

UNIVERSIDAD TÉCNICA NACIONAL

SEDE REGIONAL DE SAN CARLOS

Carrera: Contaduría Pública

Licenciatura

Proyecto Final de Graduación

Tema

AUDITORÍA OPERATIVA EN LOS PROCESOS CONTABLES DE CUENTAS POR PAGAR, ACTIVOS, INVENTARIOS DE FÁBRICA, PRODUCCIÓN Y CARNICERÍA, EN LA EMPRESA GANADERA KALIKA S.A., DURANTE EL PERIODO 2021

Sustentantes:

Blanco Gómez Luis Enrique

Rodríguez Esquivel Katherine Mariana

Solís Flores Karla María

Ciudad Quesada, septiembre 2022

**Carrera Contabilidad y Finanzas
Licenciatura Contaduría Pública**

**Acta de Aprobación
Universidad Técnica
Nacional Sede San Carlos
Acta # 07-2022**

En la ciudad de Ciudad Quesada, San Carlos a los siete días del mes de setiembre de 2022, estando presentes en la Universidad Técnica Nacional, Sede Regional de San Carlos, las siguientes personas: **Manrique Rojas Conejo, Director de Carrera, Wilson Alvarado Rodríguez, Tutor, Wilberth Thomas Castro, Lector Interno, Jasón Fernando Villalobos Marín, Lector Externo y Ada Francys Valle Chavarría, Especialista Invitada**, en su condición de Tribunal Evaluador del Trabajo Final de Graduación para optar por el grado de Licenciatura de las personas estudiantes **Blanco Gómez Luis Enrique, cédula de identidad 207500928, Rodríguez Esquivel Katherine Mariana, cédula de identidad 207280822 y Solís Flores Karla María, cédula de identidad 207430371.**

Reunido el Tribunal Evaluador las personas aspirantes procedieron a defender su Trabajo Final de Graduación “**Auditoría Operativa en los procesos contables de cuentas por pagar, activos, inventarios de fábrica, producción y carnicería, en la empresa Ganadera Kalika S.A., durante el periodo 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 **95.56** cumpliendo con las exigencias requeridas para la aprobación y es conferido el grado de **Licenciatura en Contaduría Pública.**

Nombre y Firma Dirección de Carrera.

Manrique Rojas Conejo. Director de carrera.

JUELBERHT
MANRIQUE
ROJAS CONEJO
(FIRMA)



Firmado digitalmente
por JUELBERHT
MANRIQUE ROJAS
CONEJO (FIRMA)
Fecha: 2022.09.07
20:56:21 -06'00'

Dedicatoria

En primera instancia, este proyecto se lo dedicamos a Dios quien ha sido nuestra guía y fortaleza, que nos ha permitido tener la paciencia necesaria para concluir satisfactoriamente este trabajo.

A nosotros, quienes como equipo en conjunto nos hemos desvelado y esforzado para lograr culminar cada etapa del trabajo, asumiendo con toda responsabilidad, dedicación y compromiso la elaboración de este proyecto.

También, en nombre de Katherine Rodríguez y Karla Solís representantes de este escrito, queremos dedicar este proyecto a nuestros hijos quienes son nuestro principal motor que nos impulsan y motivan a ser mejores personas y nunca rendirnos a pesar de las adversidades.

Finalmente, a nuestros familiares y en especial a nuestros padres quienes con su amor, paciencia y apoyo han sido los pilares en nuestras vidas al estar presentes en la culminación de esta etapa esencial, que nos permite forjarnos en el ámbito profesional.

Agradecimiento

Primeramente, agradecemos a Dios por la vida y por las oportunidades que nos ha brindado. Al concluir esta gran etapa de nuestras vidas agradecemos a quienes nos acompañaron en este proceso, a quienes nos dieron apoyo, esperanza, motivación y fortaleza en todo momento.

En esta trayectoria universitaria hemos adquirido grandes conocimientos de diferentes profesionales, que sería digno resaltar a cada uno de ellos, pero las páginas son pocas para mencionarlos, por tal razón agradecemos en general a cada uno de nuestros formadores. Tendremos presente cada momento del camino que nos brindaron sus conocimientos y sabiduría para integrarnos hasta el punto en el que nos encontramos. Asimismo, agradecemos a nuestro tutor Wilson Alvarado Rodríguez y a nuestros lectores Wilberth Thomas Castro y Jasón Villalobos por dedicar su valioso tiempo y aportar conocimiento para lograr el éxito de este proyecto.

Del mismo modo, agradecemos grandemente a nuestras familias, padres, hijos y parejas por habernos apoyado, colaborado, motivado y comprendido en este proceso de nuestra educación.

Al igual, agradecemos el apoyo comprendido por parte de la empresa KALIKA S.A., al gerente y a su personal en general, por abrirnos las puertas para el desarrollo de este proyecto, que el apoyo fue importante para llegar hasta la meta.

Por último, en nombre de Katherine Rodríguez y Karla Solís sustentantes de este proyecto agradecemos grandemente a Luis Enrique Blanco nuestro compañero, por ser un líder ejemplar, y por siempre estar para nosotras con paciencia y cariño, sin él este proyecto no hubiera sido posible, su apoyo incondicional y motivación en nuestros momentos de agotamiento, como dicen popularmente “fue quien haló la carreta”.

Gracias infinitas a todos, sin su granito de arena este logro no hubiese sido posible.

Tabla de Contenidos

Abreviaturas	XI
Resumen	XII
CAPÍTULO I. PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN	XIII
Introducción	14
1.1 Tema	15
1.2 Justificación	16
1.3 Limitaciones del proyecto	18
1.4 Beneficiarios del Estudio	18
1.4.1 Beneficiarios Directos	18
1.4.1.1. <i>La empresa</i>	19
1.4.1.2. <i>La gerencia general</i>	19
1.4.1.3. <i>Los colaboradores</i>	19
1.4.2 Beneficiarios Indirectos	19
1.4.2.1. <i>Clientes</i>	20
1.4.2.2. <i>Proveedores</i>	20
1.4.2.3. <i>La academia</i>	20
1.5 Objetivos	21
1.5.1 Objetivo General	21
1.5.2 Objetivo Específicos	21
1.6 Problema	22
1.7 Pregunta de Investigación	23
CAPÍTULO II. REVISIÓN DE LITERATURA	24
2.1. Marco Teórico	25
2.1.1. Teoría de la información	25
2.1.2. Teoría de la agencia	26
2.1.3 Teoría del gobierno a las sociedades	27
2.1.4 Teoría del Seguro	27
2.1 Marco Conceptual	28
2.2.1. Auditoría	29
2.2.2. Relación auditoría con economía empresarial	30
2.2.3. Tipos de Auditoría	30
2.2.3.1 <i>Auditoría en razón al lugar que ocupa el auditor:</i>	31
2.2.3.2. <i>Auditoría de acuerdo con el área de aplicación</i>	32

2.2.4. Áreas Funcionales	34
2.2.4.1 Ingresos	35
2.2.4.2 Costos	35
2.2.4.3 Personal	36
2.2.4.4 Procesos	36
2.2.4.5 Ventas.....	37
2.2.5 Control Interno	37
2.2.5.1 COSO III.....	38
2.2.6 Eficiencia	38
2.2.7 Eficacia.....	38
2.2.8 Relación Eficacia y Eficiencia.....	39
2.2.9 Economicidad	39
2.2.10 Hallazgos	40
2.2.10.1. Condición.....	41
2.2.10.2. Criterio	41
2.2.10.3. Causa	41
2.2.10.4. Efecto	41
2.2.10.5. Recomendaciones	42
2.3 Estado del Arte	42
2.3.1 Internacional	43
2.3.2 Nacional	49
2.3.3 Local	51
CAPÍTULO III. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN	54
3.1. El enfoque de la investigación.....	55
3.2. Diseño de la investigación	55
3.2.1. Alcance de la Investigación	56
3.2.2. Temporalidad	56
3.2.3. Diseño	56
3.3. La unidad de análisis	57
3.4. La población	57
3.5. La muestra.....	58
3.5.1. Tipo de muestra	58
3.6. Variables de la investigación	59
3.7. Instrumentos de investigación	60
3.7.1. Cuestionario	61

3.7.2. Entrevista	61
3.7.3. Observación	62
3.7.4. Evidencia Documental	63
3.8. Estrategia de recolección y análisis de datos	63
3.9. Validez y confiabilidad de los resultados	63
CAPÍTULO IV. Presentación y Análisis de los Resultados	65
Análisis Coso	66
1. Entorno de control:.....	66
2. Evaluación de riesgos:	70
3. Actividades de control:.....	72
4. Información y comunicación:	74
5. Actividades de supervisión – monitoreo:	76
Mapeo de calor de resultados del análisis COSO	77
Área de Producción: Deshuese	80
Cuentas por pagar	84
Compra de Activos Fijos	88
Inventarios	94
Área Fábrica	94
Área Producción Subproductos	98
Ventas	103
Procedimiento Ingreso de inventario en los centros de venta	103
Proceso de la venta	106
Hallazgos	110
Análisis general de resultados de las áreas de estudio	141
CAPÍTULO V: Conclusiones y Recomendaciones	148
Conclusiones	149
Recomendaciones	151
Referencias Bibliográficas	152
CAPÍTULO VI: ANEXOS	161
Anexo 01. Perfiles de Puesto	162
Anexo 02. Políticas o criterios para el registro de activos de nuevo ingreso	166
Anexo 03. Políticas o criterios para el área de producción.	168
Anexo 04. Políticas o criterios para cuentas por pagar	170
Anexo 05. Políticas o criterios para la compra de Activos Fijos	172
Anexo 07. Políticas o criterios para los inventarios de producción de subproductos	178
Anexo 08. Políticas o criterios para los inventarios en los puntos de venta	181
Anexo 09. Políticas o criterios para las Ventas	184
Anexo 10. Políticas o criterios para el cierre de caja en los puntos de venta.....	186
Matriz de Riesgo. Todo anexo 11	189

Mapeo de calor	190
Anexos Entrevista	196
Anexo IV Carta de Autorización para Uso y Manejo de los Trabajos Finales de Graduación	200

Índice de Ilustraciones

Ilustración 1 Beneficiarios del estudio	21
Ilustración 2 Unidades de análisis	57
Ilustración 3 Variables de la Investigación	59
Ilustración 4 Propuesta de Organigrama Empresarial	Error! Bookmark not defined.

Índice de Tablas

Tabla 1. Proceso de Producción (Deshuese).....	83
Tabla 2. Proceso de Cuentas por Pagar.	88
Tabla 3. Proceso de Compra de Activos.	93
Tabla 4. Proceso Inventario de Fábrica.	98
Tabla 5. Proceso Inventario de Producción (Subproductos).....	102
Tabla 6. Proceso de Ingreso de Inventario en Puntos de Venta.	103
Tabla 7. Proceso de Venta de Inventario.....	107
Tabla 8. Proceso Cierre de Caja.....	109
Tabla 9. Propuesta de Valores empresariales.	116
Tabla 10. Principios Empresariales.	116
Tabla 11. Elementos de Contingencia.	119
Tabla 12. Activos Periodo 2021.	120
Tabla 13. Cuentas por Pagar Periodo 2021.....	123
Tabla 14. Ventas Totales mes de enero 2021 en Puntos de Venta.	125
Tabla 15. Compras Periodo 2021.	127
Tabla 16. Cortes que se deshuesan en el área de Producción en el periodo 2021.....	129
Tabla 17. Cuentas por Pagar Periodo 2021.....	131
Tabla 18. Activos Periodo 2021.	132
Tabla 19. Producción en Kilogramos de Concentrado Periodo 2021.	134
Tabla 20. Venta de Subproductos Periodo 2021.	136
Tabla 21. Ventas Totales periodo 2021.....	137
Tabla 22. Ventas Periodo 2021.....	139
Tabla 23. Suposición de Perdida en colones.....	140
Tabla 24. Perfil puesto despachador.....	Error! Bookmark not defined.
Tabla 25. Perfil puesto Carnicero.	Error! Bookmark not defined.
Tabla 26. Perfil Puesto encargado Cuentas por pagar.....	Error! Bookmark not defined.

Tabla 27. Perfil puesto Compras.	Error! Bookmark not defined.
Tabla 28. Perfil puesto encargado de Activos.	Error! Bookmark not defined.
Tabla 29. Perfil puesto encargado de inventarios.	Error! Bookmark not defined.
Tabla 30. Perfil puesto encargado de producción.	Error! Bookmark not defined.
Tabla 31. Perfil de puesto cajero.	Error! Bookmark not defined.
Tabla 32. Perfil de puesto contador.	Error! Bookmark not defined.
Tabla 33. Formato a utilizar en Mapeo de Calor	189

Abreviaturas

COSO: (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway), en español se trata de un marco líder en diseño, aplicación y conducción de control interno.

TI: Tecnologías de la Información.

Tres E: Eficiencia, Eficacia, Economicidad.

HACCP: Análisis de Peligros y puntos críticos de control.

ISO 9000: Sistemas de Gestión de la Calidad

ISO 7010: Pictogramas de Seguridad

Hand Held: Computadoras de mano de Zebra para el conteo de inventarios

Método PU: El sistema por unidad (pu, per-unit en inglés) de cualquier cantidad se define como la relación entre esta cantidad y la cantidad base y se expresa como un decimal.

Resumen

En el siguiente documento se presenta el proyecto realizado en la empresa ganadera KALIKA S.A. ubicada en el sector de San Carlos, el cual consiste en la aplicación de una auditoría operativa específicamente en los procesos contables de cuentas por pagar, activos, inventarios de fábrica, producción y carnicería, auditando el período 2021.

El propósito de la investigación es aplicar los conocimientos obtenidos mediante el proceso universitario, medir la eficiencia, eficacia y economicidad con que son ejecutadas sus tareas, además de encontrar posibles debilidades en el sistema de control interno aplicado por la compañía y brindar recomendaciones para la corrección y mejoramiento respectivo.

Como resultado final se genera una serie de hallazgos importantes por medio del análisis de resultados, en el cual se le brindó a la entidad un documento con las observaciones encontradas y sus respectivas recomendaciones para su respectivo mejoramiento, de esta manera, se pretende que el aporte brindado sea de utilidad para la empresa y futuras auditorías que se les aplique más adelante.

Asimismo, se afirma que la auditoría operativa es una herramienta útil que permite a una empresa medir el rendimiento de sus operaciones, así como la corrección de posibles errores o debilidades y el reforzamiento del sistema de control interno.

Finalmente, es de gran ventaja que la empresa KALIKA S.A. aplique este tipo de auditoría anualmente para el mejoramiento continuo, de tal modo que maximice el uso de sus recursos y, por ende, aún más su rentabilidad.

CAPÍTULO I. PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN

Introducción

La contabilidad es la ciencia que permite controlar las actividades, los recursos, el dinero de las diferentes áreas con que cuenta una empresa, busca llevar a cabo las operaciones de la mejor manera posible, y gracias a los análisis brinda información de alto valor para la toma de decisiones con fin de mejorar en el aspecto empresarial y competitivo.

Así mismo, para mejorar la confiabilidad de la información financiera en las diferentes áreas de las empresas, se deben tener controles a fin de mitigar los riesgos que se encuentran o surgen cada momento en las operaciones de los diferentes procesos, de esta manera ayudar a la compañía a enfrentarlos a tiempo y evitar pérdidas económicas o fraudes.

Por esta razón surge la auditoría operativa, con la finalidad de analizar las operaciones, y se controlen los procedimientos de manera eficaz y eficiente, con el fin de presentar o brindar los resultados de una manera fiable y pertinente.

Las empresas cuentan con muchos riesgos sin importar su tamaño, las cuales no se observan a simple vista; de ahí la necesidad de un análisis más allá de lo superficial, además de la aplicación de auditorías operativas, que permiten examinar los resultados de los objetivos, metas y controles establecidos para mejorar los procesos.

Al realizar la auditoría operativa en la empresa KALIKA.SA se permitirá detectar inconsistencias o riesgos que se estén generando en los procesos de cuentas por pagar, activos, inventarios de fábrica, producción y carnicería, por medio del análisis y estudio, de cada una de manera detallada que brinden toda la información relacionada a los procesos que se están abarcando en el auditoraje, de esta manera tener un análisis preliminar de cómo se encuentra la empresa.

Gracias a la información recabada, se establecen las debilidades que presentan los procesos, con el fin de brindar recomendaciones viables y que se ajusten a los recursos económicos, así como a las necesidades de la empresa.

De esta manera, establecer controles con la finalidad de mejorar la eficiencia y la eficacia de los diferentes procesos, con la finalidad de la obtención de la mayor seguridad en la ejecución de las tareas, también la obtención de información fiable que ayude a tomar decisiones en los diferentes niveles jerárquicos.

Para la gerencia de KALIKA S.A., es muy importante mejorar la gestión de sus procesos, mediante aplicación de algunos cambios que conlleven a controles y técnicas que permitan agilizar la mejora en la ejecución de las funciones y el logro de objetivos.

En el primer capítulo se establece el planteamiento de la investigación, los objetivos, antecedentes, justificación, beneficiarios. El segundo capítulo muestra los fundamentos teóricos bajo los cuales se basó el proyecto.

En el tercer capítulo, se explica el procedimiento metodológico para la recopilación de información, los instrumentos y demás técnicas a utilizar y en el cuarto apartado, se establece el análisis de los resultados obtenidos en el auditoraje mediante la aplicación de los instrumentos y demás procedimientos necesarios para la recopilación de información.

En el último capítulo, se muestra las conclusiones y recomendaciones obtenidas y se brindarán a la empresa con la finalidad de mejorar la gestión de los procesos analizados en el estudio, además de establecer el impacto social del proyecto realizado.

1.1 Tema

Auditoría operativa en los procesos contables de cuentas por pagar, activos, inventarios de fábrica, producción y carnicería, de la empresa ganadera KALIKA S.A., durante el período 2021.

1.2 Justificación

La ejecución de la auditoría operativa en las áreas funcionales de procesos contables de cuentas por pagar, activos, inventarios de fábrica, producción y carnicería de la empresa ganadera KALIKA S.A. tiene como propósito determinar el nivel de cumplimiento de los objetivos y metas en las áreas de estudio y con base en ello poner en marcha recomendaciones que le permitan a la entidad corregir y fortalecer dichas áreas.

En la práctica empresarial, el auditoraje es un procedimiento de revisión sistemático que le permite a las empresas conocer el nivel alcanzado de sus objetivos y metas, y con base en los resultados alcanzar un mejor rendimiento y aprovechamiento de los recursos generales disponibles, incluso a las entidades que han realizado auditoría en sus áreas se les ha permitido mejorar su rentabilidad.

Se pone en marcha dicha auditoría operativa en la empresa ganadera KALIKA S.A. porque de momento no se registran auditorías de este tipo en ella, pues no lo ha considerado necesario. Por ello la importancia de ejecución de una auditoría operativa que ayude a contribuir en la mejora, desarrollo y rentabilidad de sus actividades.

Fontinella (2005) menciona la importancia de la auditoría operativa, pues “permite evaluar el nivel de eficacia, eficiencia y economía alcanzado por ésta en la utilización de recursos disponibles, detectar sus posibles deficiencias y proponer a la dirección las recomendaciones oportunas en orden a corrección” (p. 8).

La empresa ganadera KALIKA S.A. tiene más de 15 años en el mercado y cuenta con un total de 167 colaboradores, siendo una empresa grande (de acuerdo con la Caja Costarricense del Seguro Social, institución que clasifica a las empresas según su cantidad de empleados, en este caso, más de 100) (Cámara de Comercio de Costa Rica, 2017).

La empresa cuenta con gran competencia en el mercado, pues se dedica a la cría cerdos y comercializa su carne, tiene pocos años de que se inició con una administración formal, no

obstante, la calidad de los servicios ha llevado a que la sociedad se desarrolle empresarialmente, sin embargo, la empresa cuenta con un departamento administrativo que solamente tiene 4 años en funcionamiento y que nunca ha sido evaluado por una auditoría, por lo tanto, hasta el momento la empresa se encuentra limitada y con desconocimiento de que las estrategias y acciones puestas en marcha son las correctas para el logro de sus objetivos, asimismo, de que las políticas y procedimientos que contienen cada área funcional, son adecuadas para alcanzar sus fines.

Por este motivo, como lo menciona Vega (2018), “las empresas necesitan contar con información, que les permitan conocer sus funciones tanto financieras como operativas, para tener oportunidad de mejora en los procesos” (párr. 1).

Cuando las entidades no ejecuten auditorías operativas, se exponen a riesgos, por la falta de revisiones previas que las guíen en la ejecución de cambios y mejoras, por lo tanto, las pérdidas monetarias u omisión de procesos necesarios para la mejora de resultados de las áreas se tendrán presentes sin que la gerencia o encargados de los procesos lo sepan y estén generando problemas en los resultados esperados.

Además, cabe mencionar la utilidad de la auditoría: esta puede ser de mucho beneficio para el área administrativa de la organización, pues orienta a conocer las posibles deficiencias en los controles internos de la unidad productora, asimismo, a tomar decisiones para la mejora de ello, además, les generará un mejor ambiente de control, mejores rentabilidades y rendimiento operacional del ente. Por último, se le brindará un informe final al ente con los resultados y hallazgos encontrados producto del proceso de revisión.

El adecuado desarrollo de esta auditoría tiene una fortaleza asociada a la disponibilidad de información, pues el gerente de la entidad está dispuesto a suministrar toda la documentación suficiente y relevante para la debida ejecución, asimismo, se tiene accesibilidad de fuentes de información primaria y secundaria de Normas Internacionales de Auditoría,

libros, tesis, investigaciones, entre otros, similares al tema, los cuales son de mucho apoyo para llevar a cabo el proceso.

Por lo anterior, el enfoque de este trabajo es práctico, porque pretende presentar concretamente resultados para resolver problemas propios en los ámbitos administrativos en la empresa ganadera KALIKA S.A.

1.3 Limitaciones del proyecto

Como parte de las limitaciones en el proceso del desarrollo del proyecto, se tuvo la llegada de la pandemia, pues por protocolo y reglas sanitarias dadas por el Ministerio de Salud, la empresa denegó las visitas de personas externas a la entidad, también, en varias ocasiones fue difícil conectarse con algún representante administrativo de la empresa para solicitar documentación, lo cual generó atrasos en la conclusión del proyecto.

Asimismo, se aclara que para los datos numéricos utilizados en el desarrollo del proyecto se utilizó el método PU, el cual consiste tomar un monto y multiplicarlo por un coeficiente para obtener el resultado, con el fin de mantener la confidencialidad de información sensible de la empresa.

1.4 Beneficiarios del Estudio

La ejecución de una auditoría en una organización, sin importar su actividad comercial, proporciona grandes beneficios, pues busca la mejora de los procesos y optimizar las tareas de cada área funcional en la cual se desarrolle. Asimismo, el proceso de esta auditoría identifica beneficiarios, tanto directos como indirectos.

1.4.1 Beneficiarios Directos

En la ejecución de este proyecto se presentan tres beneficiarios directos: la empresa, el equipo directivo y los colaboradores.

1.4.1.1. La empresa

Con la ejecución de una auditoría se busca conocer la operación actual de la empresa. KALIKA S.A., como se mencionó anteriormente, es considerada una empresa grande, al poseer una gran cantidad de colaboradores, y es de suma importancia el proceso de auditoraje, pues le ayuda a valorar cómo son manipulados los recursos, si se efectúan con eficiencia, eficacia y economicidad, asimismo, a detectar errores que se estén cometiendo en los procesos que pueden sumar un riesgo material para la organización, por lo tanto, el proceso de auditoraje conlleva a que la empresa fortalezca su control interno y le da conocimiento sobre su estado de para la toma de decisiones.

1.4.1.2. La gerencia general

Con dicha auditoría se puede determinar si el camino establecido por la gerencia general es el correcto y verificar que los objetivos propuestos lleven a la dirección de alcanzar las metas, del mismo modo, se buscan las debilidades y las oportunidades de la organización, para una adecuada toma de decisiones.

1.4.1.3. Los colaboradores

Si en una empresa se tiene determinadas las pautas o los puntos de acción de la manera correcta, los colaboradores poseen una guía de cómo realizar su labor en la organización de la forma más eficiente y eficaz, lo cual minimiza los conflictos y malentendidos que se puedan desarrollar por el desconocimiento de funciones.

Por consecuencia, que el colaborador conozca el funcionamiento de la empresa y sus lineamientos de acción es doblemente beneficioso para esta, pues el equipo de trabajo es un aspecto fundamental para el logro de objetivos de una organización.

1.4.2 Beneficiarios Indirectos

De manera indirecta se benefician: los clientes, proveedores, la academia y sus estudiantes.

1.4.2.1. Clientes

Si la empresa se encuentra con buenos pilares administrativos que marquen su dirección, y que utilicen los recursos de forma eficiente y eficaz, esta será de mayor atracción a los clientes, pues contará con aspectos que los clientes buscan, como los siguientes:

- Precios competitivos.
- Entrega oportuna.
- Productos procesados con mayores estándares de calidad.
- Servicio al cliente personalizado.
- Atención rápida y diferenciada.
- Horarios de atención adaptables.
- Variedad de productos.

Los clientes se verán beneficiados con los anteriores aspectos y la empresa también, debido a que tendrá mayor rentabilidad.

1.4.2.2. Proveedores

Los proveedores se ven beneficiados indirectamente, pues si la empresa posee controles internos adecuados, que conlleven a lograr las metas establecidas, su nivel económico aumenta, por lo tanto, la empresa va a tener mayor rendimiento y una mejor capacidad de pago, lo cual es útil para los proveedores, pues será menor el riesgo de vender a crédito y aumentar sus incobrables.

Asimismo, si sus productos son de calidad, la demanda aumentará, entonces la empresa va a requerir más insumos para su bien final y es también beneficioso para los proveedores, porque sus ingresos serán mayores al venderles dichos insumos.

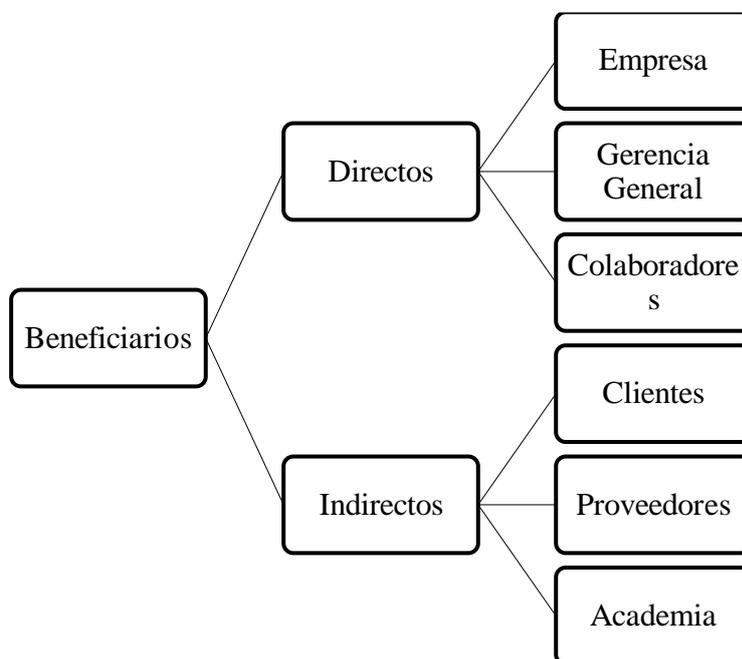
1.4.2.3. La academia

Otro de los beneficiarios lo constituye la academia, pues la ejecución de esta investigación traerá consigo nueva evidencia empírica, que se espera sirva de referencia.

El siguiente esquema resume los beneficiarios directos e indirectos ya explicados en el texto de arriba.

Ilustración 1

Beneficiarios del estudio



Nota: en la ilustración anterior se detallan los entes que se verán beneficiadas con el desarrollo de este proyecto.
Fuente: elaboración propia.

1.5 Objetivos

1.5.1 Objetivo General

Evaluar la eficiencia, eficacia y economicidad gestionadas en las áreas de cuentas por pagar, activos, inventarios de fábrica, producción y carnicería, mediante una auditoría operativa en la empresa ganadera KALIKA S.A., en función de la mejora y viabilidad en la toma de decisiones, para el periodo 2021.

1.5.2 Objetivo Específicos

- Conocer la empresa mediante la aplicación de COSO III, que permita un diagnóstico de la situación actual del proceso interno de sus funciones administrativas.

- Evaluar las funciones de planificación, organización, dirección y control referente a las áreas de cuentas por pagar, activos, inventarios de fábrica, producción y carnicería, mediante la instrumentación establecida en el proceso de auditoraje, para la obtención de evidencia suficiente y competente.
- Brindar un informe de auditoría que contemple los hallazgos de mayor relevancia, detectados en las áreas de interés en la entidad, mediante la evidencia obtenida, para que la empresa tome decisiones en razón a los alcances encontrados.

1.6 Problema

La auditoría operativa hoy en día es muy empleada en las grandes empresas, pues siempre existe un margen de error y riesgo operativo en cada una de las áreas que conforman la empresa, “implementar la auditoría operativa en el sector privado es evaluar la capacidad para crear y operar empresas de primer nivel, con una administración consciente del modelo de negocio que requieren para producir resultados con un desempeño superior” (Franklin, 2007, p. 19).

Por lo anterior, se ha convertido en la principal herramienta de control para los procedimientos y funciones a los cuales hay que supervisar y verificar el correcto cumplimiento y ejecución con el fin de lograr las metas y objetivos que se pretenden alcanzar.

El problema en la ganadera KALIKA S.A. radica en la inexistencia de auditorías operativas que le den una perspectiva sobre el adecuado uso de sus recursos, es decir, no cuenta con instrumentos de detección como estos, y si la empresa no aplica auditorías no podría maximizar los recursos. Asimismo, no emplear una auditoría le impediría medir la eficiencia y eficacia en sus funciones, además, sin la auditoría la empresa está propensa a riesgos que pueden afectar las funciones de las diferentes áreas, lo cual conlleva a que no sea suficientemente rentable para el mercado al cual se enfrenta.

Ante el problema de detección de deficiencias y errores, Franklin (2007) considera que la auditoría es una herramienta idónea para examinar el desempeño de las organizaciones y perfilar oportunidades de mejora para convertirlas en una ventaja competitiva (p. 20). De la misma manera, López (1986) especifica que “la auditoría se orienta a la evaluación de la organización como entidad que opera en un entorno competitivo, esto supone un análisis de sus funciones donde se hace la siguiente pregunta ¿Está la organización obteniendo el máximo rendimiento de los recursos?” (p. 39).

Al pretender responder dicha interrogante que expresa López (1986), se manifiesta que la empresa -al no haber ejecutado el proceso de auditoraje de esta índole en el pasado- desconoce si se está obteniendo el máximo rendimiento de los recursos, así como las deficiencias de cada área y las fortalezas que se pueden solventar para salir adelante como organización.

