personas, también electas en la Asamblea y su función es fiscalizar la administración e inversiones de la empresa cooperativa. El otro órgano director electo por asamblea es el Comité de Educación, compuesto por tres miembros, su función es el contacto con los asociados, con sus familias y con el entorno; relacionarse y dar a conocer la compañía en su exterior y la enseñanza de la doctrina cooperativa, principios y valores a los asociados, sus familias y la comunidad.

Por ser una cooperativa Autogestionaria, todos los miembros (asociados y asociadas) de esta son a la vez colaboradores y algunos tienen la responsabilidad de dirigir los destinos de esta. La gerencia es electa por el Consejo de Administración y depende jerárquicamente de él, se elige por tiempo indefinido, se necesita dos terceras partes de Consejo para elegirla o removerla y es quién representa legalmente la organización.

*Logo*

**Ilustración 1**

*Logo de la Cooperativa*

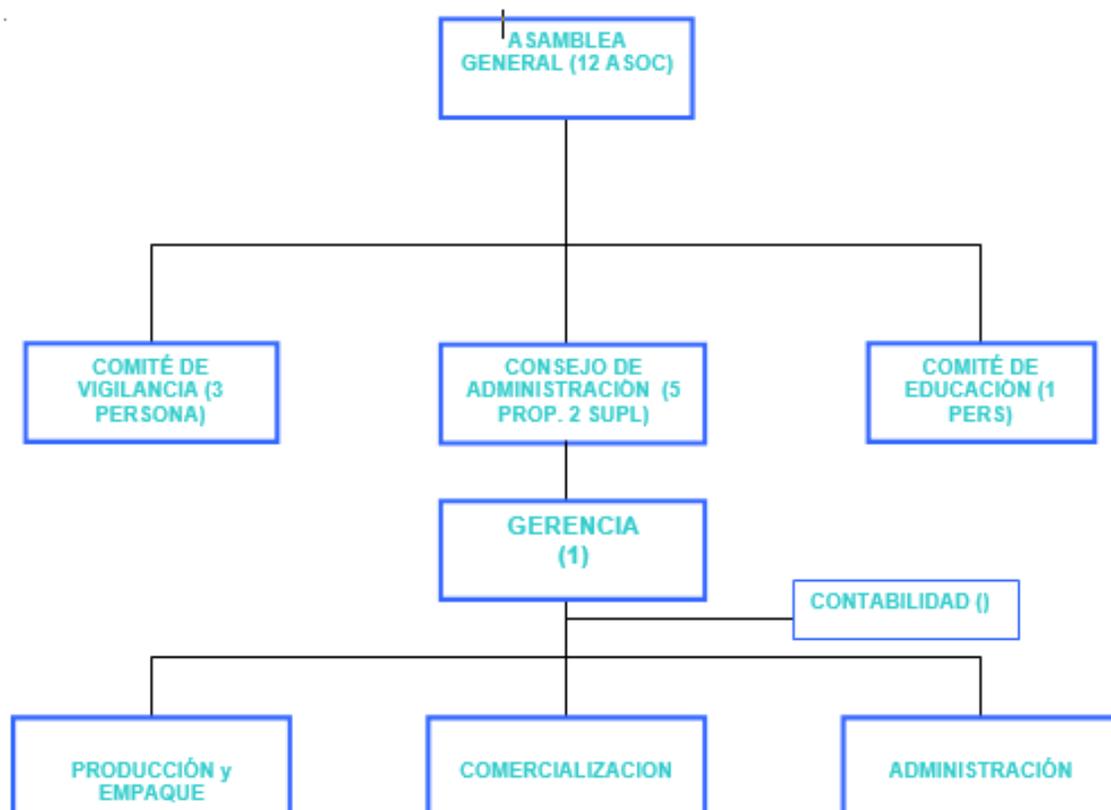


Fuente: Coopepan R. L.

## Organigrama

### Ilustración 2

#### Organigrama de la Cooperativa



Fuente: Coopepan R. L.

## Capítulo II. Revisión de literatura

### Marco teórico

#### *Presentación*

Con respecto al apartado de marco teórico, se exponen distintas teorías que sustentan la importancia de la auditoría operativa, así como componentes relevantes de diferentes contextos por descubrir.

#### *Teoría de la auditoría como proceso de control*

La auditoría como proceso de control, según Álvarez y Rivera (2006), se remonta a: “Épocas tan lejanas como el Egipto Antiguo donde los soberanos, para evitar desfalcos en las cuentas de sus residencias o en la construcción de obras públicas, aplicaban distintas medidas de control” (p. 53).

Con esto es pertinente destacar que el proceso de auditoría tiene sus raíces desde muchos siglos atrás con el fin de salvaguardar los intereses de los distintos poderes. Posteriormente, Álvarez y Rivera (2006), mencionan su evolución junto con la invención de la máquina de vapor debido a que: “Comenzó el tránsito de la manufactura a la empresa capitalista, que trajo la necesidad de perfeccionamiento de las técnicas contables, en general, y de la herramienta de auditoría, en lo específico” (p. 54). Con esto se comprende entonces la necesidad que surgió con los cambios de los procesos para que estos fueran monitoreados o revisados, principalmente para su verificación y cumplimiento.

### ***Teoría de la expectativa de Vroom***

En primera instancia, Aguilera (2019), habla de la Teoría de la expectativa de Vroom, simplifica el significado de esta como parte de la motivación de los trabajadores sobre un entorno existente y que debido a esta motivación se observa un rendimiento diferente en consonancia con los objetivos de la empresa. Aparte de lo anterior el autor se extiende de la siguiente manera:

Según los términos de esta teoría, las personas eligen involucrarse en un comportamiento dado en función de: (1) la probabilidad subjetiva, la expectativa, de que su esfuerzo conduzca a una consecuencia, o resultado de primer nivel, (2) multiplicado por la valencia, por el atractivo o grado en que se valora este resultado. Así, Vroom (1964), juzga en *Work and motivation* que los resultados que pretende alcanzar una persona habitualmente dependen no solo de las elecciones que hace, sino también de ciertos eventos que están fuera de su control, por ello, define la expectativa como la creencia subjetiva de la probabilidad de que un acto en particular vaya seguido por un resultado particular (Aguilera, 2019, p. 171).

Esto se vuelve relevante para la auditoría operativa debido a que se involucran los procesos operativos y sus responsabilidades y tareas que, a la vez, son elaborados por los distintos empleados bajo diferentes índices de motivación y rendimiento y pueden afectar los resultados que se esperan.

### ***Teoría de la información***

Para López *et al.* (1995) la teoría de la información se establece de la siguiente manera:

A partir de la acelerada difusión y especialización que experimentan los medios de comunicación en el procesamiento y transmisión de información durante la primera mitad de nuestro siglo, se desarrolla el primer modelo científico del proceso de comunicación conocido como la Teoría de la Información o Teoría Matemática de la Comunicación. Específicamente, se desarrolla en el área de la telegrafía donde surge la necesidad de determinar, con la máxima precisión, la capacidad de los diferentes sistemas de comunicación para transmitir información (p. 1).

Por lo tanto, para esta aplicación es necesario proyectar la manera idónea para una transmisión óptima de la información, con tal de que los resultados sean entendidos por sus receptores y que estos sean capaces de llevar a cabo una toma de decisiones precisa y pertinente.

## **Marco conceptual**

### ***Presentación***

En el apartado del marco conceptual del presente proyecto se presenta un análisis y una relación de los principales conceptos de la investigación. Esto se divide en cuatro categorías, la primera es el análisis de los conceptos que se relacionan con la auditoría como elemento de estudio, en la segunda y tercera categoría se presenta una descripción conceptual del elemento de control y las cooperativas como unidad de estudio. Finalmente, en cuarto lugar, otros conceptos que se relacionan con el trabajo de investigación.

## ***Auditoría***

La auditoría se puede entender como el examen o la revisión que se realiza a las diferentes actividades de la empresa para conocer si sus procesos se están ejecutando de la manera correcta y con esto se logra alcanzar los objetivos de la compañía. Según Suryafkaningrum (2004): “La auditoría es la acumulación y evaluación de evidencia sobre información para determinar e informar sobre el grado de correspondencia entre la información y criterios establecidos. Una persona competente e independiente debería realizar la auditoría” (p. 26). La auditoría la puede ejercer un auditor interno o externo a la empresa.

Es posible definir que la función de la auditoría es recopilar información para después analizar y evaluar la situación de la entidad. Asimismo, Arens y Elder (2007), define la auditoría: “Es la acumulación y evaluación de la evidencia basada en información para determinar y reportar sobre el grado de correspondencia entre la información y los criterios establecidos” (p. 4).

**Auditoría operativa.** La auditoría operativa tiene como función revisar periódicamente los procesos de la empresa para comprobar que estos se llevan a cabo con eficiencia, eficiencia y economía (Síoachána, 2007). Se debe verificar que la información suministrada por la compañía es veraz y que los procesos se llevan de acuerdo con los objetivos y metas de la organización. Al final de la auditoría se proponen oportunidades de mejora que ayuden a la empresa a efectuar sus actividades con eficiencia y eficacia.

Del mismo modo, Morales (2012) define: “Una auditoría operacional evalúa la eficiencia y eficacia de cualquier parte de los procedimientos y métodos de operación de una organización” (p. 40). Es decir, la auditoría operativa se enfoca en examinar los procesos y

recursos humanos dentro de la organización, ya que estos son la clave primordial para que la organización cumpla con sus objetivos.

**Auditoría interna.** De acuerdo con Santillana (2013):

Auditoría interna es una función que coadyuva con la organización en el logro de sus objetivos; para ello se apoya en la metodología sistemática para analizar los procesos del negocio y las actividades y procedimientos relacionados con los grandes retos de la organización, que deriva de en la recomendación de soluciones (p. 29).

Por consiguiente, la auditoría es la revisión total de la empresa, con el fin de analizar los puntos de mejora que se pueden implementar, de esta manera, es posible innovar para que el negocio siga creciendo y sea cada vez más rentable (Finkowsky, 2013). Las organizaciones actuales tienen que preocuparse más porque sus objetivos sean medibles, que se cumpla con los procesos y que a lo interno existan manuales de procedimiento y políticas, establecidas para que todas las personas colaboradoras conozcan cuáles son sus responsabilidades dentro de la organización.

**Objetivo de la auditoría.** El objetivo de la auditoría es hacer un examen total de la entidad para obtener datos de la situación real de la empresa. Por otra parte, se puede afirmar que la auditoría proporciona elementos técnicos que le ayudan al auditor para obtener información que es de gran ayuda en el momento de entregar el informe y asesora a los miembros de la organización en cuanto al desempeño de las actividades (Morales, 2012). En efecto, el objeto de la auditoría es tener información que muestre al auditor que procesos se pueden mejorar para realizar las operaciones de una manera más eficiente, eficaz y económica para la organización.

**Importancia de la auditoría operativa.** La auditoría operativa es importante en las organizaciones porque permite desarrollar herramientas para medir el cumplimiento de los objetivos y realizar actividades de control interno para brindar recomendaciones a la administración, con el fin de que los procesos se realicen, de manera eficiente y eficaz. Según Rodríguez (2013):

1. El desarrollo de los negocios que plantea nuevos problemas en procura de salvaguardar e incrementar los recursos económicos y humanos comprometidos en el objeto social del negocio.
2. Los adelantos técnicos y administrativos que permiten sustituir el manejo empírico de los negocios por nuevas y complejas técnicas de administración científica, usando para ello medios técnicamente desarrollados.
3. La complejidad y especialización en los negocios crea la necesidad de departamentalización para facilitar un control más adecuado de sus diversas operaciones.
4. Las exigencias del consumidor que requieren de una mejor calidad de los productos elaborados.
5. La necesidad de incrementar la productividad y buscar mayor eficiencia con el objeto de hacer frente a la competencia.
6. La necesidad de implementar buenos controles que permitan el logro de mejores resultados (s. p.).

**Tipos de auditorías.** En función de la naturaleza de la organización, entorno competitivo y forma de gestión es necesario ampliar el conocimiento de los tipos de auditoría que existen. Según indica Franklin (2013):

Auditoría ambiental, examen analítico de las operaciones de una organización

relacionadas con la contaminación y el riesgo ambiental que conllevan.

Auditoría al desempeño, Revisión y evaluación de los aspectos críticos para el cumplimiento de la misión y visión basadas en un análisis de los resultados de la organización respecto a los estándares establecidos.

Auditoría Forense, Es la auditoría que se enfoca en la prevención y detección del fraude financiero en el desarrollo de las funciones públicas y privadas.

Auditoría informática, examen crítico que se realiza con el fin de asegurar la salvaguarda de los activos de los sistemas computacionales.

Auditoría Integral, Evaluación multidisciplinaria, independiente y bajo enfoque sistemático del funcionamiento de la organización pública, privada o social y de su relación con el entorno.

Auditoría de legalidad, análisis a fondo de la situación jurídica de una organización mediante la revisión de la legislación aplicable, el acta constitutiva, asambleas, poderes, registros, procesos, contratos, créditos, cartera, activos, acciones.

Auditoría Operacional, Examen y evaluación sistemática de la totalidad o parte de las operaciones o actividades de la organización, proyectos, programa, inversión o contrato, en particular de las unidades integrantes u operacionales específicas, con el propósito de determinar la efectividad y economía alcanzados (p. 20).

**Evidencia de auditoría.** Para emitir un informe de auditoría el auditor debe reunir toda la evidencia necesaria, para comprender mejor la organización, ya que puede inspeccionar documentos, observar activos e investigar dentro y fuera de la compañía, de manera que pueda comprender a fondo los procesos de la organización y detectar cuando existe la posibilidad de riesgo.

Asimismo, Rodríguez (2013) indica que evidencia significa: “Certeza clara y manifiesta de una cosa” (s. p.) que sirve de base para formar juicios razonables. En la auditoría es posible afirmar que es la acumulación y evaluación de la evidencia basada en información para determinar e informar sobre el grado de correspondencia entre la información y los criterios establecidos.

**Hallazgos.** Cuando el auditor realiza la auditoría operativa recolecta la evidencia necesaria para llevar a cabo su informe, según la información recolectada se obtienen aspectos favorables o desfavorables en materia del manejo administrativo y desempeño operativo; para la organización es posible afirmar que los hallazgos son la evaluación de la evidencia de la auditoría. Esta es la narración explicativa y lógica de los hechos detectados en el examen de auditoría, referente a deficiencias, desviaciones, irregularidades, errores, debilidades y fortalezas que se pueden encontrar en la auditoría realizada dentro de la organización (Tobón, 2016).

**Informe de auditoría.** Al finalizar la auditoría de una organización, el auditor debe emitir un documento llamado informe de auditoría, en este está expresa la opinión del auditor sobre los procesos o información que se ha revisado. Una vez que el auditor culmina su auditoría debe presentar un informe que contenga su dictamen u opinión y a las conclusiones que se llegó sobre los estados financieros, el control interno adecuado, el cumplimiento legal de las normas, la gestión administrativa y la correlación de la información presentada (Luna, 2012).

Asimismo, Rodríguez (2013) indica que es el producto final de un trabajo realizado. El auditor tendrá la evidencia de su labor ante su cliente, complementa su diagnóstico, hace recomendaciones y emite su dictamen.

**Pruebas sustantivas.** De acuerdo con la Norma Internacional de Auditoría 330 (2009), los procedimientos sustantivos son las pruebas de auditoría diseñados para obtener evidencia y detectar representaciones erróneas. Los procedimientos sustantivos comprenden:

Pruebas de detalle de tipos de transacciones, saldos contables e información a revelar.

Procedimientos analíticos sustantivos.

Prueba de controles, procedimiento de auditoría diseñado para evaluar la eficacia operativa de los controles en la prevención o en la detección y corrección de incorrecciones materiales en las afirmaciones (s. p.).

**Auditor.** El auditor es la persona encargada de realizar las auditorías en las organizaciones, para cumplir con sus funciones debe tener conocimiento y la experiencia que le permita ser una persona competente para revisar, examinar y evaluar los resultados en la revisión y gestión administrativa y financiera de una organización. Esto con el propósito de dar un dictamen acerca del desempeño de estas, mediante las observaciones y recomendaciones, así como oportunidades de mejora, para ser más eficiente y eficaz. Asimismo, Arens y Elder (2007), indican que el auditor tiene que ser una persona calificada para tener el criterio y la competencia que le permita determinar los tipos y cantidad de evidencia que es necesaria para llevar a cabo su informe.

**Funciones del auditor.** En las grandes compañías la mayoría de las veces se tienen auditores internos, estos son los encargados de velar porque los procedimientos y procesos de la organización se realicen de la manera correcta, esto con el fin de asegurar la eficiencia y la rentabilidad de la empresa. De esta forma, se puede afirmar que los auditores son personas profesionales que se encargan de revisar si las leyes, regulaciones, políticas y procedimientos dentro de la organización se cumple según lo establecido en las normas

contables y las políticas de la compañía (Santillana, 2013).

Aunado a lo anterior es posible mencionar que el trabajo del auditor se concentra principalmente en las auditorías operacionales para asegurarse de que los procesos dentro de la organización se llevan a cabo de la manera correcta. Asimismo, el auditor es un profesional que debe guiarse en todo momento por el código de ética y de conducta, sus principales funciones son recolectar información relevante sobre la organización, buscar la optimización de los procesos para que estos se desarrollen de una manera eficiente y competitiva, así como establecer procedimientos, políticas, según lo establecido por la normativa (Maniviesa, 2021).

Existen dos tipos de auditor, el externo y el interno; los auditores internos son parte esencial de la organización, por medio de los auditores y sus evaluaciones se pueden detectar los riesgos a los que está expuesta la organización. El auditor interno es contratado por la empresa para que haga una revisión constante de sus operaciones y puede detectar si dentro de la organización existe riesgos, la ventaja del auditor interno es que conoce muy bien la compañía y tiene muy claro cuáles son sus metas y objetivos (Finkowsky, 2013). Por último, se puede resaltar que el auditor debe tener experiencia, responsabilidad y pensamiento analítico para llevar un trabajo eficiente.

**Opinión del auditor.** Según la Norma Internacional de Auditoría 700 (2009) es la responsabilidad que tiene el auditor de formar una opinión sobre los estados financieros y cómo debe ser la presentación del informe de auditoría que incluye esta opinión y que se emite como resultado de la auditoría. Los tipos de opinión son:

El auditor expresará una opinión no modificada o favorable cuando concluya que los

estados financieros han sido preparados, en todos los aspectos materiales, de conformidad con el marco de información financiera aplicable.

El auditor expresará una opinión modificada en el informe de auditoría (Norma Internacional de Auditoría 700, 2009, s. p.).

### ***Control interno***

El control interno se define como un proceso realizado por los administradores y otros empleados de la organización diseñados para asegurarse de que los objetivos se alcanzarán con eficiencia y eficacia. Mantilla (2013) hace referencia a que la Junta Directiva y todas las personas colaboradoras son responsables por el establecimiento de la cultura adecuada para hacer efectivo el control interno y monitoreo contrastante para su eficacia.

**Componentes de control interno.** En relación con los componentes de control interno, Mantilla (2013) indica que estos están compuestos por cinco que son:

1. Ambiente de control.
2. Valoración de riesgo.
3. Actividades de control.
4. Información y comunicación.
5. Actividades de monitoreo.

**Ambiente de control.** En la organización es fundamental que se haga consciencia en los empleados de la importancia del control interno. Con respecto al ambiente de control, Mantilla (2013) hace referencia a que para que este control se lleve a cabo se deben incluir los elementos de la integridad, los valores éticos, competencia, experiencia y dedicación de

la alta administración.

**Valoración de riesgo.** La valoración del riesgo se relaciona con que dentro de la organización ocurran hechos que la afecten negativamente. Payano *et al.* (2017) indican que los administradores deben identificar y evaluar los riesgos que se pueden presentar dentro de la organización, de igual manera, se debe cuantificar la magnitud y sus posibles consecuencias.

**Actividades de control.** Se entienden como actividades de control, aquellas acciones que se implementan por parte de la administración para que sus procesos se lleven a cabo con eficiencia y eficacia. Según The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (2018), las actividades de control son las políticas, procedimientos y técnicas que permiten a la alta administración mitigar los riesgos que se identifican durante el proceso.

**Información y comunicación.** Las empresas, para tener un ambiente adecuado de control interno, necesitan de los componentes que se han mencionado, pero no se puede obviar la importancia de que la información de la empresa fluya con transparencia. La información financiera no se usa solamente para generar estados financieros, esta también sirve para identificar los objetivos de la organización, y es importante que esta se divulgue por los canales formales. La mayoría de las empresas actuales han fortalecido sus canales de comunicación a través de herramientas de Internet, asegurándose de que estas cuenten con la seguridad para la administración de los datos. De acuerdo con Sandoval y Ávila (2015), todas las operaciones que realiza la compañía generan información que no solo debe captarse, sino que debe saberse comunicar.

**Actividades de monitoreo.** Si la organización cuenta con un proceso adecuado de

información y comunicación se pueden tener acciones de monitoreo eficientes. Es importante que la información de la organización que revele eventos que han ocasionado problemas, se analice, guarde y que se le haga un seguimiento adecuado. Sandoval y Ávila (2015), indican que es importante que las actividades de monitoreo no solo se realicen cuando se ha detectado un posible riesgo, sino constantemente.

### ***Cooperativa***

Las cooperativas son grupos de personas que se unen para satisfacer una necesidad en común, pueden ser sociales o económicas, se busca vender o comprar a precios más cómodos, de manera que resulte más ventajoso para todas las personas interesadas. Asimismo, Camacho (2020) indica que: “Las Cooperativas son empresas centradas en las personas, que pertenecen a sus miembros, quienes las controlan y dirigen para dar respuesta a las necesidades y ambiciones de carácter económico, social y cultural comunes” (s. p.).

**Cooperativa de autogestión.** En las cooperativas de autogestión los mismos socios son los trabajadores que se unen y aportan su trabajo y conocimiento para brindar servicios y productos. “Es decir, las cooperativas de autogestión son aquellas en donde los asociados tienen el control de los medios de producción en su calidad de propietarios y a la vez, trabajadores de la empresa” (Infocoop, 2019, p. 1). En conclusión, las cooperativas de autogestión son integradas por un grupo de personas que se unen para formar una compañía y salir adelante, son personas con visión emprendedora.

**Administración.** Administración es el proceso de dirigir una actividad o actividades coordinando para que esto se haga de la manera más eficiente y eficaz, logrando alcanzar los objetivos propuestos. Robbins (2017), afirma: “La administración constituye el proceso de

conseguir que las cosas se realicen, de manera eficiente y eficaz, con las personas y por medio de ella” (p. 7).

La administración es el arte de coordinar e integrar los procesos de la organización, para que se realicen de una manera ordenada. Es el conjunto de cualidades personales determinantes del éxito de la empresa, ya que las actividades se llevan a cabo con eficiencia y eficacia (Marco, 2016). Se puede apreciar que la eficiencia es una parte fundamental de la administración, para lograr el desempeño en cada uno de sus procesos no solo basta con conocer las actividades de la compañía, sino que se debe guiar a los empleados para alcanzar las metas.

**Procesos.** En las organizaciones se tienen que elaborar una serie de pasos para llegar a sus objetivos, los procesos ayudan para que la empresa logre seguir adelante porque define su meta. Krajewski *et al.* (2013) afirman: “Un proceso es cualquier actividad o grupo de actividades que toma una o más entradas, las transforma y proporcionan una o más salidas para sus clientes. Para los fines de la organización, los procesos tienden a agruparse en operaciones” (p. 4). Asimismo, Maldonado (2011) indica que: “Para que un proceso se lleva a cabo se necesita realizar una serie de pasos de manera organizada empleado las distintas herramientas de la gestión para lograr cumplir con el objetivo de la organización” (p. 7).

De igual manera, se puede afirmar que un proceso es un conjunto de actividades que se lleva a cabo de manera controlada en las organizaciones para llevar a cabo una tarea en específico. Esta puede ser para producir un artículo o brindar un servicio, buscando siempre la eficiencia y eficacia en las operaciones.

**Procedimientos.** Los procedimientos consisten en llevar a cabo una serie de pasos

establecidos en la organización para ejecutar las tareas, de una manera correcta, de modo que las personas colaboradoras de la empresa realicen su trabajo con orden y sean más productivas y eficientes.

Es la forma específica de llevar a cabo una actividad. En muchos casos los procedimientos se expresan en documentos que contienen el objeto y el campo de aplicación de una actividad; que debe hacerse y quién debe hacerlo; cuando, donde y como se debe llevar a cabo; que materiales, equipos y documentos deben utilizarse; y como debe controlarse y registrarse (Maldonado, 2011, p. 9).

**Eficiencia.** Todas las organizaciones tienen una buena gestión si consideran los aspectos de eficiencia y eficacia en sus operaciones. Para medir la eficiencia es necesario tener claro cuáles son las metas que se quieren alcanzar. De acuerdo con Cardona (2010), la eficiencia es el logro de las metas propuestas con el menor costo, el menor esfuerzo y el máximo de rendimiento.

**Eficacia.** Según Cardona (2010), la eficacia es la medición de los resultados en función de los objetivos propuestos por la organización. Para que las organizaciones alcancen sus objetivos y metas deben desempeñar sus funciones con eficiencia y eficacia, es un trabajo que se debe realizar en conjunto, tanto por la administración como por los colaboradores. La administración debe velar porque sus colaboradores tengan claro cuáles son las metas, se encuentren capacitados y motivados para que realicen sus labores con eficiencia y eficacia, las personas colaboradoras, por otra parte, deben ayudar a la organización para alcanzar sus metas.

**Economicidad.** Según Sosa (2011), la economicidad es realizar las operaciones de la

organización al costo mínimo posible. Es decir, se trata de administrar correctamente los recursos financieros, materiales y humanos, con el fin de alcanzar las objetivos o metas, gastando solo lo razonablemente necesario.

**Áreas funcionales.** Las áreas funcionales de la organización son las tareas y actividades de esta naturaleza, que se agrupan para obtener mejores resultados, cada área tiene su objetivo y meta por cumplir. Asimismo, Zapata *et al.* (2013) indican que cada área es responsable de sus tareas y que estas se hagan con la mayor calidad y alcanzado sus metas. Generalmente, en las organizaciones existen al menos cinco áreas funcionales, esto depende del tamaño de la organización, entre las áreas funcionales se pueden mencionar técnica, comercial, financiera, seguridad, contabilidad y administrativa.

**Conocimiento del negocio.** Según la Norma Internacional de Auditoría 310 (2009), el auditor debe tener u obtener suficiente conocimiento del negocio para identificar y comprender los eventos. Antes de aceptar el trabajo de auditoría, el auditor debe realizar una investigación previa a la organización para conocer cuáles son sus actividades, los dueños, administración y así determinar si tiene el suficiente conocimiento y experiencia para ejecutar la auditoría.

**Muestreo de auditoría.** En la Norma Internacional de Auditoría 530 (2009) se indica que el muestreo de auditoría trata del uso por el auditor del muestreo estadístico y no estadístico para diseñar y seleccionar la muestra de auditoría, desarrollando pruebas de control y pruebas de detalle y evaluando los resultados de la muestra.

**Flujograma.** Es la representación gráfica de los hechos o movimientos en que se llevan a cabo las operaciones de un procedimiento o el recorrido de formas o materiales; en ella se

muestran las áreas o unidades administrativas o los puestos que intervienen en cada operación descrita. Asimismo, para Acosta *et al.* (2009) el flujograma o diagrama de flujos es una gráfica que representa el flujo o secuencia de rutinas simples.

## **Estado de la cuestión**

### ***Presentación***

En toda organización es importante realizar auditorías operativas. En el presente proyecto se hace una revisión de la literatura para ver cuánto se ha investigado la auditoría operativa en el ámbito internacional, nacional y local y cómo esta beneficia a las empresas.

### ***Ámbito internacional***

Mariño (2017) llevó a cabo una auditoría operativa en la Cooperativa de Taxis Lizarzaburu. El objetivo de la auditoría fue establecer el cumplimiento de los objetivos y metas, determinar la eficiencia, eficacia y economía institucional. El enfoque de la investigación fue cuantitativo, ya que su proceso se desarrolló con los instrumentos de recolección de los datos de cuestionario realizado a los asociados, además, es descriptiva, ya que se recogieron datos del pasado de la organización para obtener los resultados.

En los resultados de la auditoría realizada indican que no se tiene historial de auditorías operativas efectuadas en el pasado, los socios desconocen los estatutos y reglamentos internos, no hay preocupación si los objetivos se cumplen según lo establecido. En la Cooperativa no hay una planificación administrativa que permita evaluar los cumplimientos de las metas y los objetivos (Mariño, 2017). En este marco, se puede afirmar que el abordaje de esta auditoría permite asociar el estudio con un enfoque cuantitativo e indicar que la

investigación es descriptiva, pues sirve de guía, ya que es una auditoría operativa que tiene el mismo alcance del proyecto.

Otra auditoría la llevó a cabo Angulo Villacís (2016) en la Cooperativa de Transporte Intraprovincial Rutas Milagreñas. El objetivo fue evaluar la eficiencia y eficacia de los procesos y verificar el control interno en la cooperativa. Los métodos y técnicas aplicados fueron la observación y la encuesta; la investigación es descriptiva, ya que se basó en la explicación escrita de la ejecución de los distintos procesos. Los hallazgos indican que en la cooperativa no se realizan auditorías operativas, los procesos los ha llevado a manejarla de forma empírica y tampoco se evalúan en su gestión, por lo que desconocen si cumplen o no con las metas y objetivos que se plantearon por parte de la institución (Angulo Villacís, 2016).

En este marco, se pueden indicar que las auditorías operativas son fundamentales para conocer cuáles son las debilidades de la organización y para dar recomendaciones que permitan reforzar los procesos que se pueden ver afectados. De igual forma, permite que los procesos se realicen de una manera eficaz, de ahí la importancia del proyecto, ya que en tanto la organización logre ser más eficiente, eficaz y económica en cada proceso podrá tener mejores formas de realizar sus operaciones para alcanzar sus objetivos.

Córdoba y Gamero (2020) indican en su investigación de auditoría operativa que esta es fundamental para medir la eficiencia, eficacia y la economía de la Cooperativa, ya que permite conocer cuáles procesos se pueden mejorar para que la organización sea más rentable. Entre la metodología empleada en la auditoría se indica que el diseño es descriptivo correlacional, su enfoque fue cualitativo, los instrumentos que se utilizan para la recolección de datos fueron la encuesta y la aplicación de cuestionarios a una muestra de siete personas.

Las variables de la investigación fueron la auditoría operativa como herramienta y el diseño de estrategias para la mejora de la gestión de la Cooperativa San Pedro de los Incas LTDA. Como resultado de la auditoría se determinó que no tienen indicadores que permitan medir el cumplimiento de sus objetivos, no se cuenta con manuales de procedimientos para las actividades de cada área.

La información que se ha logrado obtener por medio de trabajos de investigación sobre auditorías operativas realizadas en cooperativas servirá de guía para saber las metodologías que utilizan los diferentes autores y conocer cuánto se ha logrado abarcar sobre este tema y cómo han ayudado las auditorías operativas a mejorar la eficiencia, eficacia y economía de la organización.

Montero (2019), en su investigación de Auditoría Operativa a la Cooperativa de Ahorro y Crédito Juan Pío de Mora Ltda., agencia Caluma, se propuso detectar y valorar las causas de los diferentes problemas que dificultan sus actividades en el cumplimiento de normativa y los procesos, lo que demuestra una solución a través de la auditoría operativa. La metodología de esta investigación es un enfoque mixto porque requiere un estudio profundo de cada área del proceso, además, el tipo de investigación es explicativa porque se explica cada uno de los procesos y es también descriptiva porque se enumeran las características que se identifiquen. Se llevó a cabo tipo censo, pues al solo contar con doce trabajadores se usó el total para la aplicación de instrumentos. Los instrumentos utilizados fueron cuestionarios y guía de observación. En los resultados se obtuvieron criterios que se deben mejorar en la parte administrativa, así como la importancia de contar con manuales de procesos para desarrollar las operaciones de manera eficiente y eficaz, así como evitar los retrasos en los servicios y la duplicidad de funciones.

Por consiguiente, se puede afirmar que la auditoría realizada por Montero (2019) demuestra la importancia de la auditoría operativa en las cooperativas, ya que ayudan a determinar cuáles son los puntos críticos en la organización, así como brindar recomendaciones para mejorar los procesos y hacer que sus operaciones se realicen de una manera más eficiente y eficaz.

### ***Ámbito nacional***

En la revisión de literatura en el ámbito nacional no se encontraron trabajos de investigación que se relacionan con el tema específico de auditorías operativas en cooperativas de autogestión. Por esta razón, el presente trabajo genera una gran oportunidad para aportar en esta línea.

### **Capítulo III. Diseño metodológico**

#### **Presentación**

En el presente capítulo se detallan los métodos que se utilizan para obtener la información necesaria para llevar a cabo la auditoría operativa en la empresa Coopepan R. L. De igual manera, se especifica el tipo de investigación, unidades de investigación, fuentes de información y las técnicas empleadas.

#### **Metodología de la investigación**

##### ***Enfoque de la investigación***

Para Doria (2020), el enfoque cuantitativo es una estrategia de investigación que se centra en la recolección y el análisis de datos para contestar las preguntas de investigación. En relación con el problema expuesto, se puede afirmar con toda certeza que el proyecto se desarrolla con herramientas que generan datos de enfoque cuantitativo, ya que para llevar a cabo la auditoría operativa en la empresa Coopepan R. L. se necesita la recolección de datos, por medio del cuestionario y lista de verificación, para medir la eficiencia, eficacia y economía con la que se llevan a cabo. Una vez que se obtenga los resultados la información se tabula, lo que permite su análisis e interpretación posterior.

Los enfoques cuantitativos se utilizan en auditorías operativas. Por ejemplo, Angulo (2016) y Mariño (2017) realizaron su proyecto en la misma línea de auditoría operativa en una cooperativa, utilizaron el enfoque cuantitativo, por su proceso formal de observación, recolección de datos, análisis de datos y comprobación de la hipótesis, con el fin de detectar el alcance de eficiencia en las operaciones.

## **Diseño de la investigación**

### ***Alcance de la investigación***

Para determinar el alcance de la investigación es necesario observar su conceptualización. En este caso el alcance descriptivo concuerda con la propuesta por presentar debido a que: “Pretenden medir o recoger información de manera independiente o conjunta sobre los conceptos o las variables a las que se refieren, esto es, su objetivo no es indicar cómo se relacionan éstas [sic]” (Sampieri *et al.*, 2010, p. 80).

Por esto, el alcance del presente proyecto es descriptivo, esto porque al estar enfocado en una auditoría operativa se describen y analizan los procesos de la administración, producción y empaque y comercialización. Lo anterior para determinar si los procesos se llevan a cabo con eficiencia y eficacia dentro de la empresa Coopepan R. L.

En las auditorías operativas de Angulo (2016), Mariño (2017) y Córdoba y Gamero (2020), la investigación que se utiliza es la descriptiva, pues para dar las recomendaciones para la mejora de los procesos debieron recopilar información de las organizaciones para conocer cómo se llevaban a cabo sus procesos y determinar los puntos de mejora.

### ***Temporalidad***

La temporalidad se considera por parte de Sampieri *et al.* (2010) como: “Los diseños de investigación transeccional o transversal recolectan datos en un solo momento, en un tiempo único. Su propósito es describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado” (p. 151). Por consiguiente, la temporalidad del proyecto de auditoría operativa de la empresa Coopepan R. L. es de diseño transversal, ya que según el periodo y

secuencia en el que se desarrolla presenta un corte en el tiempo que va específicamente durante el año 2021, por tratarse de una auditoría se debe revisar y analizar la información.

Cabe destacar que Córdoba y Gamero (2020) en su investigación se basaron en la temporalidad transversal, ya que su trabajo fue analizar cuál era la relación entre un conjunto de variables en un punto en el tiempo.

### **Unidad de análisis**

Con relación a la unidad de análisis, Doria (2020) hace referencia a que en este apartado lo importante es conocer quién o quiénes son las personas participantes, objetos o comunidades de estudio. Con base en lo anterior, la unidad de análisis del presente proyecto corresponde a cada una de las áreas de la Cooperativa (áreas funcionales de administración, producción y empaque y comercialización) donde se aplican cuestionarios a los empleados con el fin de conocer cómo se desarrollan los procesos de la empresa.

### **Población y muestra**

Conviene subrayar que, según Doria (2020), la población o universo es el completo de elementos con alguna característica común que son el objeto del estudio. Para efectos de este proyecto se cuenta con una población o universo del 100 % de los procedimientos que se llevan a cabo en las áreas funcionales de administración, producción y empaque y comercialización de la empresa Coopepan R. L. Por esta razón, este estudio se realiza como tipo censo porque se estudia el 100 % de los procesos de la compañía. Asimismo, en la mayoría de las investigaciones se trabaja con muestra, pero en otras ocasiones se estudia a toda la población; en los casos en los que se analiza a todos los individuos u objetos se está ante un censo (Sampieri *et al.*, 2010).

## VARIABLES DE LA INVESTIGACIÓN

**Tabla 1**

*Variables*

<b>Variable</b>	<b>Definición conceptual</b>	<b>Definición operacional</b>
Control interno	Procesos que comprende el plan de la organización y todos los métodos que se adopten en la empresa para salvaguardar sus activos.	Para analizar el control interno se realizan visitas a la empresa para la observación de los procesos y se aplican cuestionarios al personal de las áreas.
Ambiente laboral	Comportamiento que se comparte entre los individuos, en la empresa e instituciones.	La información se obtendrá por medio de la observación y los cuestionarios aplicados a las personas colaboradoras.
Actividades de control	Conjunto de factores del ambiente organizacional que deben establecer y mantener el jerarca.	La información se recolecta por medio de la revisión de la lista de verificación, ejecutada con el administrador.
Procedimientos	Forma en la que se llevan a cabo los procesos en la organización.	La información se obtendrá por medio de los cuestionarios aplicados a las personas colaboradoras.
Eficiencia	Capacidad de una persona de realizar o cumplir con sus funciones de la manera más adecuada.	Aplicación de pruebas de cumplimiento y pruebas sustantivas para la evaluación de la eficiencia con la que se llevan a cabo los procesos en la organización.
Eficacia	Capacidad de alcanzar el efecto que espera o se desea tras una acción.	Aplicación de pruebas de cumplimiento y pruebas sustantivas para la evaluación de la eficacia con la que se llevan a cabo los procesos en la organización.

## **Instrumentos de la investigación**

Según Angulo (2016), los instrumentos que se deben aplicar en la auditoría operativa son la observación, encuestas y entrevistas para después proceder con un análisis y clasificación de los hechos que se encontraron. Según Sampieri *et al.* (2010), los instrumentos de investigación consisten en un conjunto de preguntas respecto de una o más variables por medir.

Entre los instrumentos de recolección de datos se aplica la observación, lista de verificación y cuestionarios a cada una de las personas colaboradoras de la empresa Coopepan R. L. Esto de acuerdo con las necesidades y el tipo de información que se desea recolectar para conocer la forma en la que desempeñan sus labores diarias, así como los pasos para llevar a cabo cada uno de los procedimientos. El cuestionario es uno de los instrumentos que más se utilizan para recolectar los datos.

En relación con este tema, el cuestionario es el instrumento estandarizado que empleamos para la recogida de datos durante el trabajo de campo de algunas investigaciones cuantitativas, fundamentalmente, las que se llevan a cabo con metodologías de encuestas. Es la herramienta que permite al científico social plantear un conjunto de preguntas para recoger información estructurada sobre una muestra de personas, empleando el tratamiento cuantitativo y agregado de las respuestas para describir a la población a la que pertenecen y/o contrastar estadísticamente algunas relaciones entre medidas de su interés (Fábregues *et al.*, 2016, p. 57).

### **Estrategia de análisis de datos**

Se determina el estudio general de la información como plan de acción para la auditoría, como lo especifica González (2018):

El examen de la documentación:

Revisión de escrituras, actas de directorio, juntas o comités; manuales de organización, de descripción de cargos, de procedimientos; correspondencia relacionada con la organización y marcha del ente; organigramas; declaraciones de políticas y filosofía de administración, todo lo cual debe otorgar conocimiento del área o entidad examinada (p. 17).

Con esto se determina un plan para seguir sobre la información por revelar y analizar, enfocado en el examen de la documentación con tal de llegar a un resultado.

### **Validez y confiabilidad de los datos**

En este apartado se habla en pequeña escala sobre los procesos y herramientas necesarios para realizar una auditoría, con el fin de determinar la recolección adecuada de la información bajo procesos claros que validen la confiabilidad de los datos. El proceso de validación y confiabilidad de los datos consiste en confirmar la veracidad, por esta razón se hace necesario validar la información obtenida por medio de los instrumentos de investigación según las técnicas que recomiendan los expertos, para este proyecto se utiliza la fórmula alfa de Cronbach. De la misma forma, Córdoba y Gamero (2020) en su investigación se basaron en la fórmula de alfa de Cronbach para determinar la confiabilidad del instrumento de medición de las variables.

### ***Papeles de trabajo***

Para Verdugo (2015) los papeles de trabajo se definen como el conjunto de cédulas y documentos elaborados o que se obtienen por parte del auditor. Estos son el producto de la aplicación de las técnicas, procedimientos y prácticas de auditoría que sirven como evidencia del trabajo realizado.

En conformidad con las cartas de compromiso y de representación necesarias para la aplicación de una auditoría, se establecen los puntos como el uso de la información real brindada por la empresa, con el propósito de llevar a cabo una interacción fluida con la motivación por parte de la compañía de realizar una reestructuración adecuada de los procesos. Por lo tanto, se comprometen a brindar datos verídicos o que los datos puedan analizarse en profundidad hasta el punto de que se transformen en un dato de confianza.

## Capítulo IV. Aplicación de la auditoría

### **Planeación de la auditoría**

#### *Nombre completo*

Cooperativa de Autogestión Industrial Panificadora San Carlos R. L. que se abrevia bajo las siglas de Coopepan R. L.