1.7 Pregunta de Investigación

La finalidad de dicho proyecto es dar respuesta a la siguiente pregunta:

¿Qué tan eficientes, eficaces y económicos son manejados y controlados los recursos generales en los procesos contables de cuentas por pagar, activos, inventarios de fábrica, producción y carnicería, de la empresa ganadera KALIKA S.A., durante el periodo 2021?

CAPÍTULO II. REVISIÓN DE LITERATURA

En el capítulo de revisión de literatura, se abocará a desarrollar tres áreas temáticas importantes, la primera está asociada con el marco teórico, el cual se presentan las teorías científicas asociadas al proceso de auditoraje, la segunda es el marco conceptual, en esta se expone como se ha abordado el proceso de auditoría hasta ahora, y la tercera área es el estado del arte en el cual se desarrollará la evidencia empírica de estudios que se asemejan a este, en un ámbito nacional, local, internacional.

2.1. Marco Teórico

En la revisión de literatura hasta ahora realizada, se ha podido identificar cuatro teorías académicas científicas que fundamentan la justificación del proceso de auditoraje. A continuación se conceptualizan y analizan algunas de las teorías académicas y científicas que cimentan la auditoría.

2.1.1. Teoría de la información

La teoría de la información, según Machado y Marqués (2011), se conceptualiza como “la importancia que las empresas tengan información financiera fiable es fundamental al momento de la toma de decisiones, la calidad de información se tiende a alcanzar metas y tomar acciones con un alto grado de resultados positivos” (p. 5).

Complementariamente, Knechel (2001) menciona “la importancia de la información, que esta sea correcta, ya que es fundamental, para la toma de decisiones además para prevenir los impactos de las operaciones” (p. 2).

Se puede entender de la teoría que es la responsable de proporcionar la opinión de la información de la empresa, en otras palabras, brinda su credibilidad. Una característica relacionada en la teoría es su relevancia en el sistema al momento de la toma de decisiones empresariales.

Da a entender, además, que los riesgos encontrados por el auditor fueron revisados, corregidos y todo se redujo a una aceptación de la información o negación, permitiendo la ejecución siempre y cuando haya tenido el visto bueno. Hay que recalcar la importancia de que el auditor tenga amplio conocimiento para dar la opinión y de esto dependerá su alcance.

Al comparar la teoría de la información con el proyecto, en el caso de la auditoría operativa, el auditor tendrá un análisis preliminar de la empresa que le permite tener conocimiento de antemano de la situación y así elaborar cambios en los procesos, mitigando riesgos; además, que la gerencia tenga como base una serie de información dependiendo del proceso para mejorarlo.

2.1.2. Teoría de la agencia

Según Machado y Marques (2011), está basada en que “todos los individuos de las organizaciones cuentan con el derecho de poder hacer solicitud de información sobre la conducta y poder obtener respuesta de las acciones que la organización tome en contra de la persona afectada” (p .10).

Roberts y Scapens (1985), en conjunto, acotan sobre los recursos de cuando afectan a un agente transportan expectativas de retorno, lo cual el agente es responsable, y lo que busca es dar y solicitar razones para una conducta que la empresa le interpusiera (p. 447).

Para Méndez (2001), el centro de la teoría es “saber que el director (gerente) se perderá parte de su riqueza y en compensación, tratar de conseguir el mejor rendimiento del agente (colaboradores), buscará que el agente tome decisiones que impactan positivamente, por lo tanto, que representa un costo de agencia” (p. 32).

Se puede ver que la teoría expone la importancia de llevar los conflictos y los costos generados por la separación de la propiedad y el control del capital, y se pretende informar que los costos de la agencia se deben a las pérdidas generadas por las malas decisiones, que no maximizan los ingresos de las empresas.

En relación con la auditoría operativa, la teoría de la agencia se relaciona al momento de ver los costos de las empresas, pues deben estar controlados para mitigar gastos innecesarios que generen problemas económicos empresariales futuros. Como se ha mencionado, se pretende tener un enfoque en busca de la economicidad dependiendo del proceso que se analizará en la entidad, mediante aplicación de controles que demuestren los resultados.

2.1.3 Teoría del gobierno a las sociedades

Esta teoría fue propuesta por Power (1997) y apoyada por Gray y Manson (2001, p. 538). Está basada en que el problema del gobierno de las diferentes sociedades se encuentra muy relacionado con la expectativa de la auditoría, vista como una estructura de control, por lo tanto, el gobierno de las sociedades abarca en conjunto todas las estructuras, para vigilar cómo las empresas son gobernadas, y en resultados estos colocan controles de las operaciones de las empresas para mejorar los ya existentes. De esta manera, se quiere dar a entender cómo la auditoría cuenta con cierto grado de similitud con los gobiernos al momento de establecer controles, para tener mejor seguridad de los procesos realizados.

La auditoría operativa se puede ver como una relación directa aplicada en diferentes entidades sin importar si estas son privadas o públicas. Es tan importante que su aplicación es muy amplia, en búsqueda de la ejecución de controles o mejora de estos, buscando la obtención de mejores resultados.

2.1.4 Teoría del Seguro

Machado y Marques (2011) exponen que se le conoce popularmente como la teoría del *deep pocket*, la cual consiste en transferir a los auditores todas las pérdidas que los inversores puedan sufrir en el mercado de capitales (p. 08).

Cosserat (2002) justifica dicha teoría con la siguiente hipótesis: “La posibilidad de transferencia de responsabilidad para los auditores debido a la producción, divulgación y validación de información financiera incorrecta, hace bajar las pérdidas esperadas en procesos

de litigio para los gestores, acreedores y otros profesionales implicados en el mercado de capitales” (p. 61).

La teoría da a entender que la totalidad de los individuos de un ente se encuentran expuestos en todo momento, por las decisiones tomadas cuando se valida la información financiera para la ejecución de proyectos y demás actividades que realizan las entidades con el fin de tener el negocio en marcha.

La auditoría es importante para mitigar los riesgos a los cuales están expuestas las empresas en todo momento, pero hay que tener control de quienes son los profesionales encargados de aprobar los proyectos, es decir, si realmente están capacitados para realizar las funciones a cargo, porque una mala decisión puede generar pérdidas económicas muy graves, y llevar una empresa a la quiebra.

A la auditoría operativa se le puede dar un enfoque de análisis de los procesos en el personal, dependiendo del interés que la empresa quiera evaluar, donde se valorarán los controles al momento de selección de personal, de esta manera saber si son los más capacitados para la ejecución de las labores, y prevenir problemas futuros que se pueden generar por las malas decisiones.

2.1 Marco Conceptual

El marco conceptual se abordará de la siguiente manera: se define el concepto de auditoría, se mencionan algunos de los tipos de auditoría más relevantes, se abordan las áreas funcionales que se abarcan en una auditoría operativa (procesos, ingresos, costos y personal), luego las partes que estas áreas buscan medir (eficiencia, eficacia y economicidad y la relación entre ellas), otro concepto a definir importante para el desarrollo del proceso de auditoraje es COSO, el marco de referencia para medir el control interno, además, se definirá el hallazgo y

sus subdivisiones como uno de los últimos procesos de la auditoría para la evaluación de riesgos.

2.2.1. Auditoría

En este apartado se realizará una discusión de los diferentes aportes conceptuales que diversos autores tienen sobre el proceso de auditoría, además, se destacarán algunas complementariedades y diferencias conceptualizadas a través del tiempo.

La auditoría como tal es un procedimiento analítico y sistemático que se ha venido aplicando tanto a la empresa del sector privado como público; y existen diferentes tipos de auditoría, tales como la financiera, encargada de revisar los estados financieros de una empresa y emitir una opinión sobre la veracidad de estos); la administrativa, encargada de la evaluación de toda la estructura organizacional de una empresa con el fin de determinar el nivel de cumplimiento de los objetivos de la entidad; la auditoría de gestión, básicamente evalúa las “3E” (eficiencia, eficacia y economicidad del rendimiento de la empresa), entre otros tipos de auditorías existentes.

Asimismo, Luna (2015) menciona que una auditoría es el proceso de obtener y evaluar objetivamente, en un periodo de tiempo, la estructura del control interno financiero, el cumplimiento de las leyes y regulaciones pertinentes (p. 9). Por su parte, Caro (2014) afirma que “La Auditoría es un proceso sistemático para obtener y evaluar de manera objetiva las evidencias relacionadas con informes sobre actividades económicas y otros acontecimientos relacionados” (p.5).

El fin del proceso consiste en determinar el grado de correspondencia del contenido informativo con las evidencias que le dieron origen, así como determinar si dichos informes se han elaborado observando principios establecidos para el caso.

Finalmente, se aclara que la presente auditoría será aplicada a una empresa privada.

2.2.2. Relación auditoría con economía empresarial

Las empresas buscan como principal objetivo la obtención de beneficios económicos y estos se deben ver reflejados en los procesos que estas realizan. Muchas veces, por los malos controles, los resultados no son los esperados por las gerencias, por esta razón la auditoría se puede ver como una gran ventaja competitiva, al aplicarla de manera correcta en el análisis de los procesos.

Cabe recalcar la importancia para el enfoque económico que tiene la auditoría. Franklin (2007) menciona que “Es necesario entender que el valor económico no está cifrado sólo en los aspectos de finanzas, sino en todos los componentes que interactúan para que la empresa sea rentable” (p. 145).

Asimismo, cuando no se aplica la auditoría, las empresas se encuentran más propensas a errores que estén afectando las funciones de las diferentes áreas, por lo tanto, según Tejedo (2005), “Una auditoría busca encontrar los aciertos y los fallos en las fases del proceso estudiado, no las personas responsables. No se pretende premiar o castigar a los profesionales, sino mejorar la fiabilidad de todo el proceso de mejora y de evaluación” (p. 5).

2.2.3. Tipos de Auditoría

En el ámbito de auditoría existen muchos tipos, sin embargo, en este apartado se hará mención y conceptualización de cuatro de ellas más importantes y de mayor aplicación en las empresas, las cuales son auditoría de gestión, administrativa, financiera y operativa.

El alcance de los tipos de auditoría se abordará desde dos perspectivas: la primera de acuerdo con el lugar que ocupan los auditores respecto a la entidad sometida a este proceso, es decir, auditoría interna y auditoría externa; y la segunda, de acuerdo con el área de aplicación, los cuales son gestión, administrativa, financiera y operativa, cuyos conceptos se abordarán en función de la definición de diferentes autores.

2.2.3.1 Auditoría en razón al lugar que ocupa el auditor:

2.2.3.1.1. Auditoría Interna

Lozano (2014) conceptualiza la auditoría interna como “El desarrollado por personal que depende de la empresa, se realiza al servicio de la alta dirección, y control que brinda un dictamen interno sobre las actividades de toda la empresa, permite ver que las políticas y procedimientos a todas las áreas” (p. 12).

Asimismo, según The Institute of Internal Auditors (2004)

es una actividad independiente y objetiva de aseguramiento y consulta concebida para agregar valor y mejorar las operaciones de una organización. Ayuda a una organización a cumplir sus objetivos aportando un enfoque sistemático y disciplinado mejorando la eficacia de los procesos de gestión de riesgos, control y gobierno. (párr. 2)

También, se puede hacer mención que la auditoría interna cuenta con ventaja como la habilidad de enfocarse en la mitigación de riesgos, reducir costos, busca la mejora de la competitividad empresarial, además de darle mayor valor al ente.

2.2.3.1.2. Auditoría Externa

De acuerdo con Lozano (2014), es efectuada por personal externo a la empresa quien examina y evalúa sus operaciones, para emitir una opinión veraz y técnica del sistema de control que se está desarrollando en esa área.

Para Domínguez (2002) es un servicio prestado por profesionales calificados en contabilidad, consistente en la revisión de los estados financieros de una empresa según normas y técnicas específicas, a fin de expresar su opinión independiente sobre la situación económica, financiera en un periodo determinado de acuerdo con los principios contables (p. 51)

Es importante tener en cuenta que, en este tipo de auditoría, al no existir dependencia con la empresa, hay posibilidades más grandes de estar libre de influencia relacionada a la manipulación de información.

2.2.3.2. Auditoría de acuerdo con el área de aplicación

2.2.3.2.1. Auditoría de Gestión

Santamaría et al. mencionan a Guevara (2006), quien afirma que “Podemos definir a la auditoría de gestión como el examen integral o parcial de una organización con el propósito de precisar su nivel de desempeño y oportunidades de mejora” (p. 97).

Narda et al. mencionan a Valencia (2013), quien expone que “El objetivo primordial de la auditoría de gestión consiste en descubrir deficiencias o irregularidades en algunas partes de la empresa y apuntar a sus probables remedios para ayudar a la dirección a lograr la administración más eficaz” (p. 120).

De igual manera, en su estudio, Cubero (2009) expone que “en general la gestión comprende todas las actividades de una organización que implica el establecimiento de metas y objetivos, así como la evaluación de su desempeño y cumplimiento; además del desarrollo de una estrategia operativa que garantice la supervivencia” (p.24).

Es importante ver cómo en la auditoría de gestión uno de los principales motivos es buscar las mejoras, mediante cambios con enfoques en relación eficiencia, eficacia y economicidad de los recursos, esto se puede realizar gracias a todo un proceso preliminar empresarial, mediante diagnósticos, que le permita al auditor brindar un informe acerca de los cambios necesarios que la empresa deberá poner en práctica para mejorar.

2.2.3.2.2. Auditoría Administrativa

Según Franklin (2007), una auditoría administrativa es la revisión analítica total o parcial de una organización con el propósito de precisar su nivel de desempeño y perfilar oportunidades de mejora para innovar valor y lograr una ventaja competitiva sustentable (p. 11).

De acuerdo con Martínez (2011), “La auditoría administrativa es la revisión objetiva, metódica y completa de la satisfacción de los objetivos institucionales; con base en los niveles jerárquicos de la empresa” (p. 7).

Para ambos autores, la auditoría administrativa busca impulsar un mejoramiento de desempeño de las organizaciones, mediante análisis de la organización, donde abarque toda la estructura, funciones, objetivos, los controles, cómo están operando, y así tener parámetros los cuales puedan ser utilizados para tomar en consideración la aplicación de mejoras que beneficien la competitividad.

2.2.3.2.3. Auditoría Financiera

Según Martínez (2018), citado en Calle y Moreira (2019), la auditoría financiera es el examen que se realiza a los registros contables y estados financieros de cualquier tipo de ente (público o privado), para determinar si existe la razonabilidad suficiente en los resultados de los balances económicos e indicadores financieros, en sus cambios, centrándose en último término “en las ganancias y en el patrimonio”, detectando “cuentas fraudulentas y/o el cumplimiento cabal o parcial de las normas y disposiciones legales” relacionadas con este evento, si el caso amerita (p. 18).

Para Escobar (2015), “se basa en el desarrollo de procedimientos de una auditoría, la buena aplicación de los Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados y de las Normas Contables vigentes en los Estados Financieros de una determinada entidad o empresa” (p.4).

En relación con los autores, la veracidad del concepto de la auditoría financiera, esta se realiza con la intención del correcto cumplimiento de la elaboración, por medio de los principios de contabilidad establecidos internacionalmente, con el objetivo de su correcta elaboración de estados financieros, además de la detección de fraude financiero.

2.2.3.2.4. Auditoría Operativa

La auditoría operativa se basa en brindar un informe acerca de los procesos administrativos analizados con base en la información suministrada, como políticas, controles de operación y demás información que le permita generar conclusiones con el fin de mejorar,

así como una serie de recomendaciones alineadas con la eficiencia, economicidad y efectividad.

Para definir el concepto de auditoría operativa, Villarroel (2018) menciona la siguiente definición:

El examen crítico, sistemático e imparcial de la administración de una entidad, para determinar la eficacia con que logra los objetivos preestablecidos y la eficiencia y economía con que se utiliza, obtiene los recursos, con el objeto de sugerir las recomendaciones que mejoraran la gestión en el futuro (p. 7).

De la misma manera, según Álvarez et al. (2006), en su escrito titulado “La Auditoría como proceso de control: concepto y tipología”, además de sus diferentes clasificaciones, la auditoría operativa es una revisión de cualquier parte de los procedimientos y métodos operativos de una organización, con el propósito de evaluar su eficiencia y efectividad (p. 56).

De León (s.f.) afirma lo siguiente sobre la auditoría operativa:

Es una revisión y evaluación parcial o total de las operaciones y procedimientos adoptados en una empresa, con la finalidad principal de auxiliar a la dirección a eliminar las deficiencias por medio de la recomendación de medidas correctivas. Comprende además de la financiera, el examen y evaluación de la planeación, organización, dirección y control interno administrativo; de la eficiencia, eficacia y economía con que se han empleado los recursos humanos, materiales y financieros; y de los resultados de las operaciones programadas para saber si se han logrado o no los objetivos propuestos.
(p. 2)

2.2.4. Áreas Funcionales

Son áreas de una empresa, y dependiendo de su tamaño, estas tenderán a variar. Sin importar la organización, todas cuentan con propósitos y objetivos diferentes, pero alineados para alcanzar metas en conjunto y para su beneficio.

Según González (s.f.), "Las áreas funcionales son aquellas que permiten el adecuado funcionamiento de la empresa. Trabajar de manera conjunta les ayuda a alcanzar los objetivos establecidos por la dirección general de la organización" (p.1).

Para Moreno (2019) "Hace mención que los departamentos de trabajo de las empresas, los cuales están alineados con los objetivos, estos departamentos son conocidos como áreas funcionales, se encuentran formados con propósitos de lograr objetivos" (párr. 1).

2.2.4.1 Ingresos

Son las entradas económicas que reciben las personas o entidades por la prestación de servicios o ventas de bienes. Para abordar más el tema de ingresos, se mencionan dos conceptos: normas de contabilidad y entidad gubernamental.

Las Normas Internacionales de Información Financiera, específicamente la NIC 18 (2004) menciona ingresos

...como incrementos en los beneficios económicos, producidos a lo largo del periodo contable, en forma de entradas o incrementos de valor de los activos, o bien como disminuciones de los pasivos, que dan como resultado aumentos del patrimonio neto y no están relacionados con las aportaciones de los propietarios de la entidad" (p. 4).

Ampliando el criterio, CEPAL (2001)

afirma que el ingreso es el monto que puede permitirse gastar en bienes o servicios de consumo durante el período contable, sin tener que financiar sus gastos reduciendo su dinero, disponiendo de otros activos financieros o no financieros o incrementando sus pasivos" (p. 10).

2.2.4.2 Costos

Se representan como el valor monetario, el cual las empresas deben asumir con el fin de ejercer una actividad económica. Estos deben ser analizados de la mejor manera, para tomar acciones de control al adquirir productos analizando qué tanto se va a obtener como beneficio

en representación con los costos que se deben asumir, para garantizar resultados positivos para la empresa.

Para Chang, Alba y Elvira (s.f.), "Costos implica calcular lo que cuesta producir un artículo o lo que cuesta venderlo, son costos los gastos implicados a un objetivo preciso los cuales pueden ser recuperables por medio de los ingresos que se obtengan" (p. 5).

Contapyme (s.f.) define costo como la "valoración económica de la totalidad de los recursos sacrificados (o dejados de percibir) para la obtención de un fin productivo" (p. 2).

2.2.4.3 Personal

Se puede ver el personal de las empresas como un activo de mayor valor, de ahí la importancia de las evaluaciones, y de esté realizando las labores de la mejor manera posible, para las empresas son la clave para alcanzar objetivos es visto como el recurso de gran valor.

Rodríguez (2005) menciona que el capital humano constituye un activo intangible que tiene la capacidad de apoyar el incremento de la productividad, impulsar la innovación y con ello la competitividad. Su misma naturaleza le da características definitivamente distintivas de cualquier otro tipo de recurso. Sin lugar a duda el éxito de cualquier organización se vincula estrechamente con el desempeño de todas las personas que la integran (p. 2).

Según Economía TIC (s.f.)

El capital humano se ha convertido en un término muy empleado en teorías económicas del crecimiento, para poder designar a un hipotético factor de producción que no sólo depende de la cantidad sino de la calidad. Algunos de estos factores cualitativos son el grado de formación y la productividad de las personas que están involucradas en el propio proceso productivo. (párr. 1)

2.2.4.4 Procesos

Ángel (2010) menciona un proceso "como un conjunto de actividades de trabajo interrelacionadas, que se caracterizan por requerir ciertos insumos (inputs: productos o

servicios obtenidos de otros proveedores) y actividades específicas que implican agregar valor, para obtener ciertos resultados (outputs)” (p. 7).

Se entienden como la serie de actividades dentro de la empresa que explican cómo realizar las cosas, que se desarrollan diariamente para el cumplimiento de objetivos.

2.2.4.5 Ventas

Vender es ofrecer el producto de manera que sea atractivo al público, con relación a calidad y precio, con el propósito de obtener beneficios económicos. Para poder obtener los resultados esperados es fundamental estudiar los mercados y los procesos con que se llega a la elaboración de productos, para ver si son los más indicados.

Según Vásquez (2008),

la venta es un proceso complejo que se inicia con la búsqueda de candidatos para el producto o el servicio de una empresa. Se requiere un tiempo entre el contacto inicial con un posible cliente y el momento en que se logra colocar el pedido. Cuanto más complejo y costoso sea el producto, más largo será el ciclo de la venta. (p. 1)

De gerencia (2020) define como el

cambio de productos y servicios por dinero, desde el punto de vista legal, se trata de la transferencia del derecho de posesión de un bien, a cambio de dinero. Desde el punto de vista contable y financiero, la venta es el monto total cobrado por productos o servicios prestados. (párr. 1)

2.2.5 Control Interno

García (2014) menciona que el control interno es importante para la estructura administrativa y contable de una empresa, pues permite evaluar la contribución económica de las diferentes actividades que se realizan, y así ayuda a facilitar el proceso de decisión en la gestión gerencial (p. 3).

El control interno se analiza para verificar que este cuente con un grado de seguridad con respecto al alcance de los objetivos, y es importante que estos se encuentren alineados con las operaciones, la información empresarial y el cumplimiento.

2.2.5.1 COSO III

La palabra COSOS son las siglas en inglés del Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission. Como menciona Martínez (2013), “se dedica a desarrollar marcos y orientaciones generales sobre el control interno, la gestión del riesgo empresarial y la prevención del fraude, diseñados para mejorar el desempeño organizacional y la supervisión, y reducir el riesgo de fraude en las organizaciones” (p. 4).

Gracias a este marco de referencia, el comité sustenta una buena gestión del riesgo y un sistema de control interno necesario para el éxito a largo plazo de las organizaciones.

2.2.6 Eficiencia

La eficiencia se centra en el aprovechamiento de los recursos con que cuenta la empresa, pero utilizando sus recursos mínimos. Para European Business School (2019)

La eficiencia se consigue en aquellos casos en los que se utiliza un menor número de recursos para poder conseguir un mismo objetivo. O bien todo lo contrario, cuando se alcanza un mayor número de objetivos haciendo uso de los mismos recursos o –incluso– menos. (párr. 3)

Martínez (2011) se refiere a la relación entre los bienes o servicios producidos y los recursos utilizados para producirlos. Una operación eficiente genera el máximo de producto para una cantidad dada de insumos o requiere del mínimo de insumos para una calidad y cantidad de producto determinada. El objetivo es incrementar la productividad.

2.2.7 Eficacia

Diferentes autores mencionan una gran cantidad de conceptos sobre la eficacia, la cual se puede comprender como la medición por el cumplimiento de los objetivos dentro de las

organizaciones, mediante la utilización de los mínimos recursos (Bouza,2000; Gil, 2011; Koontz, Weihrich, 2004 y Lam y Hernández, 2008).

Para Martínez (2011), “El cumplimiento de objetivos y metas, la que puede estar expresada en términos de cantidad, calidad, y tiempo” (p. 10), se basa en la importancia de que las empresas cuenten con planificaciones, e instrumentos que les facilite determinar de manera confiable y oportuna la situación en que se encuentra la empresa, de esta manera, conocer si realmente se están cumpliendo los objetivos y metas.

2.2.8 Relación Eficacia y Eficiencia

Según Luna y Morocho (2012), “las características que debe reunir de un indicador son: relevante, fácil de medir, transmitir fácilmente la información, verificable, aceptado por la entidad, fácil interpretación, tener precisión matemática y conceptual de los indicadores” (p. 24). Los mismos autores definen a los parámetros como los aspectos a evaluar en un enfoque sistémico de gestión de una unidad u organización. Son parámetros de gestión “efecto, impacto, eficacia, eficiencia, economía y calidad” (p. 25).

Drucker (1978) menciona que la tarea administrativa es optimizar el rendimiento de los recursos. "La eficacia es la base del éxito: la eficiencia es una condición mínima para sobrevivir después de que se ha logrado el éxito. La eficiencia se preocupa de hacer bien las cosas. La eficacia de hacer las cosas que corresponden" (p. 33).

La eficacia y la eficiencia siempre van a estar relacionadas y esto dependerá de cómo la empresa quiera realizar las tareas, si se quieren realizar eficazmente, como bien se menciona es la manera correcta que procura una mayor calidad o de manera eficiente que se realiza con el fin de cumplir una tarea como un deber.

2.2.9 Economicidad

Cuando se menciona economicidad se busca realizar las labores con los costos más bajos posibles mediante políticas que establecen las empresas al momento de realizar las diferentes

actividades económicas, gracias a unos análisis exhaustivos donde se evalúan los costos para acogerse a los que más se acomodan a sus intereses.

A criterio de Martínez (2011), la economicidad

... evalúa si los resultados se están obteniendo a los costos alternativos más bajos posibles. Está referido a los términos y condiciones bajo los cuales los entes adquieren recursos humanos y materiales. Una operación económica requiere que esos recursos sean obtenibles en la cantidad y calidad adecuada, de manera oportuna y al más bajo costo. (p. 12)

Asimismo, Sosa (2011) menciona que “La economicidad se entiende como capacidad de lograr un fin empleado, consumiendo la menor cantidad de recursos posibles, estos pueden ser bienes, servicios, personal” (p. 9).

2.2.10 Hallazgos

Se puede observar los hallazgos de la auditoría como los errores encontrados en el proceso, los cuales se deben documentar en los papeles de trabajo. Este apartado está dividido en diferentes áreas, como condición, criterio, efecto y la causa, los cuales deben ir alineados con la debilidad encontrada y cómo se puede resolver el problema, por lo tanto, son parte fundamental de la auditoría que permite brindar resultados y conclusiones a partir de los hallazgos.

Delgado et al. (2019) mencionan a Tobón (2016), quien define que los hallazgos en la auditoría relatan de una manera lógica y descriptiva todos los hechos detectados en la ejecución de la auditoría, con respecto a las falencias, desviaciones, errores, debilidades, etc. que requieren de un cambio para mejorar los resultados. En consecuencia, es la información que le permite al auditor identificar los hechos que tienen incidencia en la empresa y que deben ser comunicados dentro del informe presentado por el auditor (p. 21).

2.2.10.1. Condición

Según Bonilla (2021), la condición de un hallazgo “Es el resultado de la detección física soportada en lo observado durante el ejercicio auditor y contrastado con el referente normativo” (párr. 02).

Por consiguiente, se puede identificar y hacer mención donde se hace la descripción de la deficiencia encontrada durante la auditoría, como lo describe (Bonilla, 2021), La condición del hallazgo se puede observar e identificar cómo los problemas detectados, es el resultado de la detección física soportada en lo observado durante el ejercicio auditoria y contrastado con el referente normativo (párr.03), dando respuesta a “Lo que es”.

2.2.10.2. Criterio

Hace mención donde el autor se apoya para hacer cumplir el problema del hallazgo, este puede ser una norma que la entidad tenga contemplada y no se esté aplicando si es el caso una norma establecida de manera obligatoria como por ejemplo COSO, de esta manera poder apoyarse y tener un criterio el cual dar valor, para (M, 2021) cuando define la condición verdaderamente de “Lo que debe ser”. El deberá entregar la opinión del balance a criterio correcto (párr. 12).

2.2.10.3. Causa

El auditor, mediante el análisis preliminar, identifica el motivo por el cual se está generando el problema que no permite que se dé el proceso o se alcance del objetivo de la mejor manera. Para M (2021), la causa prácticamente se deriva de la razón o razones, el auditor se pregunta ¿por qué ocurrió?, para posteriormente descubrir las causas de esa infracción o incumplimiento (párr. 18)

2.2.10.4. Efecto

Según Bonilla (2021), “Está relacionado con la consecuencia de la condición en términos de impacto o materialidad” (párr. 05).

Este puede ser potencialmente grave para la organización, dependiendo de su causa, es medible cuantitativamente en algunos casos y es una debilidad en la eficiencia y eficacia por la falta de aplicación de los estándares.

2.2.10.5. Recomendaciones

Bonilla (2021) interpreta que la recomendación es el “Valor agregado derivado de la auditoría. Está orientada a la causa que dio lugar al hallazgo” (parr. 06). La recomendación busca la solución del problema que generó el hallazgo con la finalidad de minimizar riesgos y alcanzar los objetivos de la organización.

2.3 Estado del Arte

En este apartado, se abordará una serie de diferentes documentos tales como tesis, artículos, repositorios, libros, entre otros, con el contenido de investigaciones que han realizado otras personas en los ámbitos nacional, internacional y local, abarcando tres partes fundamentales: concepto, aplicación e importancia de las auditorías operativas que realizan en las diferentes áreas funcionales de empresas pertenecientes al sector privado y público. Dichas investigaciones se consideran parte esencial en este escrito para reforzar el tema que se llevará a cabo en el trabajo de campo.

La práctica de realizar auditorías operativas no es un tema nuevo en la gestión de las empresas, desde principios del siglo XV ya algunos países europeos lo ponen en marcha con el fin de utilizarlos en la revisión de cuentas que presentaban los reyes o monarquías gubernamentales (Arguello, 1976).

Con el pasar del tiempo se han ido innovando las diferentes áreas que se pueden ir abarcando, como aspectos de eficiencia de empleados, procedimientos administrativos.

Rodríguez (2018) menciona que la necesidad de la auditoría operacional fue anticipada por William P. Leonard, originario de Estados Unidos de Norteamérica, quién definió a esta

técnica como “examen comprensivo y constructivo de una estructura organizacional de una empresa” (p. 12), o cualquier componente de estas, tales como una división o departamento, así como de sus planes y objetivos, sus métodos de operación y la utilización de los recursos físicos y humanos (De León, s.f., p. 12).

Amador (2005) menciona que la historia de la auditoría se divide en tres fases:

La primera dice que se dio a principios de la revolución industrial, y que la misión del auditor era buscar si se había cometido fraude en el negocio. La segunda fase abarca empresas de gran tamaño, donde se comienza a separar el capital y la propiedad del negocio, es decir, la Administración, cuya misión del auditor es verificar, certificar, la información de los administradores para que este sea veraz. En la tercera fase, aparecen nuevas tecnologías, ordenadores, etc. Y finalmente, la cuarta fase, donde el auditor debe de indicar, aparte de lo anterior, un informe, pidiendo a la empresa si ésta está o no de acuerdo de cómo se ha realizado este informe. (p. 81)

Así se puede observar cómo desde hace muchos años las empresas utilizan el proceso de auditoraje como un control para dar mayor valor, por lo tanto, diversos autores se han dado la tarea de evaluar la eficiencia, eficacia y economicidad de los procesos en diferentes empresas alrededor del mundo.

2.3.1 Internacional

En la revisión de literatura internacional ha sido hasta ahora posible evidenciar trabajos de auditoría operativa, en países como Perú, Ecuador, Estados Unidos, Bolivia y Guatemala. Algunos de estos alcances son los siguientes.

Huamán (2014) midió los efectos de la auditoría operativa en la empresa Petróleos del Perú S.A. Dicha investigación fue descriptiva y explicativa, pues se analizó información teórica y doctrinal existente sobre el tema planteado, para mejorar la gestión de la empresa petrolera.

Entre los resultados obtenidos en la tesis Huamán (2014) menciona:

Con la investigación desarrollada, se pudo determinar que la auditoría operativa incide favorablemente en la mejora de la gestión de la empresa Petróleos del Perú S.A.; esto sucede porque se detectan a tiempo los errores que pueden estarse cometiendo en las diversas operaciones (financieras, contables, de procesos, etcétera) que se dan en la empresa en sus diversas dependencias y se realizan los ajustes correctivos pertinentes y se reducen o minimizan los riesgos y pérdidas financieras en la entidad. (p. 173)

Asimismo, en Perú, en 2016, se llevó a cabo una Auditoría Operativa en el departamento de ventas de la empresa Plasti Boom S.A.C., cuyo objetivo era determinar como una auditoría operativa detecta los riesgos (Poveda et al, 2018). El tipo de investigación fue mixto, pues utilizaron aspectos cualitativos y cuantitativos para medir los riesgos que presentaban las deficiencias de la entidad.

Se determinó que los procesos operativos en dicha investigación no se han desarrollado de manera eficiente y efectiva por lo que no existían controles de carácter preventivo que verifique el cumplimiento de los objetivos. A pesar de que la empresa cuenta con un certificado ISO 9001 se contemplan errores dentro los procesos de la empresa, es por eso que podemos decir que haber realizado una auditoría operativa basada en el COSO ERM nos ayudará a detectar riesgos y reducir los costos. (Poveda et al., 2018, p. 81)

Otro estudio encontrado dentro del análisis de referencias fue una auditoría operativa realizada a Rizzo hotel. Dicha investigación se asemeja al proyecto en proceso, pues son empresas que comercializan (en este caso es un servicio), sin embargo, deben tener establecidos sus objetivos y controles para alcanzar las metas en ingresos y medir la eficiencia, eficacia y economicidad en cada una de sus áreas.

En este proyecto se utilizaron técnicas de investigación cualitativas, mediante información histórica de la empresa; y cuantitativa, con el análisis matemático para conocer las

tarifas, además de los porcentajes para controlar las variaciones con mayor cantidad de ocupación, por lo tanto, es mixta (Cunya y Guerrero, 2017, p. 13). Buscaba las mejoras de las deficiencias encontradas en el hotel. A modo de resultados obtenidos se resume que, mediante la auditoría operativa y aplicación de COSO, además de los flujogramas, se pudieron brindar recomendaciones de las mejoras que abarcan las áreas de Gerencia, Administrativa, Recepción, restaurante.

Otro estudio fue el de Ayol y Conguia (2013), una auditoría operativa a la empresa textil "GC CORP" de la ciudad de Riobamba, Ecuador. El propósito es establecer la eficiencia, eficacia y economicidad en la gestión administrativa y operativa de la empresa. En la ejecución de la investigación se utilizó técnicas como la observación directa, encuestas, entrevistas, además de cuestionarios de control interno mediante método de COSO.

La investigación está dividida en cuatro áreas, la primera se enfocó en el análisis preliminar de la empresa, la segunda está orientada a evaluar en sistema de control interno, la tercera es un examen mediante aplicación de cédulas y la cuarta se presenta el informe con los resultados obtenidos del auditoraje.

Como resultado, Ayol y Conguia (2013) obtuvieron:

La aplicación de la auditoría operativa permitió detectar errores que no permiten cumplir de manera satisfactoria los objetivos que la empresa se propone y los socios, se pudo evidenciar los problemas críticos además de proponer las mejoras de estos.

En el proceso se pudo tener evidencia que nunca se había aplicado una auditoría de este tipo, por lo tanto se consideró oportuno evaluar el desempeño y tomar las acciones correctivas enfocadas al mejoramiento de las tres e, se tiene el sustento el informe que facilite la ejecución de las recomendaciones generadas y su seguimiento (p. 70).

Luna (2015), en la Paz, Bolivia, realizó una investigación sobre auditoría operativa recopilando la información de los procesos para un gabinete de auditoría operativa, con el fin de verificar los controles internos en busca de beneficios económicos.

Luna (2015) obtuvo como resultados:

Al finalizar la investigación se pudo concluir que, al realizar la auditoría se pudo, evitar la mala administración de los recursos económicos, cumpliendo con diferentes requisitos como credibilidad, confiabilidad, oportunidad. La auditoría se encarga de evaluar la empresa con la finalidad de mejorar la eficiencia, eficacia y la economicidad, con las que debe cumplir tal y como lo establece la normativa vigente al igual que ciertos procedimientos para su implantación. Se pudo verificar una de las tantas maneras de realizar un Informe de Auditoría Operativa basado en hallazgos y en base a los atributos encontrados. (p. 59)

El trabajo de Pérez (2008) asociado a una auditoría operativa se enfocó en los procesos de una empresa maquiladora de prendas de vestir en Guatemala, con el propósito de identificar las fortalezas y debilidades, para brindar nuevas alternativas de mejoras en los procesos, además, lograr cumplir con la economicidad, eficacia y economicidad. Se aplicaron diferentes herramientas y métodos científicos en sus fases indagatoria, demostrativa y expositiva, se utilizaron técnicas como la observación, entrevistas, cuestionarios, narrativas, análisis de documentos y demás información contenida en los procesos.

Los resultados obtenidos por Pérez (2008) fueron:

La auditoría permitió tener resultados de la evaluación integral del desempeño, de los procesos operativos se pudo descubrir los problemas operacionales, que están perjudicando en el logro de objetivos, siempre enfocado en eficacia y eficiencia, además se pudo observar la factibilidad de la aplicación de la auditoría porque se logró reducir el impacto financiero negativos en los procesos, además de poder brindar

mejoras en los procesos de las actividades, sobre las cuales se pretenden aplicar. (p. 237)

Otra auditoría operativa fue en el área de compras de una empresa comercializadora de productos farmacéuticos Disfarma S.A. y su impacto en la eficiencia de las operaciones, realizada en Trujillo, Perú, en 2010.

El tipo de investigación que utilizó fue correlacional, además, la auditoría fue aplicable a las variables del área de compras y la eficiencia en sus operaciones; entre las técnicas de recolección se utilizó el fichaje para registrar y ordenar los datos obtenidos, la entrevista como fuente de información y el de apoyo que fue mediante la consulta a un asesor durante el proceso de informe. Cabe destacar que para los instrumentos de recolección se utilizó el cuestionario, y de procesamiento se usó la matriz de riesgos para la auditoría operativa realizada.

Finalmente, como parte de los resultados, Cabanillas (2010) encontró:

Observaciones que son de gran importancia constituyendo deficiencias en el sistema de Control Interno para el área de compras. Entre alguna de ellas se pueden mencionar; alto nivel de informalidad con respecto a la definición de funciones, procedimientos, política y reglamentos, presenta un sistema de control interno de muy baja madurez con debilidades de alto riesgo, además, no presenta la debida eficiencia en sus operaciones, entre otras, por lo cual se aplicaron diferentes procedimientos de auditoría como la matriz de riesgo para determinar su nivel y grado de importancia para la ejecución de las funciones de la empresa. (p. 72)

Ahumanda (2019) realizó una auditoría operativa en el proceso de compras y su incidencia en la rentabilidad en una empresa distribuidora de energía eléctrica Chiclayo 2017. Utilizó la metodología de diseño no experimental, aplicó cuestionarios de 26 interrogantes con escala de medición Likert, complementada con documentación para recabar la información.

Los resultados que Ahumanda (2019) obtuvo, se resumen en:

La elaboración de un plan anual del control de adquisición de la mercadería, teniendo el control del stock para evitar excesiva cantidad de mercadería, objetivos que ayuden al aumento de rentabilidad de la empresa.

Se procedió a realizar una recomendación, de revisión de órdenes de compras, con intención de que se tengan control de las órdenes de compras, con documentación de respaldo que sea suficiente y competente. Además, se recomendó el uso de sistema de mercaderías para el almacén, que permite un mejor control de inventarios físicos.

Con los cambios se busca mejores tomas de decisiones al momento de adquirir inventarios nuevos, además de implementación de planes operativos y también estratégicos, se abordaron cambios en la estructura organizativa, las actas. (p. 59)

Finalmente, Martín (2014) aplicó una auditoría operativa en la ciudad de Hampton al consejo de la alcaldía, en busca de fraudes mediante análisis de los controles internos, esto porque anteriormente hubo una serie de hallazgos, en las áreas contables, con sospechas, por lo tanto, se hace necesario una nueva investigación.

Se comprobó que el problema se encontraba en los malos controles contables y políticas con una necesidad de alto nivel de supervisión. Por consiguiente, los resultados obtenidos de Martín (2014) se mencionan a continuación:

Primeramente, se enfocó en la implementación de nuevas políticas y prácticas sólidas para los colaboradores, la necesidad de que el órgano rector esté en una constante supervisión la gestión de los procesos, para obtención de mejoras en la efectividad.

Se procede a mejorar los controles de documentación con relación a presupuestos, ingresos y recibos de efectivos, emisión de notas de crédito referente a cuentas de clientes y servicios además se abordaron cambios en la estructura organizativa, las actas. (p. 31)

La auditoría operativa internacional, de los diferentes estudios comprendidos en la presente investigación, se puede considerar de gran relevancia para las empresas, pues no se trata simplemente de mencionar los errores que se están cometiendo, sino de corregirlos y aplicarlos a los procesos administrativos, en busca de mejorar los resultados que al final serán de gran importancia en el cumplimiento de objetivos y mejora de resultados, siempre teniendo en cuenta alcanzar la eficacia, eficiencia y economicidad.

En síntesis, la importancia de los resultados con base en los estudios internacionales encontrados y mencionados es que en todas se generan hallazgos, además, se encuentran debilidades, tanto en los controles internos como generales de las áreas a auditar; también, en su mayoría se basan principalmente en los instrumentos de recolección de la información de mayor uso, tales como entrevistas, cuestionarios, observación, documentación de evidencia, visitas a la empresa, aplicación de matriz de riesgos, etc. y, generalmente, tienen como objetivo determinar el nivel de cumplimiento o alcance de los objetivos y metas de la entidad por medio del aprovechamiento que se le da a los recursos generales disponibles y, posterior a ello, brindan un informe final al ente con toda las observaciones del auditor, para que sean aplicadas y así mejorar la rentabilidad de la empresa.

2.3.2 Nacional

El ámbito de la auditoría abarca tanto sector público como privado, por este motivo se abordaron documentos con investigaciones relacionadas a la auditoría nacional, contemplando las entidades públicas. Aunque se hará dicha auditoría a una empresa privada, de igual manera, toda la información recaudada sirve de sustento en este trabajo.

En Costa Rica, los CPA (Contadores Públicos Autorizados) se encargan de ejecutar la auditoría operativa, financiera, de gestión y administrativa. Sus funciones son reguladas por el Colegio de Contadores Públicos de Costa Rica, el cual fue creado el 19 de agosto de 1947. La

auditoría operativa asume un rol de gran importancia, basado en la búsqueda de maximizar la eficiencia, eficacia y la economicidad en las actividades de una empresa.

En el ámbito nacional, las investigaciones son muy limitadas, lo cual ha dificultado su mención en el presente proyecto, pues muchos de los estudios no cuentan con los permisos de los autores para ser publicados.

Uno de los trabajos encontrados es de Meléndez (2017), quien desarrolló un método de auditoría operativa que pudiera ser aplicado en las organizaciones municipales de Costa Rica, para evaluar la capacidad administrativa en todos los niveles, agregando valor y mejorando la gestión de dichas organizaciones.

En los resultados obtenidos en su artículo, Meléndez (2017) menciona:

... los auditores municipales deben evaluar la capacidad del gobierno local para detectar los elementos y las variables socio estructurales y endo estructurales que influyen en el desenvolvimiento de las municipalidades, por lo tanto, se diseñaron diferentes guías de auditoría, entre ellos se mencionan: Guías generales de auditoría para la ejecución de la auditoría operativa en las organizaciones del Régimen Municipal Costarricense, Guías de auditoría correspondientes al concepto de Investigación, planificación, organización, dirección y control. En síntesis, el autor se basó en el estudio de las cuatro áreas del proceso administrativo del régimen municipal de Costa Rica, y con base a ello, diseñó las guías de auditoría para cada uno de los conceptos y categorías antes mencionados. (parr. 93)

Otra investigación encontrada es la de Arrieta y Muñoz (2015), quienes elaboraron un proyecto de investigación descriptivo, porque describió e identificó los aspectos relacionados con el control interno y la valoración del riesgo actual del departamento de tesorería, para llegar a conocer las situaciones, procedimientos, procesos, además, se utilizó la investigación transversal porque se obtuvieron datos recolectados (p. 41).

Los resultados obtenidos en la aplicación del proyecto de Arrieta y Muñoz (2015) son:

Al analizar el control interno, se utiliza la herramienta COSO, proporcionando la herramienta que ayude a la organización a desarrollar, fortalecer y mantener un sistema de control interno eficiente y eficaz.

Se brinda una propuesta para la mejora del Sistema de Control de Calidad interno del departamento de tesorería, la herramienta le ofrece al colegio mejoras en la identificación, análisis y administración del riesgo. Asimismo, aumentar la posibilidad de cumplimiento de objetivos y fortalecimiento de controles. (p. 145)

2.3.3 Local

De momento, en el estado del arte local se ha trabajado con proyectos suministrados por la biblioteca de la Universidad Técnica Nacional Sede Regional de San Carlos, los cuales tienen un alto grado de similitud con el proyecto que se está realizando, en el ámbito de auditoría aplicadas a empresas privadas.

González y Vega (2015) realizaron un proyecto titulado “Auditoría operativa de los procesos de ingresos, compras, inventarios, cuentas por cobrar, cuentas por pagar en Piñas del Bosque S.A, Pital de San Carlos”. En la investigación, se utilizó muestreo estratificado, con la idea de agrupar los elementos de la población, en conjunto separado llamados conglomerados. Se procedió a realizarlos de esta forma para tener muestras de cada grupo. Además, la aplicación de instrumentos, como los cuestionarios y para las entrevistas se utilizó muestreo no probabilístico por conveniencia.

Los resultados que obtuvieron González y Vega (2015) en el proyecto fueron los siguientes:

Se mejoraron las operaciones con objetivos enfocados en alcances de resultados de la gerencia. Se le brindó a la empresa un informe correspondiente de todos los resultados, para que la gerencia tenga los conocimientos de los cambios que se deben tomar en

consideración para mejorar. De esta manera, se beneficiará en la gestión de procesos por ende mejora de control y rendimiento, además para la presentación de información a terceros y lo importante obtener eficiencia, eficacia y economicidad en los procesos que se realizan en la empresa. (p. 99)

Asimismo, Marín y Castrillo (2015) realizaron una auditoría donde evaluaron los objetivos, políticas y procedimientos, dicho proyecto consistió en un análisis preliminar de la empresa, estos utilizaron herramientas de recolección de datos como entrevistas y observaciones directas de las áreas de producción para la evaluación de los niveles de riesgos.

Los resultados obtenidos en la investigación de Marín y Castrillo (2015) fueron los siguientes:

Durante el proceso de auditoraje, se pudo encontrar deficiencias las cuales abarcaban, la falta de objetivos, políticas, falta de control de presupuestos para la toma de decisiones, organigrama no concuerda con la estructura real de la empresa, problema comunicación los colaboradores no conocen al jefe inmediato, además, falta de controles de inventarios.

Por lo tanto, se elaboraron manuales de políticas y procedimientos, se recomienda tener el control de presupuestos mensuales, elaboración de planes de emergencia en caso de desastres naturales, en conclusión, si el grupo ganadero CAAM, pone en práctica, las recomendaciones brindadas, los resultados de eficiencia, eficacia y economicidad, podrán obtener mejores resultados. (p. 139)

Se puede evidenciar la importancia de la auditoría operativa nacional y local. Como se explicaba al principio el apartado, se tomó en consideración tanto entes privados como públicos para tener una mayor variedad de información, además, se presta para abarcar todo tipo de entidad.

Los estudios internacionales con los nacionales no tienen diferencias de gran significado, se sigue la misma dirección de corregir errores en búsqueda de obtención de mejoras de resultados en los procesos que se estén abordando, la herramienta que se utilizan son las mismas: entrevistas, cuestionarios, observaciones y aplicación de matrices de riesgos para brindar los informes finales.

Estas serán de importancia a las gerencias para tomar decisiones de cambios, la auditoría operativa en general se pudo observar que es importante de cómo es aplicada en todos los países y estas generan ventajas positivas a las entidades que recurren a ella, porque la empresa busca la manera de mejorar su rentabilidad y la competitividad en el mercado y esta rama de la auditoría se lo ofrece.

En los estudios que se abordaron, al principio el auditor pudo detectar una serie de deficiencias por corregir, que de alguna u otra manera estaban provocando problemas en la obtención de los resultados esperados. Una vez que se aplica todo el auditoraje en general en cualquier empresa, se busca mejorar el proceso este va a variar de acuerdo con la empresa y lo que a esta le interesa que se le analice, pero sin importar qué procesos se están analizando es llegar a que los resultados sean los idóneos.

Cuando se quiere llegar a este punto, que es la obtención de buenos resultados, se le da valor a la auditoría operativa y las empresas lo saben, por lo tanto, es importante que se apoyen auditorías de este tipo en los diferentes países, pues una buena aplicación genera ventajas competitivas a los diferentes entes que la emplean, y ven beneficios en la eficiencia, eficacia y economicidad.

CAPÍTULO III. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

En este capítulo se muestra el abordaje del marco metodológico, además de los procedimientos que serán necesarios para brindar respuesta a la pregunta de investigación planteada.

3.1. El enfoque de la investigación

La presente investigación es cualitativa. Los estudios relacionados con auditorías operativas, como los de Meléndez (2017), Arrieta y Muñoz (2015), las han medido desde un enfoque cualitativo, los cuales tienen relevancia con los criterios que mencionan Creswell (2007) y Hernández (2014).

Hernández (2014) menciona que el estudio cualitativo “Describe, comprende e interpreta los fenómenos, a través de las percepciones y significados producidos por las experiencias de los participantes” (p. 44). Se espera realizar una evaluación de los procedimientos de la empresa, por lo tanto, se observa un fenómeno existente, y sus cualidades, y con ello corregir las deficiencias por medio de las recomendaciones, medidas de corrección que se brindarán en el informe de los resultados obtenidos.

3.2. Diseño de la investigación

Con respecto al diseño de la investigación, Hernández (2014) “menciona el término de diseño de la investigación como el plan o aquellas estrategias, utilizadas para alcanzar la información con el fin de responder el planteamiento del problema” (p. 128). Por lo tanto, se indican las técnicas o métodos en los cuales será evaluada la auditoría con el fin de obtener una respuesta al problema de dicha investigación.

Se puede decir que el diseño es una guía de cómo se debe llevar a cabo la investigación, y dentro de ello se analizan aspectos como la temporalidad en que se realiza la investigación y el alcance.

3.2.1. Alcance de la Investigación

El diseño de la investigación es de alcance descriptivo, pues se pretende medir y recoger información de los estudios que tienen relación directa con el proyecto, como los de Arrieta y Muñoz (2015), Huamán (2014) y Cosserat (2002), los cuales han medido la auditorías operativas desde este mismo tipo de alcance, y concuerdan con lo que especifica Hernández (2014) al decir que estos estudios “buscan especificar las propiedades, las características y perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos” (p. 92).

El proceso de auditoraje se valora de dicho enfoque, pues busca obtener información de la empresa, para analizar procesos y brindar un informe final buscando cumplir con la eficiencia, economicidad, eficacia.

3.2.2. Temporalidad

La investigación que se va a proponer es transversal, como lo menciona Hernández (2014) "cuando se recolectan datos en un momento, en un tiempo único, con el propósito de describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado" (p. 154). En la auditoría se analizarán los datos en un periodo de tiempo establecido, por lo tanto, se atribuye esta temporalidad transversal.

Asimismo, en el proceso de auditoraje llevado a cabo por Poveda et al. (2018), Llanos (2014), Cosserat (2002), Huamán (2014) y Castañeda (2019) se utilizó esta misma temporalidad, por lo que coinciden con dicho proyecto, pues se realiza en un tiempo específico.

3.2.3. Diseño

Con respecto al diseño, es no experimental. Según Hernández (2014), "la observación de los fenómenos, tal como se dan en los contextos naturales, para analizarlos" (p. 152), esto debido a que el diseño no experimental estudia las variables tal y como se encuentran, estas no pueden ser manipuladas, por lo tanto, es comparable con el proceso de auditoraje, pues este

proceso no se debe manipular, debido a que si se manipula algún dato el resultado no va a ser el correcto, sino el deseado.

3.3. La unidad de análisis

La unidad por analizará se basará en los aspectos que se evaluarán en cada uno de los procesos contables.

Ilustración 2

Unidades de análisis

CUENTAS POR PAGAR	INVENTARIO	ACTIVOS	CARNICERIA
<ul style="list-style-type: none">• Procesos	<ul style="list-style-type: none">• Deshuese• Fabrica• Subproductos	<ul style="list-style-type: none">• Proceso compra	<ul style="list-style-type: none">• Cierre caja• Ingreso inventario• VentaS

Nota: en la imagen anterior se muestra las unidades de análisis a estudiar y los aspectos a evaluar. Fuente: elaboración propia.

3.4. La población

Las poblaciones que se utilizarán en la elaboración de la auditoría operativa del proyecto serán los siguientes procesos contables de la ganadera KALIKA S.A.:

- Cuentas por cobrar
- Cuentas por pagar
- Inversiones
- Inventarios
- Compras
- Gastos
- Ingresos
- Planillas
- Créditos
- Bancos
- Activos
- Alquileres

Para Arias et al. (2016), la población a estudiar se define como:

... un conjunto de casos, definido, limitado y accesible, que formará el referente para la elección de la muestra, y que cumple con una serie de criterios predeterminados. Es necesario aclarar que cuando se habla de población de estudio, el término no se refiere exclusivamente a seres humanos, sino que también puede corresponder a animales, muestras biológicas, expedientes, hospitales, objetos, familias, organizaciones, etc.; para estos últimos, podría ser más adecuado utilizar un término análogo, como universo de estudio. (p. 3)

3.5. La muestra

La muestra que se efectuará en el estudio está compuesta por 4 procesos contables de la empresa ganadera KALIKA S.A., los cuales son:

- Cuentas por pagar
- Inventarios de Fábrica, Producción y Farmacia.
- Activos
- Procesos en puntos de Venta

La muestra es una parte de la población que se va a examinar para un determinado estudio. La muestra es un subconjunto representativo y finito que se extrae de la población accesible (Arias, 2012).

3.5.1. Tipo de muestra

Durante el proceso de auditoraje se utilizará una muestra de tipo no probabilístico donde la elección no es mecánica ni se basa en fórmulas de probabilidad, sino que depende del proceso de toma de decisiones de un investigador o de un grupo de investigadores. (Hernández, 2014). En este caso, se realizará la selección de un modelo de muestra por conveniencia o selección intencionada, en este tipo de muestreos la

“representatividad” la determina el investigador de modo subjetivo (Casal y Mateu, 2003).

Se utilizará la muestra por conveniencia, pues se necesita seleccionar al personal que conoce cada aspecto a desarrollar para obtener información viable. Es decir, con respecto a cada proceso contable, se investigará a la muestra que posea información del tema, por lo tanto, será el encargado de llevar cada cuenta, en este caso uno o dos colaboradores y el encargado de oficina por cada proceso.

3.6. Variables de la investigación

En el caso del proyecto, donde se evaluará una auditoría operativa serán los procesos contables. Las variables empleadas para la investigación son las siguientes:

Ilustración 3

Variables de la Investigación.

VARIABLES DE LA INVESTIGACION

INDEPENDIENTE	DEPENDIENTE
<ul style="list-style-type: none">● Cuentas por Pagar● Activos● Inventarios de Fábrica● Producción● Procesos en Puntos de Venta	<ul style="list-style-type: none">● Auditoría Operativa

Nota: en la ilustración anterior se muestran las variables independientes a las cuales depende la auditoría.
Fuente: elaboración propia.

Las variables se establecen de esta forma porque la auditoría depende de los procesos contables para realizar el proceso de auditoraje.

Creswell (2007) menciona “Una variable se refiere a una característica o atributo de un individuo o una organización que puede ser medida y observada y que varía entre las personas u organización que se estudian” (p. 77); y Bernal (2010) “identifica que se tienen tres tipos de variables: independientes, dependientes e intervinientes” (p. 139).

3.7. Instrumentos de investigación

Las técnicas que se utilizarán para recabar la información son las siguientes:

- Entrevistas
- Cuestionario
- Observación
- Evidencia documental

La instrumentación de la auditoría. En esta etapa es necesario seleccionar y aplicar las técnicas de recolección que se estimen más viables de acuerdo con las circunstancias propias de la auditoría, la selección de instrumentos de medición que se emplearán, el manejo de los papeles de trabajo y evidencia, así como la supervisión necesaria para mantener una coordinación eficaz. (Franklin, 2007, p. 82)

Franklin (2007) menciona “Para recabar la información, de interés se procederá a la implementación de diferentes técnicas de recolección utilizadas en las auditorías” (p. 83). La necesidad de utilización de cuestionarios y entrevistas a los encargados de los departamentos y empleados de los procesos son sumamente necesarios para la obtención de información relevante, como lo menciona Creswell (2007), “métodos mixtos y pronto se combinaron enfoques asociados a los métodos de campo tales como observaciones y entrevistas” (p. 13). Por ello será una de las técnicas principales a utilizar en el desarrollo

del proceso de auditoría, además, son los instrumentos ya validados para los procesos de auditoraje.

Seguidamente, se definirá cada uno de los instrumentos y técnicas a utilizar en la recolección de datos con la finalidad de una mayor comprensión de qué son y cuál es su funcionalidad.

3.7.1. Cuestionario

Para el abordaje de este proyecto se aplicará un cuestionario desarrollado según el conocimiento del auditor en la empresa y los procesos que desea profundizar, pues en el proceso de auditoraje no existe un tipo de cuestionario estándar que se adapte a las particularidades de la empresa, ya que no todas las empresas son iguales sin importar su actividad.

Sin embargo, se utilizarán diversos libros de auditoría y páginas web como guías para el desarrollo de un modelo de cuestionario que se adecue a la recolección de datos necesarios para el proceso de auditoraje.

Para Bernal (2010), "El cuestionario es un conjunto de preguntas diseñadas para generar los datos necesarios, con el propósito de alcanzar los objetivos del proyecto de investigación. Se trata de un plan formal para recabar información de la unidad de análisis objeto de estudio y centro del problema de investigación" (p. 250).

3.7.2. Entrevista

La entrevista también se basará en el análisis preliminar que se le realice a la empresa donde se genera un leve conocimiento de esta y con esta se abarcarán temas más a fondo con el fin de aclarar las dudas que le surjan al auditor.

Dicha entrevista será semiestructurada, pues tendrá una serie de preguntas que estructuran la línea temática a investigar, sin embargo, si surgen nuevas dudas estas serán

también agregadas en la entrevista de forma espontánea, ya que la finalidad de la entrevista es que al auditor no le quede ninguna incertidumbre con respecto al tema que se está valorando en dicho momento.

La entrevista estará organizada por temas, en esta se marcará el inicio y el fin de cada temática, asimismo, cada pregunta irá desde la consulta más básica, o con poca significancia hasta la cuestión más relevante para el proceso de auditoraje, con el fin de ir generando una confianza al entrevistado para lograr obtener respuestas sin sesgos.

De la misma forma, "la entrevista es una técnica que consiste en recoger información mediante un proceso directo de comunicación entre entrevistador(es) y entrevistado(s), en el cual el entrevistado responde a cuestiones, previamente diseñadas en función de las dimensiones que se pretenden estudiar, planteadas por el entrevistador" (Bernal, 2010, p. 256).

3.7.3. Observación

La observación se llevará a cabo en todo el proceso de la auditoría, desde el análisis preliminar, hasta la recaudación de datos, pues con dicho método se pueden generar dudas importantes para el auditor, y también es de gran ayuda para definir si las respuestas obtenidas en los otros instrumentos son falsas.

Asimismo, se utilizará el método de la observación para verificar que los procesos de cada una de las unidades a analizar se realicen de la forma más eficiente, eficaz y económica posible que le genere seguridad a la organización.

Hernández (2014) "La observación, como técnica de investigación científica, es un proceso riguroso que permite conocer, de forma directa, el objeto de estudio para luego describir y analizar situaciones sobre la realidad estudiada" (p. 257).

3.7.4. Evidencia Documental

Para el proceso de dicha auditoría se utilizará la evidencia documental como uno de los instrumentos para recabar información, basada en la solicitud y recaudación de papeles, informes, fotografías, audios, que documenten o evidencien la existencia de cada unidad de análisis.

Esta evidencia puede ser recaudada de forma física o digital y se realizará en todo el transcurso de la auditoría, con la finalidad de recolectar evidencia precisa y concisa para que el auditor analice al final del auditoraje y brinde su opinión basada en evidencia fehaciente.

3.8. Estrategia de recolección y análisis de datos

Como estrategia de recolección se utilizará fuentes de textos, revistas, normas legales de auditoría, artículos, repositorios y trabajos afines existentes en la biblioteca virtual de la Universidad Técnica Nacional, Sede San Carlos, que puedan brindar apoyo. Además de la observación durante todo el proceso del auditoraje.

Asimismo, el análisis de los datos obtenidos se hará por medio de la elaboración y aplicación de una matriz de riesgos, tablas de Excel, que muestre en términos más tangibles la situación de la empresa.

3.9. Validez y confiabilidad de los resultados

Para garantizar la confiabilidad y validez de los instrumentos se hará una estricta aplicación de los instrumentos para la recolección de información, tales como entrevista y cuestionarios a los elementos seleccionados en la muestra, y con base en ellos se evidenciará el papel de la auditoría, además de la observación durante la visita a la

empresa. Asimismo, es importante recalcar que se realizará la aplicación de pruebas piloto para probar en campo los instrumentos sugeridos.