#### *Actividad a la que se dedica*

La cooperativa se dedica a la fabricación, industrialización y distribución de pan en la región Huetar Norte de Costa Rica, abarcando los cantones de San Carlos, Los Chiles, Guatuso, Sarapiquí, Upala y Río Cuarto.

#### *Reseña histórica*

Coopepan R. L. se constituyó como cooperativa el 27 de setiembre de 1981, a raíz de la inquietud de varios trabajadores, panaderos y distribuidores, ante la inminente venta de la empresa Panificadora San Carlos, ubicada 375 m al norte del Parque de Ciudad Quesada. Se constituyó con una membresía de 25 personas y se inscribió en el Ministerio de Trabajo, Departamento de Organizaciones Sociales, bajo la resolución número 487, el 14 de diciembre de 1981.

El grupo fue asesorado por la Oficina Regional del Infocoop (Instituto Nacional de Fomento Cooperativo) y por la Unión Regional de Cooperativas de la Zona Norte (Urcozon R. L.), quienes realizaron los estudios correspondientes para determinar la viabilidad del proyecto. La Asamblea Constitutiva se llevó a cabo el día mencionado a las 9:00 a. m., en la

casa de una de las personas interesadas. En la actualidad, no se cuenta con ninguno de los asociados fundadores, el último de ellos se retiró en el año 1996.

En sus comienzos la Cooperativa tuvo algunos inconvenientes, desde falta de liquidez, que los llevó en varias ocasiones a reducirse la retribución semanal en un 50 %, hasta la falta de capacitación cooperativa que les permitiera ser conscientes del tipo de empresa al que debían hacer frente como dueños. Este es el problema más difícil de solucionar incluso en la actualidad.

A partir de 1993 empieza a darse un cambio en la situación general de la Cooperativa. Se hicieron grandes inversiones para mejorar la planta física y la flotilla, en ese año se empezó a dar excedentes como premio al esfuerzo. Para 1995-1996 se modernizaron los hornos y alguna maquinaria, para 1997 se remodeló el área de cafetería que se convirtió en autoservicio y se hicieron mejoras a la planta. Asimismo, se compró un vehículo, se automatizaron las labores de la oficina con la compra de equipo de cómputo, programas especializados y la correspondiente capacitación de personal, la cual todavía sigue en proceso.

### ***Visión***

Ser la mejor empresa panificadora del país que brinda una variada oferta de panes y repostería de excelente calidad, competitiva, con principios y valores, con precios adecuados y con mucha responsabilidad social empresarial.

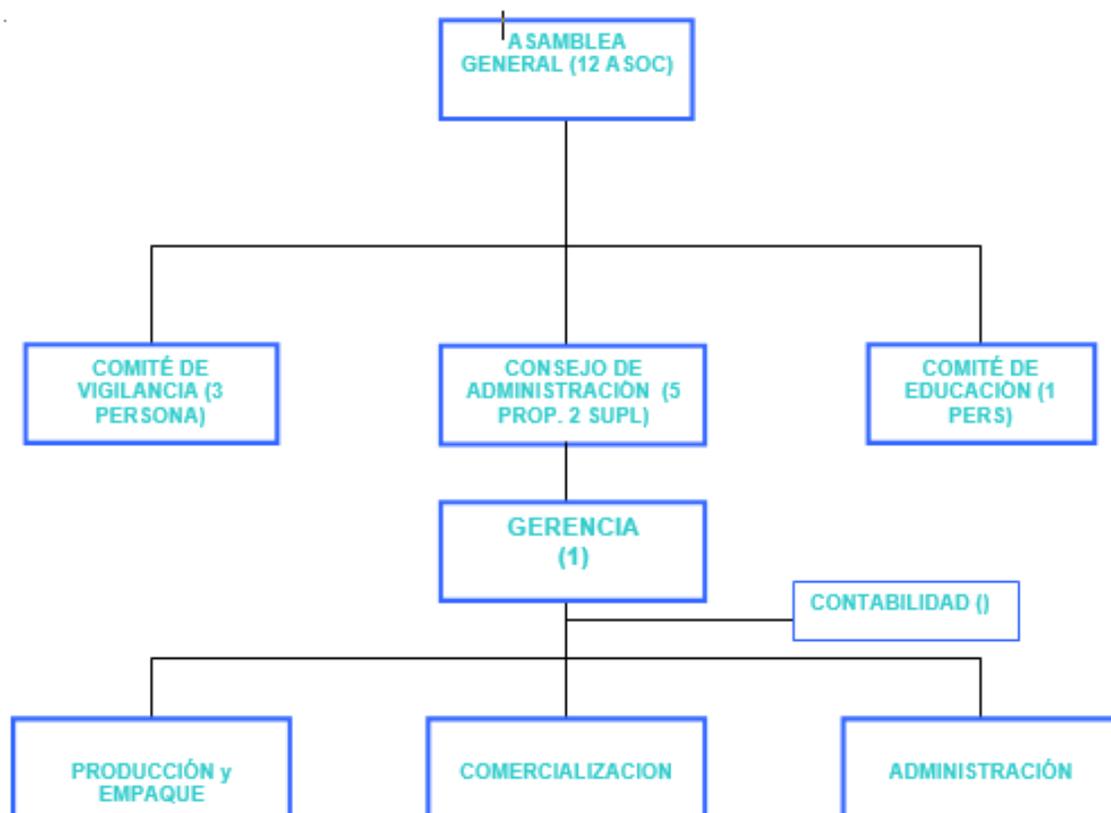
### *Misión*

Coopepan R. L. es una cooperativa autogestionaria dedicada a la industrialización el pan, con altos estándares de calidad y valores como el servicio y la eficiencia empresarial. Coopepan genera empleo, se emprende con valores cooperativos y empresariales. Se destaca como una organización innovadora que compite con seriedad y esmero en el trabajo que realiza.

### *Organigrama*

#### **Ilustración 3**

*Distribución del organigrama*



Fuente: Coopepan R. L.

*Lista de asociados de Coopepan***Tabla 2***Información del personal*

<b>Nombre</b>	<b>Apellidos</b>	<b>Cédula de identidad</b>	<b>Calidades</b>
Jovita	Rojas Campos	204270573	Mayor, casada, asistente de gerencia, vecina de Urb. Casilda Matamoros-Cd Quesada
María Elena	Rodríguez Piedra	203520330	Mayor, casada, administradora, vecina de Santa Rosa de La Palmera
Ronny	Mora Robleto	206710084	Mayor, soltero, panadero y ventas, vecino de Sucre, Ciudad Quesada
Gerardo	Oporta Martínez	203400429	Mayor, casado, hornero, vecino de Cedral, Ciudad Quesada
Jimmy	Pérez Bonilla	206560891	Mayor, soltero, panadero, vecino de Cedral, Ciudad Quesada
Cristina	Castillo Acosta	203540632	Mayor, casada, ventas de despacho, Vecina de El Carmen, Ciudad Quesada
Luis	Oporta Vásquez	205920568	Mayor, separado, panadero, vecino de Cedral, Ciudad Quesada
Daniel	Cordero Vargas	204800861	Mayor, casado, Agente de ventas, vecino de Bo. Maracaná, Ciudad Quesada
Juan Ramón	Vásquez Bonilla	205320643	Mayor, casado, panadero y hornero, vecino de Santa Rita de Río Cuarto
Ariela	Villalobos Espinoza	603980256	Mayor, U L, Ventas directas y miscelánea, vecina de Cedral de Ciudad Quesada

---

Geiner	Acosta Quesada	205240001	Mayor, casado, repostero, vecino de San Juan de Ciudad Quesada
Cristian	Cordero Berrocal	207730555	Mayor, soltero, ayudante de ventas, empaque, vecino de Cedral, Ciudad Quesada
Miguel	Oporta Vásquez	202610479	Mayor, soltero, agente de ventas, empaque, vecino de Cedral, Ciudad Quesada

---

Fuente: Coopepan R. L.

## **Ejecución del trabajo**

### ***Objetivo***

Elaborar una auditoría operativa en la empresa Cooperativa de autogestión Industrial Panificadora San Carlos R. L. para identificar la eficacia, eficiencia y economía con que se llevan a cabo los procesos en las áreas de administración, producción y empaque y comercialización.

### ***Responsables***

El responsable de la ejecución es VICA & Asociadas, firma de contadores públicos de Costa Rica.

### ***Auditores a cargo***

- Campos Huertas Yirleny.
- Villalobos Maroto Alba.

### *Aspectos por evaluar*

El objetivo de la evaluación es recopilar las evidencias necesarias que permitan determinar las deficiencias existentes en el desarrollo de las diferentes áreas funcionales de la empresa Coopepan. Con esto, es posible obtener evidencia que ayude a comprender el manejo de la Cooperativa y, si es posible, hacer hallazgos que permitan emitir las recomendaciones pertinentes para que la compañía pueda mejorar la eficiencia, eficacia y economicidad, de esta manera, contribuir con el alcance de objetivos y metas propuestas.

### **Proceso de la auditoría**

Tabla de actividades por realizar en el trabajo de auditoría operativa en las áreas de producción y empaque, comercialización y administración, de la Cooperativa de Autogestión Industrial Panificadora San Carlos R. L.

**Tabla 3**

#### *Proceso de la auditoría*

<b>Área de Administración</b>	<b>Pruebas por realizar</b>	<b>Objetivo</b>	<b>Procedimiento</b>
Recursos humanos	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Revisión de los Contratos laborales.</li> <li>➤ Cumplimiento de leyes laborales.</li> <li>➤ Diseño de tareas y puestos de trabajo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Comprobación existencias de los contratos.</li> <li>➤ Determinar si se cumple con la jornada laboral, descanso semanal, vacaciones y aguinaldo.</li> <li>➤ Confirmar la existencia de un manual de puestos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Revisar si la empresa cuenta con los expedientes de cada uno de sus asociados.</li> <li>➤ Revisar las boletas de pago de aguinaldos, disfrute de vacaciones y confirmar con los asociados si se</li> </ul>

---

			encuentran al día con sus vacaciones.
			➤ Solicitar a la gerente el manual de puesto de cada área.
			➤ Evaluar las responsabilidades asignadas a cada trabajador y su eficiencia, así como eficacia en la ejecución de procesos.
Control de pagos	➤ Arqueo de facturas	➤ Verificar que existan documentos legales autorizados debidamente para el pago de las facturas.	➤ Se solicitará a la contabilidad de la empresa un detalle de la composición de las cuentas por pagar, en el que se indique: Nombre del Proveedor, # de Factura, Fecha y Monto de esta. Además, se comprobará que se utilicen las contrapartidas correctas para el registro de los pasivos
Registros contables	➤ Libros legales. ➤ Libro de actas	➤ Confirmar que la Cooperativa cuenta con los libros contables y que en estos estén todos los registros de contabilidad de la empresa.	➤ Se solicitará al contador la entrega de estos, comprobando que se encuentran al día. ➤ Leer el libro de actas de reuniones ordinarias y asambleas de la Cooperativa por el periodo en revisión.
Cumplimiento de leyes tributarias	➤ Pruebas de registro	➤ Verificar que la Cooperativa cumpla	➤ Se revisan las diferentes declaraciones de

---

---

		con sus obligaciones tributarias.	impuestos a las que la empresa esté sujeta, ya sea ante la Dirección General de Tributación, así como cualquier otra obligación con otras dependencias del estado
Inventarios	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Prueba de auxiliares</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Verificar que los auxiliares coincidan con los saldos reflejados en la cuenta mayor.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Analizar el proceso de administración de inventario en las líneas con mayor riesgo.</li> <li>➤ Corroborar el proceso correcto, desde la orden de compra hasta el ingreso a los inventarios.</li> <li>➤ Prueba de auxiliares</li> </ul>
Desarrollo de productos y control de calidad	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Verificar cómo se desarrollan los productos y la calidad de estos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Confirmar que la Cooperativa use materiales de calidad en la elaboración de sus productos y que se cumple con los estándares de calidad.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Por medio de la observación directa se conoce cuáles son los procesos que se llevan a cabo para hacer los productos y si estos cumplen con los estándares de calidad.</li> </ul>
Políticas de precios Ventas	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Verificar si existen políticas de precios.</li> <li>➤ Prueba analítica de ventas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Revisión de la política de la Cooperativa para regular el precio de sus productos.</li> <li>➤ Verificar la tendencia de las ventas e ingresos durante el periodo que se mencionó</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Mediante pruebas analíticas y cruce de datos con prueba ingresos, se busca establecer tendencias de ventas y proyección para el periodo dado.</li> </ul>

---

---

Presupuesto de ventas vs. gastos	<ul style="list-style-type: none"><li>➤ Verificar la existencia del presupuesto</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>➤ Revisar la documentación existente de los presupuestos mensuales.</li><li>➤ Verificar gastos y costos de la Cooperativa.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>➤ Proyección de presupuestos para validar si se cumple.</li><li>➤ Validar si existe algún riesgo para la Cooperativa.</li><li>➤ Validar si se llevan a cabo cotizaciones en el momento de realizar las compras.</li></ul>
----------------------------------	---	--	---

---

### ***Cronograma***

A continuación, se presenta el cronograma de actividades para la implementación de auditoría operativa para la empresa Cooperativa de Autogestión Industrial Panificadora San Carlos R. L.



## **Metodología**

### ***Descripción de los procedimientos***

En la actualidad, la empresa Coopepan no cuenta con flujogramas para la representación gráfica de sus procesos, por esta razón, se procedió con la elaboración de estos flujogramas según las actividades de la compañía. A continuación, se detallan los procedimientos que realizan en las áreas de Administración, Producción y Empaque y Comercialización como parte de sus funciones, para realizar los flujogramas se llevó a cabo una visita a la empresa el día 22 de julio 2021, para observar cómo se realizaba los diferentes procesos por medio de flujograma columnares.

## *Descripción de procesos administrativos*

**Tabla 5**

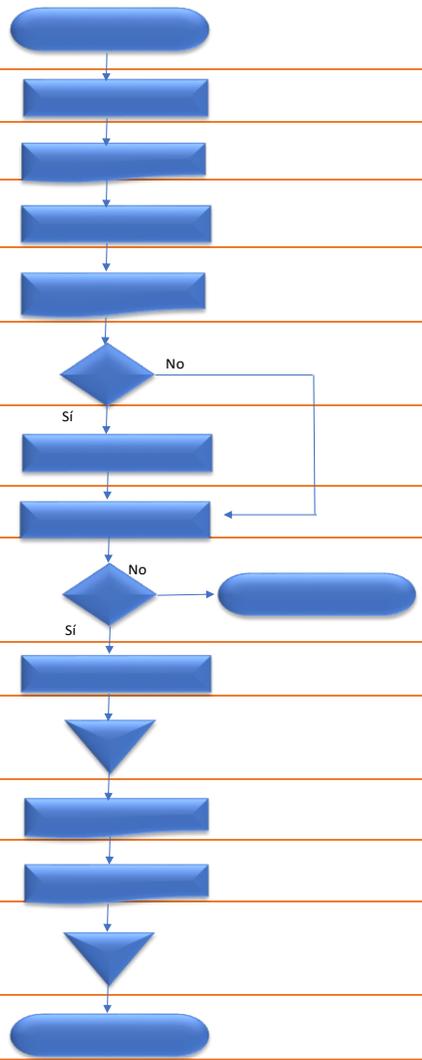
### *Actividades de Gerencia*

N°	Actividad	Descripción	Responsable
1	Contar el dinero	Contar el dinero de las ventas de despacho y de la ruta de distribución del día anterior	Gerente
2	Depósito del dinero	Martes y jueves se alista el dinero que se debe enviar a pago después de sacar el dinero de los pagos que se deben de hacer en el día	Gerente
3	Hacer cierre del despacho del día anterior	Revisar el cierre de caja con el dinero recibido, facturas que se hayan cancelado durante el día (Coca cola, helados, pollos, carne)	Gerente
4	Hacer cierre del agente de ventas del día anterior	Revisar el cierre de la ruta de distribución con el dinero recibido	Gerente
5	Revisión del efectivo, voucher y documentos de pagos	Suma del dinero, voucher, documentos de pago para revisar que no existan faltante y sobrantes	Gerente
6	Atención de proveedores	Hacer pedidos y recibir mercadería	Gerente
7	Revisión de los informes de contabilidad	Validar la situación de la empresa para la toma de decisiones	Gerente
8	Manejo de bodega	Revisar si hay faltante de mercadería para hacer los pedidos (masa, azúcar, harina, manteca, etc)	Gerente
9	Representación de la Cooperativa	Responsable de representar a la Cooperativa en todo legal, renovación de permisos, patentes comerciales	Gerente
10	Reuniones con los asociados	Preparar las reuniones con los asociados para retroalimentación de puntos de mejora o comunicados de interés de todos	Gerente
11	Reuniones de Consejo	Preparación de informes de la contabilidad y situación de la Cooperativa	Gerente
12	Contratación de personal	Contratar a personal para nuevas áreas o puestos vacantes	Gerente
13	Disciplina del personal	Llamo de atención o amonestación al personal en caso de ser necesario	Gerente
14	Compra y reparación de equipos	Cotizar compra de nuevos equipos o reparación de los equipos actuales	Gerente

**Tabla 6**

*Flujograma de gerencia-cierres de ventas*

Proceso Cierre de Ventas		
Pasos	Descripción	Gerente
1	Inicio	
2	Revisión del cierre de caja del despacho y la ruta	
3	Ingresar la información al excel donde se cuenta con el machote para llevar el control del dinero	
4	Contar el dinero en efectivo	
5	En el apartado específico digitar la información correspondientes a facturas canceladas con dinero del despacho	
6	Falta de dinero Sí pasa al paso 7 No falta paso al 8	
7	El persona encargada de la caja debe cancelarlo	
8	Corrobor la información de los documentos con lo digitado en el sistema	
9	Enviar a depositar el dinero al banco	
10	Deposito	
11	Guarda el archivo con la información en el excel	
12	Imprimir el reporte	
13	Firmar el reporte	
14	Archivar el reporte	
15	Fin	