Adicionalmente, se contará con el apoyo de la opinión de un experto, en este caso el tutor que se eligió para el acompañamiento y supervisión durante el proceso de aplicación de la auditoría operativa en la empresa ganadera KALIKA S.A., se consultará también información necesaria de libros en sitios de la web que sean de confianza.

Igualmente, se utilizará el libro de Franklin (2007) en su segunda y tercera edición el cual se titula “Auditoría Administrativa”, pues será una guía confiable de mucha ayuda para llevar a cabo todo el proceso de auditoraje gracias a su gran contenido referente a términos, aplicación de pruebas y procedimientos de auditoría, entre otros, por lo tanto, será de máximo aprovechamiento y garantizará la confiabilidad y validez de los resultados obtenidos.

CAPÍTULO IV. Presentación y Análisis de los Resultados

En este apartado se encuentra la información de cada área de estudio de interés para la aplicación de la auditoría operativa, donde se encontrará la explicación detallada de los procesos que realiza la empresa KALIKA S.A.

Análisis Coso

Como bien se conoce, COSO es el marco integrado de control interno, es decir, se dedica a desarrollar marcos y orientaciones generales sobre el control interno, la gestión del riesgo empresarial y la prevención del fraude, diseñados para mejorar el desempeño organizacional y la supervisión, además de reducir el riesgo de fraude en las organizaciones.

Por lo tanto, en dicho análisis se resumirá el estado de la empresa KALIKA S.A. correspondiente al control interno. Seguidamente, se analizará cada componente de COSO con sus principios.

1. Entorno de control: Este componente genera orden y estructura, pues analiza el ambiente laboral. El entorno de control es afectado por los valores y la historia de la organización. La empresa KALIKA S.A. cuenta con su reseña histórica muy familiar con perseverancia para el logro que han tenido hasta la actualidad, pero también se han visto afectados en los transcurso de los años por grandes factores económicos e influencias exteriores.

El entorno de control se desarrolla en cinco principios, los cuales se analizan a continuación:

1. La organización demuestra compromiso con la integridad y los valores éticos.

En general se conoce que la organización cuenta con una junta directiva, esta es familiar, sin embargo, se toma con seriedad el asunto y se trabaja de forma parcial.

Dentro de este componente se logró determinar que la compañía tiene algunas deficiencias, debido a que no cuentan con una misión, ni visión establecida, se tienen algunas propuestas de estas pero la junta no ha aceptado ninguna de ellas; a pesar de que la empresa se encuentra en marcha hace ya cuarenta y cinco años y se formalizó hace catorce años los propietarios no han considerado relevante o importante establecer estas guías para la obtención de objetivos.

La empresa si posee un organigrama general donde se muestra la estructura de esta por departamentos, y en algunas áreas poseen organigramas por departamento donde jerarquiza cada colaborador, sin embargo, no se encuentra en todas las áreas, ni se encuentra actualizado, debido a que según los colaboradores cada uno conoce quien es su jefe. A pesar de que la empresa posee el organigrama por departamento los colaboradores lo desconocen, ya que este no se encuentra a la vista de ellos, solamente el administrador lo posee y lo tiene guardado en digital y no se ha llegado a exponer en ningún momento ni lugar.

En cuanto a los valores y principios la entidad no posee, los participantes mencionan que es un lugar armonioso donde si se tienen valores, pero son los que traen cada uno desde su hogar y que los muestran en cualquier lugar que estén, no obstante, la empresa no ha determinado los valores que la representan y que benefician.

Otro aspecto que se evalúa en este principio son las políticas de la organización, se determinó que la entidad no cuenta con estas, se conocen debido a que en su mayoría los colaboradores tienen muchos años de trabajar con ellos y se han mencionado verbalmente al colaborador y algunas se mencionan en los procesos, no obstante, estas no se encuentran escritas ni estipuladas formalmente. Por lo que puede conllevar a grandes riesgos por parte de los colaboradores debido al desconocimiento.

II. El consejo de administración demuestra independencia de la dirección y ejerce la supervisión del desempeño del sistema de control interno: dentro de lo evaluado se determinó que los miembros tienen claro los procesos y objetivos de las funciones que tienen a cargo, además, las áreas cuentan con un jefe de supervisión quién es él que delega tareas, también comunica aspectos relevantes a gerencia.

Igualmente, se comprobó que la administración analiza los riesgos internos y externos para la toma de decisiones, esto lo hacen en reuniones semanales, con los mandos de las áreas.

Si bien un colaborador contento desempeña mejor su labor, por lo que la organización incentiva a los colaboradores con cenas, paseo, regalías, comida, canasta navideña, fiestas, bonificaciones, adelanto de liquidación y segundo aguinaldo.

III. La dirección establece con la supervisión del Consejo, las estructuras, líneas de reporte y los niveles de autoridad y responsabilidad apropiados para la consecución de los objetivos. La organización no posee por departamentos estructurados los niveles de autoridad, debido a que menciona que los colaboradores lo conocen, es decir, este no se encuentra documentado con nombres, así como se tiene las líneas de reporte definidas, pero no escritas.

Con respecto a los perfiles de puestos la entidad indica que el perfil de los colaboradores es algo irrelevante ya que en su mayoría a los trabajadores se les enseña a realizar el trabajo; toman en cuenta que tenga habilidades, conocimientos y que en su mayoría estos lean y escriban, son los únicos aspectos que determinan necesarios en la mayoría de las áreas de trabajo.

En algunos puestos principales se toman en cuenta los perfiles de puestos debido a que enseñar les genera costos y tiempo, no obstante, son en algunos puestos determinados.

Aunque la organización tiene claro el perfil del colaborador para los puestos, esto no se encuentra documentado.

KALIKA S.A. tiene como prioridad a sus colaboradores por lo que ejecuta actividades entre ellos, principalmente por áreas para promover el clima laboral entre los colaboradores, como almuerzos.

IV. La organización demuestra compromiso para atraer, desarrollar y retener a profesionales competentes, en concordancia con los objetivos de la organización. La organización menciona contener profesionales buenos en sus áreas, asimismo, esta les genera sus manuales actualizados para cada uno de los puestos para evitar errores. También, la organización realiza capacitaciones periódicas, tanto relacionadas como no relacionadas con las funciones que realizan los colaboradores, debido a que algunas de estas son de vital conocimiento para todos. Si bien se menciona que el área de producción que es la que se encuentra más de cerca con los porcinos es la que recibe mayormente capacitaciones, debido a que es la fundamental para la empresa. Con estas capacitaciones la empresa espera aumentar el desempeño de los colaboradores, el cual es medido por los supervisores de forma visual ya que no se posee un indicador para evaluarlo.

V. La organización define las responsabilidades de las personas a nivel de control interno para la consecución de los objetivos. Los colaboradores conocen las tareas diarias que debe desempeñar, además, cuenta con un registro de entradas y salidas de los colaboradores, es decir un reloj marcador que colabora en la verificación de la jornada laboral.

Así como la organización cuenta en algunas áreas con un flujograma que guían los procedimientos llevados a cabo en la organización, estos se encuentran tanto en digital como en físico.

Si bien, el componente de control interno regula muchos aspectos o guías que definen y estructuran las responsabilidades tanto de la entidad como de los colaboradores, este componente se puede decir que es el pilar de un marco de control interno en la organización ya que trata de dejar claro el camino para la obtención de los objetivos y con ello orientar los demás componentes

Por esta razón, este componente tiene una influencia muy relevante en los demás componentes del sistema de control interno, y se convierte en el cimiento de los demás proporcionando disciplina y estructura.

2. Evaluación de riesgos: este componente se basa en identificar los posibles riesgos, tanto internos como externos que amenazan a la entidad para el alcance de los objetivos, y con ello buscar la manera de mitigarlos, para evitar afecciones y mantener una situación financiera sólida.

VI. La organización define los objetivos con suficiente claridad para permitir la identificación y evaluación de los riesgos relacionados. Por lo que la organización hizo mención de que ellos proveen y afrontan el análisis de los riesgos a la hora de establecer objetivos, y de la misma forma buscan mecanismos para minimizarlos. Al mismo tiempo, semanalmente realizan observaciones de todo tipo para verificar que los objetivos se estén llevando a cabo y si se presentó o determinar un nuevo riesgo que se dejó pasar por alto, buscar nuevas técnicas para gestionarlos.

VII. La organización identifica los riesgos para la consecución de sus objetivos en todos los niveles de la entidad y los analiza como base sobre la cual determina cómo se deben gestionar. La entidad analiza los riesgos por departamento en base de que se cumplan los objetivos, a modo de ejemplo el gerente comentó que hay compras que se realizan con futuros internacionalmente, por lo que en ello él debe evaluar grandes riesgos externos, como el alza del precio del maíz o de algún producto que conlleve la producción

del mismo, o algún desastre o suceso, así que son situaciones que deben evaluar con tiempo debido a que sin maíz no hay alimento para los animales y estos no se pueden vender. Asimismo, en diferentes departamentos siempre se valoran los riesgos para evitar que la empresa se paralice y no alcance los objetivos deseados.

Por otra parte, en el caso de los riesgos por desastres la empresa menciona poseer planes de contingencia como pólizas, seguros y estar aplicando salud ocupacional en la empresa donde se ubiquen los puntos de reunión, las áreas seguras y demás, sin embargo, a este tema muchos colaboradores comentaron que no se encuentra reflejado en todas las áreas, es decir los planes de contingencia que protegen de un riesgo natural o guían a los colaboradores, estos los desconocen.

VIII. La organización considera la probabilidad de fraude al evaluar los riesgos para la consecución de los objetivos. La organización realiza evaluaciones de fraude, se puede decir que por áreas, por lo tanto, poseen diversas medidas para prevenirlos. En el área de producción se realiza un conteo diario de los animales, también tienen cámaras de seguridad que colaboran en la verificación de los movimientos de estos activos, en los puntos de venta tienen, tanto cámaras de seguridad como una persona encargada de realizar arqueos sorpresivos y tomas físicas de los productos disponibles para la venta, y los encargados de carnicería deben enviar el inventario realizado todos los días a gerencia. En el área de fábrica, deshuese, farmacia, condimentos y activos, que son los bienes más materiales para la organización, se tienen medidas como inventarios, tomas físicas, cámaras de seguridad en toda la empresa y supervisión. Estos controles se aplican periódicamente y según el área se realizan revisiones diarias o máximo en otras áreas de menos cuidado semanalmente.

IX. La organización identifica y evalúa los cambios que podrían afectar significativamente al sistema de control interno. La organización evalúa los cambios en

el ambiente externo que se puedan presentar en el mercado o como se mencionó para la compra de algún bien, asimismo, se consideran los cambios en el modelo de negocios como la competencia, sin embargo, este se encuentra fuerte en el mercado, ya que ellos mismos crían sus cerdos para la venta y realizan todo el proceso desde la crianza hasta su venta, lo único que hoy en día necesitan es del matadero, por lo que al tener la mayoría de los servicios les minimiza los costos y les agiliza los procesos. Del mismo modo se hizo mención que la organización cuando va a colocar un nuevo punto de ventas realiza estudios de mercado previos, para minimizar riesgos; y por último, con respecto a los cambios de liderazgo al ser una empresa familiar es bastante sostenible en dicho punto, hace tres años si se realizó cambio de gerente, con los mismos ideales ya que todas las decisiones deben ser aprobadas por la junta, lo cual minimiza riesgos de desfallo o cambios ásperos en el control interno de la organización.

La evaluación de riesgos internos como externos debe ser constante y flexible debido a que los riesgos no solamente se muestran al inicio de un proyecto o meta, si no en cualquier momento. En general la entidad es uno de los puntos que más toma en cuenta y realizan reuniones semanales para dichas evaluaciones.

3. Actividades de control: estas son operaciones que se establecen a través de las políticas y procedimientos para garantizar que se realicen las operaciones en la dirección adecuada, para minimizar los riesgos que pueden generar distorsión en el alcance de objetivos. La organización posee actividades de control que sirven tanto para prevenir como para detectar algún riesgo.

X. La organización define y desarrolla actividades de control que contribuyen a la mitigación de los riesgos hasta niveles aceptables para la consecución de los objetivos. La entidad se encuentra respaldada por un sistema digital, donde se resguarda

la información diaria, también se tiene respaldo físico de la información, la cual en su mayoría es impresa y archivada con la finalidad de poseer mayor respaldo.

Una de las actividades de control que se toma en cuenta es la verificación de un adecuado uso del manual de procedimientos, en los puestos donde existe un manual, para llevar mayor control interno, lo cual se realiza esporádicamente.

XI. La organización define y desarrolla actividades de control a nivel de entidad sobre la tecnología para apoyar la consecución de los objetivos. La organización tiene controles de acceso a las personas, es decir el personal tiene su clave y usuario por separado para ingresar al sistema, así como no tiene acceso a todos los módulos del sistema, cada usuario tiene acceso a su módulo según su labor y los demás módulos se encuentran bloqueados para este. También, cada transacción realizada en el sistema queda registrada con su nombre de usuario.

La organización posee controles para mitigar riesgos en el área tecnológica, como servidores para el respaldo de los datos, además de políticas para el resguardo de la información, sin embargo, estas no están estipuladas por escrito, solamente verbal.

XII. La organización despliega las actividades de control a través de políticas que establecen las líneas generales del control interno y procedimientos. La organización trabaja con personal competente que toma decisiones importantes para el logro de los objetivos, en cada una de las áreas hay un encargado el cual comunica cualquier necesidad a gerencia o este también está capacitado para tomar decisiones inmediatas, y tomar acciones correctivas. Estos encargados de las áreas se reúnen los martes con gerencia para comunicar cualquier actividad y con ello tomar decisiones o comunicar decisiones ya tomadas.

En resumen, la organización cuenta con diferentes actividades de control que mitigan los riesgos o fraudes en cada área, sin embargo, es importante que estipule y

documente algunas políticas las cuales colaborarán en el control interno de la empresa y en la minimización de errores. El respaldo de información siempre es uno de los controles más importantes para una organización.

4. Información y comunicación: la información debe ser captada por los trabajadores, con el fin de que esta luego sea desarrollada, gestionada y controlada en cada una de las áreas de la organización, para que cada una de estas cumpla su plan para la obtención de objetivos. KALIKA S.A. tiene en cuenta que la comunicación es muy importante en la organización, por ello tienen diferentes estrategias y también comunicación directa con los trabajadores, cada uno sin importar su área puede acercarse al gerente y este lo escucha y atiende su necesidad si es posible.

XIII. La organización obtiene o genera y utiliza información relevante y de calidad para apoyar el funcionamiento del control interno. KALIKA S.A. toma las líneas de comunicación para realizar consultas a sus clientes de que productos les gustaría adquirir en los puntos de venta, o si les gustaría algún corte en específico y demás, es decir se utilizan las líneas de información tanto para la obtención de datos de la empresa y como para mercadeo, comunicar a los clientes productos nuevos o promociones.

Así como dentro de la organización las líneas de comunicación facilitan en la obtención de datos, como en el caso de los colaboradores les facilita la comunicación con gerencia, o con cualquier otra área.

XIV. La organización comunica la información internamente, incluidos los objetivos y responsabilidades que son necesarios para apoyar el funcionamiento del sistema de control interno. La entidad cuenta con líneas de comunicación tanto internas, es decir con los colaboradores como externas, con los clientes y proveedores. Estas líneas de comunicación e información han facilitado la toma de decisiones para la entidad, debido a que colaboran en la recolección de información que puede afectar o variar el

rumbo de la organización y con ello se toman medidas para minimizar cualquier afección. Estas líneas de comunicación son evaluadas de una forma indirecta ya que la empresa no posee algún mecanismo fijo, sin embargo, mediante observación de que si se envió algún comunicado este sea llevado a cabo.

Internamente se cuentan con Skype, que es la línea de comunicación más utilizada entre el personal de puntos de venta administración, producción y fábrica, sin embargo, los colaboradores que no tienen acceso a esta línea se comunican por medio de diversos grupos de WhatsApp para facilitar la comunicación (existe un grupo solo de puntos de venta con gerencia, uno con deshuese, entre otros, es decir, grupos con todas las áreas donde cualquier comunicado de la empresa se refleja allí para que llegue independientemente a cada colaborador), además, existe comunicación directa con supervisores o con la misma gerencia.

Otras líneas de comunicación son vía telefónica, llamada directa y correo electrónico que son menos utilizadas, en el caso de la llamada se utiliza con menos frecuencia debido a que no deja respaldo y el correo debido a que se utiliza con mayor medida el Skype ya que es más eficaz.

XV. La organización se comunica con los grupos de interés externos sobre los aspectos clave que afectan al funcionamiento del control interno. Para la organización es importante mantener a los clientes en contacto, ya que ayuda a tener presente que quieren estos o si tienen alguna sugerencia que ayude en la toma de decisiones y por qué no alguna queja que colabore en mejorar; por lo que se cuenta con líneas de comunicación con ellos, como son las redes sociales, específicamente Facebook e Instagram, también vía telefónica. Frecuentemente la empresa realiza consultas sobre productos nuevos que les gustaría consumir, o rifas, asimismo comunica los productos que tienen y las promociones.

Igualmente, la empresa posee comunicación externa con los proveedores la cual es muy importante para la toma de decisiones, estas se realizan por vía telefónica o por correo electrónico.

La empresa se encuentra muy consolidada con respecto al tema de la comunicación e información, considera la importancia de atraer información externa para la toma de decisiones tanto en producción por ejemplo en aumentos de precios, escasez de suministro y demás, como en la necesidad o preferencia de los clientes.

Del mismo modo, la entidad no deja de lado los colaboradores y comprende la importancia que genera el personal en la organización por lo que posee líneas muy directas con gerencia, donde estos obtienen respuestas rápidas a sus requerimientos.

5. Actividades de supervisión – monitoreo: las actividades de control interno deben ser siempre supervisadas con la finalidad de que todo funcione bien en la organización, y con la intención de mejorar; por lo que el control interno de la organización debe ser supervisado para estar realizando cualquier cambio necesario en este para minimizar y evitar riesgos que obstaculicen el alcance de los objetivos en todas las áreas de la organización.

XVI. La organización selecciona, desarrolla y realiza evaluaciones continuas y/o independientes para determinar si los componentes del sistema están presentes y funcionando. La gerencia por medio de reuniones, auditorías internas, revisa que los procedimientos se realicen de la mejor manera, para asegurar calidad, eficiencia y eficacia en ellos y mitigar riesgos.

En la empresa no se controlan los tiempos en los procesos asignados porque en su mayoría o se trabaja por tiempo si no por objetivo o proyecto, por lo que se controla diariamente que cada área salga con su objetivo diario y si esto no ocurre se consulta el motivo y se busca la solución si fuese el caso de algún determinante que genere atrasos.

XVII. La organización evalúa y comunica las deficiencias de control interno de forma oportuna a las partes responsables de aplicar medidas correctivas, incluyendo la alta dirección y el consejo, según corresponda. En este principio la organización se enfoca mucho ya que existe una comunicación estrecha entre colaboradores y gerencia, por lo que permite que cualquier colaborador tenga la confianza de acercarse a gerencia y comunicar tanto deficiencias, como necesidades o inconformidades. Con esto la gerencia agiliza cualquier cuestión con respecto a la toma de decisiones.

Por último, el monitoreo y la supervisión se refleja en cada una de las áreas, por lo tanto, existe un encargado para ello en cada departamento, lo cual favorece a buscar mejoras para cualquier falta que se presente de forma alígera.

Mapeo de calor de resultados del análisis COSO

El cuadro que se presenta a continuación muestra los resultados de los 17 principios evaluados, y 5 elementos que se abarcan en las diferentes áreas de la empresa. El mapeo de calor realizado de acuerdo con el modelo que brinda COSO, muestra el impacto y la probabilidad con que ocurren y pueden perjudicar la empresa.

Tabla 9

Matriz de riesgo COSO



Nota: la tabla anterior muestra qué probabilidad e impacto de riesgo demuestra cada elemento de COSO para la organización. Fuente: elaboración propia.

De los resultados obtenidos, se procedió a ubicar cada uno de los principios evaluados, en la tabla con su respectiva numeración. Para una mejor interpretación, su ubicación representa un análisis de cuanto probabilidad e impacto tienen la empresa con cada uno de los principios evaluados.

El 59 % de los factores evaluados se ubican como un riesgo medio, lo cual es de asimilar y realizar cambios para evitar que estos riesgos sean una amenaza para la organización, el 35 % de los factores se considera un riesgo alto para la empresa, por lo tanto, es una deficiencia bastante alta, trágica y constante, y es importante tomar acciones que las atenúen.

A continuación, se muestra la lista de los 5 elementos y 17 principios que se tomaron para realizar el mapeo de calor y su respectiva numeración para una mejor identificación.

Ambiente de control

1. La organización demuestra un compromiso con la integridad y los valores éticos.
2. El consejo directivo demuestra independencia de la gestión y supervisa el desarrollo y desempeño del control interno.
3. La dirección establece, con la supervisión del comité, estructuras y líneas de información, y designa apropiadamente las responsabilidades para lograr los objetivos.
4. La organización demuestra compromiso para atraer, desarrollar y retener a individuos competentes de acuerdo con los objetivos.
5. La organización hace responsables a los individuos de sus respectivas obligaciones de control interno en la consecución de los objetivos.

Evaluación de riesgos

6. La organización especifica los objetivos con suficiente claridad para permitir la identificación y evaluación de los riesgos relacionados con ellos.
7. La organización identifica los riesgos para el logro de sus objetivos en toda la entidad y los analiza para determinar cómo se deben gestionar.
8. La organización considera la posibilidad de fraude en la evaluación de los riesgos para el logro de los objetivos.
9. La organización identifica y evalúa los cambios que podrían tener un impacto significativo en el sistema de control interno.

Actividades de control

10. La organización selecciona y desarrolla actividades de control que contribuyen a mitigar el riesgo y a lograr los objetivos en niveles aceptables.
11. La empresa escoge y lleva a cabo actividades de control general sobre la tecnología para apoyar la consecución de los objetivos.

12. La organización despliega actividades de control a través de políticas que establecen ciertas expectativas y procedimientos.

Información y Comunicación

13. La organización obtiene, o genera, y utiliza información relevante y de calidad para apoyar el funcionamiento del control interno.
14. La organización provee internamente la información necesaria, incluidos los objetivos y las responsabilidades, para apoyar el funcionamiento del control interno.
15. La organización se comunica con las partes externas interesadas sobre asuntos que afectan el funcionamiento del control interno.

Actividades de monitoreo

16. La organización selecciona, desarrolla y realiza evaluaciones continuas o separadas para determinar si los componentes del control interno están presentes y funcionando.
17. La organización evalúa y comunica las deficiencias de control interno de manera oportuna a los responsables de tomar medidas correctivas, incluyendo la dirección y el comité directivo, según corresponda.

Área de Producción: Deshuese

El proceso inicia con el traslado de los cerdos, los cuales cuentan con un peso aproximado entre 75 y 80 kg, desde el matadero hasta el área de deshuese. Deben estar a una temperatura menor o igual a los 7° grados luego de que salen del matadero, posteriormente, los cerdos se dejan en la cámara de frío.

Además, se tiene exclusivamente un cuarto para los cerdos con una temperatura menor o igual a 5° grados, y todo el proceso de almacenaje y deshuese se da en cuartos

de frío que se trabajan a una temperatura menor o igual a 10° grados, ya que no se puede perder la cadena de frío.

Se trabaja con una inspectora de calidad y con un manual de HACCP (Análisis de peligros y puntos críticos de control). Todos los días se realizan procesos preoperacionales en la cámara de cerdos para la revisión de temperaturas, organolépticas, color de canales, olor, textura, especificaciones físicas, temperatura, pelos, hematomas, residuos de material fecal, etc., todo eso se debe inspeccionar antes de iniciar el proceso de deshuese.

Luego, se procede a pasar a la cámara de deshuese donde los cerdos se mantienen en posición vertical con ayuda de ganchos para facilitar las labores, donde se desarma el cerdo en piezas grandes quitando primero la paleta, luego las costillas y por último las piernas luego, se deshuesa y se le quita todo el pellejo a cada pieza, una vez concluido este proceso, se realizan todos los cortes, adicional, se ingresa cada tipo de corte en bolsas plásticas y estas son depositadas en cajas plásticas. Se trabaja con dos tipos de bolsas:

- Transparente: es más gruesa y brinda una mayor protección de los cortes para mantener el frío y evitar que las piezas se quemen por las bajas temperaturas.
- Bolsas de color azul: más delgadas, se utilizan para mantener productos con mayor frescura.

Una vez que todo se tiene debidamente empacado, se procede a pasar a la sala de pesaje de la carne, para ingresar los datos al sistema. Cada corte de producto cuenta con un código diferente, por lo tanto, se pesa cada corte independiente y se ingresa al sistema en la bodega 06, donde se encuentran las existencias de inventario correspondientes a deshuese.

Seguidamente, como método de control, comparan que el peso sea la suma de todos los cortes que realizaron del cerdo y que este coincida con el peso neto que envía el matadero en el documento de embarque. Sin embargo, al deshuesar el cerdo puede tener pérdida de peso, por lo que se maneja un margen de merma de aproximadamente un 2 %, estas revisiones se realizan al final del proceso. A continuación, se procede a almacenar en los contenedores, las bodegas de deshuese, conocida a nivel de sistema como bodega 06.

Estos productos son extraídos de la bodega de deshuese para dos fines:

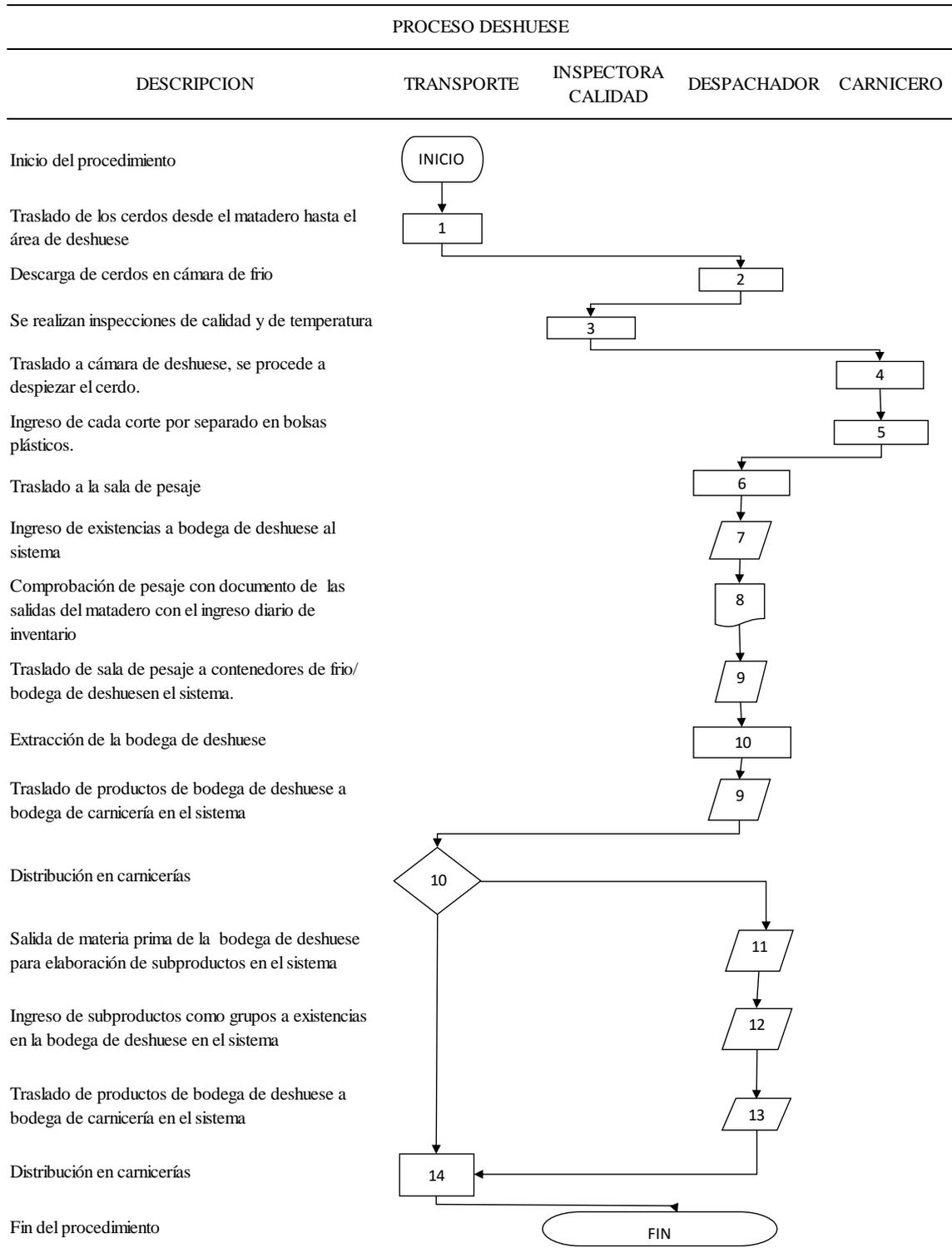
1. Distribución a carnicerías.
2. Traslado para hacer subproductos (chorizo, chuleta rebanada, carne molida, bistec, etc.).

Cada carnicería cuenta con su propia bodega, identificada con un código en específico, cuando el producto se va a enviar a las carnicerías, a nivel de sistema se realiza un traspaso de la bodega de deshuese a la carnicería donde se distribuirá el producto y a nivel físico sale el producto de la bodega de deshuese que se traslada en un camión refrigerado a cada carnicería.

En caso de generar un subproducto, el sistema realiza una salida de materia prima de la bodega 06 y se reingresa al sistema hasta que se elabore el nuevo producto, el cual puede ser chorizo, bistec adobado, entre otros, estos nuevos productos ingresan al sistema identificándose como grupos.

Tabla 1

Proceso de Producción (Deshuese).



Nota: en la tabla anterior se muestra el proceso en breve que se efectúa en el área de deshuese. Fuente: elaboración propia.

Cuentas por pagar

En este apartado se detallará el procedimiento que realiza la empresa al momento de registrar sus compras en la cuenta principal de Cuentas por pagar. También, se mencionarán los plazos crediticios que maneja la entidad para cancelar sus deudas, asimismo, los beneficios que poseen por cancelar sus cuentas en la modalidad de pronto pago.

Procedimiento

Cuando la empresa realiza una compra, deben negociar los siguientes tres aspectos: tiempo de entrega del producto, precio, plazo estimado para cancelar la cuenta. Algunas veces la entidad negocia con el proveedor la forma de pronto pago el cual corresponde a un 5 % que puede ser utilizado de las dos siguientes formas:

1. **Bonificación:** es cuando el cliente compra una cantidad específica de productos y por cancelar la deuda a pronto pago, el proveedor decide darle un 5 % de bonificación extra en producto a los mismos artículos que está comprando.

Cabe destacar que el método de pronto pago significa que los viernes se hace pedido y se recibe el producto los miércoles, posterior, se cancela la deuda los viernes mismo día se ingresa la factura al sistema y de esa manera se podrá recibir la bonificación en producto, o bien, el descuento según el acuerdo entre el cliente y proveedor. Actualmente, este método pronto pago lo aplican frecuentemente con varios proveedores, además, los productos a los que se les aplica la bonificación por pronto pago son a los de fábrica y farmacia.

2. **Porcentaje:** es cuando el cliente elige que, en vez de recibir dicho porcentaje de bonificación en producto, se le aplique el 5 % en descuento por pronto pago al monto total de la factura.

Cabe mencionar que antes de realizar un pedido primero se debe hacer la cotización de este, posterior a ello, se procede a confirmar dicho pedido al proveedor mediante un correo electrónico, asimismo, los pedidos se realizan los viernes, con una duración de ocho días en llegar, y los viernes se cancela la factura.

Adicionalmente, la mayoría de los plazos de crédito se trabajan habitualmente a 30 días y algunos a 60 días, como lo son compras de ferreterías, productos veterinarios y de fábrica, finalmente, a 8 días plazo se trabaja solamente lo que es deshuese, reproceso y condimentos, utilizando la modalidad de pronto pago equivalente a cinco u ocho días después de la compra.

Para realizar el registro de las cuentas por pagar, se procede en el apartado del mismo nombre cuentas por pagar, donde el sistema únicamente lo registra, pero no lo carga a inventario, por ejemplo, combustible, algunos artículos de ferreterías, de limpieza para carnicerías. En caso contrario, si el artículo es parte del inventario se ingresa en el sistema desde el apartado de compras.

Posteriormente, para el registro detallado de la factura en el sistema, la entidad lo realiza de la siguiente manera:

- Ingresar a las Cuentas por pagar.
- Se elige el proveedor.
- Si son productos veterinarios se le debe colocar el número de lote y fecha de vencimiento.
- Se debe detallar en el sistema si es producto bonificado o no.
- Comprobar el monto correspondiente del Impuesto de Valor Agregado (IVA).
- El número de factura debe ser el mismo que viene en el documento físico del producto.

- Subir la factura en el sistema de registro contable de la entidad llamado YAM WEB Empresarial.
- Verificar que el comprobante esté aprobado por el Ministerio de Hacienda.
- Incluir la factura al sistema para imprimir el asiento del registro contable con su respectivo comprobante.
- Finalmente, ya culminados todos los procedimientos antes mencionados, se procede a archivar el registro.

Cabe destacar que, para el registro de cada compra de productos de farmacia, deshuese, veterinarios, fábrica, etc., existen tres bodegas de inventario para cada área, donde se registran las compras en su cuenta correspondiente. Además, hay una bodega de farmacia en la entidad que corresponde a productos de la granja.

En el caso del registro de inventario, se debe seleccionar el proveedor con la respectiva factura que había cargado en compras, luego se procede a modificar las fechas si lo requiere, posteriormente, verifica que los montos concuerden con la factura y los aplica, de ese modo quedaría en la bodega con las cantidades correspondientes de acuerdo con la compra realizada.

Todos los pagos se efectúan por medio de transferencias electrónicas, con excepción la compra de cerdos en caso de faltantes, pues se tienen contactos con proveedores de animales y algunos no cuentan con el sistema de facturación electrónica, por lo tanto, se procede a registrar la compra con factura simplificada y de esa manera lo sacan en cheques.

Además, los miércoles se debe verificar en el sistema las facturas que están prontas a vencer según su plazo estimado para cancelar, pues ese es el día establecido por la empresa para realizar los pagos, por medio de transferencia bancaria.

Para indicarle al sistema que ya está cancelado, se hace de la siguiente forma:

- Ingresar a cuentas por pagar
- Transferencia de proveedores
- Selecciona el Banco
- Seleccionar el proveedor y elegir las facturas pendientes de pago que tiene con dicho proveedor
- Se guarda y aplica
- Imprime la factura
- Adjunta el asiento con la transferencia (la factura)

Tabla 2

Proceso de Cuentas por Pagar

CUENTAS POR PAGAR	
DESCRIPCION	ENCARGADO CUENTAS POR PAGAR
Inicio del procedimiento	INICIO
Negociación con el proveedor precio, plazo y tiempo de entrega.	1
Negociación con el cliente por el método de pronto pago.	2
Confirmación de la solicitud del producto por medio de correo electrónico.	3
Recepción de los bienes con factura.	4
Registro detallado en el sistema de la cuenta por pagar.	5
Digitación de datos de la factura en el sistema del apartado en cuentas por pagar.	6
Registro del producto en la bodega correspondiente.	7
Generar un reporte de facturas pendientes.	8
Realizar la cancelación de dichas facturas pendientes.	9
Incluir la cancelación de la factura en el sistema.	10
Archivar el registro.	11
Fin del procedimiento.	FIN

Nota: en la tabla anterior se muestra el proceso que conllevan las cuentas por pagar en la organización.
Fuente: elaboración propia.

Compra de Activos Fijos

Las compras de los activos se realizan de dos maneras: una informal y otra formal, pues los procesos que se realizan para cada uno en específico dependen del activo y la situación de urgencia que así lo amerite.

1. Compra Formal

La compra de los activos se realiza por una necesidad de urgencia de algún departamento con un plazo corto de tiempo, evitando la detención de los procesos necesarios para la empresa.

Cualquier departamento emite una solicitud de requisición donde se comunica con la gerencia, para abordar la necesidad de la adquisición del activo y, por lo general, son decisiones rápidas.

Cuando la gerencia aprueba la compra, el departamento de compras, procede a realizar las cotizaciones, a los diferentes proveedores por medio del correo electrónico, se analiza la oferta, que convenga a la empresa, calidad, transporte y forma de pago, se espera que el proveedor responda la aceptación del negocio.

Al momento que se da la aprobación de la oferta, se realiza el envío de la orden de compra al proveedor de interés, la cual posee la información necesaria para el proveedor.

Los activos deben pasar por una revisión al momento de la recepción en la empresa, el proveedor hace la entrega del activo y la factura original del mismo.

Cabe mencionar que las políticas de la empresa identifican como activo aquellos con un costo mayor a los ¢110.000, esto se verifica en la factura una vez que llega a la oficina; los inferiores a este monto se registran a gastos.

Para dar seguimiento al activo en el sistema, se procede a realizar los siguientes pasos para el registro:

- I. La encargada de compras registra la factura en el sistema, para tenerlo como un activo identificado, en el apartado de cuentas por pagar.
- II. Se procede a una verificación de cada factura registrada de las compras, que hayan sido aprobadas por el Ministerio de Hacienda.

III. Se selecciona el proveedor, es obligatorio para tener un control del activo y darle seguimiento, en caso de que el producto sea nuevo y no tenga proveedor registrado, se procederá a crear uno nuevo. Una vez que se tiene identificado, en cuentas por pagar se llenan los datos para generar el asiento contable del registro de la adquisición del nuevo activo.

Se alimenta el sistema con los datos de los activos, en el apartado de auxiliar de activos, en la sección de activos fijos, donde se llena una serie de datos para tener un control de estos: control de custodios o encargados de los activos, control de mantenimientos o reparaciones, registro de mejoras o revaluaciones y depreciaciones, todo esto a nivel sistema.

Los activos son paqueados, con el mismo número que se asignó en el sistema.

Todas las facturas son impresas, también los asientos contables para llevar el registro como cumplimiento del método de políticas internas, una es para realizar el pago y otras para guardarlo como evidencia tanto física como digital.

2. Compra Informal

En ocasiones se realizan adquisiciones de activos, de manera espontánea, que surgen de momento, el cual no se tiene nada previsto esto en su mayoría son objetos que se utilizan para realizar las labores diarias de los empleados, como el caso de martillos, taladros que facilitan las labores.

En estos casos únicamente se lleva la factura a la oficina se brinda una explicación breve del motivo de la compra, la encargada de área de compras registra la factura, pero no existe en ningún momento una aprobación de gerencia por este motivo se le menciona como compras informales.

Estos activos se planifican y se les da seguimiento de los usos y las personas que se están haciendo cargo de estos para su respectivo control.

Compra de Activos (nivel sistema)

En este apartado se menciona cómo se lleva a cabo el control de los activos una vez que estos forman parte de la empresa, a nivel de sistema.

Los activos nuevos, deben ser ingresados al sistema llamado YAM, en el apartado de activos fijos donde se deberá de llenar una serie de datos relacionados con el activo de interés.

Cabe mencionar que el sistema está automatizado para identificar de acuerdo el código utilizado, en estos casos los números 220 serían para accesorios, los 110 para equipos de cómputo y 100 equipo eléctrico.

El sistema realiza la depreciación, los métodos utilizados son línea recta, suma de dígitos o sin depreciación dependiendo del activo que se registre, una vez seleccionada la manera de depreciación a utilizar.

Se debe registrar datos como:

Costo, nombre de proveedor, código de barras, ubicación donde se encontrará el activo, empleado responsable, marca, serie, modelo, color, cuenta contable donde se registra el costo o gasto del activo, esto se realiza para llevar un control detallado obligatorio como políticas de la empresa.

Cabe mencionar que los activos que no son de uso administrativos, el impuesto de ventas pagado en la compra no se considera parte del costo del activo, siempre que el impuesto esté detallado en la factura, los activos de uso administrativo se registran por el total de la factura.

Una vez que se completa el registró del activo en el sistema se procederá al control físico este proceso se realiza, primeramente:

Plaque del activo, el cual el número debe coincidir con el número que está en el sistema para su debido seguimiento.

Como políticas y mejora de controles, los documentos que tiene relación con el activo deben ser archivados para llevar un registro físico del mismo, entre los documentos de importancia se encuentran:

Carátula de custodio, las órdenes de compras, cotizaciones, factura electrónica, asientos, garantías, fotografías del activo.

Custodios

Se lleva control de custodio, para tener el control de los activos que se les entregaron y el uso que se le están dando, además, se cuenta con unas boletas llamadas traslado de activos donde se detalla una serie de información en relación custodio y el activo, el cual lo hace responsable del mismo.

Registro de Mantenimiento

En el sistema se registran los mantenimientos, que se le aplican a los activos, en casos de que la reparación sea muy elevada superior al valor del activo, se reporta a la gerencia, para que se tomen decisiones pertinentes.

Mejoras de activos

El sistema cuenta con un apartado de mejoras o revaluaciones, estas se consideran como mejora cuando se pueden dar resultados de una extensión de la vida útil, en caso de revaluación se realiza por medio de peritaje, en caso de ser aprobado se procede a realizar los cambios en el apartado de mejoras, que se encuentran a nivel sistema.

Exclusión de activos

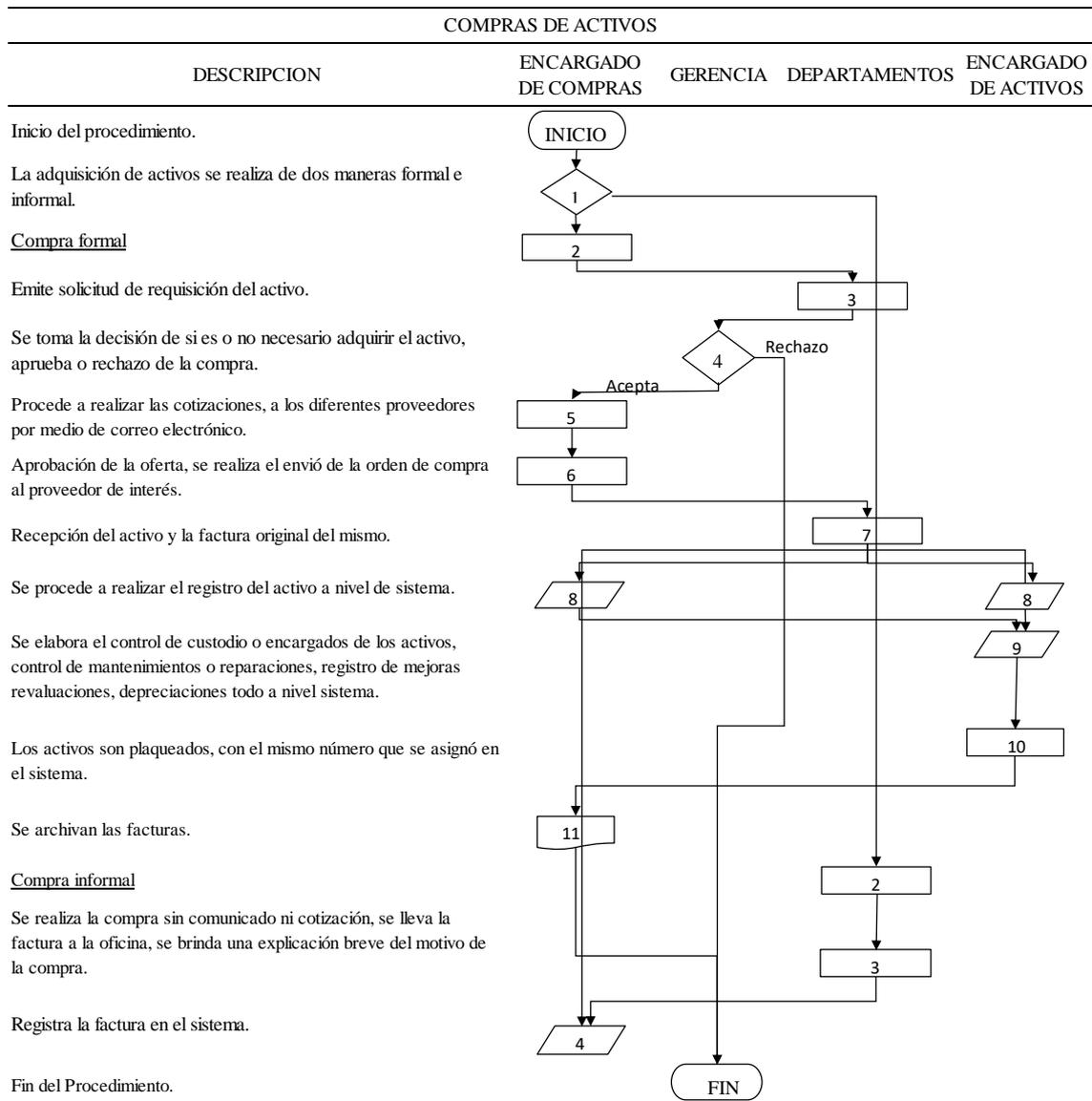
En casos que se den exclusiones de activos, en el sistema se debe ingresar activos fijos, transacciones y exclusiones de activos, antes se comunica con gerencia y con el Ministerio de Hacienda para detallar el motivo de los cuales se desea retirar el activo.

Depreciaciones de activos fijos

Primeramente, antes de realizar las depreciaciones del mes, se concilian las cuentas del auxiliar con las de contabilidad, una vez conciliadas se generan las depreciaciones mensuales y se genera el asiento de manera automática, donde es exportado a Excel para dar un mejor seguimiento.

Tabla 3

Proceso de Compra de Activos



Nota: en la tabla anterior se muestra el proceso que se ejecuta para la adquisición de activos. Fuente: elaboración propia.

Inventarios

Enseguida se abarcarán los procesos que se realizan en diferentes inventarios. Esta empresa cuenta con diversos inventarios debido a que es una empresa que se encarga de la crianza de cerdos, hasta la venta de los cortes de su carne y fabrican el alimento de algunas de las etapas de los mismo, por lo que poseen inventarios en cortes de carne, en alimentos, en medicamentos para los animales, en condimentos que se utilizan para la elaboración de productos con el chorizo, bistec, molida, chicharrones; entre otros productos que KALIKA S.A. comercializa.

Sin embargo, en este proyecto se abordará los inventarios de fábrica, es decir productos que se utilizan para elaborar el concentrado o alimento de los cerdos. Asimismo, el inventario de producción, que como se mencionó anteriormente son los condimentos que se utilizan para la elaboración de subproductos y, por último, se expondrá el proceso de inventario de carnicerías, es decir el disponible para la venta en los puntos de venta, aquí son los diferentes cortes que se le ofrecen al cliente final.

Se tomarán en cuenta estos tres inventarios debido a que representan el 75% de los inventarios en la empresa, son los que tienen mayor movimiento y representan materialidad económica para la empresa.

Área Fábrica

Los insumos de la fábrica son utilizados para la elaboración de concentrados de uso de la empresa, se realizan diversos tipos de concentrados según la etapa en la que se encuentre el cerdo.

En la adquisición de insumos de la fábrica hay dos tipos de procedimientos, esto debido al producto que se adquiere.

1. Para la soja y el maíz

Los productos como el maíz y la soja llevan un control de compra especial ya que estos son adquiridos en la bolsa de valores y se realizan por medio de compras llamadas futuros, son comprados en Estados Unidos con seis meses de anticipación.

2. Para las demás compras de inventario.

Los principales productos que aquí se adquieren son como las vitaminas, aminoácidos, minerales, miel, aceites, levaduras, estos se compran en Costa Rica, la fábrica utiliza como referencia comprar cuando se tiene un stock del 20 % del producto en bodega, estos son insumos de uso diario. El proceso de la empresa no se puede detener, esto obliga a tener la reserva en casos de emergencia como política empresarial.

Los martes se decide en la mesa, los insumos que se requieren. Al ser productos que deben estar en observación por un veterinario, ya que es la dieta de los cerdos, en ocasiones algunos insumos deben ser cambiados o agregar algún otro insumo para mejorar la calidad del cerdo, cuando esto sucede el encargado de granja en conjunto con el veterinario y gerencia, los martes en reunión toman la decisión de qué producto adquirir.

El mismo martes se le comunica al encargado de compras la necesidad de algún insumo; así como el encargado de fábrica comunica por un documento en físico los insumos que él requiere. Enseguida, este procede a solicitar cotizaciones de proveedores, por lo general se tienen tres o cuatro proveedores.

Una vez que la cotización se ha realizado, se lleva a la mesa de reunión y se debate a quién comprar, no se decide comprar según el precio del artículo, si no, se valora más importante la calidad del insumo. Seleccionado el proveedor de interés, se comunica con el personal encargado de fábrica, se le comunica que se va a cambiar o agregar un producto.

Se realiza el pedido a los proveedores por medio de correo electrónico. Los pedidos se piden los miércoles y el proveedor dura 8 días en entregar los productos, todos los miércoles se pide y se reciben las compras.

Con respecto a las compras de la fábrica no se está confeccionando órdenes de compra, todo se realiza por medio de correo electrónico, dependen de la respuesta del proveedor únicamente por este medio, donde acepte que cuenta con las cantidades requeridas, en caso contrario buscar y hacer pedidos a otros proveedores.

Los miércoles cada 15 días, llegan las materias primas de todos los proveedores, como política de la empresa se da la bioseguridad, la restricción de accesos a las personas al lugar, se hace transbordo, la materia prima se fumiga, chequeo o conteo, los lotes, fechas de vencimiento todo este proceso se realiza físicamente, con una hoja de control u factura.

Una vez que la materia prima llega a la fábrica después del transbordo, se realiza un segundo chequeo y se acomoda por lotes cada artículo que llega, se acomoda dependiendo a las fechas de vencimientos, lo más próximo a vencer. Cuando se tiene acomodado los lotes, a nivel físico un encargado de fábrica mediante un documento de control se hace un conteo de lotes, nombre de productos.

Cuando se tiene el control del inventario, a nivel físico terminado el encargado procede hacer ingresos, de los datos a nivel sistema es de gran importancia por las fechas de control, donde comienza la trazabilidad.

Estos procesos son obligatorios, tanto por los controles internos de la empresa como para cumplir con las normas de calidad de entidades de auditoría como SENASA. Gracias al proceso se puede hacer la comparación de bodega con sistemas, además de controlar las fechas de la materia prima.

Y le permite al encargado tener evidencia del uso que se le está dando a la materia.

El sistema cuenta con un control de vencimientos y lotes que le permiten al usuario previsualizar el momento en que la materia prima se acerca la fecha de vencimiento, además de la rotación de los artículos.

Después de la revisión de donde se hace el transbordo, a nivel sistema el encargado, ese mismo miércoles por la tarde en el sistema en el apartado de órdenes de compra, se descarga la factura del correo dependiendo del proveedor seleccionado.

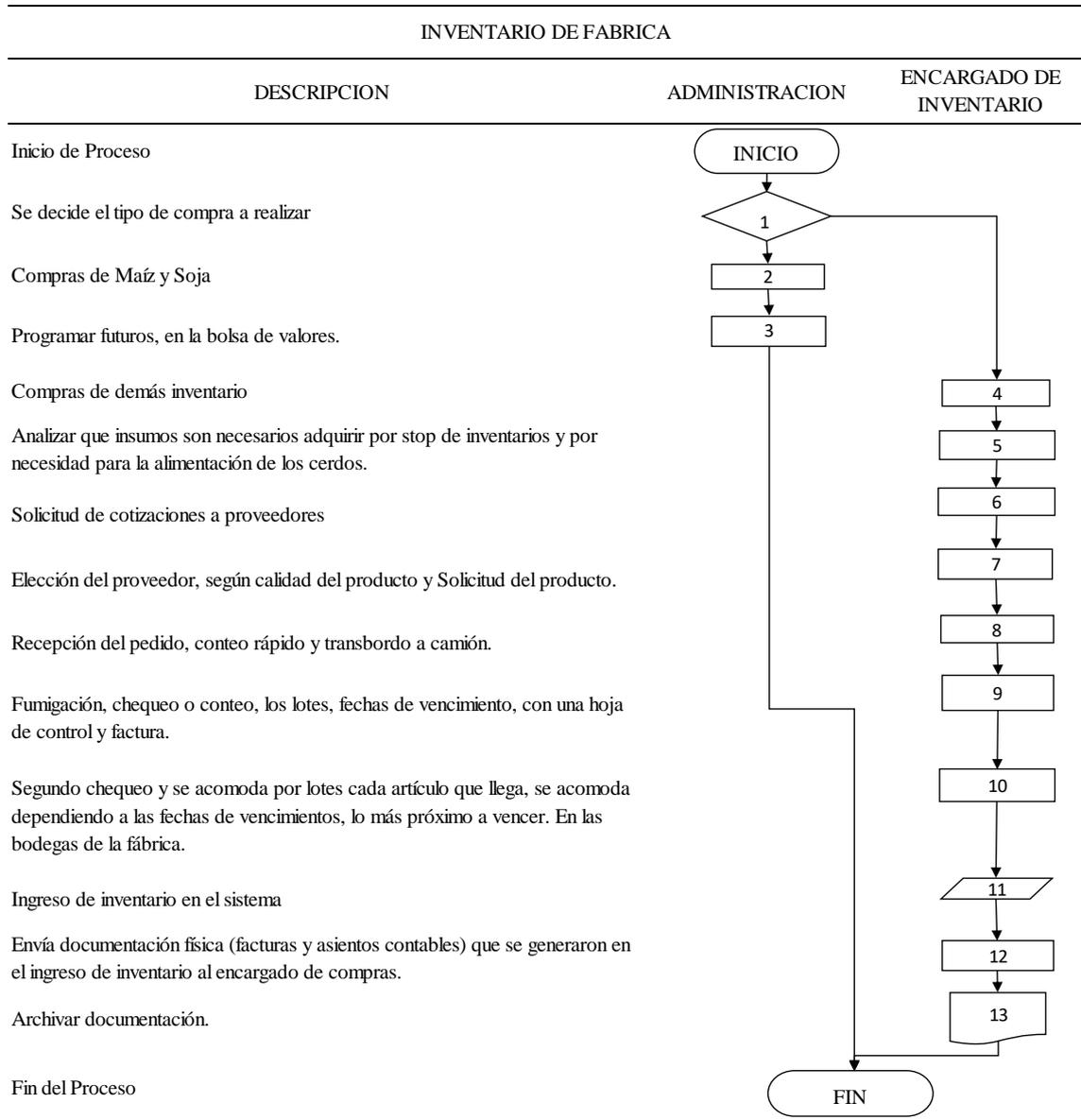
Es un XML, el cual se agrega al módulo de compras del sistema YAM WEB programa empresarial, donde se verifican y se adjuntan los plazos de pago del crédito, selecciona la bodega de materia o bodega de alimentos terminados, verificación de los montos que sean los correctos, después se aprueba la orden de compra.

Se manda al módulo de inventarios, en el apartado de compras aprobadas, donde se corrobora el número de factura, asiento contable.

El asiento contable se imprime, se sacan dos copias a la factura una se adjunta al asiento contable, la otra se envía a la encargada del departamento de compras. Ambas se guardan en ampos, una se queda en control de evidencias y la otra para realizar los pagos correspondientes.

Tabla 4

Proceso Inventario de Fábrica



Nota: en la tabla anterior se muestra el proceso que se debe ejecutar en el área de inventarios de fábrica.
Fuente: elaboración propia.

Área Producción Subproductos

En el área de producción se adquieren insumos para la elaboración de otros subproductos como lo son el chorizo, los adobados, el chicharrón y demás productos que ofrece la empresa, que requieren un proceso adicional antes de su venta.

Las compras de estos se realizan cada 15 días, los pedidos los solicita el encargado del área de deshuese por medio de correo electrónico, al encargado de compras los viernes, para que el encargado de compras realice la cotización de los insumos y seleccione la oferta más adecuada. Los miércoles el encargado de compras realiza la solicitud del insumo al proveedor por medio de correo electrónico, este le confirma la existencia del insumo y acuerdan el precio. La entrega del insumo se realizará dentro de los próximos 8 días.

Algunas veces en el área de producción se debe realizar el cambio de insumos por algún motivo, cuando se realiza algún cambio se deben tomar decisiones con la tecnología de alimentos, donde está indique como debe ser el nuevo insumo y la cantidad que requiere, la receta para que el producto final mantenga su calidad y sabor, por lo que se procede a realizar pruebas debido a que es un producto comestible y para la venta, se trata de mantener el sabor ya que se conoce con anticipación que el producto anterior gusto a los clientes, por lo que las pruebas se basan en elaborar pequeñas cantidades de producto con los diversos ingredientes; seguidamente dar a probar al personal para que este apruebe que el sabor es el mismo, cuando este se logra se procede a realizar el pedido al proveedor.

Ingreso de los insumos de producción

Primeramente, se procede al recibimiento del producto en físico en la entidad, la encargada del área de deshuese recibe el producto donde posteriormente, debe revisar y verificar que la cantidad de pedido físico que llega sea lo mismo que está en la factura, una vez hecho el proceso de revisión y que todo esté bien se procede a la aceptación del producto, y firma la factura.

Luego, se le envía una copia a la encargada de inventario para que realice el debido registro del comprobante de compra al sistema, antes de hacer el registro debe verificar que la factura efectivamente esté firmada por la encargada del área de deshuese para que

dé credibilidad que los procesos antes mencionados están realizados completamente, posterior, revisa el número de factura para descargar e imprimir la factura electrónica desde el correo.

Luego, en el sistema se ingresa un módulo de compras esto lo trabajan de dicha manera puesto que cada proveedor tiene asignado un número que los identifica, de tal manera que para el registro en el sistema se elige el proveedor correspondiente y en la descripción se debe detallar el nombre del producto que se compró, la bodega a la que va destinado el producto y la fecha en que se recibió el pedido.

Cada área tiene asignado una bodega en el sistema, y al momento de ingresar a la bodega correspondiente detalla la descripción del artículo, selecciona la fecha en que se recibió, selecciona la bodega en este caso la de condimentos posteriormente, procede a seleccionar los productos que de igual manera tienen un código de artículo asignado, por lo tanto, se ingresa el código, la cantidad, el número de lote en caso de tener, luego se debe verificar que el monto del sistema sea el mismo de la factura.

En caso de no ser iguales se debe hacer el ajuste correspondiente para que el monto sea igual en ambas partes, estos ajustes se hacen en gramaje, por merma, y una vez que todo esté bien, quedaría todo registrado en inventario del sistema.

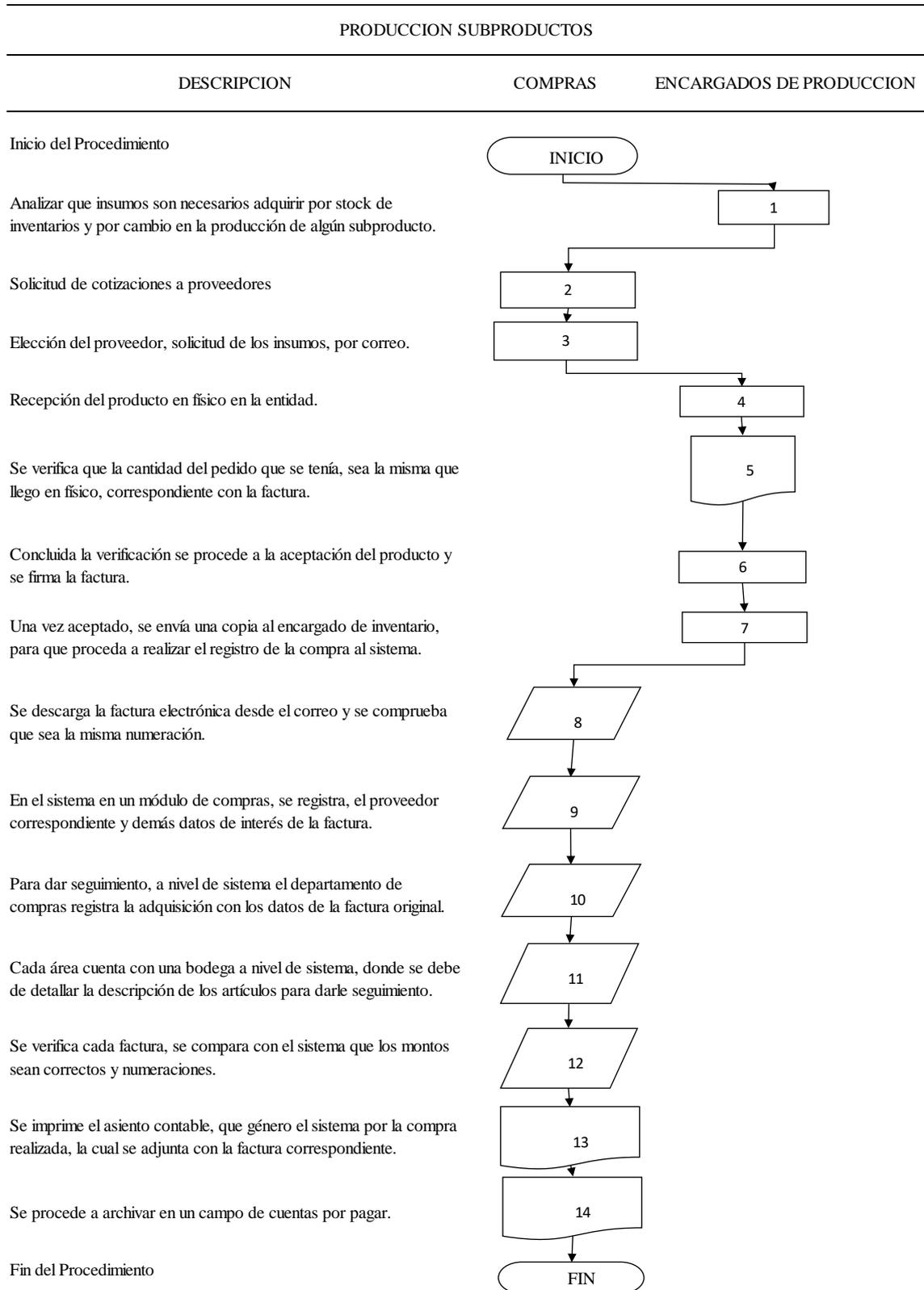
Finalmente, para evidenciar todo el proceso del registro se procede a imprimir el asiento contable que genera dicha compra y se adjunta en un folleto junto con la factura de compra física, el archivo PDF de la factura electrónica, y se archiva en un ampo de cuentas por pagar.