**Tabla 7**

*Flujograma de gerencia-registro de compras de materia prima*

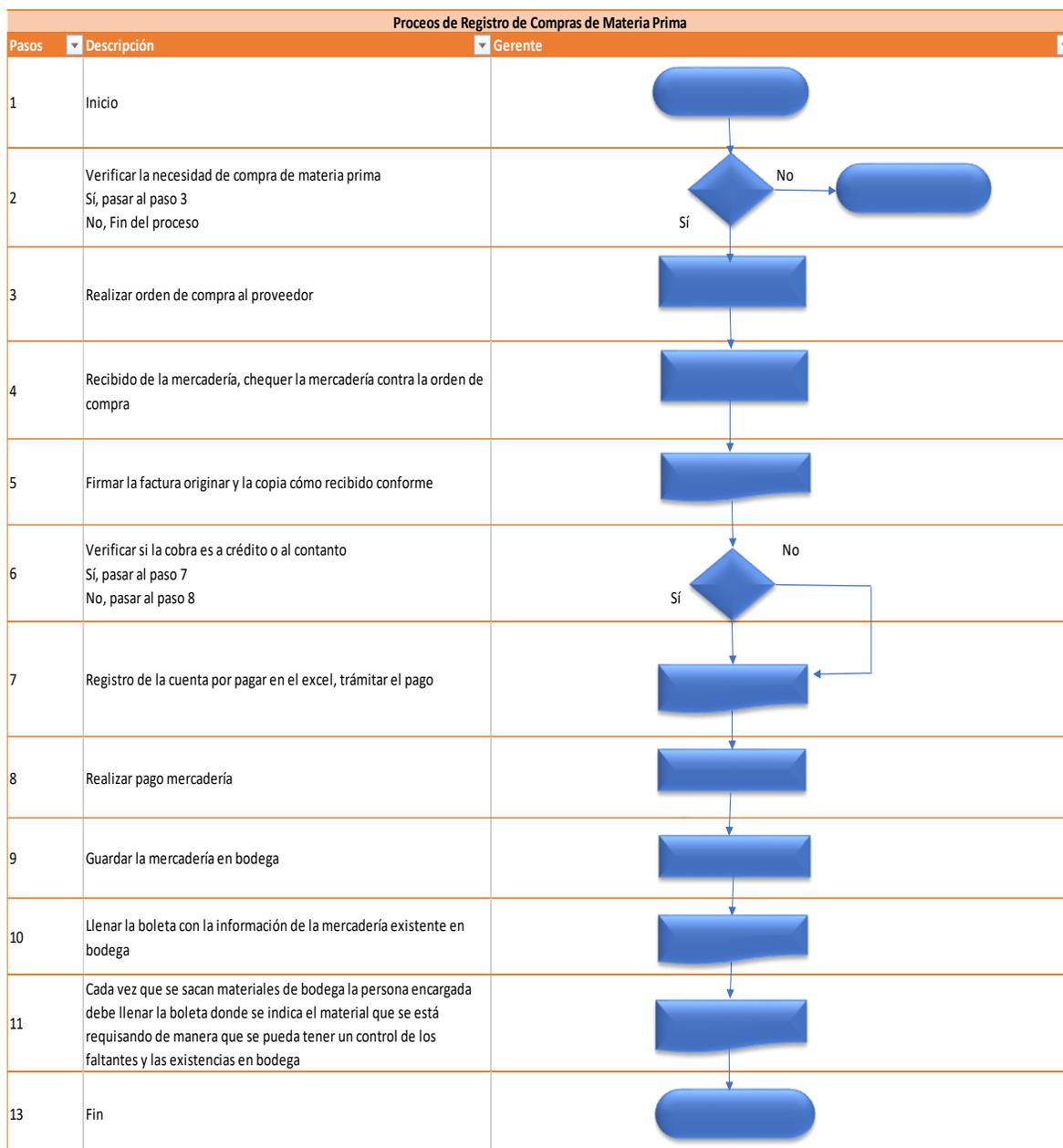
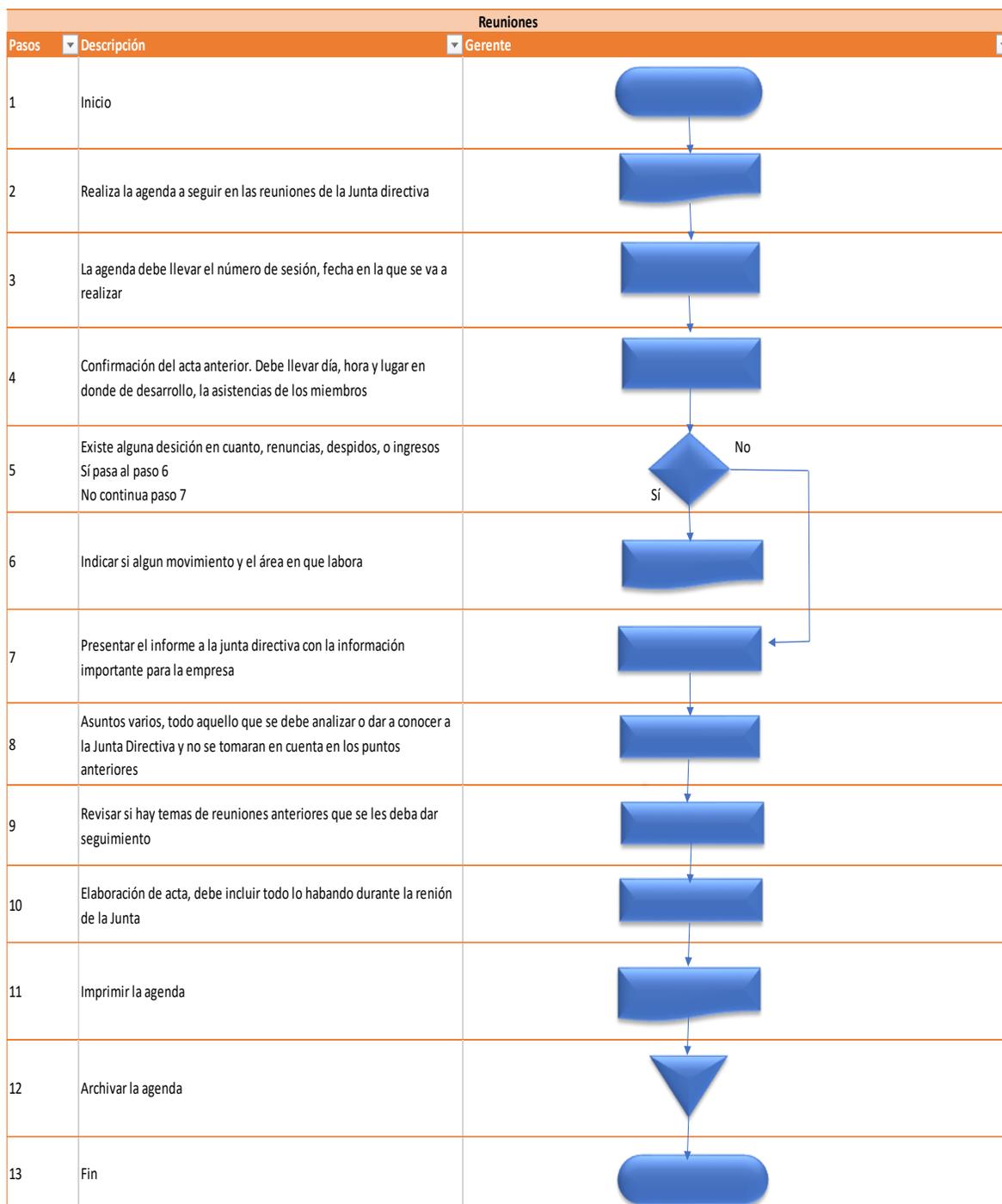


Tabla 8

## Flujograma de gerencia-manejo de reuniones



***Descripción de procesos asistente administrativo***

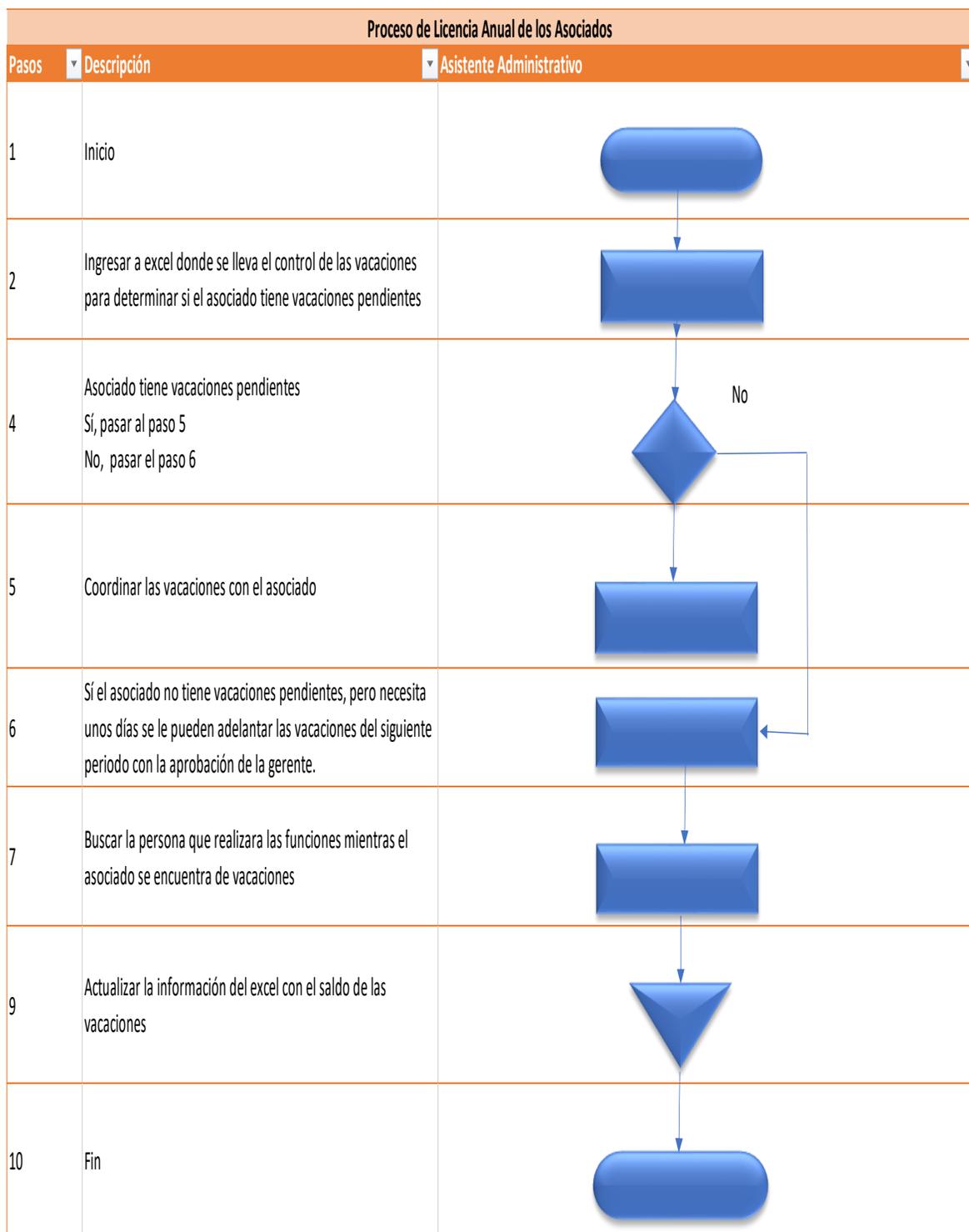
**Tabla 9**

*Actividades de asistencia administrativa*

N°	Actividad	Descripción	Responsable
1	Registrar de las facturas de compras en sistema	Registrar de las compras de mercadería en el sistema cada vez que se realice una compra de mercadería	Asistente Administrativo
2	Encargada de las cuentas por pagar	Revisar que las facturas no tengo tachones y venga facturado lo solicitado Alistar los pagos para los proveedores	Asistente Administrativo
3	Pedidos de materia primas, artículos de oficina y limpieza	Llevar control de los inventarios de los suministros para hacer pedidos en caso de ser necesario	Asistente Administrativo
4	Planillas	Realizar el pago de los salarios una vez por semana	Asistente Administrativo
5	Realizar pagos de INS y C.C.S.S	Registrar los pagos de la INS y C.C.S.S	Asistente Administrativo
6	Vacacione de los asociados	Llevar control de las vacaciones de los asociados	Asistente Administrativo
7	Cierre de Datafonos	Conciliar que el cierre de los datafonos con los estados de cuenta del banco	Asistente Administrativo
8	Cuenta por cobrar	Llevar el control de las cuentas por cobrar para que esté se cobre según el plazo del crédito y alistar las facturas para que el agente tramite el cobro	Asistente Administrativo

**Tabla 10***Flujograma de asistencia administrativa-registro de cuentas por pagar*

Proceso Registro de cuentas por pagar		
Pasos	Descripción	Asistente Administrativo
1	Inicio	
2	Revisar las facturas de las cuentas por pagar	
3	Ingresar en el excel la información de las facturas de las cuentas por pagar, pago de póliza, convenio con la C.C.S.S	
4	Confirmar que existe dinero en la cuenta para realizar los pagos a los proveedores Sí, pasar al paso 5 No, pasar el paso 6	
5	Confesión de cheque para pago de proveedores	
6	Realizar arreglo de pago con el proveedor, más días de crédito o entregar cheque posfechado	
7	Archivar factura con comprobante de cheque	
8	Guarda el archivo con la información en el excel	
9	Fin	

**Tabla 11***Flujograma de asistencia administrativa-manejo de vacaciones*

**Tabla 12***Flujograma de asistencia administrativa-manejo de cuentas por cobrar*

Proceso de Cuentas por Cobrar		
Pasos	Descripción	Asistente Administrativo
1	Inicio	
2	Revisar las facturas de las cuentas por cobrar que entrega el agente de ventas	
3	Ingresar en el excel la información de las facturas de las cuentas por cobrar	
4	Confirmar el plazo de crédito para determinar si se deben proceder con el cobro o aún no ha vencido Sí, pasar al paso 5 No, pasar el paso 6	
5	Alistar la factura para entregarse al agente para que este realice el cobro.	
6	Sí el crédito aún no se a cumplido no se debe cobrar sigue en esperar de cobro.	
7	Agente de venta cobra la factura	
8	Llenado y entrega del recibo por la cancelación de las facturas	
9	Actualizar la información del excel con las cuentas por cobrar	
10	Fin	

*Descripción de actividades del proceso de repostería*

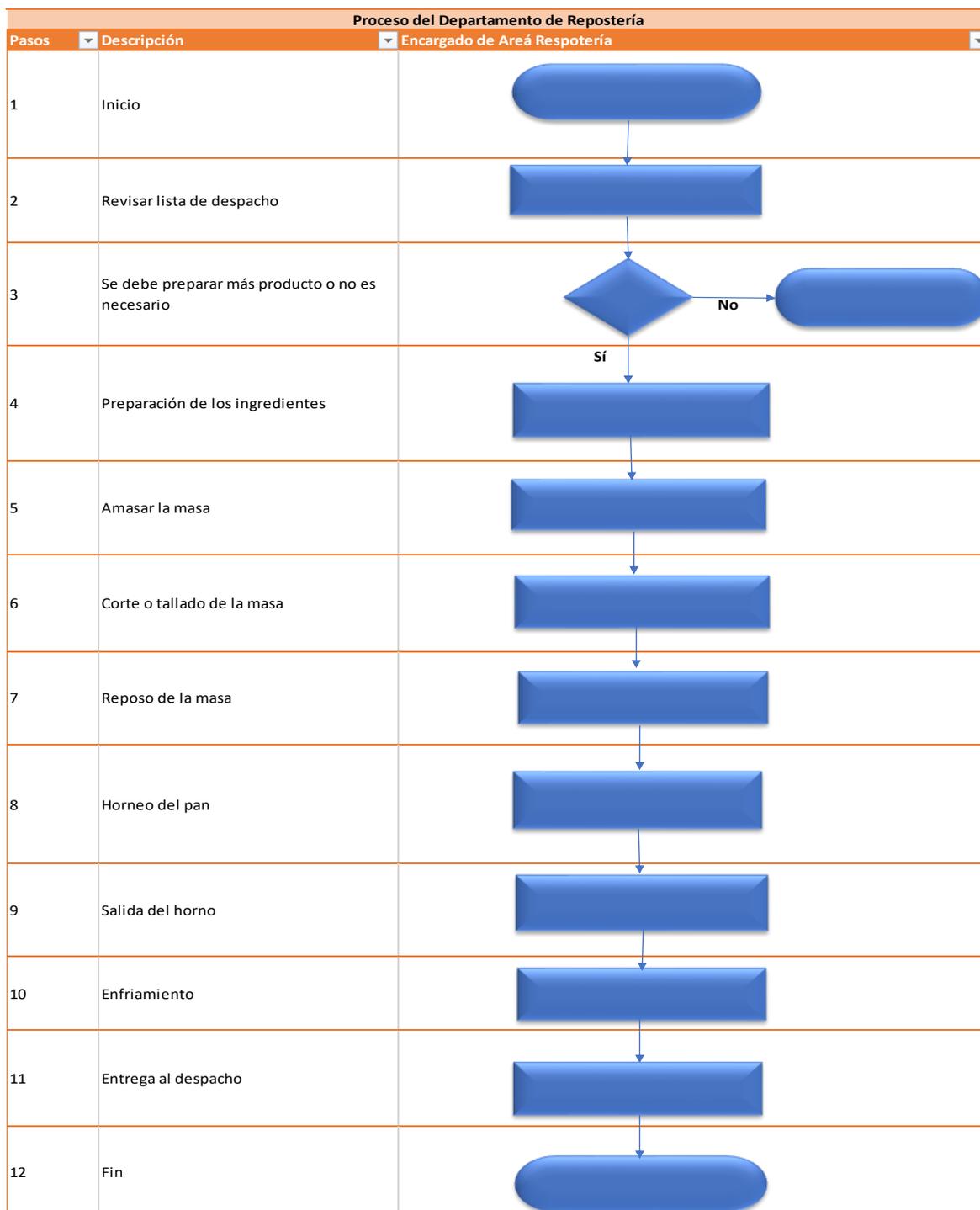
**Tabla 13**

*Actividades del encargado de repostería*

N°	Actividad	Descripción	Responsable
1	Preparación de los panes de masa de hojaldre	Preparación de los panes que se vende en el despacho (Cachos, burros, flautas, etc) de acuerdo al pedido que realiza la encargada	Encargado de Repostería
2	Preparación de la masa	Colocar la masa en los moldes Se deje reposar por un rato para que esta crezca	Encargado de Repostería
3	Honear el pan	Colocar la masa en los hornos para su horneado Dejar enfriar un rato para luego llevarlo al despacho	Encargado de Repostería

Tabla 14

## Flujograma del encargado de repostería-funciones de repostería



***Descripción de proceso del área de distribución***

**Tabla 15**

***Actividades del área de distribución***

N°	Actividad	Descripción	Responsable
1	Preparación del pan dulce y salado	Revisar todas las mañanas la lista de faltantes que le indica el vendedor que necesita para la ruta	Encargado de producción
2	Preparación de la masa para el pan	Según el tipo de pan que se debe preparar debe pasar por varias máquinas: Pesadora: pesar la masa para que todo tenga el mismo peso Formadora: para dar forma al pan Laminadora: según el tipo de pan debe tener el mismo grosor, peso y tamaño, todo el pan se pasa por la máquina con excepción del pan blanco.	Encargado de producción
3	Hornear el pan	Llevar el pan de levadura al cuarto crecimiento para que este crezca y proceder a hornear Le pan que no lleva levadura se ingresa al horno de una vez	Encargado de producción
4	Empaque de pan	Dejar enfriar el pan por un periodo de tres a cuatro horas para proceder con el empaque	Encargado de producción

**Tabla 16**

*Flujograma del área de distribución-funciones del área*

Procesos del área de distribución		
Pasos	Descripción	Encargado de Área Repostería
1	Inicio	
2	Revisar lista de faltantes suministrada por el agente de venta	
3	Se debe preparar más producto o no es necesario	
4	Preparación de los ingredientes	
5	Amasar la masa	
6	Pesado de la masa	
7	Formado	
8	Pasar el pan por la laminadora para determinar el grosor y el tamaño Sí, pasa el punto 7 No, masa al punto 8	
9	Determinar tamaño y grosor de la masa	
10	Reposo de la masa en el cuarto de crecimiento	
11	Horneo del pan	
12	Salida del horno	
13	Enfriamiento	
14	Empaque	
14	Distribución	
15	Fin	

### *Descripción del proceso de ventas*

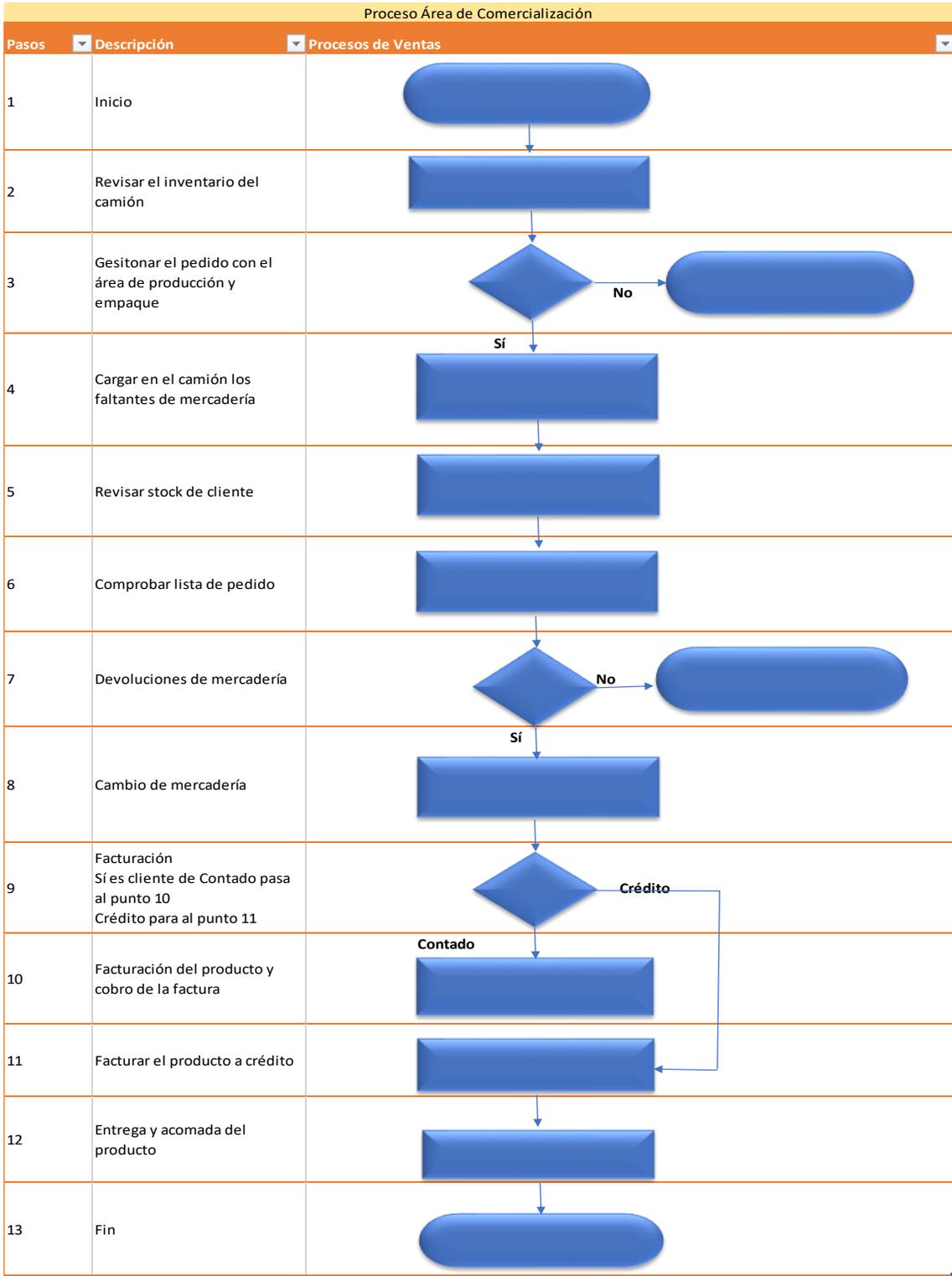
**Tabla 17**

#### *Actividades del área de ventas*

N°	Actividad	Descripción	Responsable
1	Verificar el Inventario	Verificar que en el camión tenga suficiente mercadería para hacer la ruta	Agente de Ventas
2	Gestionar el pedido al área de	Solicitar a los asociados del área de empaque la mercadería faltante	Agente de Ventas
3	Cargar los camiones	El día antes de la ruta se debe a listar la mercadería en el camión	Agente de Ventas
4	Revisar el stock de mercadería	Revisar junto con el cliente como esta el stock de mercadería	Agente de Ventas
5	Lista de pedido	Alistar la lista del pedido del cliente	Agente de Ventas
6	Revisar si hay devoluciones	Revisar si el cliente tenga mercadería dañada que debe devolver	Agente de Ventas
7	Facturar el producto	Determinar si el cliente es de contado o a crédito para realizar la factura	Agente de Ventas
8	Entregar el pedido	Revisar con el cliente el pedido contra lo facturado	Agente de Ventas
9	Acomodar la mercadería	Acomodar la mercadería en los estantes o gondolas	Agente de Ventas

**Tabla 18**

*Flujograma del área de comercialización-funciones del área*



## **Análisis e interpretación de los datos**

### ***Control interno***

Con el propósito de evaluar el control interno en la Cooperativa Coopepan R. L. se aplicaron entrevistas a los asociados de las diferentes áreas para determinar cuánto conocen de los reglamentos, política y manuales de procedimientos de los puestos. De igual manera, se llevó a cabo el diagnóstico de la Cooperativa con la ayuda de la gerente general. La Cooperativa actualmente tiene una estructura definida que le ha servido por más de 40 años de estar en el mercado, sin embargo, esto no quiere decir que el modo de operar que tiene la empresa sea el adecuado, esto porque se han obviado temas importantes en cuanto al control interno de la compañía como:

- Los objetivos, las políticas internas y manuales de procedimientos no se encuentran escritos y transmitidos al personal.
- Como parte de los incentivos al personal la Cooperativa, se le da a cada asociado un paquete de pan al día o dos, según la cantidad de hijos que tenga, un queque para los cumpleaños y la celebración del Día del Padre o la Madre, pero no se lleva un registro de la salida del inventario de la mercadería.
- No se llevan a cabo evaluaciones de desempeño a los asociados.
- En la actualidad, el personal se contrata según la experiencia que tenga, para estos casos la mayoría han trabajado en panaderías de la zona, no se aplican exámenes de ingreso.

- En la actualidad, las capacitaciones que reciben son por medio Urcozon R. L. o universidades de la zona, pero los asociados consideran que hacen falta más.

### ***Evaluación del riesgo***

La Cooperativa cumple con las leyes y regulaciones de la ley, está al día con los pagos de la Póliza de Incendios del Instituto Nacional de Seguros y el pago de planilla de la Caja Costarricense de Seguro Social. Por otro lado, la Gerencia indica que la Cooperativa trabaja en forma conjunta con los asociados para valorar las situaciones de riesgo que se pueden presentar y buscan la manera de prevenirlas.

### ***Actividades de control***

Una de las desventajas de la Cooperativa es que sus asociados, especialmente el área de administración tiene temor al cambio, por esta razón, se resiste a llevar un mejor control de la empresa por medio de *software* y prefiere llevarlo de manera manual o por medio de archivos de Microsoft Excel.

### ***Procesos de producción***

Según la entrevista realizada a la Gerencia, se indica que actualmente la Cooperativa, en el área de producción no lleva un control del consumo de inventario *versus* los productos producidos. En la evaluación del mantenimiento del equipo se determinó que la Cooperativa actualmente no tiene un proceso para mantenimiento preventivo, sino que solo se hace mantenimiento correctivo. En el caso del equipo del área de producción se tiene un buen equipo, pero esto no hace que no sea importante velar por el buen funcionamiento.

## **Resultados**

**Hallazgos área de administración.** A continuación, se presentan los hallazgos del área de administración.

### **HALLAZGO # AYC001 Revisión de permiso de funcionamiento.**

#### 1. Condición:

Se comprueba que la empresa Coopepan cuenta con el Permiso Sanitario de Funcionamiento del Ministerio de Salud, pero este se debía renovar el 17 de enero 2021, sin embargo, a la fecha no se ha renovado.

#### 2. Criterio:

El reglamento para autorización y permisos sanitarios de funcionamiento otorgados por el Ministerio de Salud n.º 39472-S solicita que se tramite el documento de permiso de funcionamiento como requisito previo para que un establecimiento en una ubicación determinada pueda operar, para cumplir con la legislación vigente que previene el impacto que los establecimientos puedan generar sobre el ambiente y la salud pública durante su funcionamiento. De igual manera, indica que todos los permisionarios, independientemente del grupo de riesgo al que su actividad pertenezca, tienen la obligación de tramitar la renovación de su PSF antes de su vencimiento.

#### 3. Causa:

El Permiso Sanitario de Funcionamiento del Ministerio de Salud se encuentra vencido desde hace más de 10 meses. Se habla con la gerente e indica que el atraso en la renovación se debe a que necesitan pagar un técnico en red de gas para realizar el mantenimiento de la

tubería de gas, pero en la actualidad no se ha logrado conseguir el técnico y también hace falta el presupuesto para pagar el servicio.

#### 4. Efecto:

La empresa se puede ver expuesta a una multa o cierre del negocio por no renovar a tiempo el Permiso Sanitario de Funcionamiento del Ministerio de Salud. En el artículo 45 del reglamento se indica que los establecimientos y actividades a las cuales se les ha otorgado el PSF son sujetos de inspección, de forma programada o por muestreo selectivo. En caso de que existan inconformidades, el cumplimiento de las medidas correctivas que se recomiendan se verificará en visita posterior.

Ley N° 5395 del 30 de octubre de 1973 *Ley General de Salud* en el ARTÍCULO 363.- La clausura consiste en el cierre con formal colocación de sellos, que la autoridad competente haga de un establecimiento, edificio, vivienda, instalación o similares, inhibiendo su funcionamiento. La clausura podrá ser total o parcial, temporal o definitiva, según lo exijan las circunstancias del caso.

#### 5. Recomendación:

Se recomienda a la empresa que haga la renovación del Permiso Sanitario de Funcionamiento del Ministerio de Salud a la brevedad para que no vea afectada su actividad comercial y que traten de tener siempre entre sus prioridades sus patentes y permisos al día, de igual manera, que utilice una herramienta como el Outlook para tener un recordatorio que le avise un mes antes de los vencimientos de los permisos.

---

**Firma del auditor:** Yirleny Campos      **Firma \_\_\_:** Inconsistencia X

---

Marcas: ✓: Satisfactorio-✗: Inconsistencias-N/A: No aplica.

### **HALLAZGO # AYC002 Boleta de control de licencia anual.**

#### 1. Condición:

En la revisión de los expedientes de los asociados de Coopepan se identificó que la mayoría de las boletas de control de licencia anual no cuentan con la firma del asociado que indique su recibido conforme ni de la gerente autorizándolos.

#### 2. Criterio:

Como parte la formalidad de los expedientes de los asociados, la administración debe solicitar a los asociados que firmen la boleta de licencia anual como prueba del otorgamiento de vacaciones. Esto se debe a que futuro los asociados pueden fundamentar ante el consejo que no han disfrutado el periodo de licencia anual.

#### 3. Causa:

Como la boleta de control de licencia anual firmada debidamente falta un documento probatorio suficiente que permita inferir que la Cooperativa le dio al asociado el tiempo de su licencia anual.

#### 4. Efecto:

Coopepan tiene una obligación de fondo consistente en pagar la licencia anual a sus asociados y el deber formal de mostrar las boletas de pago de los descansos de sus asociados firmadas debidamente por ellos, la falta de la firma en el documento constituye incumplimiento de una formalidad que se puede convertir en un problema en el futuro para la empresa.

## 5. Recomendación:

Se recomienda que cada vez que el asociado goce y se le cancela la licencia anual se proceda con la firma de la boleta, tanto por parte del asociado como de la gerente quién es la persona responsable de autorizar el disfrute de la licencia anual. Esto permite evitar que la Cooperativa se vea perjudicada en el futuro.

---

**Firma del auditor:** Yirleny Campos **Firma \_\_\_:** Inconsistencia X

---

Marcas: ✓: Satisfactorio-✗: Inconsistencias-N/A: No aplica.

**HALLAZGO #AAV003 Falta de herramientas informáticas o software.**

## 1. Condición:

La Cooperativa cuenta con *software* para la facturación de las ventas, pero para realizar las tareas de la parte administrativa no se utiliza, estas se llevan a cabo por medio de archivos de Microsoft Excel.

## 2. Criterio:

El personal administrativo no tiene un *software* adecuado para sus funciones.

## 3. Causa:

Falta de capacitación al personal administrativo para usar el *software* de la empresa en sus diferentes tareas. Falta de interés de los asociados para aprender a utilizar el sistema.

## 4. Efecto:

La Cooperativa no cuenta con un sistema adecuado para llevar un control de sus cuentas por pagar, cuentas por cobrar, inventarios, así como informaciones que se relacionan con sus

planillas de los asociados, ya que estos se llevan en un archivo de Microsoft Excel que se encuentra instalado solo en un equipo de cómputo y no existen respaldos. Si por alguna razón el equipo de cómputo se llegara a dañar la Cooperativa se quedaría sin respaldos.

5. Recomendación:

Capacitar al personal del área de administración en el uso del *software*, de manera que se le pueda sacar un mayor provecho al sistema. Además, establecer o delegar funciones al área administrativa para que utilice el *software* en las tareas asignadas.

---

**Firma del auditor:** Alba Villalobos      **Firma \_\_\_:** Inconsistencia X

---

Marcas: ✓: Satisfactorio-×: Inconsistencias-N/A: No aplica.

**HALLAZGO # AAV004 Libros contables desactualizados.**

1. Condición:

La Cooperativa no cuenta con los libros de contabilidad diario, mayor e inventario y balance actualizados.

2. Criterio:

El Ministerio de Hacienda de Costa Rica indica que, como parte de los derechos y obligaciones de los contribuyentes, en el inciso a de deberes formales y materiales:

a) Llevar los libros, los archivos, los registros contables y toda otra información de trascendencia tributaria ya sea en forma impresa en forma de documento, en soporte técnico o registrada por cualquier otro medio tecnológico.

Cuando entre la fecha de las últimas operaciones registradas en los libros, y el último día

del mes anterior a aquél en el cual se solicita su exhibición, existan más de cuatro (4) meses de atraso. La autoridad tributaria encuentre alguna de estas irregularidades el contribuyente podría hacerse acreedor de una sanción por libros.

### 3. Causa:

La gerente indica que la contadora de la Cooperativa no ha actualizado la información de los libros contables de los periodos 2019 y 2020, ya que debido a la pandemia de la COVID-19 no ha vuelto a visitar la empresa y, aparte de eso, la compañía se vio afectada no solo en la parte económica, sino que también en sus actividades en el año 2020, por lo que no se habían percatado de que los libros contables no estaban actualizados.

### 4. Efecto:

La importancia de tener los libros contables actualizados debidamente es que la Cooperativa no se verá expuesta a pagar una multa por parte del Ministerio de Hacienda de Costa Rica. Toda empresa puede obtener un buen funcionamiento de la compañía cuando tiene su contabilidad actualizada. Al no tener los libros contables actualizados no se tiene claridad de las deudas y obligaciones que tiene la Cooperativa.

### 5. Recomendación:

Se recomienda a la administración de la empresa velar y exigir que los libros contables de diario, mayor e inventario y balance de la compañía siempre estén al día y ordenados.

---

**Firma del auditor:** Alba Villalobos      **Firma \_\_\_:** Inconsistencia X

---

Marcas: ✓: Satisfactorio-×: Inconsistencias-N/A: No aplica.

**HALLAZGO # AYC005 Manual de puestos desactualizado.**

### 1. Condición:

Se confirma que la Cooperativa tiene un manual de recursos humanos, pero este no se encuentra actualizado.

### 2. Criterio:

Es recomendable que las empresas cuenten con manuales donde se determinen los requisitos y responsabilidades y condiciones que el puesto exige para el desempeño adecuado de las funciones. Se recomienda que el manual de puestos se esté actualizado constantemente, ya que las empresas de la actualidad tienen que innovar para seguir en el mercadeo. De igual manera, se recomienda actualizar el manual para que este sea una herramienta en la empresa que ayude a mejorar los niveles de productivos. Coso III se implementa a través de políticas y procedimientos.

### 3. Causa:

La Cooperativa tiene un manual de recursos humanos, pero no se tiene conocimiento de hace cuánto es el manual, ya que se realizó como un trabajo de universidad, pero la persona que lo elaboró no indicó el nombre del autor ni la fecha del documento.

### 4. Efecto:

Cuando los manuales de puestos están mal enfocados o se encuentran obsoletos por falta de actualización, es fácil predecir que los procesos que se nutren como las tareas, responsables, movimientos de personal o capacitaciones no se realizan de la manera correcta y que existe información importante que no se toma en cuenta en el momento de realizar las funciones.

### 5. Recomendación:

Se recomienda a la Cooperativa que actualice el manual de puestos por lo menos cada 2 años, de manera que cuente con una herramienta que le sirva en el futuro para las actividades de reclutamiento, selección, contratación y capacitación del personal por contratar para un determinado puesto.

---

**Firma del auditor:** Yirleny Campos Huertas **Firma \_\_\_:** Inconsistencia X

---

Marcas: ✓: Satisfactorio-✗: Inconsistencias-N/A: No aplica.

**Hallazgos área comercial.** A continuación, se presentan los hallazgos del área comercial.

#### **HALLAZGO # CAV006 Personal del área comercial desmotivado.**

##### 1. Condición:

El personal del área de comercialización se encuentra desmotivado, pues aseguran que la empresa no se preocupa por motivarlos.

##### 2. Criterio:

Coso III Integridad y valores éticos, la comisión Treadway establece que un clima ético vigoroso dentro de la empresa y en todos sus niveles es esencial para el bienestar de la organización, de todos los componentes y del público en general.

##### 3. Causa:

Aunque la parte de comercialización es una de las áreas más importantes de la empresa por ser la encargada de traer los ingresos con las ventas de los productos en ruta, actualmente

el personal no se encuentra motivado, pues indican que la compañía no se preocupa por la motivación y la seguridad de los vendedores.

4. Efecto:

Las personas necesitan sentirse motivadas para estar comprometidas con las empresas, muchas veces no basta solo con el salario, el empleado necesita sentir que la empresa se preocupa por su seguridad y por su bienestar. Cuando las empresas no demuestran interés por su capital humano, este puede bajar el rendimiento de su trabajo o hacerlo de mala manera, ya que se siente desmotivado y esto puede ser perjudicial para la compañía.

5. Recomendación:

Se recomienda a la Cooperativa trabajar bajo un esquema de beneficios para los asociados. Un asociado motivado rendirá más porque se siente mejor en su puesto y siente que es parte fundamental de la empresa cuanto más productivo sea el asociado habrá más crecimiento, tanto para él como para la compañía.

---

**Firma del auditor:** Alba Villalobos Maroto **Firma \_\_\_:** Inconsistencia X

---

Marcas: ✓: Satisfactorio-×: Inconsistencias-N/A: No aplica.

**Hallazgos generales.** A continuación, se presentan los hallazgos generales.

**HALLAZGO # GYC007 Falta de evaluación de desempeño del personal.**

1. Condición:

No se llevan a cabo evaluaciones de desempeño en las áreas de la Cooperativa.

2. Criterio:

Según los criterios de auditoría operativa, es importante realizar evaluaciones de desempeño a los colaboradores, esto como una herramienta de mejora, ya que permite el espacio de comunicación con las autoridades de la entidad, con el fin de conocer en qué se falla y cómo se puede mejorar.

3. Causa:

No se le da importancia a la evaluación de desempeño de los asociados.

4. Efecto:

Al no realizar una evaluación de desempeño no se puede tener un adecuado control sobre cómo se trabaja y qué necesidades presentan los asociados.

5. Recomendación:

Se recomienda la elaboración de un plan para medir el desempeño de los asociados. De esta manera, se puede saber dónde fallan los asociados y definir qué hace falta para que se les capacite.

---

**Firma del auditor:** Yirleny Campos Huertas **Firma \_\_\_:** Inconsistencia X

---

Marcas: ✓: Satisfactorio-×: Inconsistencias-N/A: No aplica.

**HALLAZGO # GYC008 Falta de capacitación a los asociados de la Cooperativa.**

1. Condición:

Los asociados del área de comercialización no han recibido capacitación referente a las actividades que realizan en la Cooperativa, sus conocimientos y experiencia la han adquirido con el tiempo que tiene de laborar en esta.

## 2. Criterio:

Según los criterios de auditoría operativa, es importante que todas las empresas capaciten al personal para que, de esta manera, desarrollen sus actividades con eficacia y eficiencia y así lograr los objetivos deseados.

## 3. Causa:

Falta de interés por parte de la Cooperativa de que su personal esté bien capacitado.

## 4. Efecto:

No explotan las habilidades de los asociados del área de comercialización al no especializarlos ni mantenerlos actualizados, lo que disminuye la oportunidad de que los asociados ejecuten mejor y de una manera más eficiente sus funciones.

## 5. Recomendación:

Elaboración de planes de capacitación para los asociados de las áreas producción y empaque, de comercialización y de administración de la Cooperativa.

---

**Firma del auditor:** Alba Villalobos Maroto **Firma \_\_\_:** Inconsistencia X

---

Marcas: ✓: Satisfactorio-×: Inconsistencias-N/A: No aplica.

**Hallazgos del área de producción y empaque.** En la visita realizada a la Cooperativa el día 04 de agosto 2021 y los cuestionarios aplicados a los asociados el 27 de octubre 2021, con el fin de evaluar el área de producción y tener una visión del entorno laboral. Es posible mencionar que, en el Departamento de Producción y Empaque, no se hicieron hallazgos que pongan en riesgo su operación, más bien es una de las áreas con mejores condiciones.

- Los asociados se sienten motivados por ser parte de la Cooperativa.
- Las instalaciones son adecuadas.
- Se cuenta con baños sanitarios para personal.
- Se cuenta con los equipos necesarios para desarrollar sus funciones.
- El ambiente laboral es agradable.
- Tiene un área de receso cómoda.
- Se tiene un rol de limpieza, de manera que las áreas de trabajo siempre están limpias y ordenadas.

## Capítulo V. Conclusión

Una de las partes vitales para el funcionamiento correcto de una empresa y, por ende, su productividad es la evaluación de los procesos para determinar el grado de eficacia y eficiencia al gestionar la organización. Por esto, existe la necesidad de contar con los mecanismos que le permitan medirlos y establecer la manera de mejorar, lo que optimiza el uso de los recursos disponibles. Cualquier ineficiencia en el proceso disminuye la utilidad de la empresa y aumenta los costos en el proceso.

En razón de la evidencia empírica no se ha establecido un método determinado para la elaboración de una auditoría a nivel cooperativo de autogestión a nivel nacional por lo que de igual manera representa una apertura para futuros estudios el análisis y comprensión de estos campos de investigación.

### Conclusiones del área de administración

Realizar una revisión del proceso de las áreas de la Cooperativa es útil para la empresa para la toma de decisiones y acciones de la Gerencia. En cuanto a las conclusiones, después de analizar la información obtenida de los cuestionarios para el área administrativa se puede mencionar:

- Ausencia de revisión y evaluación los puestos de trabajo.
- Inexistencia de programas de capacitación al personal.
- No tienen un sistema que les ayude a realizar trabajos automatizados, cuentan con un *software*, pero la única función que se le da es para llevar a cabo la facturación electrónica del área comercial.

- No se cuenta con respaldos de información y plantillas de trabajo importante y de dañarse el equipo se perdería esta información o, en su defecto, su recuperación se vuelve una tarea incierta.
- Se determina, de igual manera, que el puesto de gerencia no posee una libertad de decisión que le permita una administración correcta o desempeño en su área, por ejemplo, en la decisión de despido del personal.
- Sobrecarga de trabajo en el área de administración.
- Se afirma, de igual manera, que no se cumple del todo con el concepto de eficiencia y economicidad debido a que la toma de decisiones no se lleva a cabo bajo información contable actualizada, ya que los libros contables no se encuentran al día por lo que no se posee información 100 % real, sino estimaciones.

### **Conclusiones del área de comercialización**

En cuanto a las conclusiones, después de analizar la información obtenida de los cuestionarios aplicados a los asociados para el área comercialización se puede aludir:

- No tienen ni conocen políticas por escrito y normativas en el área funcional.
- Los asociados del área de comercialización desconocen la visión y misión de la Cooperativa.
- Personal anuente para capacitar.
- Falta de motivación a los asociados de la parte de comercialización.
- Falta de capacitación en el área de comercialización.

- Carencia de evaluaciones de desempeño y, por ende, de controles de cumplimiento y alcance de objetivos.

Ante la falta de capacitación para los asociados, es posible mencionar que se está ante una situación de riesgo de control, ya que los trabajadores no se capacitan para que puedan mejorar y realizar sus funciones de una manera más eficaz y eficiente. Por otro lado, se ve que la empresa no se preocupa por realizar evaluaciones de desempeño al personal, de manera que no se puede tener certeza de en qué funciones falla el personal y optimizar los procesos.