Adicionalmente, para realizar un inventario de condimentos se debe verificar en el sistema del módulo de inventarios, se busca con el número asignado de la bodega correspondiente en este caso la de condimentos, y de esa manera se puede observar la cantidad y los productos que hay disponibles en la bodega, cabe mencionar que para el

proceso de compras depende siempre del stock que mantengan en inventario, sin embargo, en cuanto a condimentos todas las semanas reciben producto de un proveedor.

Tabla 5

Proceso Inventario de Producción (Subproductos)



Nota: en la tabla anterior se menciona con brevedad el proceso que conlleva el área de producción de subproductos.
Fuente: elaboración propia.

Ventas

Procedimiento Ingreso de inventario en los centros de venta

El inventario de productos no se trabaja por pedidos, hay dos encargados en puntos de venta que analizan y controlan las carnicerías, uno para zona norte y otro para el caribe, estos revisan los stocks de inventario, para realizar la solicitud de mercadería a trasladar del área de deshuese.

Los productos o cortes se envían de la planta ubicada en Río Cuarto en camión refrigerado con temperaturas idóneas para la conservación, llegan al punto de venta donde los colaboradores del camión se encargan de bajar las cajas, donde se procede a ubicarlas en cajas de arrastre una por una.

Las carnes vienen en bolsa dentro de cajas, las mismas al no poder tocar el suelo se colocan en otras cajas de arrastre, donde posteriormente se colocan dentro de la carnicería para proceder a la revisión.

La revisión la hacen los colaboradores del punto de entrega o carnicería, este proceso se realiza hasta que finalice la descarga total de los productos en el punto de venta.

Cuando se termina la verificación se da el visto bueno de todas las cajas, luego se realiza otra revisión mediante escáner o lector.

Cada caja trae peso, fecha de empaque, código de barra el cual es escaneado junto con los colaboradores del camión (Transporte) y los de la carnicería. En la misma verificación se pueden ver los productos y conocer la cantidad de cajas correspondientes a cada carnicería de esta manera asegurar que está completo.

Una vez teniendo el visto bueno, en cada punto o carnicería se tienen cuartos de frío donde se guarda el producto para que se le dé el mantenimiento correspondiente, el

proceso de revisión y traslado a cuartos de frío debe ser en tiempos cortos porque la carne no puede estar a temperatura ambiente por mucho tiempo.

Dentro del cuarto frío se tiene la carne que ha sido manipulada anteriormente por motivos de control en rotación, estas se usan para exposición en las urnas, en otro lado se tiene lo que está llegando de producto nuevo.

Los productos se envían dos o tres veces por semana dependiendo de cómo se encuentre la demanda.

Se realizan pedidos especiales los lunes y jueves, los inventarios se envían todas las noches, por lo tanto, todos los días en las mañanas en la planta se revisan inventarios así saben qué les hace falta y tienen siempre abastecidos los puntos de ventas.

Los pedidos especiales son cortes de carne en específico que los clientes piden y por lo general no son muy comunes que se encuentren en el inventario de la carnicería, dichos pedidos se trabajan con al menos un día de anticipación, y el tiempo de llegada del producto a la carnicería es de un día después de realizar el pedido.

Estos pedidos son aparte del que se realiza normalmente para mantener el inventario en la carnicería o puntos de ventas.

Nivel de Sistema (Entrada de inventarios)

En el camión se trae un sistema Hand Held que indica mediante el escaneo de códigos los faltantes en inventario que se encuentran agotados en carnicería, el mismo trabaja de manera digital programado con las cajas correspondientes para cada carnicería, en el cual la persona a cargo se encarga de hacer el traspaso a la carnicería de interés con el nombre de bodega, cabe recalcar que cada bodega tiene un número distinto dependiendo el lugar de la carnicería.

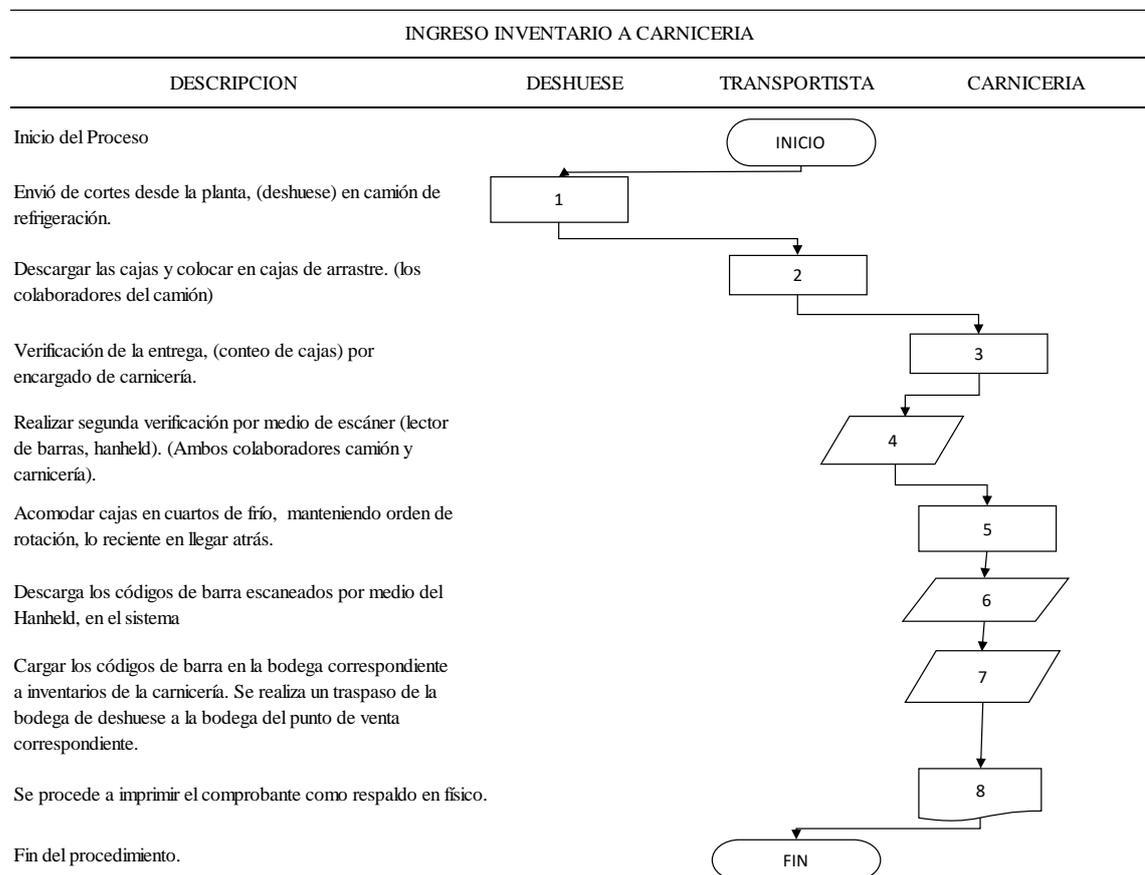
Una vez que se hace el traspaso del Hand Held al inventario de la carnicería, se procede a ingresar al sistema en la parte de inventarios y se elige la opción de hacer

entradas donde aparece la cantidad de cajas que el sistema le indicó en el momento que se realizó el traspaso, luego se procede a imprimir el comprobante como respaldo en físico, digital en el Hand Held, y en las entradas de inventario, de esta manera sirve como respaldo en el punto de venta.

Con respecto a la documentación física, la mayoría de los procesos no se imprimen únicamente se verifican de manera digital en el sistema, si se registró y que el proceso esté bien, para ahorrar el desperdicio de papel en impresión.

Tabla 6

Proceso de Ingreso de Inventario en Puntos de Venta



Nota: en la anterior tabla se detalla con brevedad el proceso que se requiere para el ingreso de inventario en el punto de Ventas. Fuente: elaboración propia.

Proceso de la venta

Primeramente, se atiende al cliente el cual hace el pedido correspondiente, el encargado (carnicero), cuenta con una romana las cuales pesan el producto y estas imprimen la etiqueta del producto, esta etiqueta contiene el peso, precio, fecha de vencimiento y la temperatura del producto.

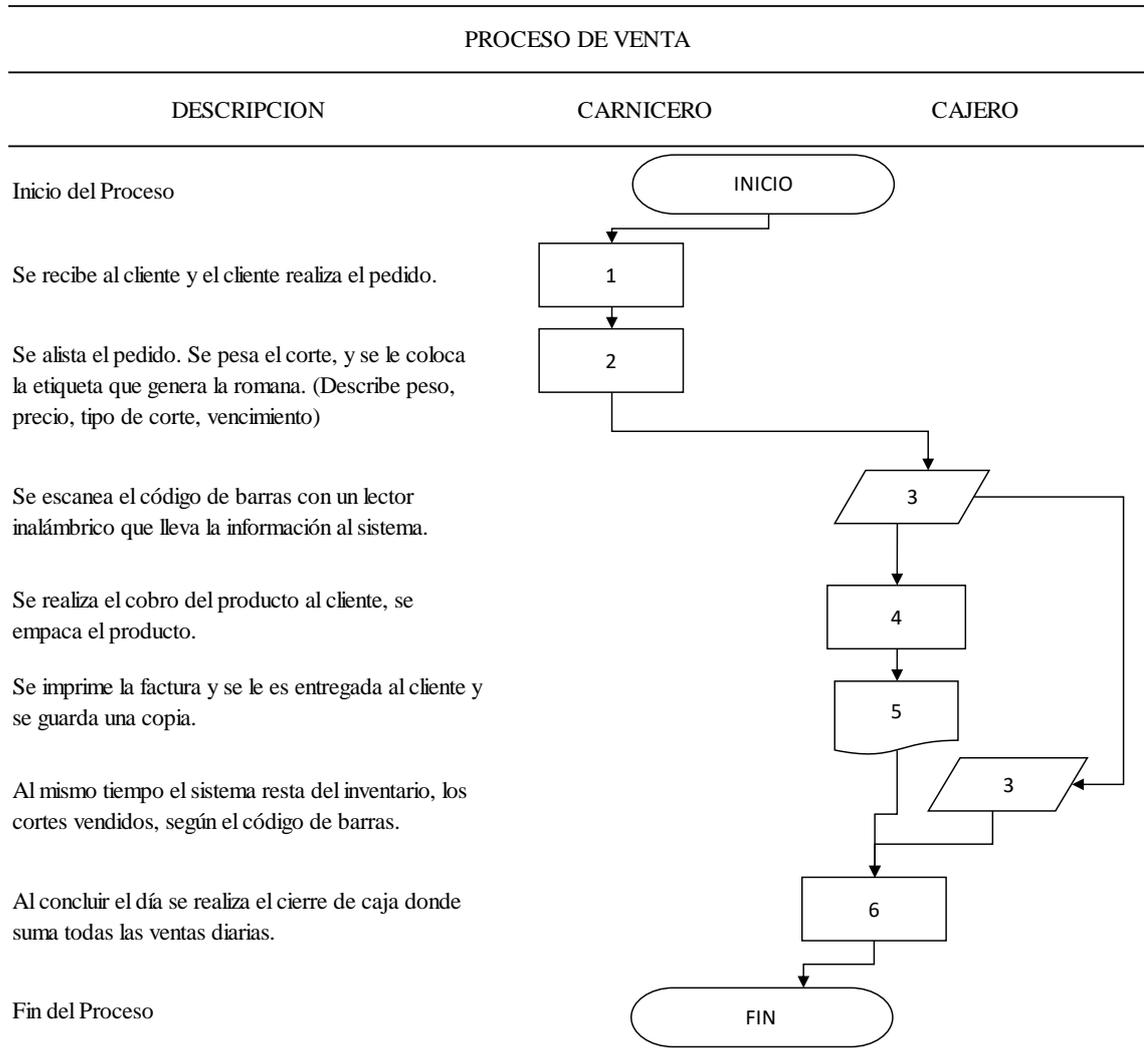
Se tiene un lector inalámbrico que se usa para escanear el código de barras de la etiqueta, para llevar la información al sistema. Una vez que se realizó el etiquetado del producto, se pasa a la caja donde se realiza el cobro del producto, en el momento que se hace el cobro al cliente, el sistema le resta automáticamente del inventario que se tiene la cantidad del producto que se vendió.

Todo se realiza mediante el escaneo, en ningún momento la información se realiza de manera manual en el sistema, únicamente en casos de emergencia como algún problema eléctrico.

Al momento de vender un producto la etiqueta que imprime la romana en el código de barras no indica si el producto ya está vencido, entonces en ese caso se procede ingresar a inventarios en la parte de rotación de productos donde indica los días que tiene de haber ingresado el producto a la carnicería, dicho proceso lo revisan todos los días para valorar si es necesario hacer pedidos.

Tabla 7

Proceso de Venta de Inventario



Nota: en la tabla anterior se muestra el proceso que acontece en el momento de una venta. Fuente: elaboración propia.

Proceso de cierre de caja

En el momento del cierre, se procede a desocupar la urna siempre se tiene una caja de cada producto que se le llama manipulado, en el momento de sacar la carne de la urna se depositan en las cajas correspondientes de cada tipo de corte para proceder a lavar el área.

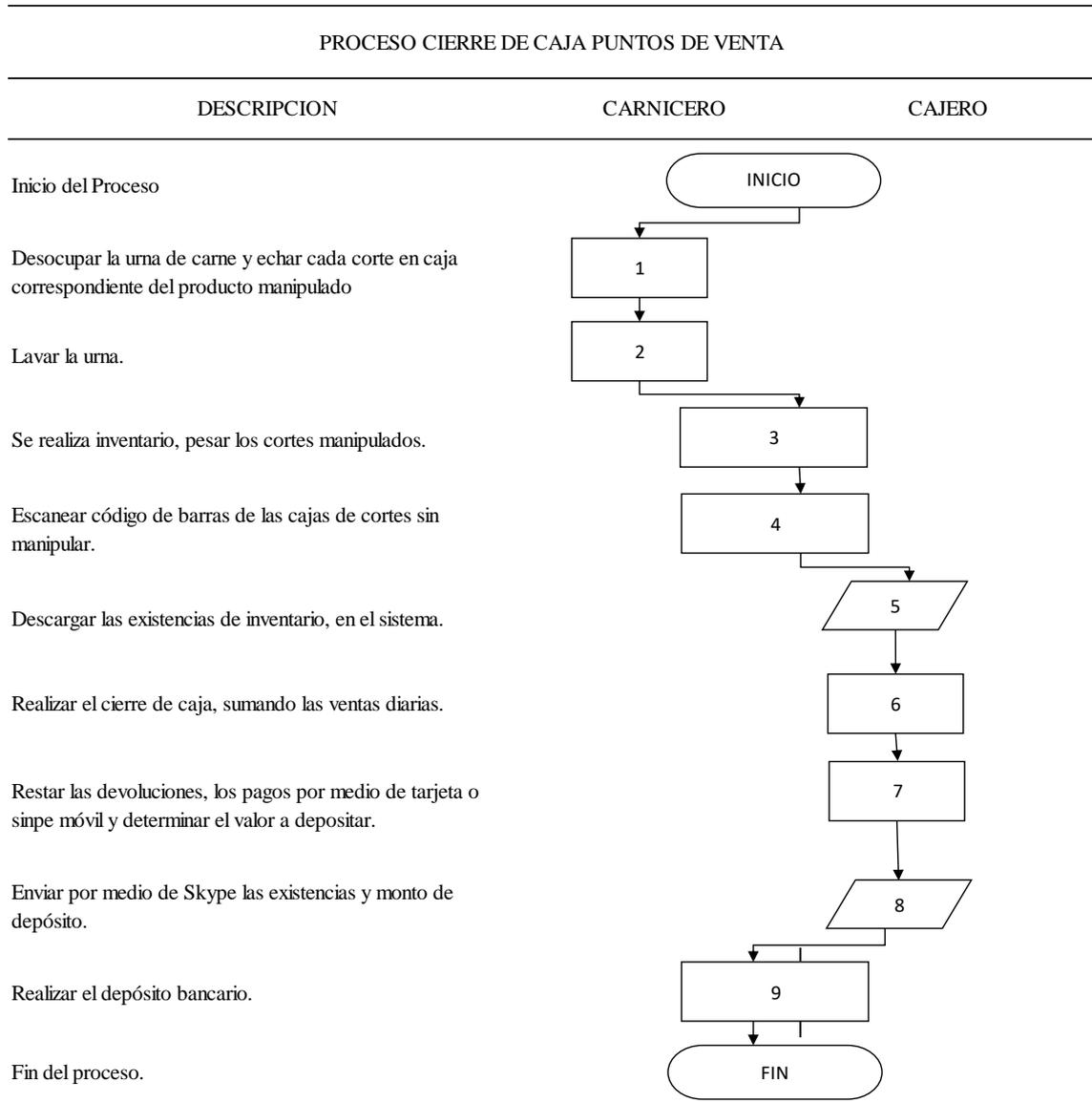
En el cierre de caja se hacen los depósitos, primeramente, después el inventario que se realiza todos los días en la noche se pesa todo lo manipulado y lo que no se manipuló se escanea el código de barras que tiene cada producto.

En un chat se envía las existencias, para que se realice la revisión de lo que se tiene y no se tiene y qué productos pueden mandar o que se tiene de sobra.

Todos los fines de semana se merman los productos, para empezar de cero los lunes y tener un balance de todos los productos.

Tabla 8

Proceso Cierre de Caja



Nota: en la anterior tabla se detalla los procesos que conlleva el cierre de caja en los puntos de venta. Fuente: elaboración propia.

Hallazgos

De acuerdo con los análisis realizados en las áreas de estudio evaluadas, se obtuvieron los siguientes hallazgos.

Hallazgo 01

Carencia de la misión en la empresa.

Condición

La entidad carece de una misión definida, por lo que existe desconocimiento por parte de los colaboradores acerca de su existencia, pues la junta no la ha determinado a nivel empresarial.

Criterio

Según el marco normativo COSO III, en el ambiente de entorno de control, la entidad no está cumpliendo con el compromiso de la integridad y valores éticos. Por tal razón, debería estar establecida una misión que indique a sus clientes y colaboradores su razón de ser.

Causa

En formato digital existe previamente establecida una misión propuesta por el administrador de la entidad, la cual ha sido presentada a la gerencia para su debida aprobación, sin embargo, no se ha logrado su total aceptación, pues de momento no se considera un tema de relevancia para la gerencia.

Efecto

A nivel empresarial, existe una carencia estructural con respecto a la misión, ya que al no contar con una el ente podría verse afectado de tal modo que no logre alcanzar los resultados deseados, errores de planificación, desvío de puesto que al formar una empresa es parte fundamental que se establezca claramente el origen del negocio, así como sus

objetivos, y que estos sean comunicados a todos los miembros del ente, de lo contrario la organización podría no alcanzar los resultados deseados.

Recomendación

Como parte de la estructura a nivel empresarial, es necesario establecer una misión de tal manera que esta sea comunicada a cada colaborador, asimismo, sea visible para el conocimiento de cada cliente o persona que visite o forme parte de la empresa.

De esta manera, se ha elaborado una misión tomando en cuenta los aspectos importantes que contemplan su creación sin dejar de lado la línea de mercado a la cual se dedican, por lo tanto, se propone la siguiente misión al ente para su uso y aceptación:

Misión:

“Contribuir con la salud y complacencia de nuestros clientes, ofreciéndoles siempre la más alta calidad en los productos, satisfaciendo las necesidades de los consumidores y favoreciendo a una mejor calidad de vida”.

Hallazgo 02

Carencia de una visión en la empresa.

Condición

La entidad carece de una visión definida, por lo que existe desconocimiento por parte de los colaboradores acerca de su existencia, pues la junta no la ha determinado a nivel empresarial.

Criterio

Según el marco normativo COSO III, en el entorno de control, la organización no está cumpliendo con la integridad y los valores éticos. Por lo tanto, debería estar establecida una visión que indique a sus clientes y colaboradores cómo le gustaría ver su empresa entorno al mercado, sus clientes y a sí misma.

Causa

Previamente establecida existe una visión propuesta por el administrador de la entidad, la cual ha sido presentada a la gerencia para su debida aprobación, sin embargo, no se ha logrado su total aceptación, pues de momento no es un tema de relevancia para la gerencia.

Efecto

Al carecer de una visión estructurada a nivel empresarial, la entidad podría no estar desarrollando una planificación estratégica eficiente de acuerdo con los objetivos planteados primeramente en la misión, además del desconocimiento de sus estrategias de crecimiento y desarrollo futuro, pues al formar una empresa es fundamental que se establezca claramente la proyección a futuro que tiene la entidad, así como el cumplimiento de sus objetivos, y que estos sean del conocimiento por todo el personal del ente.

Recomendación

Como parte de la estructura a nivel empresarial, se le recomienda a la entidad establecer una visión de tal manera que esta sea comunicada a cada colaborador, asimismo, visible para el conocimiento de cada persona que visite o forme parte de la empresa. De esta manera, se propone la siguiente visión al ente para su uso y aceptación:

Visión:

“Ser una empresa líder a nivel nacional que tenga una gran genética en la producción de cerdos, ofreciendo productos de calidad a los mejores precios del mercado, logrando la satisfacción en los consumidores finales en todos nuestros puntos de venta”.

Hallazgo 03

Condición

Como parte de la estructura empresarial, la entidad carece de un organigrama actualizado donde se represente gráficamente los departamentos que conforman cada área de la empresa.

Criterio

De acuerdo con el marco normativo COSO III, en el área entorno de control, dicha estructura debe estar claramente estipulada con los mandos de cada área que indique la posición de cada uno, por lo cual, la entidad no está cumpliendo con ello.

Causa

A nivel administrativo en archivo digital, existe una propuesta de un organigrama, sin embargo, esta no es del conocimiento de los demás empleados, además, no se tiene visible en ningún lugar dentro de la empresa, por lo tanto, existe una debilidad en la estructura de la entidad, pues al contar con un organigrama se conoce los departamentos, nombres de los directivos y posiciones jerárquicas que conforman la estructura organizacional, sin embargo, es un tema que genera poco interés a la gerencia ya que la entidad es bastante rentable y los resultados son muy positivos.

Efecto

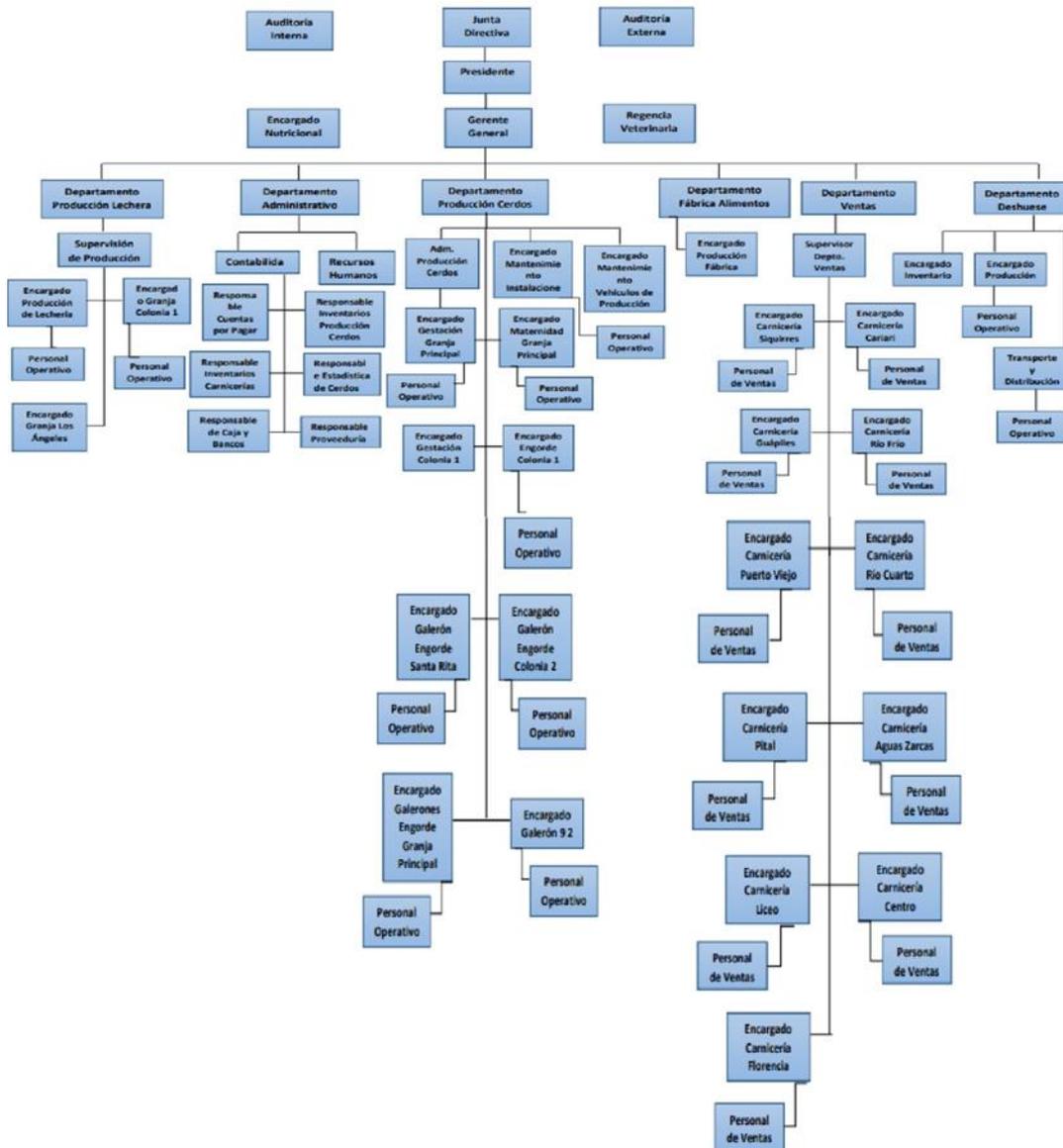
A falta de líneas o guías de mando claramente definidas que representen gráficamente los departamentos que conforman la empresa, se pueden generar desventajas en delegación de funciones, ineficiencias en la toma de decisiones, problemas de comunicación, irrespeto a la jerarquía, pues no se tiene claramente definida la estructura de mando de la entidad.

Recomendación

Para conservar un mejor ambiente laboral, eficiencia en la toma de decisiones, respeto, delegación y separación de funciones y áreas, se recomienda a la empresa el siguiente organigrama:

Ilustración 4

Propuesta de Organigrama Empresarial.



Nota: en la ilustración anterior se muestra una propuesta de organigrama para la organización, con las áreas que están constituidas. Fuente: elaboración propia.

Hallazgo 04

No se encuentran establecidos formalmente los valores y principios.

Condición

La empresa no tiene definidos ni documentados formalmente los valores y principios que representen el funcionamiento de la empresa, por lo tanto, con la ayuda de los colaboradores se vea reflejado en cada función que se le delegue.

Criterio

Según COSO III, debería estar dentro del entorno de control la integridad y los valores éticos, y la organización no está cumpliendo con lo estipulado el marco normativo.

Causa

La gerencia, de momento, considera que no es un tema de peso mayor, sin embargo, administrativamente existe un archivo digital que contiene valores y principios propuestos a la gerencia para su aprobación formalmente, pero no se ha logrado obtener un acuerdo, por lo tanto, los empleados desconocen su existencia.

Efecto

Con la ausencia de valores y principios que identifican el funcionamiento y la vida dentro de la organización, podría cometerse algún acto ilícito, irrespeto a la jerarquía o conflictos administrativos por parte de los miembros que conforman la empresa, pues estos no se encuentran formalmente documentados, además, no son del conocimiento de los colaboradores.

Recomendación

Se recomiendan los siguientes valores y principios que pueden representar el buen actuar y funcionamiento de la entidad, además, ayudar a formar una cultura organizacional sólida y fuerte.

Tabla 9

Propuesta de Valores empresariales

VALORES EMPRESARIALES	
Pasion	La pasión por hacer mejor las cosas cada día, para transmitir esa motivación en todo nuestro entorno laboral.
Perseverancia	Aunque las cosas no sean claras, ser constante en cada actividad que se presente, superando situaciones adversas y logrando el cumplimiento de los objetivos a futuro.
Seriedad	Ofrecer atención al cliente y productos de calidad buscando el bienestar y satisfacción en nuestros consumidores.
Cooperación y Trabajo	Participar activamente tanto individual como en equipo en cada función que se nos delegue.
Honestidad	Actuar siempre con la verdad en cualquier función o servicio que se les brinde a nuestros clientes, transmitiendo confianza en cada labor.
Compromiso	Lograr que nuestros clientes nos vean como la primera opción y se acerquen a nuestros puntos de venta, donde encuentren siempre la misma calidad y el excelente servicio

Nota: la anterior tabla muestra valores empresariales, fundamentales para mejorar la cultura empresarial
Fuente: elaboración propia.

Tabla 10

Principios Empresariales

PRINCIPIOS	
Eficiencia	Lograr el cumplimiento de las metas siendo responsables del uso adecuado de nuestros recursos disponibles.
Sostenibilidad	Permanencia en el mercado a través del tiempo con uso responsable, organizado y de calidad con nuestros recursos.
Responsabilidad Ambiental	Uso consciente de la disponibilidad de los recursos naturales para lograr las buenas prácticas laborales.
Compromiso en el Servicio	Brindar siempre un servicio de calidad a nuestros clientes, dispuestos a atender sus necesidades y gustos.

Nota: la anterior tabla muestra valores empresariales, fundamentales para mejorar la cultura empresarial.
Fuente: elaboración propia.

Hallazgo 05

Condición

Los perfiles de los puestos no se encuentran documentados.

Criterio

De acuerdo con lo estipulado el marco normativo COSO III, en el entorno de control donde se indica que la dirección deberá establecer la supervisión del Consejo, las

estructuras, líneas de reporte y los niveles de autoridad y responsabilidad apropiados para la consecución de los objetivos, la empresa no demuestra cumplimiento con ello.

Causa

Al momento de realizar los contratos, la persona a cargo del equipo de trabajo brinda la explicación al nuevo colaborador de manera oral; de momento no se ha presentado ningún problema por tal razón y la gerencia no ha considerado necesaria la elaboración de documentos donde brinden la explicación clara y detallada de las labores que se requieren para la correcta ejecución de cada puesto, pues los colaboradores conocen sus funciones.

Efecto

La falta de una guía o documento que encamine al equipo de trabajo en la elaboración de sus funciones podría dar origen a un riesgo de pérdida de dirección de los colaboradores al buscar cumplir con los objetivos, generar una mala gestión de su trabajo, uso inadecuado de los recursos disponibles, sobrecarga de labores, etc. Por lo tanto, el personal necesita conocer lo que la empresa espera de ellos al momento de la ejecución de sus tareas ayudando a mejorar el compromiso con la entidad.

Recomendación

Se le menciona la gerencia la importancia de que los perfiles de puestos se encuentren documentados y al alcance de los colaboradores. Se elaboran los perfiles con los requerimientos necesarios que la empresa espera de los colaboradores en los diferentes puestos (anexo 01).

Hallazgo 06

Condición

Ausencia de algunos planes de contingencia y desconocimiento por parte de los colaboradores de la existencia de los que ya hay

Criterio

De acuerdo con lo estipulado en el marco normativo COSO III, en el área de evaluación de riesgos, la organización debe identificarlos y analizarlos para determinar cómo deben gestionarse, sin embargo, la organización no está cumpliendo del todo con dicho mandato, pues los planes de contingencia con los que cuentan no son del conocimiento de sus colaboradores.

Causa

La gerencia no le ha dado énfasis a la importancia de mencionarlos al personal en reuniones o en líneas de comunicación, para tenerlos preparados en caso de un percance, además, como no se ha presentado una emergencia la cual se haya tenido que incurrir a la activación de protocolos de esta índole, por ello el poco interés que se le da empresarialmente.

Efecto

El desconocimiento del personal sobre algunas de las acciones que se deben tomar en caso de alguna contingencia en la entidad, ya sean de fenómenos de origen natural o provocados por el hombre, puede representar un alto riesgo en la salud de la población, pérdidas y daños de los bienes, pérdida de documentación importante, etc., debido al desconocimiento y la inexistencia de un protocolo de emergencia que sea elaborado por parte de la empresa, para saber cómo actuar ante un desastre.

Recomendación

Se hace mención a la jefatura de la importancia de que los colaboradores conozcan los lugares seguros, y las acciones a tomar en caso de emergencia. Para ello se recomienda tomar en consideración temas de esta índole en las reuniones, la puesta en marcha de simulacros sorpresas, además de la importancia de la marcación, rotulación, tener pendiente las fechas de las cargas de los extintores, adquisición de botiquines de emergencia y camillas.

A continuación, se muestra los costos del equipo necesario para cumplir con el equipo que ISO 7010 menciona las entidades, en caso de algún desastre.

Tabla 11

Elementos de Contingencia

ELEMENTOS DE CONTINGENCIA	
ELEMENTOS	COSTOS UNITARIOS
Señales (salidas de emergencia, puntos de encuentro, extintores)	Precio c/u: 3.500, Tamaño: 19.5 x 25 cm
Botiquines de emergencia	Precio: €10.000
Camillas de emergencia	Precio: €195.200

Nota: la tabla anterior muestra los costos y elementos básicos que se debe tener en caso de emergencias. Los costos representan el valor unitario de los equipos necesarios. Fuente: elaboración propia.

Hallazgo 07

Para la recepción de activos, estos no son entregados al custodio directamente para su adecuado seguimiento y control, sino que son recibidos por el personal a cargo que los usará.

Condición

La empresa está entregando los activos nuevos directamente al personal a cargo del uso del activo, pero debería ser primeramente al encargado de activos para su adecuado registro y dar seguimiento de este, desde el día uno.

Criterio

La organización no cumple con lo indicado en el marco normativo COSO III, respecto al componente evaluación de riesgo, pues no existe un adecuado control de seguimiento para la custodia de activos, ya que estos son entregados directamente al personal que los usará.

Causa

Existe una inconsistencia al momento del ingreso de los activos a las diferentes áreas operativas, al no existir políticas, circular o directriz que se deba cumplir generando un riesgo de control, como lo puede ser una mala depreciación. De acuerdo con el tiempo de uso, puede generar problemas en la trazabilidad al momento de realizar las conciliaciones con los datos operativos con las contables, pues la información podría variar por registrarlo en momentos distintos.

Efecto

Falta de una guía o adecuado control de seguimiento de la custodia de los nuevos activos adquiridos, pues estos son entregados directamente al personal que los usará, lo cual podría generar uso inadecuado de los activos, pérdida de activos, alteración de la información real de cada uno de ellos, etc.

La cantidad de activos adquiridos por la empresa para el 2021 son muchos, con un valor muy significativo, como se detalla en el siguiente cuadro:

Tabla 12

Activos Periodo 2021

ACTIVOS AÑO 2021	
DESCRIPCIÓN	MONTO
Total de activos	€3 174 055 355,16
Promedio mensual	€264 504 612,93
Recuento	165

Nota: en la tabla anterior se muestra el monto de los activos adquiridos en el 2021. Fuente: elaboración propia.

La cantidad de activos adquiridos para el 2021 son 165, con un costo de ¢3.174.055.355, promedio mensual de ¢264, 504,612.93.

La inconsistencia de la información contable es muy alta por errores en el registro, porque la información no se está registrando en el momento que se adquiere el activo.

Problemas en las depreciaciones de acuerdo en su tiempo de uso, provocando cálculos erróneos donde se verá afectado los pagos de impuestos, se estaría generando inconsistencias en los montos de patrimonio aumentando impuestos.

Riesgos en localizar activos y dificultad de control de la existencia de activos, que se encuentran en uso, aumentando el riesgo de desconocimiento en caso de pérdida.

Para las compras formales no se tiene estipulado un monto límite, y para la adquisición de un activo cuyo valor sea a partir de los \$1000 dólares se considera necesario reunión y aprobación de gerencia.

Cabe mencionar que para la empresa las compras informales son de herramientas que por lo general no se adquieren frecuentemente, por ejemplo, una bomba de agua, pues son accesorios obtenidos solo en caso de emergencia en el momento en que surja la necesidad.

Recomendaciones

Al momento de la adquisición e ingreso de los activos a la empresa, se deben entregar al encargado de activos, para que realice el registro apto para su correcto monitoreo y control.

Ejecutar la política, en el proceso de compra de activos, donde se deje establecido los pasos a seguir en el momento de la adquisición de activos nuevos. Se le brinda una política en el anexo 02 sobre la compra de activos que es útil para la organización con sus directrices.

Hallazgo 08

Inexistencia de alertas en el sistema, en el control de cuentas por pagar al momento de realizar los desembolsos para las facturas próximas a vencer.

Condición

El sistema utilizado por la empresa no tiene ningún tipo de alerta en el apartado de cuentas por pagar, que ayude al usuario o encargado a saber de antemano las fechas próximas de los desembolsos a realizar a los proveedores.

Criterio

La entidad no cumple con el componente evaluación de riesgos según el marco normativo COSO III, pues no cuentan con un sistema completamente automatizado para el seguimiento y control de las cuentas por pagar, puesto que el ente dedica una sola cuenta por pagar para todas las compras.

Causa

No se está evaluando el riesgo que puede generar al dejar pasar alguna fecha de pago el día acordado e incluso trabajar con porcentajes incorrectos con el compromiso de los proveedores en el manejo de las cuentas por pagar.

Efecto

Carencia de un sistema completamente automatizado que facilite el control y seguimiento de las cuentas por pagar próximas a su fecha de vencimiento.

La empresa mantiene una suma elevada de cuentas por pagar, además de tener una gran cantidad de facturas mensuales, como se puede en el siguiente cuadro.

Tabla 13

Cuentas por Pagar Periodo 2021

CUENTAS POR PAGAR AÑO 2021	
DESCRIPCIÓN	Monto
Total en cuentas por pagar	€6 923 826 643,47
Promedio mensual	€576 985 553,62
Recuento facturas anuales	16 866
Facturas mensuales	1 405

Nota: en la tabla anterior se muestran el monto significativo de las cuentas por pagar para el periodo 2021.
Fuente: elaboración propia.

Para el 2021, cuenta con una cartera de 70 proveedores, con un recuento de 16,866 facturas anuales, con un total de €6, 923, 826,643.47, un promedio mensual de €576, 985,553.62.

Además de los riesgos cuantitativos, hay disgustos con los proveedores, pérdidas de estos, e incluso generar una mala imagen empresarial, además, los retrasos en los pagos generan un incremento en la mora y deuda empresarial.

Al estar realizando esta labor de una manera tan tediosa para el colaborador, por la cantidad de facturas, estar revisando las fechas de manera manual y los porcentajes de los diferentes proveedores, conociendo los montos monetarios que son relevantes.

Recomendaciones

Se le solicita a la gerencia la automatización del sistema en el proceso de cuentas por pagar. De acuerdo con la información brindada por terceros, los costos de la actualización del sistema para que brinde aviso en las fechas de corte, además de ser configurable a las necesidades de la empresa, están entre los €20.000 y €50.000

De esta manera hay una mayor confiabilidad del control en los pagos, evitando el retraso, minimizando el riesgo y alineándose con la forma de operación de la empresa.

Hallazgo 09

Inexistencia de documentación o guía física que respalde el ingreso de mercadería, asimismo, no hay una firma de recibido.

Condición

En inventarios, con respecto a los procesos, no existe una documentación o guía física que haga constar el ingreso de mercadería disponible para la venta, ni que se registre específicamente quien lo recibió, además, no hay una firma de recibido.

Criterio

La organización no cumple con el proceso del marco normativo COSO III, en el área entorno de control, pues no cuentan con una línea o guía que respalde el ingreso de la mercadería ni con la firma de la persona que lo recibe, por lo tanto, la entidad debería definir las responsabilidades de los colaboradores a nivel de control interno para la consecución de los objetivos.

Causa

La empresa utiliza un sistema llamado *hand held* que indica -mediante el escaneo de códigos de barra- los faltantes en inventario que se encuentran agotados, trabaja de manera digital programado con las cajas correspondientes para cada carnicería (cabe recalcar que cada bodega tiene un número distinto dependiendo del lugar donde se ubique).

Con respecto a la documentación física, la mayoría de los procesos no se imprimen, únicamente se verifica de manera digital en el sistema si se realizó el registro y que el proceso esté bien, con el fin de ahorrar el desperdicio de papel en impresión. Una vez que se termina la verificación se da el visto bueno de todas las cajas, luego se realiza otra revisión mediante escáner o lector.

Efecto

La empresa carece de una guía o documentación que respalde el ingreso de mercadería, asimismo, no hay una firma de recepción del inventario para los puntos de venta, esto podría causar pérdida en el inventario, procedimientos inadecuados en la recepción de la mercadería, hurto, pérdidas económicas, etc.

Seguidamente se muestran las ventas realizadas en los puntos de venta durante el periodo 2021:

Tabla 14

Ventas Totales mes de enero 2021 en Puntos de Venta

TOTAL DE VENTAS DEL MES DE ENERO PERIODO 2021	
DESCRIPCIÓN	MONTO
Total de ventas mensuales	¢414 976 447,00
Promedio por carnicería	¢34 581 370,58

Nota: en la tabla anterior se muestra el total de las ventas del mes enero 2021. Fuente: elaboración propia.

Como se observa en el cuadro, la organización realiza un monto elevado de ventas de ¢414,976,447, por carnicería se cuenta con ventas de ¢34,581,370.58, es decir, el inventario que ingresa a cada una de estas es también alto con una cantidad de 82 productos cárnicos, por lo tanto, es el punto de partida para la entidad, sus productos le generan los ingresos y hacen que esta empresa sea estable, por lo que su descontrol generaría pérdidas económicas.

Recomendaciones

Instalar una pantalla de recibido en el sistema *hand held* cuya función será firmar digitalmente cada vez que se recibe un inventario. Cabe mencionar que esta labor la puede realizar el Técnico de Información (TI), o bien, un programador, con un costo aproximado entre ¢20,000 a ¢50,000.

Hallazgo 10

Condición

En el proceso de compras, en su mayoría, no confeccionan órdenes de compra, sino que se realizan después de que llega la adquisición, pues el sistema se lo solicita como un paso para ingresar el insumo, por lo tanto, la orden no está cumpliendo la funcionalidad requerida.

Criterio

No cumple el marco normativo COSO III, en apartado de actividades de control, pues no se realizan órdenes de compra que establecen las líneas generales de control interno.

Causa

No se confeccionan órdenes de compra para minimizar tiempos en la compra y el pedido se realiza por medio de correo electrónico.

Efecto

La empresa no confecciona órdenes de compra, las cuales son de vital importancia, pues las compras anuales suman una elevada cifra, y muchas de estas se realizan con vital necesidad, por lo tanto, es necesario que las solicitudes sean precisas.

Al no realizar ordenes de compras, la entidad se verá afectada económicamente, pues no se estarían tomando en cuenta el presupuesto en algunos de los casos, plazos de entrega y métodos de pago, además de contar con el riesgo de perder posibles oportunidades de ofertas comprar y escoger las mejores alternativas que beneficien a la empresa.

Lo anterior afecta la eficiencia y eficacia de las operaciones, y estaría generando obstrucciones tanto dentro de la organización como la relación con el cliente, y la falta de estos perjudicaría la comunicación con los distribuidores.

En seguida, en el cuadro, se muestra el total de compras en el periodo 2021:

Tabla 15

Compras Periodo 2021

COMPRAS PERIODO 2021		
DESCRIPCIÓN	MONTO	PORCENTAJE
Total de compras	¢20 753 971 705,00	100%
Compras con órdenes de compra	¢4 632 043 086,86	22,30%
Total de facturas	366	
Cantidad de facturas con órdenes de compra	26	

Nota: en la tabla anterior se presenta un significativo monto de las compras realizadas en el 2021. Fuente: elaboración propia.

Se muestra que el total de compras es de ¢20.753.971.705,45 sin embargo, de ese total solamente ¢4.632.043.086,86 se compran con órdenes de compra anticipadas a la llegada del producto, lo cual pertenece a compras realizadas en ferreterías.

Como bien se observa en el promedio, el porcentaje de compras realizadas con órdenes de compra es bastante bajo (22,3 %), por lo tanto, un 77,7 % no se elaboran con orden de compra o las órdenes de compra las realizan después de que ingresa el bien, solo para poder ingresarlas al sistema. La empresa no valora la desprotección que poseen ambas partes (al comprador y al vendedor), ante una negociación, por lo que podría generar alguna eventualidad o controversia que se puede ver afectada a nivel económico.

También, se debe tomar en cuenta que las órdenes de compra brindan tanto a vendedores como compradores un documento contractual de respaldo con pleno efecto legal, por lo tanto, al no efectuarlo no se posee dicho apoyo.

Recomendaciones

Efectuar órdenes de compra para todas las negociaciones de la empresa sin importar el área, ni el bien a adquirir.

Utilizar un sistema de órdenes de compra electrónicas que ahorren tiempo, papeleo y firmas, además de contar con un registro electrónico de todas las transacciones. Este ya lo poseen en el YAM WEB.

Hallazgo 11

Condición

La empresa no cuenta con políticas, o pautas en el área de producción, que ayuden a delegar para la consecución de objetivos.

Criterio

Se presenta una falta de políticas, que se incumplen con relación a lo que la normativa COSO III establece en apartados de actividades de control, donde debe existir políticas que establezcan los parámetros a seguir en las áreas de la entidad.

Causa

No lo han considerado necesario elaborar políticas, debido a que en su mayoría los colaboradores conocen las políticas de forma oral y lo transmiten a sus compañeros.

Efecto

Al carecer de políticas establecidas, se genera un efecto negativo para el departamento, pues el desconocimiento de los colaboradores en las pautas y pasos a seguir puede generar confusiones, y se verán afectados procesos como los cortes de cerdos y producción en general, causando problemas en la eficiencia y eficacia por la falta de una guía le facilite al encargado conocer de antemano lo que se quiere alcanzar.

En el siguiente cuadro se muestran los cortes de carne que se deshuesan en esta área en el periodo del 2021:

Tabla 16

Cortes que se deshuesan en el área de Producción en el periodo 2021

VENTAS AÑO 2021	
DESCRIPCIÓN	MONTO
Total ventas	¢2 644 071 839,46
Promedio de venta mensual	¢220 339 319,95
Promedio venta por carnicería	¢18 361 610,00

Nota: en la tabla anterior se muestra el monto de las ventas anuales, mensuales, y ventas por carnicería en promedio para el 2021. Fuente: elaboración propia.

El área de producción cubre dos áreas de gran importancia; la de deshuese, con un monto total de ventas de cortes de carne en el 2021 de ¢2.6444.071.839.46, con un promedio mensual de ¢220,339,319.95 (al contar con 12 carnicerías distribuidas por el territorio nacional, el promedio por carnicería sería ¢18,361,610).

Si bien el monto económico en cortes de carne que el área de producción opera por año es bastante importante y material para la empresa, aparte de si se analiza que es una de las áreas fundamentales o más bien la principal para que la empresa opere y pueda alcanzar los objetivos.

Por ello el no tener políticas establecidas genera efectos negativos para este departamento ya que el desconocimiento de pautas o pasos a seguir puede generar confusiones, malentendidos para el trabajo que desempeñan los colaboradores y tener como destino pérdidas en el manejo de los cortes de cerdo y en la producción de estos que en fin lleva a pérdidas económicas.

Recomendación

Se recomienda redactar y publicar políticas establecidas en el área de producción (ver anexo 03) de conocimiento público para los colaboradores a fin de evitar malentendidos que provoquen pérdidas económicas.

Hallazgo 12

Condición

La empresa no cuenta con políticas, o pautas en el área de cuentas por pagar, que ayuden a delegar para la consecución de objetivos.

Criterio

Falta u omisión del marco normativo COSO III, actividades de control por inexistencia de políticas, el cual es de obligatoriedad, la presencia del uso y aprobación de políticas en los diferentes procesos que desarrolle la entidad.

Causa

No han dedicado tiempo a la elaboración de las políticas debido a que se han mencionado verbalmente.

Efecto

La inexistencia de políticas provoca la inseguridad de los colaboradores en el desarrollo y orden de las actividades a seguir para el cumplimiento de los objetivos.

Falta de control de los modos o métodos de trabajo y los estándares de actuación que se presentan día tras días en los principios aplicados por la gerencia, en el alcance de las metas.

La empresa realiza la mayoría de sus compras a crédito, por lo tanto, genera cuentas por pagar de elevadas sumas, asimismo, no tener claro sus políticas genera diversas confusiones.

El siguiente cuadro muestra el monto de cuentas por pagar que se generó en el periodo 2021:

Tabla 17*Cuentas por Pagar Periodo 2021*

CUENTAS POR PAGAR AÑO 2021	
DESCRIPCIÓN	MONTO
Total en ventas por pagar	€6 923 826 643,47
Promedio mensual	€576 985 553,62
Recuento facturas anuales	16866
Facturas mensuales	1405

Nota: la tabla anterior muestra el monto total de las cuentas por pagar del 2021. Fuente: elaboración propia.

Para el 2021 se cuenta con una cartera de 684 proveedores, con un recuento de 16,866 facturas anuales, con un total de €6.923.826.643.47, un promedio de €576,985,553.62, el movimiento de facturas mensuales es 1405.

Recomendación

Se recomienda redactar y publicar políticas establecidas para las cuentas por pagar (ver anexo 04) de conocimiento público para los colaboradores a fin de evitar malentendidos que provoquen pérdidas económicas.

Hallazgo 13**Condición**

La empresa no cuenta con políticas, o pautas en el área de activos, que ayuden a delegar para la consecución de objetivos.

Criterio

No se toma en cuenta lo establecido por el marco normativa de COSO III, donde se establece en el apartado de actividad de control la necesidad de existencia de políticas en los procesos de las instituciones que apoyen el desarrollo y alcance de las metas de la administración.

Causa

El encargado de activos conoce las políticas, pues se les explicaron de manera oral y están dentro del manual de procedimientos, por lo que han considerado que con ello es suficiente.

Efecto

No existen políticas que guíen a los colaboradores en el desarrollo en el control de activos, generando pérdidas de tiempo por desorganización en el proceso, afectación en la eficiencia, pues se desconoce qué pasos son innecesarios o se debería mejorar para un excelente desarrollo, se presenta la inconsistencia en el proceso, ya que la dirección no se encuentra clara, con respecto a lo que se quiere alcanzar.

Pérdida de control de los activos, con respecto a la ubicación en la empresa y personal a cargo de este, además de generar inconsistencias en el control de los montos económicos, pérdidas de activos u hurtos.

Cabe mencionar que la empresa considera activos los bienes mayores a ¢110.000, por lo tanto, el extravío o pérdida de alguno es de importancia para la entidad.

Seguidamente, se muestra la lista de algunos activos adquiridos en el periodo 2021:

Tabla 18

Activos Periodo 2021

ACTIVOS AÑO 2021	
DESCRIPCIÓN	MONTO
Total activos	¢3 174 055 355,16
Promedio mensual	¢264 504 612,93
Recuento	165

Nota: en la tabla anterior se muestra el monto total de los activos para el 2021. Fuente: elaboración propia.

Para el 2021, se cuenta con un total de 165 activos nuevos, equivalentes ¢3.174.055.355.16, el cual representa un costo promedio mensual de ¢264, 504,612.93.

Es relevante el adecuado manejo de los colaboradores para evitar malentendidos o pérdidas de los activos que generen mermas económicas para la empresa.

Recomendación

Se recomienda redactar y publicar políticas establecidas para los activos (ver anexo 05) de conocimiento público para los colaboradores a fin de evitar malentendidos que provoquen pérdidas económicas.

Hallazgo 14

Condición

La empresa no cuenta con políticas, o pautas en el área de Inventario de Fábrica, que ayuden a delegar para la consecución de objetivos.

Criterio

Incumplimiento con el marco normativo COSO III, del apartado de actividades de control, donde se menciona la importancia de creación y aplicación de políticas para las áreas de las empresas, para una mejor ejecución y cumplimiento de objetivos.

Causa

No se ha considerado necesario redactar las políticas, debido a que el encargado de fábrica es un colaborador antiguo y las conoce.

Efecto

La falta de políticas en el inventario de fábrica es considerada una de las áreas que más recursos económicos requieren, puede generar una pérdida económica considerable, además de la calidad en el producto final, involucrando descontrol en la eficiencia y eficacia del proceso en general.

Que se verá afectada en la alimentación de los animales, y diferentes nutrientes, vitaminas, necesarias para la producción y calidad del producto final, que en este caso se

vería reflejado en los cortes de carne, además, afectaciones en la competitividad en el mercado.

En seguida se muestra una tabla donde se muestran los kilogramos de concentrado y tipos de estos que se fabricaron durante el periodo 2021:

Tabla 19

Producción en kilogramos de Concentrado Periodo 2021

PRODUCCIÓN DE CONCENTRADOS EN KILOS PARA EL AÑO 2021	
CONCENTRADOS	TOTAL KILOGRAMOS
Desarrollo	1 738 312,00
Engorde	2 557 064,00
Fase 2 28%	199 346,00
Inicio 1	485 251,00
Inicio 2	1 195 058,00
Destete	158 239,00
Lacte Lipidol	304 719,00
Preñada	632 531,00
Pre-Parto	153 426,00
Reemplazo 1	141 843,00
Reemplazo 2	242 524,00
Verracos	19 242,00
Premezcla lechería	8 500,00
Terneritas inicio	14 744,00
Terneritas	1 012,00
Total de kilogramos	7 851 811,00

Nota: la tabla anterior muestra la descripción de producción de concentrados en kilogramos para el 2021.
Fuente: elaboración propia.

La entidad produce en total 7,851,811 kg de concentrados en total en el periodo 2021, por lo tanto, es necesario un adecuado control interno, pues los insumos de estos y el producto final (en este caso, el concentrado) representa uno de los inventarios que más recursos económicos requiere, y su pérdida o manejo inadecuado representa pérdidas importantes para la empresa, además, el incorrecto control también representa que los animales se pueden quedar sin alimento.

Recomendación

Redactar y publicar políticas establecidas para los inventarios de fábrica (ver anexo 06) de conocimiento público para los colaboradores a fin de evitar malentendidos que provoquen pérdidas económicas y mejora en los procesos diarios.

Hallazgo 15**Condición**

La empresa no cuenta con políticas, o pautas en el área de Inventario de producción subproductos, que ayuden a delegar para la consecución de objetivos.

Criterio

Omisión del cumplimiento del marco normativo COSO III, la inexistencia de políticas, el cual el mismo establece en el apartado de actividades de control, para una mejora en la ejecución en los procesos y seguimiento, mejorando el alcance de metas y objetivos establecidos por la administración.

Causa

Han considerado que redactar las políticas no es fundamental para la empresa en el área de subproductos, ya que los colaboradores conocen las políticas de forma verbal y la transmiten entre sí mismos.

Efecto

Falta de políticas de inventarios de fábrica, generando, la falta de estas genera un problema en alcance de objetivos, propósitos, aplicación de reglas, cumplimiento de políticas. Que se pueden ver afectadas en el desarrollo de las actividades diarias, la calidad de los cortes, afectando de manera directa la economía la eficiencia y eficacia, por falta de disponibilidad de productos, problemas en la verificación de inventarios, viéndose directamente afectada la competencia en el mercado.

En el siguiente cuadro se muestran los cortes de carne que se elaboran y son considerados subproductos en el periodo 2021:

Tabla 20

Venta de Subproductos Periodo 2021

VENTAS AÑO 2021	
DESCRIPCIÓN	MONTO
Total ventas	¢1 089 846 963,13
Promedio de venta mensual	¢90 820 580,26
Promedio por carnicería	¢7 568 381,69

Nota: en la tabla anterior se muestra la venta de subproductos anual para el periodo 2021. Fuente: elaboración propia.

En dicho periodo el monto total de subproductos en los 12 puntos de venta es de ¢1.089.846.963,13, lo que si se elabora un promedio se diría que por carnicería se vende ¢7.568.381,69, lo cual el monto de las ventas de subproductos es material para la empresa, por ende, es importante para la organización tener estipuladas las políticas para evitar pérdidas económicas.

Recomendación

Redactar y publicar políticas establecidas para los inventarios de producción (ver anexo 07), de conocimiento público para los colaboradores a fin de evitar malentendidos que provoquen pérdidas económicas.

Hallazgo 16

Condición

La empresa no cuenta con políticas o pautas en el ingreso de inventario en los puntos de venta, que ayuden a delegar para la consecución de objetivos.

Criterio

No se están siguiendo las normas establecidas en el marco de COSO III, apartado de las actividades de control, donde se establece la necesidad de creación y aplicación de políticas que ayuden al mejor aprovechamiento en el desarrollo de las actividades que realizan las instituciones.

Causa

Los colaboradores conocen las políticas de forma oral y no lo han considerado relevante redactarlas.

Efecto

La falta o inexistencia de políticas perjudica de manera directa a los colaboradores, pues no cuenta con una guía de los parámetros a seguir que gerencia tiene interés en alcanzar o realizar.

Además de generar sanciones por errores en la ejecución de sus labores, que puede provocar una afectación que involucre no solo en procesos sino los beneficios que se esperan obtener, dando una mala imagen al consumidor final en calidad, así como afectaciones económicas.

El siguiente cuadro muestra la suma del total de ventas en el periodo 2021 de todos los cortes de carne y en todos los puntos de ventas, cabe destacar en la ilustración solo se muestran algunos de los productos.

Tabla 21

Ventas Totales periodo 2021

VENTAS DE TODAS CARNICERÍAS MENSUAL AÑO 2021	
DESCRIPCIÓN	MONTO
Total ventas	¢414 976 447,56
Promedio por carnicería	¢34 581 370,63

Nota: en la tabla anterior se muestran las ventas totales mensual de todas las carnicerías para el 2021.
Fuente: elaboración propia.

El cuadro anterior se puede observar la gran cantidad de ventas que se realizan durante un mes en este caso 2021, con un total de ¢414,976,447.56 y por carnicería ¢34,581,370.63 con un recuento de 110 productos cárnicos. Como se puede observar son cantidades muy elevadas por ello la importancia de la implantación políticas para evitar pérdidas millonarias que generen riesgos económicos.

Recomendación

Redactar y publicar políticas establecidas para el ingreso de inventario en los puntos de venta, (ver anexo 08) de conocimiento público para los colaboradores a fin de evitar malentendidos que provoquen pérdidas económicas.

Hallazgo 17

Condición

La empresa no cuenta con políticas, o pautas para las ventas, que ayuden a delegar para la consecución de objetivos.

Criterio

Incumplimiento de la normativa COSO III, donde establece la actividad de control, la necesidad de contar con políticas en las áreas de la empresa, que ayuden a la ejecución de las labores.

Causa

La empresa no lo toma como una necesidad redactar las políticas debido a que la mayoría de las pautas los colaboradores las conocen y hasta el momento no han tenido ningún malentendido o error humano que les obligue a redactarlas.

Efecto

La falta de políticas en ventas genera una pérdida de dirección al momento de tomar acciones, al momento de que se genere un conflicto ya que no se sabe las acciones a tomar, por otra parte, se pierde la línea a seguir en el cumplimiento de los objetivos, porque realmente el colaborador no conocerá de antemano lo que se quiere alcanzar para una mejora empresarial tanto económica, como eficiente y eficaz, falta de información certera en tiempo real, inexistencia de acciones estratégicas para aumentar ventas.

En el siguiente cuadro se muestran las ventas del periodo 2021:

Tabla 22

Ventas Periodo 2021

VENTAS AÑO 2021	
DESCRIPCIÓN	MONTO
Total ventas	¢2 878 694 195,85
Promedio de venta mensual	¢239 891 182,99
Promedio venta por carnicería	¢19 990 931,92

Nota: la tabla anterior muestra el monto de las ventas del periodo 2021. Fuente: elaboración propia.

Para el 2021, se tiene un total de ¢2,878,694,195.85 en ventas en general. En los diferentes puntos de a nivel nacional, con un promedio de ¢239,891,182.99. La empresa al poseer políticas tendrá un mayor control, los colaboradores tendrán pautas que guíen su labor y se evitarán pérdidas económicas para la organización.

Recomendación

Redactar y publicar políticas establecidas para venta, (ver anexo 09) de conocimiento público para los colaboradores a fin de evitar malentendidos que provoquen pérdidas económicas.

Hallazgo 18

Condición

La empresa no cuenta con políticas, o pautas en el cierre de caja en los puntos de venta, que ayuden a delegar para la consecución de objetivos.

Criterio

No se tiene presente, el cumplimiento de COSO III donde en el apartado de Actividades de control. Establece las necesidades de contar con políticas y controles para el logro de objetivos, en las diferentes áreas de la empresa.

Causa

Las directrices del cierre de caja los colaboradores de los puntos de venta las conocen de forma verbal por lo que la organización no le ha tomado importancia redactarlas.