### **Conclusiones del área de producción y empaque**

Según los datos que se obtienen a través de los cuestionarios que se aplicaron a los asociados del área de producción y empaque, existen aspectos positivos y negativos en el funcionamiento de este como:

- Comunicación rápida y oportuna entre los asociados.
- Clima de trabajo agradable.
- Personal proactivo, con respuesta rápida para resolución de problemas.
- Personal anuente para capacitar.
- Personal multifuncional y con facilidad de ejecución de diversas funciones.
- Los asociados del Departamento de Producción cuentan con excelentes máquinas y equipos para la producción del pan.

- Inexistencia de manuales y políticas de lineamientos de puntos clave como procesos, reglamentos, procedimientos, funciones, perfiles de puestos y normas de acato por parte del personal del área.
- Ejecuciones incorrectas del proceso correcto de compras.
- Carencia de evaluaciones de desempeño y, por ende, de controles de cumplimiento y alcance de objetivos.
- Desconocimiento del personal de la visión, misión, objetivos y estrategia de dirección de la Cooperativa.
- Inexistencia de mantenimiento preventivo en los equipos y maquinaria.
- Falta de control en inventarios de materia prima.

Como resumen de las conclusiones de la Auditoría operativa, se enfatiza a la Gerencia de Coopepan, sobre las ventajas de contar con operaciones de compras, bodega y mantenimiento más eficientes y efectivas, lo que genera la posibilidad de disminuir los costos de operación y, por ende, incrementar sus utilidades. Para esto, es necesario incorporar a la organización herramientas o elementos que ayuden a planificar, analizar y solucionar situaciones mejorando el proceso de compras, almacenamiento y mantenimiento, pues como se menciona, en la actualidad no se cuenta con un control que permita medir la materia prima *versus* las unidades producidas.

Realizar evaluaciones periódicas de los procesos de compras, almacenamiento y mantenimiento, con el objetivo de determinar la eficiencia de estas y que permitan lograr los objetivos que se plantearon.

Se destaca, de igual manera, que según las herramientas aplicadas para la recolección de datos no se encuentran situaciones relevantes en el área de producción y empaque por lo que no se mencionan hallazgos para el área.

### ***Eficiencia***

En cuanto al tema de eficiencia dentro de la empresa, es posible mencionar ciertos puntos, por ejemplo, las consecuencias de poseer personal poco motivado entre su puesto y, de igual manera, el aprovechamiento que ellos pueden darle al equipo y activos intangibles como las herramientas digitales. Además, se observan puntos relevantes dentro de la eficiencia como:

- La toma en consideración de los asociados, realizar seguimientos de los procesos para ver si estos se llevan a cabo de manera eficiente, escuchando al personal encargado de realizar las tareas diarias, para tomar su opinión sobre cómo se puede mejorar.
- La falta de automatización los registros de la empresa, ya que actualmente la mayoría se lleva de forma manual, debido a que esto puede evocar en un mal manejo de la información aparte de un aprovechamiento disminuido de los recursos.
- Se observa también poca fiscalización en cuanto a rendimiento y desempeño de personal, así como una necesidad de un manejo más formal de mermas o control cruzado entre inventario y producción.

### ***Eficacia***

En cuanto a la eficacia de la empresa, se rescata el cumplimiento de plazos de producción y entrega de los distintos productos. De igual manera, es importante señalar que dentro de la

empresa existe una baja reincidencia en cuanto al surgimiento de conflictos y que además de esto cuentan con una rápida resolución.

Como punto a favor, se aprecia como la empresa en su lapso de existencia se ha preocupado por contar con la maquinaria necesaria para dar abasto con la producción, además del almacenamiento y línea de producción.

### ***Economicidad***

Entre la economicidad se menciona que aún no se ha hallado un medio eficaz para implementar cotizaciones que permitan disminuir los costos existentes sin sacrificar la calidad que se posee en los productos.

## Capítulo VI. Recomendaciones

Con el afán de ayudar a la mejora de las áreas de la Cooperativa se plantean las siguientes recomendaciones:

- Establecer y programa de capacitaciones para los asociados, con el objetivo de mejorar sus conocimientos y habilidades dentro de la Cooperativa.
- Establecer programas de evaluaciones y análisis del desempeño de los asociados.
- Implementar un sistema que le permita integrar la información de las diferentes áreas de la Cooperativa.
- Utilizar herramientas como Drive o Dropbox tipo *nube* que permitan un respaldo seguro de archivos relevantes para el funcionamiento de la Cooperativa.
- Mantener una comunicación fluida con los asociados con los temas de la Cooperativa, como los objetivos, misión y visión.
- Elaborar y suministrar a las áreas de la Cooperativa las políticas y normativas de la Cooperativa por escrito.
- Establecer un plan de mantenimiento preventivo para el equipo y maquinaria de la Cooperativa.
- Realizar una auditoría operativa periódicamente, con el fin de determinar la eficacia, eficiencia y la economía de la Cooperativa.
- Establecer funciones de mando en la gerencia que permitan mejorar la eficiencia en cuanto a la toma de decisiones.

La empresa ha podido laborar durante muchos años sin haber cambiado su esquema de trabajo. Esto se nota principalmente en algunas deficiencias en cuanto a la actualización constante, aparte de esto se puede rescatar el esfuerzo continuo por brindar siempre un producto y servicio de calidad obtenido también de la longevidad de su estadía en el mercado.

De igual manera se recomienda un replanteamiento o búsqueda de nuevos métodos de control interno dado el volumen de ventas que puede ser significativo y que puedan requerir de una actualización o reinversión para un mejor manejo.

Junto a los hallazgos encontrados también es importante realizar una revisión de la participación de organismos externos con la cooperativa, como lo son Instituto Nacional de Fomento Cooperativo (INFOCOOP) y Union Regional de Cooperativas de la Zona Norte (URCOZON R.L.)

Como recomendación general, la aplicación de una auditoría financiera, que permita dar la relevancia necesaria al área contable con la cual se pueda llevar a cabo una toma de decisiones favorable dentro de las condiciones reales en las que se encuentra la cooperativa.

En cuanto a la eficiencia, se determinan algunos puntos importantes que pueden llegar a considerarse por la empresa para su uso o modificación.

- Impulsar la innovación en los asociados para invertir en nuevas ideas para que los procesos sean más productivos y se aprovechen las herramientas digitales.
- Escuchar a los asociados, realizar seguimientos de los procesos para ver si estos se llevan a cabo de manera eficiente, escuchando al personal encargado de realizar las tareas para tomar su opinión sobre cómo se puede mejorar.

- Automatizar los registros de la empresa, así como fortalecer los medios de almacenamiento virtual de la información.
- Realizar auditorías recurrentes para conocer el desempeño de la empresa.
- Ejecutar seguimientos para control de las mermas.

**Economicidad**

- Elaborar estrategia de compras para comprar al mejor precio sin dejar de lado la cantidad y calidad del producto.

**Carta de la gerencia**

30 de diciembre de 2021

Señores

Gerente General

Cooperativa de Autogestión Industrial Panificadora San Carlos R. L.

Atención señora María Elena Rodríguez Piedra

Asunto: CARTA DE GERENCIA AL 30 DICIEMBRE 2021

El objetivo del informe de auditoría operativa es analizar las condiciones actuales de las áreas de administración y comercialización. Estas se han auditado con base en datos de producción y empaque y comercialización de la Cooperativa para emitir una opinión profesional sobre su proceso operativo, teniendo como base la auditoría que se realizó.

Nuestra responsabilidad es expresar una opinión basada en las Normas Internacionales de Auditoría. La auditoría operativa realizada en las áreas de administración, producción y empaque y comercialización permitió identificar, evaluar, revisar y aplicar los indicadores para, cumplir con el objetivo de este tipo de auditoría, que es determinar cuáles procesos existen debilidades o se deben mejorar para apoyar a las empresas en la toma de decisiones.

Consideramos que la evidencia de auditoría que hemos logrado obtener es suficiente y adecuada para brindar la opinión en cuanto al proceso de las áreas. Esperamos su atención a estas observaciones que no se refieren a los asociados, sino que tienen como objetivo mejorar los procesos operativos de la Cooperativa.

Entre los puntos relevantes por considerar que se encontraron en la auditoría se mencionan los siguientes.

- Falta de motivación a los asociados de la parte de comercialización.
- Falta de capacitación en el área de comercialización.
- Carencia de evaluaciones de desempeño y, por ende, de controles de cumplimiento y alcance de objetivos.
- Ausencia de revisión y evaluación de los puestos de trabajo.
- Ausencia de sistemas para trabajos automatizados o, en su defecto, un mayor aprovechamiento del sistema existente.
- No se cuenta con respaldos de información y plantillas de trabajo importante.
- Se determina, de igual manera, que el puesto de gerencia no posee una libertad de decisión que le permita una administración correcta o desempeño en su área, por ejemplo, en la decisión de despido del personal.
- Sobrecarga de trabajo en el área de administración.
- Se afirma, de igual manera, que no se cumple del todo con el concepto de eficiencia y economicidad debido a que la toma de decisiones no se lleva a cabo bajo información contable actualizada, ya que los libros contables no se encuentran al día.

A partir de estos datos se brinda una opinión limpia con salvedades, debido a que se encontraron puntos positivos y los hallazgos pueden ser solucionados por la empresa. A partir de este punto y, una vez expuestas las recomendaciones del caso, es cuando se deja

bajo criterio y responsabilidad de la empresa tomarlas en cuenta para su próxima corrección o aplicación.

Firma de las auditoras:

---

Yirleny Campos Huertas

---

Alba María Villalobos Maroto

## Bibliografía

- Acosta, R. (2009). *Flujograma*. El Cid Editor. <https://elibro-net.ezproxy.utn.ac.cr/es/lc/biblioutn/titulos/28942>
- Aguilera, D. G. (2019). *Estudio sobre la motivación laboral: una aplicación de la teoría de la expectativa de vroom* (Doctoral dissertation). Universidad Católica San Antonio de Murcia. <http://repositorio.ucam.edu/handle/10952/4220>
- Álvarez, M. D. C. V. y Rivera, Z. (2006). La auditoría como proceso de control: concepto y tipología. *Ciencias de la Información*, 37(2-3), 53-59.  
<https://www.redalyc.org/pdf/1814/181418190004.pdf>
- Angulo Villacís, F. P. (2016). *Informe de gestión del personal de la Cooperativa de transporte intraprovincial Rutas Milagreñas* (Bachelor thesis).
- Arderson, U. J.; Head, M.; Ramamoorti, S.; Riddle, C. y Salamasick, M. (2017). *Internal Assurance y Advisory Auditing* (Fourth ed.). The Institute of Internal Auditors Chicago Chapter.  
[https://files.transtutors.com/cdn/uploadassignments/2825170\\_1\\_anderson-internalauditing-9780894139888.pdf](https://files.transtutors.com/cdn/uploadassignments/2825170_1_anderson-internalauditing-9780894139888.pdf)
- Arens, I. A. y Elder, R. J. (2007). *Auditoría un enfoque integral* (11 ed.). Pearson Educación. <http://www.ebooks724.com.ezproxy.utn.ac.cr/?il=3369>
- B. S. A. (2013). *Auditoría del Control interno* (Tercera ed.). Buena Semilla. <https://www-digitaliapublishing-com.ezproxy.utn.ac.cr/visorepub/47135>

Camacho, M. V. (2020). *Las cooperativas en Costa Rica*. La Revista CR.

<https://www.larevista.cr/las-cooperativas-en-costa-rica/>

Cardona, C. R. (2010). *Fundamentos de Administración* (Tercera ed.). Ecoe Ediciones.

<https://www-digitaliapublishing-com.ezproxy.utn.ac.cr/visor/29946>

Cinfuentes, H. R.; Rodríguez, J. R.; Catañeda, C. S. y Amórtegui, V. (2012). *Auditoría*

*Operativa*. <https://contadormmc.files.wordpress.com/2015/01/auditoria-operativa1.pdf>

Coopepan, R. L. (2021). *Lista de asociados*.

Coopepan, R. L. (2021). *Logo*.

Coopepan, R. L. (2021). *Organigrama*

Córdoba, G. A. y Gamero, D. J. (2020). *La Auditoría de Gestión como Herramienta para el Diseño de Estrategias que Permitan Mejorar la gestión de la Cooperativa*

*Agraria San Pedro de los Incas LTDA* (Tesis). Universidad Nacional de Tumbes

<http://repositorio.untumbes.edu.pe/bitstream/handle/UNITUMBES/1813/TESIS%20-%20DIOS%20Y%20SANCHEZ.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Doria, D. D. (2020). *Metodología de la investigación*. Universidad Pontificia Bolivariana.

Fábregues Feijóo, S.; Meneses Naranjo, J.; Rodríguez Gómez, D. y Paré, M. H. (2016).

*Técnicas de Investigación Social y Educativa*. U. O. Catalunya Ed. <https://www-digitaliapublishing-com.ezproxy.utn.ac.cr/visorepub/47021>

Finkowsky, E. B. (2013). *Auditoría administrativa Evaluación y diagnóstico empresarial*

(3 ed.). Pearson Educación. <http://www.ebooks7-24.com.ezproxy.utn.ac.cr/?il=3561&pg=83>

Franklin, E. B. (2013). *Auditoría Administrativa Evaluación y Diagnóstico Empresarial* (Tercera ed.). Pearson. <http://www.ebooks7-24.com.ezproxy.utn.ac.cr/stage.aspx?il=3561&pg=83&ed=>

Infocoop. (2019). *Infocoop*. <https://www.infocoop.go.cr/node/107>

Jandaghi, G. (2012). Prioritizing the Factors Influencing the Development of Operational Audit. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 662.

Krajewski, L. J.; Ritzman, L. P. y Malhotra, M. K. (2013). *Administración de operaciones procesos y cadena de suministro*. Pearson Educación. <http://www.ebooks7-24.com.ezproxy.utn.ac.cr/?il=3670>

López, A.; Parada, A. y Simonetti, F. (1995). *Introducción a la psicología de la comunicación: textos y ejercicios*. Universidad Católica de Chile.

Luna, Y. B. (2012). *Auditoría Integral Normas y Procedimientos* (Segunda ed.). Ecoe Ediciones. <https://www-digitaliapublishing-com.ezproxy.utn.ac.cr/visor/29872>

Maldonado, J. (2011). *Gestión de procesos*.

Maldonado, J. Á. (2018). *Gestión de procesos*.

Maniviesa, P. (2021). *Cómo obtener una perspectiva real del avance de su negocio utilizando los estados financieros*. <https://www.pymerang.com/administracion-de->

empresas/1043-como-obtener-una-perspectiva-real-del-avance-de-su-negocio-utilizando-los-estados-financieros

Mantilla, A. (2013). *Auditoría del Control interno* (Tercera ed.). Buena Semilla.

<https://www-digitaliapublishing-com.ezproxy.utn.ac.cr/visorepub/47135>

Marco, F. (2016). *Introducción a la Gestión y Administración en las Organizaciones*.

Universidad Nacional Arturo Jauretche.

Mariño, S. E. (2017). *Auditoría de Gestión de la Cooperativa de Taxis Lizarzaburu y*

*Cumplimientos de Objetivos Institucionales* (Tesis Pregrado). Universidad Técnica de Ambato, Facultad de Contabilidad y Auditoría.

<https://repositorio.uta.edu.ec/bitstream/123456789/26567/1/T4136i.pdf>

Morales, H. S. (2012). *Introducción a la Auditoría*. Red Tercer Milenio S. C.

[http://www.aliat.org.mx/BibliotecasDigitales/economico\\_administrativo/Introduccion\\_a\\_la\\_auditoria.pdf](http://www.aliat.org.mx/BibliotecasDigitales/economico_administrativo/Introduccion_a_la_auditoria.pdf)

Norma Internacional de Auditoría 310. (2009). *Conocimiento del negocio*.

[http://www.grupomiranda.co.cr/despachos/nias\\_300\\_399\\_pdf/NIA\\_310.pdf](http://www.grupomiranda.co.cr/despachos/nias_300_399_pdf/NIA_310.pdf)

Norma Internacional de Auditoría 330. (2009). *Respuestas al Auditor a los Riesgos*

*Valorados*. <http://www.aplicaciones-mcit.gov.co/adjuntos/niif/17%20-%20NIA%20330.pdf>

Norma Internacional de Auditoría 530. (2009). *Muestreo de Auditoría*.

<http://www.aplicaciones-mcit.gov.co/adjuntos/niif/30->

%20A027%202013%20IAASB%20Handbook%20ISA%20530%20ES\_wm.pdf

Norma Internacional de Auditoría 700. (2009). *Formación de la Opinión y Emisión del Informe de Auditoría Sobre los Estados Financieros*. <http://www.aplicaciones-mcit.gov.co/adjuntos/niif/34%20-%20NIA%20700.pdf>

Payano, K. N.; Velarde, D. E. y Vera, E. A. (2017). *El Sistema de Control interno Basado en el Modelo Coso y su Influencia en la Profesionalización para las Empresas de Buses Panorámicos en Lima Metropolitana* (Tesis).

[https://repositorioacademico.upc.edu.pe/bitstream/handle/10757/621970/Franco\\_PK.pdf?sequence=5&isAllowed=y](https://repositorioacademico.upc.edu.pe/bitstream/handle/10757/621970/Franco_PK.pdf?sequence=5&isAllowed=y)

Robbins, S. P. (2017). *Fundamentos de administración* (10 ed.). Pearson Educación.

<http://www.ebooks7-24.com.ezproxy.utn.ac.cr/?il=4914>.

Rodríguez, I. R. (2013). *Una Mirada Práctica de la Auditoría* (Primera ed.). Javeriano.

<https://www-digitaliapublishing-com.ezproxy.utn.ac.cr/visor/62807>

Sampieri, R. H.; Collado, C. F. y Lucio, M. (2010). *Metodología de la Investigación* (Quinta ed.). McGraw-Hill.

[https://campusvirtual.utn.ac.cr/pluginfile.php/1595982/mod\\_resource/content/2/Metodologia%20de%20la%20investigaci%C3%B3n%205ta%20Edici%C3%B3n.pdf](https://campusvirtual.utn.ac.cr/pluginfile.php/1595982/mod_resource/content/2/Metodologia%20de%20la%20investigaci%C3%B3n%205ta%20Edici%C3%B3n.pdf)

Sandoval, A. R. y Ávila, M. E. (2015). *Aplicación de la Herramienta Integrada de Control interno y Administración de Riesgos*. Digiprint Editores S. A. <https://www-digitaliapublishing-com.ezproxy.utn.ac.cr/visor/68652>

Santillana, J. R. (2013). *Auditoría Interna* (Tercera ed.). Pearson Educación.

<http://www.ebooks7-24.com.ezproxy.utn.ac.cr/?il=3480>

Sistema Costarricense de Información Jurídica. (1973). *Ley General de Salud 5395*.

Sinalevi.

[http://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm\\_texto\\_completo.aspx?param1=NRTC&nValor1=1&nValor2=6581&nValor3=96425&strTipM=TC](http://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm_texto_completo.aspx?param1=NRTC&nValor1=1&nValor2=6581&nValor3=96425&strTipM=TC)

Sistema Costarricense de Información Jurídica. (2016). *Reglamento General Para*

*Autorización y Permisos de Funcionamiento Otorgado por el Ministerio de Salud*.

Sinalevi.

[http://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm\\_texto\\_completo.aspx?param1=NRTC&nValor1=1&nValor2=81043&nValor3=103191&strTipM=TC](http://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm_texto_completo.aspx?param1=NRTC&nValor1=1&nValor2=81043&nValor3=103191&strTipM=TC)

Sosa, J. F. (2011). *Los Principios de Economicidad, Eficiencia y Eficacia, en las*

*Contrataciones del Estado*. <https://docplayer.es/43638272-Los-principios-de-economicidad-eficiencia-y-eficacia-en-las-contrataciones-del-estado-jose-felix-sosa.html>

Suryafkaningrum, I. (2004). *The Implementation of Operational Audit*.

<https://edoc.uui.ac.id/bitstream/handle/123456789/22632/98312576%20Indri%20Suryaefkaningrum.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission. (2018).

*Acceptable Use of COSO Materials*. <https://www.coso.org/Documents/Acceptable-Use-of-COSO-Materials.pdf>

Tobón, L. E. (2016). *Hallazgos de Auditoría*.

[http://contraloriabga.gov.co/files/HALLAZGOS\\_LEMT.pdf](http://contraloriabga.gov.co/files/HALLAZGOS_LEMT.pdf)

Vega Montero, A. C. (2019). *Auditoría operativa a la Cooperativa de Ahorro y Crédito:*

*Juan Pío de Mora Ltda., agencia Caluma, del cantón Caluma, provincia de Bolívar, periodo 2017* (Bachelor thesis). Escuela Superior Politécnica de Chimborazo.

Verdugo Garzón, N. Y. (2015). *Auditoría de gestión aplicada a la Compañía de*

*Responsabilidad Limitada Laboratorio Celular Comunicaciones LABCELCOM CIA. LTDA. (Distribuidor autorizado MOVISTAR) periodo 1 de enero al 31 de diciembre de 2013* (Bachelor thesis).

<https://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/7769/1/UPS-CT004627.pdf>

Zapata, L. F.; Pérez, I. A. y Tobaada, F. H. (2013). *Gestión Estratégica de las Áreas funcionales de la empresa: Una Perspectiva Competitiva Internacional.*

*Investigación, Desarrollo, Innovación*, 4, 5.

<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6763055>

## Anexos

### Anexo 1. Carta de aceptación del proyecto



Dirección de Contabilidad y finanzas  
Sede Regional de San Carlos

---

07 de abril de 2021.  
COFI-037-2021

Alba Villalobos Maroto  
Yirieny Campos Huertas

Asunto: Aprobación de tema para Trabajo Final de Graduación.

Estimadas estudiantes

Según lo establece el reglamento de Trabajos Finales de Graduación y de conformidad con las líneas de Investigación establecidas para Licenciatura en Contaduría Pública, me permito informar que esta dirección de carrera aprueba la propuesta de tema con observaciones para que se analice la pertinencia y modificación del espacio temporal donde se indica "durante el primer cuatrimestre 2021." ya que dicha propuesta de ser aprobada se ejecutaría según reglamento entre mayo 2021 y abril 2022, adicionalmente valorar si la estructura administrativa de la empresa cuenta con los elementos suficientes para realizar una auditoría operativa y si es necesario por el alcance del proyecto incorporar el diseño de manuales de procedimientos, dado que en el tema o nombre de proyecto no hace mención a las áreas a auditar.

**"Auditoría Operativa, En la Empresa Coopepan R.L. se estará realizada durante el primer cuatrimestre 2021."**

Además, se aclara que el anteproyecto será aprobado por la Comisión de Trabajos Finales de Graduación, dicha comisión puede solicitar variaciones razonables, sin ocasionar perjuicio a la continuidad del TFG siempre que la temática a desarrollar concuerde con el tema planteado y aprobado por la dirección de carrera.

El Reglamento de Trabajos Finales de Graduación en el artículo 39 indica que la universidad contará con una base de datos digital con la totalidad de los TFG aprobados



**Dirección de Contabilidad y finanzas**  
Sede Regional de San Carlos

para que sirvan como fuente de consulta de futuras Investigaciones, no obstante, el artículo 42 brinda la posibilidad para que la empresa en la que se realiza la Investigación o autores del TFG se opongan a que los datos sean difundidos, en ambos casos sea autorizando o no el uso de la información, las personas estudiantes deberán presentar ante la dirección de carrera la carta de autorización para uso y manejo de los trabajos finales de graduación indicada en el anexo IV de dicho reglamento, seleccionando la aprobación de uso de información para fines académicos o indicando que únicamente sea almacenada en el Repositorio Institucional y se limite el uso y divulgación de la misma.

Adicional a la aprobación del tema, según lo manifiesto no cuentan con profesor tutor y tutor, por lo que realizó gestiones con académicos informando la necesidad de directores de tesis y han manifestado su interés en participar, por tanto, se recomienda como grupo contactar a los académicos Joseph Carmona Solís y María Antonieta Arce Salazar a los correos [jcarmona@utn.ac.cr](mailto:jcarmona@utn.ac.cr) y [marces@utn.ac.cr](mailto:marces@utn.ac.cr) para que les envíen la propuesta de TFG junto a la solicitud de acompañamiento como tutor y lectora respectivamente.

Atentamente,

JUELBERHT  
MANRIQUE  
ROJAS CONEJO  
(FIRMA)

Firmado digitalmente  
por JUELBERHT  
MANRIQUE ROJAS  
CONEJO  
Firma: 2021.06.07  
12:43:09 -05'00'

Manrique Rojas Conejo  
Director Carrera  
Contabilidad y Finanzas

Copia: Archivo Dirección Carrera Contabilidad y Finanzas.

## Anexo 2. Carta de aceptación del tutor



**Universidad Técnica Nacional**  
Sede Regional de San Carlos

Ciudad Quesada, 12 de abril del 2021

Señores:

Comisión de trabajos finales de graduación Licenciatura en Contaduría Pública  
UTN Sede Regional de San Carlos

Estimados señores:

Por este medio me permito expresar mi anuencia para ser el Tutor del proyecto de graduación denominado: Elaboración de una Auditoría Operativa para la Empresa Cooperativa De Autogestión Industrial Panificadora San Carlos R.L, durante el primer cuatrimestre del año 2021. Propuesta por las estudiantes Alba Villalobos Maroto y Yirieny Campos Huertas. Lo anterior con base en los lineamientos y disposiciones correspondientes emitidas por las autoridades de la UTN aplicables para ese tipo de actividad académica.

Asimismo, les indico que cuentan con mi disposición para atender cualquier duda o consulta adicional.

Sin otro particular,

JOSETH ANDRES  
CARMONA SOLIS  
(FIRMA)

Firmado digitalmente por JOSETH  
ANDRES CARMONA SOLIS (FIRMA)  
Fecha: 2021.04.13 11:50:52 -0500

MAF. Joseph Carmona Solis

Docente

Universidad Técnica Nacional

E-mail: [jcarmona@utn.ac.cr](mailto:jcarmona@utn.ac.cr), [www.utn.ac.cr](http://www.utn.ac.cr)

**Anexo 3. Carta de aceptación del lector interno**

Ciudad Quesada, 27 de Mayo de 2021.

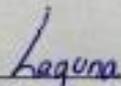
Comisión de Trabajos Finales de Graduación,  
Licenciatura en Contaduría Pública,  
Universidad Técnica Nacional,  
Sede Regional de San Carlos.

Asunto: Aceptación de lector.

Estimados Señores:

El suscrito **Victor Hugo Laguna Badilla** portador de la cédula **603810110** calidad de académico de la Universidad Técnica Nacional y posterior a la revisión de las disposiciones reglamentarias, manifiesto mi aceptación como lector del Trabajo Final de Graduación "Elaboración de una Auditoría Operativa para la Empresa Cooperativa de Autogestión Industrial Panificadora San Carlos R.L" propuesto por las estudiantes Yirleni Campos Huertas cedula 205890030 y Alba Villalobos Maroto cedula 27510567.

Sin otro particular, agradezco su gestión, atentamente.



Victor Hugo Laguna Badilla

Cédula: 603810110

## Anexo 4. Carta de aceptación del lector externo



**COOPEPAN R.L.**  
 COOPERATIVA DE AUTOGESTION INDUSTRIAL PANIFICADORA SAN CARLOS R.L.  
 Céd. Juríd. N° 3-004-045755

Ciudad Quesada, 25 de abril de 2021.

Comisión de Trabajos Finales de Graduación.  
 Licenciatura en Contaduría Pública.  
 Universidad Técnica Nacional.  
 Sede Regional de San Carlos.

Asunto: Aceptación de lector.

Estimados Señores:

El suscrito María Elena Rodríguez Piedra, cédula de identidad 203520330 en calidad de gerente de la Cooperativa de Autogestión Industrial Panificadora San Carlos R.L. y posterior a la revisión de las disposiciones reglamentarias, manifiesto mi aceptación como lector del Trabajo Final de Graduación "Elaboración de una Auditoría Operativa para la Empresa Cooperativa De Autogestión Industrial Panificadora San Carlos R.L. durante el primer semestre del año 2021" propuesto por los estudiantes Alba Villalobos Maroto, cédula 207510567 y Yirley Campos Huertas, número de cédula 205890030.

Sin otro particular, agradezco su gestión, atentamente.

  
 Nombre, cédula y firma.



## Anexo 5. Carta de compromiso con la empresa



**COOPEPAN R.L.**  
 COOPERATIVA DE AUTOGESTION INDUSTRIAL PANIFICADORA SAN CARLOS R.L.  
 Céd. Jurid. N° 3-004-045785

**Campos Huertas Yirleny**  
**Villalobos Maroto Alba**  
**Estudiantes de Licenciatura de Contaduría Pública**  
**Universidad Técnica Nacional**  
**Sede Regional de San Carlos**

Fecha 31 mayo 2021

Señora  
 María Elena Rodríguez Pineda  
 Gerente Coopepan R.L.

Esta carta es para confirmar nuestro entendimiento de los términos y objetivos del trabajo y la naturaleza y limitación de las actividades que llevaremos a cabo como parte de nuestro proyecto de graduación.

Hemos convenido en realizar los siguientes procedimientos e informarle los resultados de mi trabajo para certificar sus ingresos:

- Verificación de los procesos aplicados en la empresa mediante check list, además de cualquier otro tipo de evidencia necesaria.
- Revisión de los procesos en los distintos departamentos, llevados a cabo por la entidad mediante la observación y el análisis de la evidencia requerida por los estudiantes.
- Verificación y revisión de los procesos, y los resultados que se obtienen en la actualidad en comparación con los deseados, de acuerdo con la evidencia y trabajo de campo.

**Se estima el siguiente cronograma de trabajo:**

**Trabajo de campo: 20 horas (5 visitas de 4 horas aproximadamente,).**

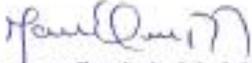
**Trabajo de oficina: 60 horas aproximadamente.**

Con la información brindada se verificará la forma de ejecutar los diferentes procesos y procedimientos. Se realizará los correspondientes hallazgos de acuerdo con el criterio de las estudiantes para determinar las conclusiones y recomendaciones pertinentes en el informe final.

Esperamos toda la cooperación de usted y confiamos que pondrán a nuestra disposición cualesquiera registros, documentación y otra información solicitada en conexión con nuestro trabajo.

Favor de firmar y regresar la copia anexa de esta carta para indicar que concuerda con su entendimiento de los términos del trabajo, incluyendo los procedimientos específicos en los que he convenido sean realizados.

Campos Huertas Yirleny  
 Villalobos Maroto Alba

  
**Acuse de recibo de la Administración**  


---

**Fecha de recibido**  


---

E-mail: coopepan2@gmail.com  
**Número de Identificación**  
400mts. norte del Hospital San Carlos, Quesada, San Carlos

---

TELS 2460-1461 / 2461-1479  
 2461-2239

Escaneado con CamScanner

## Anexo 6. Papeles de trabajo

VICA & ASOCIADOS  
Auditoría. Consultoría. Asesoría  
Teléfono: (506) 4801234  
Correo: vica&asociados@gmail.com  
Dirección: San Carlos, Ciudad Quesada, Continuo a Pall, Edificio AC



<b>Revisión:</b>	Permiso de Funcionamiento	<b>Fecha:</b>	27/10/2021
<b>Papel de Trabajo:</b>	YC001	<b>Audifores Rea.</b>	Yirleny Campos Huertas
<b>Relación:</b>	YC001 Revisión de Permiso de Funcionamiento		

**Objetivo:** Revisión de la vigencia de los permisos de funcionamiento.

**Evaluación:** Se realiza la revisión de los patentes Municipales y Permiso Sanitario de Funcionamiento, mediante la visita realizada a la empresa Coopepan R.L.

### Condición

Se comprueba que la empresa Coopepan cuenta con las patentes municipales y el Permiso Sanitario de Funcionamiento del Ministerio de Salud, pero el permiso sanitario de funcionamiento se debía renovar el 17 de enero 2021, sin embargo, a la fecha no ha sido renovado.

### Causa

Permiso Sanitario de Funcionamiento del Ministerio de Salud, se encuentra vencido desde hace más de diez meses.





VICA & ASOCIADOS  
Auditoría. Consultoría. Asesoría  
Teléfono: (506) 4601234  
Correo: vica&asociados@gmail.com  
Dirección: San Carlos, Ciudad Quesada, Continuo a Pail, Edificio AC



### **Efecto**

La empresa se puede ver expuesta al multa o cierre del negocio por no renovar a tiempo el Permiso Sanitario de Funcionamiento del Ministerio de Salud. En el artículo 45 del reglamento se indica que los establecimientos y actividades a las cuales se les ha otorgado el PSF según el presente reglamento, serán sujetos de inspección de forma programada o por muestreo selectivo. En caso que existan inconformidades, el cumplimiento de las medidas correctivas recomendadas se verificarán en visita posterior.

Ley N° 5395 del 30 de octubre de 1973 "Ley General de Salud" en el ARTICULO 363.- La clausura consiste en el cierre con formal colocación de sellos, que la autoridad competente haga de un establecimiento, edificio, vivienda, instalación o similares, inhibiendo su funcionamiento.

La clausura podrá ser total o parcial, temporal o definitiva, según lo exijan las circunstancias del caso.

### **Recomendaciones,**

Se recomienda a la empresa que realice la renovación del Permiso Sanitario de Funcionamiento del Ministerio de Salud a la mayor brevedad posible para que no se vea afectada su actividad comercial y que traten de tener siempre entre sus prioridades sus patentes y permisos al día, de igual manera que utilice una herramienta como puede ser el

VICA & ASOCIADOS  
 Auditoría. Consultoría. Asesoría  
 Teléfono: (506) 4601234  
 Correo: vica&asociados@gmail.com  
 Dirección: San Carlos, Ciudad Quesada, Continuo a Pall, Edificio AC



Outlook para tener un recordatorio que el avise un mes antes de los vencimientos de los permisos.

Firma Auditor:	Yirley Campos Huertas	Firma ____:	N/A
----------------	--------------------------	-------------	-----

Marcas: : Satisfactorio - : Inconsistencias - N/A: No aplica.

VICA & ASOCIADOS  
Auditoría, Consultoría, Asesoría  
Teléfono: (506) 4601234  
Correo: vica&asociados@gmail.com  
Dirección: San Carlos, Ciudad Guesada, Continuo a Pall, Edificio AC



<b>Revisión:</b>	Boleta de Control de Licencia Anual	<b>Fecha:</b>	27/10/2021
<b>Papel de Trabajo:</b>	YC002	<b>Auditoría Res.:</b>	Yirley Campos Huertas
<b>Relación:</b>	YC002 Boleta de Control de Licencia Anual		

**Objetivo:** Revisión de los expedientes de los asociados de Coopepan para confirmar que el expediente está completo.

**Evaluación:** Se revisan todos los documentos relacionado a los expedientes y se encuentra que las la mayoría de boletas de anualidad no cuenta con la debida firma de recibido conforme.

#### **Condición**

En la revisión de los expedientes de los asociados de Coopepan se identificó que la mayoría de boleta de control de licencia anual no cuenta con la firma del asociado indico su recibido conforme ni de la gerente autorizándolos

#### **Causa**

Al no estar la boleta de control de licencia anual debidamente firmada falta un documento probatorio suficientes que permitan inferir que la Cooperativa, le dio al asociado el tiempo de gozó de su licencia anual.

VICA & ASOCIADOS  
Auditoría, Consultoría, Asesoría  
Teléfono: (508) 4601234  
Correo: vica&asociados@gmail.com  
Dirección: San Carlos, Ciudad Quesada, Continuo a Pail, Edificio AC



4400

COOPERATIVA INDUSTRIAL PANIFICADORA SAN CARLOS S. L.  
COOPEPAS S. L.  
CIUDAD QUESADA - SAN CARLOS  
TEL. 24 60 14 61  
"EL PAN QUE SI SABE A PAN"

CONTROL DE LICENCIA ANUAL

NOMBRE DEL EMPLEADO Fronny Mae Ribble

DEPARTAMENTO Empaques PERIODO 2019

FECHA DE NUBENO 09 / Febrero / 2019

DISFRUTA LA PRIMERA SEMANA DEL 02 AL 07 DE AGO DEL 2020

DISFRUTA LA SEGUNDA SEMANA DEL 02 AL 12 DE AGO DEL 2020

TOTAL A PAGAR \$ 140000

OBSERVACIONES Prop. monto de \$ 45000 al 02/08/2020  
con Récibo # 499  
Y pagar de monto de \$ 65000 al 29/08/2020 con  
Récibo # 563

RECIBIDO CONFORME \_\_\_\_\_

VICA & ASOCIADOS  
 Auditoría, Consultoría, Asesoría  
 Teléfono: (506) 4801234  
 Correo: vica&asociados@gmail.com  
 Dirección: San Carlos, Ciudad Quesada, Continuo a Pall, Edificio AC



### **Efecto**

Coopepan, tiene una obligación de fondo consistente en pagar la licencia anual a sus asociados y el deber formal de mostrar las boletas de pago de los descansos de sus asociados debidamente firmadas por ellos, la falta de la firma en el documento constituye incumplimiento de una formalidad que se puede convertir en un problema a futuro para la empresa, ya que se podría ver en vuelta en una demanda laboral, por la finalización de un contrato laboral en malos términos y que el asociado quiere sacar provecho de la situación.

El patrono tiene la responsabilidad de tener un documento de respaldo firmado que haga constar que efectivamente el empleado (asociado) disfrutó de sus vacaciones, en caso de no existir evidencia el Ministerio de Trabajo y Seguridad Social de Costa Rica, se inclinara a lo que indica el empleado.

### **Recomendaciones**

Se recomienda que cada vez que el asociado goce y se le cancela la licencia anual se proceda con la firma de la boleta tanto por parte del asociado como de la gerente quién es la persona responsable de autorizar el disfrute de la licencia anual. De manera que la Cooperativa se vea perjudica a tiempo futuro.

VICA & ASOCIADOS  
Auditoría, Consultoría, Asesoría  
Teléfono: (505) 4601234  
Correo: vica&asociados@gmail.com  
Dirección: San Carlos, Ciudad Quesada, Continuo a Palí, Edificio AC



Firma Auditor:	Yirley Campos Huertas	Firma ____:	N/A
----------------	--------------------------	-------------	-----

Marcas:  Satisfactorio -  Inconsistencias - N/A: No aplica.

VICA & ASOCIADOS  
 Auditoría, Consultoría, Asesoría  
 Teléfono: (506) 4601234  
 Correo: vica&asociados@gmail.com  
 Dirección: San Carlos, Ciudad Quesada, Continuo a Palí, Edificio AC



<b>Revisión:</b>	Falta de Herramientas informáticas o Software	<b>Fecha:</b>	27/10/2021
<b>Papel de Trabajo:</b>	AA003	<b>Audidores Rea.</b>	Alba Villalobos Maroto
<b>Relación:</b>	AAV003 Falta de Herramientas informáticas o Software		

#### **Objetivo**

Verificación de existencia de Software en la empresa.

#### **Evaluación**

La Cooperativa cuenta con software para la facturación de las ventas, la información se obtuvo por medio de la entrevista realizada el 04 de agosto 2021, a la asiste administrativa y la gerente de la Cooperativa.

#### **Condición**

La Cooperativa, cuenta con software para la facturación de las ventas, pero para realizar las tareas de la parte administrativa no se utiliza, estas son realizadas por medio de archivos de Excel.

#### **Causa**

VICA & ASOCIADOS  
 Auditoría. Consultoría. Asesoría  
 Teléfono: (508) 4801234  
 Correo: vica&asociados@gmail.com  
 Dirección: San Carlos, Ciudad Quesada, Continuo a Pali, Edificio AC



Falta de capacitación al personal administrativo para saber usar el software de la empresa en sus diferentes tareas.

Falta de interés de los asociados para aprender a utilizar el sistema.

### **Efecto**

La Cooperativa, no cuenta con un sistema adecuado para llevar un control de sus cuentas por pagar, cuentas por cobrar, inventarios, así como información relacionadas con sus planillas de los asociados, ya que estos son llevados en un archivo de Excel que se encuentra instalado solo en un equipo de cómputo y que no existe respaldos.

Si por alguna razón el equipo de cómputo se llegara a dañar la Cooperativa se quedaría sin respaldos.

### **Recomendaciones**

Se recomienda que cada vez que el asociado goce y se le cancela la licencia anual se proceda con la firma de la boleta tanto por parte del asociado como de la gerente quién es la persona responsable de autorizar el disfrute de la licencia anual. De manera que la Cooperativa se vea perjudica a tiempo futuro.

VICA & ASOCIADOS  
Auditoría, Consultoría, Asesoría  
Teléfono: (506) 4601234  
Correo: vica&asociados@gmail.com  
Dirección: San Carlos, Ciudad Guesada, Continuo a Fall, Edificio AC



Firma Auditor:	Alba Villalobos	Firma ____:	N/A
----------------	-----------------	-------------	-----

Marcas:  Satisfactorio -  Inconsistencias - N/A: No aplica.

VICA & ASOCIADOS  
Auditoría, Consultoría, Asesoría  
Teléfono: (506) 4601234  
Correo: vica&asociados@gmail.com  
Dirección: San Carlos, Ciudad Quesada, Continuo a Pall, Edificio AC



<b>Revisión:</b>	Libros Contables desactualizados	<b>Fecha:</b>	27/10/2021
<b>Papel de Trabajo:</b>	AA004	<b>Auditores Res.</b>	Alba Villalobos Maroto
<b>Relación:</b>	AAV004 Libros Contables desactualizados		



#### Objetivo

Confirmación de que los libros contables de la Cooperativa se encuentren al día.

#### Evaluación

En la visita realizada a la empresa el día 27 de octubre 2021, se pudo observar que los libros contables de la empresa no se encuentran actualizados.

#### Condición

La Cooperativa no cuenta con los libros de contabilidad diario, mayor e inventario y balance actualizados.

#### Causa

La gerente indica que la contadora de la Cooperativa, no ha actualizado la información de los libros contables de los periodos 2019, 2020, porque debido a la pandemia del Covid 19 no ha vuelto a visitar la empresa y aparte de eso la empresa se vio afectada no solo en la

VICA & ASOCIADOS  
 Auditoría, Consultoría, Asesoría  
 Teléfono: (506) 4601234  
 Correo: vica&asociados@gmail.com  
 Dirección: San Carlos, Ciudad Quesada, Continuo a Pali, Edificio AC



parte económica, sino que también vieron afectados sus actividades en el año 2020, porque lo que no se habían percatado de que los libros contables no estaban actualizados.

ESTADO DE RESULTADOS PERIÓDICO	
PERIÓDICO TERMINADO EL 31/12/20	
Ventas	Q 255,500,000
- Descuentos sobre Ventas	(1,000,000)
Ventas Netas	254,500,000
menos: Gastos de venta	Q 1,500,000
- Inventario Producto Terminado	2,000,000
Gastos de Manufactura	15,000,000
Diferencial disponible para la venta	235,000,000
- Inventario Producto Terminado	Q 10,000,000
Excedente bruto en Ventas	Q 225,000,000
menos: Gastos de Operación	Q 10,000,000
Gastos de Administración	5,000,000
Gastos de distribución y ventas	5,000,000
Gastos Financieros	Q 0
Pérdida de Operación	Q 15,000,000
mas: Otros ingresos	Q 5,000,000
Pérdida del Período	Q 10,000,000
<b>BALANCE DE SITUACIÓN</b>	
AL 31 DE DICIEMBRE DE 2020	
ACTIVO	
Activo Corriente	Q 1,000,000
Efectivo	Q 1,000,000
Cuentas por pagar	2,000,000
Certificados de Depósitos	4,000,000
Gastos diferidos	1,000,000
Inversiones	1,000,000
Inventarios	6,000,000
Total Activo Corriente	Q 15,000,000

VICA & ASOCIADOS  
Auditoría, Consultoría, Asesoría  
Teléfono: (506) 4601234  
Correo: vica&asociados@gmail.com  
Dirección: San Carlos, Ciudad Quesada, Continuo a Pail, Edificio AC



VICA & ASOCIADOS  
Auditoría, Consultoría, Asesoría  
Teléfono: (506) 4601234  
Correo: vicaasociados@gmail.com  
Dirección: San Carlos, Ciudad Quesada, Continuo a Fall, Edificio AC



Ventas

2011-18	80	20297 791 14
2012-18	80	20225 282 13
2013-18	80	20278 848 13
2014-18	80	20127 249 13
2015-18	87	20470 927 13
2016-18	88	20109 589 13
2017-18	88	20109 589 13
2018-18	89	20109 589 13
2019-18	89	18 528 927 13
2020-18	90	20109 589 13
2021-18	90	20109 589 13
2022-18	92	20109 589 13
2023-18	92	20109 589 13

VICA & ASOCIADOS  
Auditoría, Consultoría, Asesoría  
Teléfono: (506) 4601234  
Correo: vica&asociados@gmail.com  
Dirección: San Carlos, Ciudad Quesada, Continuo a Pall, Edificio AC



### Efecto

La importancia de tener los libros contables debidamente actualizados es que la Cooperativa, no se verá expuesta a tener que pagar una multa por parte del Ministerio de Hacienda de Costa Rica.

Toda empresa lograr obtener un buen funcionamiento de la empresa cuando tiene su contabilidad actualizada. Al no tener los libros contables actualizados no se tiene claridad de las deudas y obligaciones que tiene la Cooperativa.

### Recomendaciones

Se recomienda a la administración de la empresa velar y exigir que los libros contables de diario, mayor e inventario y balance, de la empresa siempre este al día y ordenados.

Firma Auditor:	Alba Villalobos	Firma ___:	N/A
----------------	-----------------	------------	-----

Marcas:  Satisfactorio -  Inconsistencias - N/A: No aplica.

VICA & ASOCIADOS  
Auditoría, Consultoría, Asesoría  
Teléfono: (508) 4801234  
Correo: vica&asociados@gmail.com  
Dirección: San Carlos, Ciudad Quesada, Continuo a Pall, Edificio AC



<b>Revisión:</b>	Manual de Puestos desactualizado	<b>Fecha:</b>	27/10/2021
<b>Papel de Trabajo:</b>	AYC005	<b>Auditores Res.</b>	Yirley Campos Huertas
<b>Relación:</b>	AYC005 Manual de Puestos desactualizados		

#### Objetivo

Confirmación la existencia de manual de puestos y políticas en la Cooperativa.

#### Evaluación

Según los cuestionarios aplicados a los asociados el día 27 de octubre 2021 se pudo revisar que la empresa si cuenta con manual de puestos.

#### Condición

Se confirma que la Cooperativa tiene un manual de Recursos Humanos, pero este no se encuentra actualizado.

#### Causa

La Cooperativa tiene un manual de Recursos Humanos, pero la gerente no tiene el dato de hace cuanto se hizo y quién fue la persona responsable de la elaboración. Se tiene

VICA & ASOCIADOS  
Auditoría, Consultoría, Asesoría  
Teléfono: (506) 4601234  
Correo: vica&asociados@gmail.com  
Dirección: San Carlos, Ciudad Quesada, Continuo a Pail, Edificio AC



conocimiento de que fue realiza por un trabajo final de una Universidad, pero la persona que lo elaboro no indico ni nombre del autor ni la fecha del documento.



**COOPEPAN R.L.**

**INTRODUCCIÓN**

En el presente documento se describe el manual de puestos de la cooperativa COOPEPAN R.L. que tiene el objetivo de servir como guía para el personal de la cooperativa, de acuerdo con los procesos de funcionamiento de la misma. Este manual constituye la herramienta fundamental en la gestión y legal por la que todo manual requiere estar debidamente actualizado para que se pueda cumplir con la normativa de la cooperativa, permitiendo a todos los miembros de la cooperativa, personal y socios, tener un conocimiento claro de sus funciones y responsabilidades, así como de los procedimientos y procesos de la cooperativa, permitiendo así una mejor gestión de la misma y un mayor compromiso de los miembros de la cooperativa.

Es importante señalar que en el manual de puestos se no se describen los procesos de la cooperativa, sino que se describen los puestos y las responsabilidades de los mismos, así como el flujo de trabajo, dentro de la responsabilidad que tienen los puestos de sus propios y respectivos. A su vez, se describen los procesos y procedimientos, de acuerdo con el manual de puestos de la cooperativa, de acuerdo con el manual de puestos de la cooperativa, de acuerdo con el manual de puestos de la cooperativa, de acuerdo con el manual de puestos de la cooperativa.

Finalmente, se describe el proceso de actualización, la revisión del manual y la actualización del mismo.

## Efecto

Cuando los manuales de puestos están mal enfocados o se encuentran obsoletos por falta de actualización, es fácil predecir que los procesos que se nutre como las tareas, responsables, movimientos de personal o capacitaciones no se están realizando de la manera correcta y que existan información importante que no se tomando en cuenta a la hora de realizar las funciones.

VICA & ASOCIADOS  
 Auditoría, Consultoría, Asesoría  
 Teléfono: (508) 4601234  
 Correo: vica&asociados@gmail.com  
 Dirección: San Carlos, Ciudad Quesada, Continuo a Pall, Edificio AC



### Recomendaciones

Se recomienda a la Cooperativa, que este actualizado el manual de puestos por los menos cada dos años, de manera que cuente con una herramienta que le sirva en el futuro para las actividades de reclutamiento, selección contratación y capacitación del personal a contratar para un determinado puesto.

Firma Auditor:	Yirley Campos	Firma ____:	N/A
----------------	---------------	-------------	-----

Marcas: : Satisfactorio - : Inconsistencias - N/A: No aplica.

VICA & ASOCIADOS  
Auditoría. Consultoría. Asesoría  
Teléfono: (506) 4601234  
Correo: vica&asociados@gmail.com  
Dirección: San Carlos, Ciudad Guesada, Continuo a Palí, Edificio AC



<b>Revisión:</b>	Personal del Área Comercial Desmotivado	<b>Fecha:</b>	27/10/2021
<b>Papel de Trabajo:</b>	CAV006	<b>Auditores Rea.</b>	Alba Villalobos
<b>Relación:</b>	CAV006 Personal del Área Comercial Desmotivado.		



### Objetivo

Conocer el grado de motivación de los asociados de la Cooperativa.

### Evaluación

Según los cuestionarios aplicados a los asociados el día 27 de octubre 2021, se pudo determinar que los asociados encargados del área de ventas no se encuentran motivados.

### Condición

El personal del área de comercialización se encuentra desmotivado, pues aseguran que la empresa no se preocupa por motivarlos.

### Causa

Aunque de la Cooperativa la parte de comercialización es una de las áreas más importante de la empresa por ser la encargada de traer los ingresos a la Cooperativa producto de las

VICA & ASOCIADOS  
Auditoría. Consultoría. Asesoría  
Teléfono: (508) 4601234  
Correo: vica&asociados@gmail.com  
Dirección: San Carlos, Ciudad Quesada, Continuo a Pail, Edificio AC



ventas de los productos en ruta, actualmente el personal no se encuentra motivado, pues indican que la empresa no se preocupa por la motivación y la seguridad de los vendedores.

VICA & ASOCIADOS  
 Auditoría, Consultoría, Asesoría  
 Teléfono: (506)4601234  
 Correo: vica&asociados@gmail.com  
 Dirección: San Carlos, Ciudad Quesada, Continuo a Palí, Edificio AC



VICA & ASOCIADOS  
 Auditoría, Consultoría, Asesoría  
 Teléfono: (506)4601234  
 Correo: vica&asociados@gmail.com  
 Dirección: San Carlos, Ciudad Quesada, Continuo a Palí, Edificio AC



4. ¿La Cooperativa imparte charlas de motivación a los asociados?  
 Sí  
 No

5. ¿Se siente usted motivado por ser parte de la Cooperativa?  
 Sí  
 No

6. ¿Considera usted que la Cooperativa cuenta con maquinas y equipo que permiten efectuar el trabajo de manera eficiente?  
 Sí  
 No

7. ¿Cree usted que la Cooperativa se preocupa por su seguridad?  
 Sí  
 No

**II Parte Sección del área de Comercialización**

8. ¿Existe una adecuada coordinación de las actividades dentro del área de comercialización?  
 Sí  
 No

9. ¿Las funciones que ejecutan los asociados del área de comercialización se encuentran establecidos dentro de un manual de funciones?  
 Sí  
 No

VICA & ASOCIADOS  
Auditoría. Consultoría. Asesoría  
Teléfono: (506) 4801234  
Correo: vica&asociados@gmail.com  
Dirección: San Carlos, Ciudad Quesada, Continuo a Palí, Edificio AC



### Efecto

Las personas necesitan sentirse motivados para poder estar comprometidos con las empresas, muchas veces no basta solo con el salario, el empleado necesita sentir que la empresa se preocupa por su seguridad y por su bienestar. Cuando las empresas no demuestran interés por su capital humano este puede bajar el rendimiento de su trabajo o hacer de mala manera ya que se siente desmotivado y esto puede ser perjudicial para la empresa ya que estamos hablando de una de las áreas más importantes para la empresa.

### Recomendaciones

Se recomienda a la cooperativa, trabajar bajo un esquema de beneficios para los asociados.

Un asociado motivado rendirá más porque se siente mejor en su puesto y siente que es parte fundamental de la empresa, entre más productivo sea el asociado habrá más crecimiento tanto para él como para la empresa.

Firma Auditor:	Alba Villalobos	Firma ___:	N/A
----------------	-----------------	------------	-----

Marcas:  Satisfactorio -  Inconsistencias - N/A: No aplica.

VICA & ASOCIADOS  
Auditoría, Consultoría, Asesoría  
Teléfono: (508) 4601234  
Correo: vica&asociados@gmail.com  
Dirección: San Carlos, Ciudad Quesada, Continuo a Pall, Edificio AC



<b>Revelación:</b>	Falta de Evaluación de Desempeño del Personal	<b>Fecha:</b>	27/10/2021
<b>Papel de Trabajo:</b>	GYC007	<b>Audidores Res.</b>	Yirley Campos Huertas
<b>Relación:</b>	GYC007 Falta de Evaluación de Desempeño del Personal		



#### Objetivo

Conocer si la cooperativa realiza actividades de evaluación de desempeño.

#### Evaluación

Según los cuestionarios aplicados a los asociados el día 27 de octubre 2021, se pudo determinar que no se realizan actividades de evaluación de desempeño.

#### Condición

No se realizan evaluación de desempeño en las áreas de la Cooperativa

#### Causa

No se da la debida importancia a la evaluación de desempeño de los asociados.

VICA & ASOCIADOS  
Auditoría, Consultoría, Asesoría  
Teléfono: (506) 4601234  
Correo: vica&asociados@gmail.com  
Dirección: San Carlos, Ciudad Quesada, Continuo a Pail, Edificio AC



VICA & ASOCIADOS  
Auditoría, Consultoría, Asesoría  
Teléfono: (506) 4601234  
Correo: vica&asociados@gmail.com  
Dirección: San Carlos, Ciudad Quesada, Continuo a Pail, Edificio AC



4. ¿La Cooperativa requiere charlas de motivación a los asociados?  
 Sí  
 No

5. ¿Se siente usted motivado por ser parte de la Cooperativa?  
 Sí  
 No

6. ¿Considera usted que la Cooperativa cuenta con maquinaria y equipo que permitan efectuar el trabajo de manera eficiente?  
 Sí  
 No

7. ¿Cree usted que la Cooperativa se preocupa por su seguridad?  
 Sí  
 No

**El Parte Sección del área de Comercialización**

8. ¿Existe una adecuada coordinación de las actividades dentro del área de comercialización?  
 Sí  
 No

9. ¿Las funciones que ejecutan los asociados del área de comercialización se encuentran establecidos dentro de un manual de funciones?  
 Sí  
 No

VICA & ASOCIADOS  
Auditoría, Consultoría, Asesoría  
Teléfono: (508) 4801234  
Correo: vica&asociados@gmail.com  
Dirección: San Carlos, Ciudad Quesada, Continuo a Pall, Edificio AC



### Efecto

Al no realizar evaluación de desempeño no se puede tener un adecuado control de cómo se está trabajando y que necesidades necesita los asociados que se le refiere.

### Recomendaciones

Elaboración de un plan para medir el desempeño de los asociados. De esta manera se puede saber dónde está fallando los asociados y definir qué está haciendo falta que se le capacite.

Firma Auditor:	Yirlemy Campos Huertas	Firma ____:	Inconsistencia X
----------------	------------------------	-------------	------------------

Marcas:  Satisfactorio - X : Inconsistencias - MN: No aplica.

VICA & ASOCIADOS  
 Auditoría, Consultoría, Asesoría  
 Teléfono: (506) 4601234  
 Correo: vica&asociados@gmail.com  
 Dirección: San Carlos, Ciudad Quesada, Continuo a Pall, Edificio AC



<b>Revelación:</b>	Falta de Capacitación	<b>Fecha:</b>	27/10/2021
<b>Papel de Trabajo:</b>	GYC008	<b>Auditores Rea.</b>	Alba Villalobos Maroto
<b>Relación:</b>	GYC008 Falta de Capacitación a los Asociados de la Cooperativa		

#### Objetivo

Conocer si la Cooperativa se preocupa porque los asociados estén capacitados.

#### Evaluación

Según los cuestionarios aplicados a los asociados el día 27 de octubre 2021, se pudo determinar que los asociados del área de comercialización y el área de administración carecen de capacitación.

#### Condición

Los asociados del área de comercialización, no han recibido capacitación referente a las actividades que realizan en la Cooperativa, sus conocimientos y experiencia la han adquirido con el tiempo que tiene de laborar para la Cooperativa.

#### Causa

VICA & ASOCIADOS  
Auditoría. Consultoría. Asesoría  
Teléfono: (508) 4801234  
Correo: vica&asociados@gmail.com  
Dirección: San Carlos, Ciudad Quesada, Continuo a Pall, Edificio AC



Falta de interés por parte de la Cooperativa, de que su personal este bien capacitado

VICA & ASOCIADOS  
 Auditoría, Consultoría, Asesoría  
 Teléfono: (506)4601234  
 Correo: vica&asociados@gmail.com  
 Dirección: San Carlos, Ciudad Quesada, Continuo a Pall, Edificio AC



VICA & ASOCIADOS  
 Auditoría, Consultoría, Asesoría  
 Teléfono: (506)4601234  
 Correo: vica&asociados@gmail.com  
 Dirección: San Carlos, Ciudad Quesada, Continuo a Pall, Edificio AC



4. ¿La Cooperativa imparte charlas de motivación a los asociados?  
 SI  
 NO

5. ¿Se siente usted motivado por ser parte de la Cooperativa?  
 SI  
 NO

6. ¿Considera usted que la Cooperativa cuenta con maquinaria y equipo que permiten efectuar el trabajo de manera eficiente?  
 SI  
 NO

7. ¿Cree usted que la Cooperativa se preocupa por su seguridad?  
 SI  
 NO

**El Parte Sección del Área de Comercialización**

8. ¿Existe una adecuada coordinación de las actividades dentro del área de comercialización?  
 SI  
 NO

9. ¿Las funciones que ejecotan los asociados del área de comercialización se encuentran establecidos dentro de un manual de funciones?  
 SI  
 NO

VICA & ASOCIADOS  
 Auditoría. Consultoría. Asesoría  
 Teléfono: (506) 4601234  
 Correo: vica&asociados@gmail.com  
 Dirección: San Carlos, Ciudad Quesada, Continuo a Pall, Edificio AC



### Efecto

No explotan las habilidades de los asociados del área de comercialización, al no especializarlos ni mantenerlos actualizados, disminuyendo la oportunidad del que los asociados ejecuten mejor y de una manera más eficiente sus funciones.

### Recomendaciones

Elaboración de planes de capacitación para los asociados de las áreas producción y empaque, área de comercialización y área de administración de la Cooperativa.

<b>Firma Auditor:</b>	Alba Villalobos Maroto	<b>Firma ____:</b>	Inconsistencia <b>X</b>
-----------------------	------------------------	--------------------	-------------------------

Marcas:  Satisfactoria -  Inconsistencia -  No aplica.

## Anexo 7. Carta de Autorización Para Uso Y Manejo De Los Trabajos Finales De Graduación

**Anexo IV  
CARTA DE AUTORIZACIÓN PARA USO Y MANEJO DE LOS TRABAJOS FINALES  
DE GRADUACIÓN  
UNIVERSIDAD TÉCNICA NACIONAL  
(Trabajo colectivo)**

San Carlos, Ciudad Quesada, Fecha 16 mayo 2022

Señores  
Vicerrectoría de Investigación  
Sistema Integrado de Bibliotecas y Recursos Digitales

Estimados señores:

Nombre de sustentantes	Cédula
Campos Huertas Yirley	205890030
Villalobos Maroto Alba María	207510567

Nosotros en calidad de autores del trabajo de graduación titulado: "Elaboración de una auditoría operativa para la empresa Cooperativa de Autogestión Industrial Panificadora San Carlos R. L., entre el segundo cuatrimestre 2021 y el tercer cuatrimestre de 2021"

El cual se presenta bajo la modalidad de:

Seminario de Graduación

Proyecto de Graduación

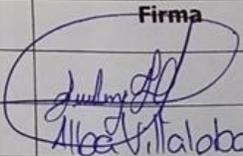
Tesis de Graduación

Presentado en la fecha 11/05/2022, autorizamos a la Universidad Técnica Nacional, sede San Carlos, para que nuestro trabajo pueda ser manejado de la siguiente manera:

<b>Autorizamos</b>	<b>SI</b>	<b>No</b>
Conservación de ejemplares para préstamo y consulta física en biblioteca	X	
Inclusión en el catálogo digital del SIBIREDI (Cita catalográfica)	X	
Comunicación y divulgación a través del Repositorio Institucional	X	
Resumen (Describe en forma breve el contenido del documento)	X	
Consulta electrónica con texto protegido	X	
Descarga electrónica del documento en texto completo protegido	X	
Inclusión en bases de datos y sitios web que se encuentren en convenio con la Universidad Técnica Nacional contando con las mismas condiciones y limitaciones aquí establecidas.	X	

Por otra parte, declaramos que el trabajo que aquí presentamos es de plena autoría, es un esfuerzo realizado de forma conjunta, académica e intelectual con plenos elementos de originalidad y creatividad. Garantizamos que no contiene citas, ni transcripciones de forma indebida que puedan devenir en plagio, pues se ha utilizado la normativa vigente de la American Psychological Association (APA). Las citas y transcripciones utilizadas se realizan en el marco de respeto a las obras de terceros. La responsabilidad directa en el diseño y presentación son de competencia exclusiva, por tanto, eximo de toda responsabilidad a la Universidad Técnica Nacional.

Conscientes de que las autorizaciones no reprimen nuestros derechos patrimoniales como autores del trabajo. Confiamos en que la Universidad Técnica Nacional respete y haga respetar nuestros derechos de propiedad intelectual.

<b>Nombre del estudiante</b>	<b>Cédula</b>	<b>Firma</b>
Campos Huertas Yirley	205890030	
Vitalobos Maroto Alba María	207510567	

Día: 16 mayo 2022