Efecto

En las carnicerías se mueven importantes sumas de dinero, por lo que es importante tener políticas establecidas para evitar pérdidas, las cuales se pueden convertir en problemas al momento de rendición y devolución de gastos. Esta mala gestión provoca dificultad en la proyección de los balances finales de la empresa, además de la aparición de gastos duplicados, fraudes por una mala ejecución en los procesos e inexistencia de políticas.

En el siguiente cuadro se realiza una suposición de pérdida:

Tabla 23

Suposición de Pérdida en colones.

PROMEDIO SUPOSICIÓN DE PÉRDIDA EN COLONES			
DESCRIPCIÓN	PÉRDIDA 100 COLONES	PÉRDIDA 230 COLONES	PÉRDIDA 315 COLONES
1 Año	€36 500,00	€83 950,00	€114 975,00
12 Carnicerías	€438 000,00	€1 007 400,00	€1 379 700,00

Nota: en la tabla anterior muestra un promedio del monto en pérdidas que podría tener la entidad en un año.
Fuente: elaboración propia.

En muchas ocasiones, ¢100 es una cifra irrelevante pero como se observa en este caso no lo es, si en la empresa se perdieran ¢100 por día, durante un año, es decir 365 días se estarían perdiendo ¢36,500, pero si se perdiera en las 12 carnicerías los mismos ¢100 diarios esto ya representa ¢438,000 al año, y si se analiza con ¢230 al año se perdiese más de un millón de colones y si fueran ¢315 este monto sería más de millón trescientos.

Sin embargo, ninguno de estos montos tomados en suposición es considerados importantes cuando se toman en un solo día, por lo tanto, las políticas colaboran a evitar pérdidas económicas tan mínimas como estas que terminan siendo millonarias y significativas para la organización.

Recomendación

Redactar y publicar políticas establecidas para el cierre de caja en los puntos de venta (ver anexo 10) de conocimiento público para los colaboradores a fin de evitar malentendidos que provoquen pérdidas económicas.

Análisis general de resultados de las áreas de estudio

Cuentas por Pagar

Con base en el análisis realizado en el área de cuentas por pagar, se pudo determinar las siguientes inconsistencias:

La empresa dedica una cuenta por pagar para todas las compras, lo cual puede repercutir en errores, pues esta representa un monto significativamente, además, el sistema utilizado para su debido registro no es del todo automatizado.

Asimismo, la empresa no cuenta con políticas para el manejo, control y seguimiento de las cuentas por pagar, pues trabaja con muchos proveedores, los montos de las compras son significativos y deben tener normas o políticas que establezcan los procedimientos

adecuados para el manejo de las cuentas por pagar, de tal modo, que ayuden a mitigar pagos duplicados, riesgos por falta de pago, montos equivocados, y así puedan obtener un correcto registro contable.

Igualmente, se debe verificar en el sistema las facturas que están prontas a vencer según su plazo estimado para su cancelación, pues el sistema no es del todo automatizado y, por ende, no genera ningún tipo de notificación de las fechas próximas de los pagos a realizar a los proveedores.

Cabe mencionar que algunas veces se ha tenido algún tipo de demora en la revisión de las cuentas por pagar que están próximas a vencer y esto ha generado retrasos en los pagos que conllevan a un incremento significativo en la mora, además, solo se tiene a cargo una persona para realizar dicha labor, por lo tanto, tiene que estar anuente a revisiones diarias del sistema para evitar moras.

En conclusión, se puede decir que a pesar de no contar con un sistema completamente automatizado y políticas de seguimiento y control de estas, la empresa ha podido manejar adecuadamente la cancelación de las cuentas por pagar, pues el usuario a cargo de dicha función conoce bien el sistema y sabe que diariamente debe estar revisando la existencia de facturas próximas a vencer, sin embargo, sí se ve la necesidad de contar con un sistema totalmente automatizado que facilite aún más las labores de dicha índole para evitar retrasos de pagos y porcentajes de mora.

Compra de Activos

Con los resultados obtenidos del área de compras de activos fijos, se alcanzó información relevante el cual se pudo comprobar las deficiencias en los controles a nivel operacional que provoca que el proceso no se ejecute de una manera eficiente, eficaz y

económico, el cual podría producir descontrol en la información y pasos a seguir de los colaboradores.

En este no se encontraron políticas escritas que permitan llevar a cabo las funciones y responsabilidades. Cabe destacar que los colaboradores conocen las tareas que deben realizar, pero de una manera oral, pues la gerencia les ha explicado cómo quieren que se realicen los procesos, pero no disponen de ningún documento que les ayude a cumplir los objetivos que gerencia espera alcanzar.

Por esta razón, se procedió a brindar y elaborar las políticas de manera escrita y documentada con la idea de facilitar la comunicación de gerencia y el colaborador, pues de esta manera se estandariza de una mejor forma lo que se quiere alcanzar y proyectar, permitiendo un mayor control de los parámetros y lineamientos.

Se logró identificar una inconsistencia en las órdenes de compra, las cuales no se están realizando, equivalente un 22.30 % de las compras que realizan, donde se pueden ver afectaciones económicas, además de no contar con respaldo legal que beneficie tanto al vendedor como a la empresa.

Asimismo, se comprobó que la empresa realiza una serie de procesos de manera organizada desde el momento que se adquiere el activo, vista desde dos parámetros: físicos y de sistema.

Se observó como ingresaba el activo, los diferentes proveedores que se tienen para la adquisición de estos, la revisión en el momento de su ingreso, el plaqueo para darle un seguimiento y el proceso de depreciación, mediante el sistema de la empresa llamada YAM WEB.

Con todo este análisis obtenido, se pretende es proponerle a la empresa políticas para el mejoramiento del proceso, que le sirvan para la obtención de los objetivos propuestos por la gerencia y metas a futuro.

Inventarios de Fábrica

En esta área se encuentra uno de los inventarios más importantes de material (o económico) de la empresa, como son los concentrados. Se logró determinar con base en los análisis realizados que posee la deficiencia de todas las demás que se estudiaron, que es no contar con políticas claramente definidas y redactadas que guíen a los colaboradores en sus tareas, al igual, no cuentan con un organigrama en el departamento que especifique su estructura y los órdenes jerárquicos.

Por lo tanto, esto puede producir efectos negativos para la organización, como desconocimiento en los puntos de mando, poca eficiencia y eficacia para el desempeño de las tareas, hurtos de inventarios, desorden laboral o mal entendidos entre colaboradores por la falta de pautas y políticas. Todo esto puede llegar a generar repercusiones económicas para la empresa, pues el inventario representa más de 7 millones de kilogramos de alimento para los cerdos y sin este la empresa no puede operar.

Cabe recalcar que si bien esto puede generar las deficiencias que posee el área, sin embargo en fábrica se determinó que el proceso se encuentra definido y se cumple, se realizan pautas para el ingreso de los insumos, se mantiene un adecuado proceso de revisión de estos tanto en el momento del ingreso como en el proceso de fabricación, se mantiene una apropiada rotación de inventario para evitar que los concentrados se dañen y para que los animales consuman un alimento fresco, también se emplean firmas de recepción para el seguimiento, autorización, responsabilidad y respaldo en los procesos.

Producción Deshuese

Con base en los análisis realizados, se determinó que esta área de la organización es quizás una de las más fuertes y ordenadas en funcionalidad, pues cuentan con muchas pautas determinadas. Esto se debe a que es muy regulada a nivel de profesionales y en

normas ISO 9000 que miden los estándares de calidad de la organización, también deben controlar las temperaturas de la carne en cada proceso y mantener procesos muy específicos con el control y manejo de esta.

Todo esto se tiene debido a las regulaciones que posee a empresa con las normas ISO 9000, con el ministerio de salud, con inspectores de calidad y con un manual de HACCP (Análisis de Peligros y puntos críticos de control).

Sin embargo, tampoco cuenta con políticas escritas, por lo tanto, es importante confeccionarlas y a pesar de que los colaboradores las conozcan por tantas regulaciones externas deben tenerlas de forma digital o físico en lugares vistosos, para minimizar aún más la probabilidad de algún error en el manejo de los procesos, pues es un departamento de suma importancia para la organización, debido a que abastece muchas áreas de la empresa, la principal que son los inventarios de productos para la venta, así como maximizar la eficiencia y eficacia en los procesos que desempeñen los colaboradores.

Producción Subproductos

En esta área de confección se tienen pautas reguladas como en producción de deshuese, ya que operan acorde, este departamento requiere de deshuese para poder tener su insumo principal que es la carne. Asimismo, debe adquirir otros insumos de afuera los cuales son materiales que representan un inventario mayor a los 10 millones de colones, en esta área se realiza una rotación adecuada para que no se venzan y mantener productos de calidad.

También, se realizan pruebas con la profesional en tecnóloga de alimentos para evitar que el producto cambie de sabor, y sea adecuado para el consumo, asimismo, este departamento no cuenta con políticas establecidas, ni publicadas y tampoco con un organigrama que estructure los canales de mando.

Además, se les redactó y propuso algunas y se espera que sean utilizadas y expuestas a los colaboradores para evitar efectos negativos que esto puede conllevar, ya que a nivel económico el inventario de subproductos es material para la organización, este representa más de 90 millones en ventas mensuales y la determinación de pautas y políticas ayuda a los colaboradores a tener una guía en el desempeño de su labor y evitar mal entendido futuros o algún mal manejo en la producción.

Procesos en Puntos de Venta

Basados en el análisis de información, se determinó que el ingreso de inventarios de mercadería disponible para la venta se realiza dos o tres veces por semana, que se cuenta con dos encargados de supervisión con la finalidad de mantener controles. Estos se encargan de realizar toma físicas y arqueos de caja chica y general, se realizan dos veces por semana como mínimo, uno con día estipulado y otro sorpresivo, en cualquier día de la semana el supervisor llega y revisa sea todo el inventario u algunas veces debido al movimiento en venta, para no atrasar los procesos, se realiza de algunos cortes que el supervisor determine.

Los productos son enviados desde deshuese, mantienen una temperatura idónea para la conservación, la cual se trata de mantener en los camiones de transporte. Al momento de la entrega, los encargados realizan un conteo de cajas para la transmisión al punto de venta, seguidamente frente al transportista, los encargados de carnicería realizan un inventario con el Hand Held para conciliar ambos inventarios antes de recibir, si este es correcto se acepta en el sistema.

Sin embargo, en este proceso se comprobó que no existe alguna firma de recepción en el Hand Held, que determine quien recibió este inventario, se considera necesario debido a que, si en algún momento el inventario no es el correcto o se extravía alguna

caja de carne, debe haber algún responsable, así como si algún producto no se encontrara idóneo para la venta, el responsable de recepción debe hacerse cargo. Y con la finalidad de evitar que los colaboradores se culpen entre sí, con esta firma se determina quién es el responsable y se evitan confusiones.

Posee una buena rotación de inventarios, adecuadas tomas físicas, debido control de inventario, mantienen la calidad de los productos con el control de las temperaturas, para la venta se opera con código de barras y escáner que envían al sistema, el peso, tipo de producto, y este realiza la salida de inventario automáticamente.

Diariamente al momento del cierre se efectúan tomas físicas, para determinar los productos vendidos y los existentes, este informe es enviado a los supervisores de carnicería para su debido análisis.

Las carnicerías operan con eficiencia y eficacia, sin embargo, se pueden ver afectadas debido a que no cuentan con políticas establecidas y comunicadas a los colaboradores, quienes conocen algunas dado que son transmitidas de colaborador a otro, sin embargo, estas no están concretas, por lo que se les elaboraron políticas y se aconseja a la organización hacerlas del conocimiento de su personal con la finalidad de que posean una mayor guía en sus faenas laborales y con ello seguir manteniendo eficiencia y eficacia en los puntos de venta y evitar mal entendidos por falta de aclarar ciertos puntos que rigen el desempeño de sus responsabilidades.

CAPÍTULO V: Conclusiones y Recomendaciones

Conclusiones

Gracias a la aplicación de COSO en la empresa KALIKA S.A., por medio de la auditoría operativa en los departamentos (de cuentas por pagar, activos, inventarios de fábrica, producción y carnicería), se pudieron encontrar algunos procedimientos no eficientes en la correcta aplicación del control interno por parte del ente, permitiendo conocer la situación actual del proceso interno en sus funciones administrativas, las cuales se detallarán seguidamente.

La rentabilidad de KALIKA S.A. es bastante sostenible y sólida, aunque es una empresa familiar, pues tiene 45 años en el mercado. Cabe mencionar que la rentabilidad se evalúa por medio de métricas tomando en cuenta el año anterior, además, como organización, se han tomado con toda seriedad y responsabilidad la administración del negocio y por tal motivo se ha visto el crecimiento y desarrollo de la entidad a lo largo de estos años.

De acuerdo con la evaluación realizada en las funciones de planificación, organización, dirección y control por medio de la aplicación de entrevistas a los colaboradores, se encontró deficiencia de conocimiento por parte de los empleados referente a temas del entorno de control y la estructura organizacional de la entidad, tales como misión, visión, valores, principios, objetivos, etc. Aunque en términos monetarios la empresa se encuentra muy bien posicionada en el mercado, es de suma importancia que cuente con pautas que le sirvan como guía para lograr alcanzar los objetivos planteados.

También, se encontró que la entidad no posee formalmente políticas ni procedimientos documentados que aseguren las operaciones realizadas por los colaboradores, dichos procesos se rigen a través de prácticas adquiridas en las capacitaciones que reciben, esto podría causar confusión en los empleados al momento

de realizar sus funciones, recargo de labores y conflicto en toma de decisiones, pues no se cuenta con un documento que les guíe en sus tareas.

De acuerdo con la planificación de la empresa, esta es buena ya que realiza reuniones semanales con todos los colaboradores para abarcar temas de rendimiento, productividad, situación económica de la empresa, solución y aclaración de dudas por parte de los empleados (si las hubiera) esto con el fin de poder escuchar las inquietudes que tengan para crear un ambiente laboral agradable entre todos.

Asimismo, se brindó un informe que contempla los hallazgos de mayor relevancia encontrados con los puntos débiles de la empresa, donde se le recomiendan aspectos en los cuales podría mejorar como establecer formalmente misión, visión, valores, principios, etc., que represente su estructura organizacional, por tal razón, se redactaron propuestas de estos, para su debida aprobación y uso.

En conclusión, de acuerdo con el marco normativo COSO III, y en respuesta a la pregunta de investigación donde se busca medir qué tan eficientes, eficaces y económicos son manejados y controlados los recursos generales en los procesos contables de cuentas por pagar, activos, inventarios de fábrica, producción y carnicería, de la empresa ganadera KALIKA S.A., se puede decir que el control interno de la entidad se encuentra débil ya que a lo largo de este tiempo el departamento administrativo no ha sido evaluado por una auditoría operativa que le pueda ayudar a conocer sus deficiencias en la aplicación del mismo.

Por último, el ente demuestra mayor enfoque e importancia sobre su rentabilidad dejando de lado la importancia de contar con una estructura de directrices estratégicas establecida que represente la razón de ser de la organización y, por ende, sus colaboradores se sientan identificados con ello.

Recomendaciones

1. Con respecto al desarrollo de este proyecto, se le recomienda a la organización elaborar los lineamientos como los objetivos de la organización en general y en cada uno de los departamentos, las políticas de todos los procesos necesarios, con el fin de que orienten a los colaboradores.
2. Como se mencionó, la empresa cuenta con una junta directiva que debe aprobar los aspectos, por lo tanto, se recomienda que dicha junta se organice y tome en cuenta la importancia que poseen estas directrices para la organización, como la misión, visión, valores y demás. El proyecto brinda recomendaciones que pueden utilizar o mejorar, sin embargo, lo principal es que decidan y estructuren la organización y que estos queden documentados.
3. Se invita a confeccionar un organigrama por departamento, donde se limite la responsabilidad que posee cada persona sobre los demás, esto con la finalidad de evitar malentendidos. Se aconseja mantener actualizado el organigrama general y el de los departamentos, y exhibir dicha información en lugares de mucho tránsito de la organización para que estos sean de conocimiento para los colaboradores.
4. Con la finalidad de que todos los colaboradores conozcan las directrices de la organización y el camino que esta quiere forjar, se recomienda que la entidad realice una reunión de lanzamiento, donde se exponga cada pauta importante para su área.
5. Se le sugiere a la organización colocar en lugares vistosos la visión, misión y valores para que el personal los tenga presente y practique. En relación con la misión y visión se les recomienda grabarlas en el ID de cada colaborador.
6. Por último, se guía a la entidad a que ejecute auditorías operativas periódicamente (como mínimo cada año) con el fin de evaluar su control interno y los procesos

de la organización para alcanzar eficiencia, eficacia y economía en el uso de sus recursos.

Referencias Bibliográficas

Auditors, T. i. (2004). The institute of internal Auditors. <https://iaiperu.org/preguntas-frecuentes/ique-es-auditoria-interna/>

Abarca, E. G. y Ugalde, L. V. (2015). Auditoría Operativa a los procesos de ingresos, compras, inventarios, cuentas por cobrar, cuentas por pagar en piñas del bosque S.A., Pital de San Carlos, Alajuela CR. Costa Rica.

Álvarez, et al. (2006). *La auditoría como proceso de control: concepto y tipología*. Red de Revistas Científicas de América Latina, el Caribe, España y Portugal, 53-59.

Ángel, M. (2010). *La gestión por procesos*. <https://www.redalyc.org/pdf/3579/357935475004.pdf>

Argüello, (1976). *Fundamentos de auditoría*. Academia.edu. https://www.academia.edu/37944214/Fundamentos_de_Auditoria

Arias, F. G. (2012). *El proyecto de investigación. Introducción a la metodología científica*. 6ta.

https://scholar.google.es/scholar?start=0&q=La+muestra+es+una+parte+de+la+poblacion+que+se+va+a+examinar+para+un+determinado+estudio.+Por+medio+de+una+muestra+se+pueden+obtener+datos+de+un+sector+de+la+poblacion+para+efectuar+los+estudios+correspondientes&hl=es&as_sdt=0,5#d=gs_cit&u=%2Fscholar%3Fq%3Dinfo%3A4T6J8q-

[NXjIJ%3Ascholar.google.com%2F%26output%3Dcite%26scirp%3D1%26hl%3DDes](https://scholar.google.com/output?cite%26scirp%3D1%26hl%3DDes)

Arias, J., Villasís-Keever, M. Á. y Miranda, M. G. (2016). El protocolo de la investigación - La población de estudio. *Alergia México*, 1-7.

- Arrieta, J. y Muñoz, I. (2015). Propuesta de mejora del control interno y valoración de Riesgos en el departamento de Tesorería del colegio de Enfermeras de CR. Alajuela. <http://repositorio.utn.ac.cr/handle/123456789/79>
- Ayol, B. V. y Conguía, E. G. (2013). Auditoría Operativa a la empresa Textil "GC CORP" de la ciudad de Riobamba, provincia de Chimborazo periodo 2012". Ecuador. <http://dspace.esPOCH.edu.ec/bitstream/123456789/5067/1/82T00241.pdf#page=20>
- Ahumanda, J. T. (2019). Auditoría Operativa en el proceso de compras y su incidencia en la rentabilidad en una empresa distribuidora de energía eléctrica Chiclayo 2017.
- Bernal, C. A. (2010). Metodología de la investigación. Orlando Fernández Palma.
- Bernal, F. (2009). Auditoría Operacional. *Actualidad Empresarial*.
- Bonilla, M. (2021). Auditoool. 5 elementos clave en la redacción de un hallazgo de Auditoría: <https://www.auditoool.org/blog/auditoria-externa/7953-5-elementos-en-la-redaccion-de-un-hallazgo-de-auditoria>
- Bouza, A. (2000). Reflexiones acerca del uso de los conceptos de eficiencia, eficacia y efectividad en el sector salud. *Revista Cubana Salud Pública*, 26(1), 50-56.
- Cabanillas, N. (2010). Auditoría operativa al área de compras de una empresa comercializadora de productos farmacéuticos disfarma S.A. y su impacto en la eficiencia de las operaciones. Trujillo- Perú. <http://repositorio.upn.edu.pe/bitstream/handle/11537/107/Cabanillas%20Holguin%20Nancy%20Cinthia%20Milagritos.pdf?sequence=3&isAllowed=y>
- Cámara de Comercio de Costa Rica. (2017). Estadísticas económicas Cámara de comercio de Costa Rica. http://camara-comercio.com/camara2/wp-content/uploads/2015/11/17_docestadisticasempresas.pdf
- Calle, M. D. y Moreira M. D. (2019). Auditoría financiera a la cartera de crédito de la empresa "importadora prodpac S.A." dentro del período ejercicio fiscal 2017.

- Caro, C. (2014). *La auditoría, origen y evolución*.
<http://www.unilibre.edu.co/bogota/pdfs/2016/4sin/B20.pdf>
- Casal, J. y Mateu, E. (2003). Tipos de muestreo. *Rev. Epidem. Med. Prev*, 1(1), 3-7.
- CEPAL. (enero de 2001). *Ingresos y gastos*.
https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/4718/1/S01010054_es.pdf
- Ciencia y Tecnología al servicio del pueblo. (2016). *La auditoría de gestión, una herramienta necesaria para la economía*, 3(2), 95-103.
<http://investigacion.utc.edu.ec/revistasutc/index.php/utciencia/article/view/46/47>
- Cosserat. (2002). *Modern Auditing*. John Wiley
- Contapyme. (s.f.). *Concepto de costos*.
https://www.contapyme.com/capacitacionvirtual/ManualAgroWin/2_%20Concepto_de_costos.pdf
- Cunya, D. y Guerrero, F. (2017). *Auditoría Operativa a Rizzo Hotel*. Piura-Perú.
https://pirhua.udep.edu.pe/bitstream/handle/11042/3611/T_CyA_003.pdf
- Cubero, T. (2009). *Manual específico de auditoría de gestión*. Unidad de Auditoría Interna, Ilustre Municipalidad de Cuenca.
- Creswell. (2007). *Diseño de la Investigación*.
- Chang, L., N, G., P, L., Elvira, M., y M, M. (s.f.). *La importancia de la contabilidad de costos*. <https://www.itson.mx/publicaciones/pacioli/Documents/no60/costos.pdf>
- Delgado, C., Gamboa, M. y Janneth, N. (2019). Auditoría de gestión al control interno del procedimiento en las cobranzas del estudio jurídico Corral Rosales Carmigniani Pérez del cantón Guayaquil.
<http://repositorio.sangregorio.edu.ec/handle/123456789/1411>
- De León, Á. (s.f.). *Auditoría Operacional*.
<https://es.scribd.com/doc/59755945/Auditoria-Operacional-TrabajoFinal>

- Domínguez, M. B. (junio de 2002). *La auditoría interna y externa*.
<http://pdfs.wke.es/4/5/6/2/pd0000014562.pdf>
- Durán, R., Pérez, y Juve, D. (1996). *Auditoría de Gestión*. Academia. Edu.
https://www.academia.edu/22016828/AUDITORIA_DE_GESTION
- Drucker, P. (2002). *La gerencia*.
- Escobar, X. M. (2015). *Gabinete de Auditoría Financiera*.
<http://repositorio.umsa.bo/xmlui/handle/123456789/6673>
- Fonticiella, M. T. (enero de 2005). *La Auditoría Operativa*.
<https://www.redalyc.org/pdf/818/81802509.pdf>
- Franklin, E. (2007). *Auditoría Administrativa, Gestión de estrategia del cambio*. México:
Pablo Miguel Guerrero Rosas.
- García, M. A. (2014). *Control Interno*.
<https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/12715/ENSAYO%20-%20OPCION%20DE%20GRADO%20-%20CONTROL%20INTERNO.pdf;jsessionid=500B2D418F0519F1FD2C49BF78AC445D?sequence=1>
- Gerencia, D. (2020). *De gerencia tema de ventas*.
<https://degerencia.com/tema/gerencia/ventas/>
- Gil, M. (2011) *Monitoreo y evaluación de la eficiencia y eficacia de los servicios financieros*. Disertación doctoral no publicada, Universidad de Camagüey Ignacio Agramonte Loynaz, Camagüey, Cuba.
- Gómez, Á. (2005). *Auditoría operativa: una auditoría con valor agregado o para la calidad total*.

- González, M. M. (s.f.). *Áreas Funcionales de la empresa*.
http://accioneduca.org/admin/archivos/clases/material/areas-funcionales-de-una-empresa_1563561021.pdf
- Gray y Manson. (2000). *The audit Process*.
- Hernández, R. (2014). *Metodología de la investigación*. McGRAW-HILL / INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V.
- Huamán, R. M. (2014). *Los efectos de la auditoría operativa en la mejora de la gestión de la empresa Petróleos del Perú S.A. Lima-Perú*.
http://www.repositorioacademico.usmp.edu.pe/bitstream/handle/usmp/1130/huaman_frm.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Knechel. (2001). *Audit Quality. Auditing. Assurance y risk*, South-Western College Publishing, Thomson Learning, USA.
- Koontz, H. y Weihrich, H. (2004). *Administración. Una perspectiva global* (12 ed.). McGraw-Hill Interamericana.
- Lam, R. M. y Hernández, P. (2008). *Los términos: eficiencia, eficacia y efectividad ¿son sinónimos en el área de la salud?* Instituto de Hematología e Inmunología.
http://www.bvs.sld.cu/revistas/hih/vol24_2_08/hih09208.htm
- León, Á. (s.f.). *Auditoría Operacional*.: <https://es.scribd.com/doc/59755945/Auditoria-Operacional-TrabajoFinal>
- Lozano, L. C. (2014). *La importancia de las auditorías internas y externas dentro de las organizaciones*.
<https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/13537/Importancia%20de%20las%20Auditorias.pdf;jsessionid=0571DEE9B8133B33A90E07596559CF21?sequence=1>

- López, I. (1986). La auditoría operativa: Un nuevo campo en la práctica profesional. Española de financiamiento y contabilidad, 1-15.
- Luna, C. R. (2015). Gabinete de Auditoría Operativa. <https://repositorio.umsa.bo/bitstream/handle/123456789/9532/TD-1308.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Luna, Y. B. (2015). Auditoría integral: normas y procedimientos. Ecoe ediciones.
- Luna, D. y Morocho, M. (2012). *Auditoría de Gestión para la empresa "Comercial Luna"*.
- Llanos, S. (2014). Auditoría operativa y la mejora en el desempeño de la recaudación de ingresos y ejecución de gastos en la cámara de comercio y producción La Libertad. Trujillo. <http://repositorio.upn.edu.pe/bitstream/handle/11537/1367/Llanos%20P%c3%a9rez%2c%20Sandra%20Eliana.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Marín, J. y Castrillo, D. (2015). Auditoría operativa en el área funcional de producción del grupo ganadero CAAM, durante el 2015, San Carlos, Alajuela. Costa Rica.
- Martín, D. W. (febrero de 2014). <C:/2014/images/03/06/hampton-audit.pdf>
- Martínez, R. J. (2011). Auditoría Administrativa. <https://repositorio.uta.edu.ec/bitstream/123456789/2040/1/TA0230.pdf>
- Martínez, R. G. (2013). Marco Integrado de Control Interno o Comisión Treadway. https://www.ofstlaxcala.gob.mx/ity_of_Hampton_Operational_Audit. <http://i2.cdn.turner.com/cnn/doc/material/27.pdf>
- Machado, B. J. y Marques, J. J. (2011). En torno a las teorías justificativas de la auditoría.
- Meléndez, E. (2017). Propuesta metodológica para el ejercicio de la auditoría operativa en los gobiernos locales de Costa Rica.

https://www.scielo.sa.cr/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1659-33592017000100049

Méndez, A. P. (2001). *Teoría de la agencia*.

<https://teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12139/tde-24012002-leoj114443/publico/SEGATTO-MENDES.pdf>

Moreno, O. (12 de diciembre de 2019). *Áreas Funcionales de una empresa*.

<https://www.instasent.com/blog/areas-funcionales-de-una-empresa>

Narda, et al. (2018). *Auditoría de Gestión como Técnica de Análisis de las Operaciones Empresariales*, 3(5), 115-127.

<https://polodelconocimiento.com/ojs/index.php/es/article/view/490/pdf>

Pérez, C. D. (2008). *Auditoría operativa enfocada a procesos de realización en una empresa maquiladora de prendas de vestir*.

http://biblioteca.usac.edu.gt/tesis/03/03_3203.pdf

Pérez, F. (2021). *Asesoría contable*. Hallazgos de Auditoría Ejemplos:

<https://contabilidaddeservicios.com/auditoria/hallazgos-de-auditoria-ejemplos/>

Poveda, H. et al. (2018). *Auditoría Operativa en el departamento de ventas de la empresa*

Plastiboom S.A.C. [https://repositorio.upn.edu.pe/bitstream/handle/11537/14288/S-](https://repositorio.upn.edu.pe/bitstream/handle/11537/14288/S-Jean%20Paul%20Martin%20Mayanga%20-%20Hustyne%20Milett%20Corcuera%20Poveda.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

[Jean%20Paul%20Martin%20Mayanga%20-](https://repositorio.upn.edu.pe/bitstream/handle/11537/14288/S-Jean%20Paul%20Martin%20Mayanga%20-%20Hustyne%20Milett%20Corcuera%20Poveda.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

[%20Hustyne%20Milett%20Corcuera%20Poveda.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.upn.edu.pe/bitstream/handle/11537/14288/S-Jean%20Paul%20Martin%20Mayanga%20-%20Hustyne%20Milett%20Corcuera%20Poveda.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Power. (1997). University Press. Power, M., 1997, Audit society – rituals of verification,

University Press, Oxford.

Rodríguez, M. V. (2005). *Universidad. El capital humano otro activo de su empresa*. 1-

32. <https://www.redalyc.org/pdf/2654/265420471004.pdf>

Rodríguez, J. (2018). *Auditoría operativa en los procesos de ventas, facturación y*

cobranzas de actuario consultores (Bachelor's thesis, PUCE).

<http://repositorio.puce.edu.ec/bitstream/handle/22000/14866/Trabajo%20de%20Titulaci%3%b3n%20PUCE.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Roberts, y Scapen. (1985). *Accounting, Organization and Society*. Accounting systems and systems of accountability – understanding accounting, practices in their organization.

Sosa, J. (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>

School, E. B. (2019). *Escuela europea de dirección de empresas*. <https://www.eude.es/blog/eficiencia-eficacia-diferencias/>

Tejedo, F. (2005). *La Auditoría Operativa como instrumento de evaluación de la calidad en centros sanitarios del SESCOAM*. Auditoría y gestión de los fondos Públicos.

TIC, E. (s.f.). *Economía Tic, el capital humano*. <https://economytic.com/capital-humano/>

Vásquez, G. (julio de 2008). *El concepto de ventas en el contexto gerencial latinoamericano*. https://ucema.edu.ar/cimeibase/download/research/59_Vasquez.pdf

Vega, J. A. (2018). *Necesidad del proceso de auditoría*. <http://www.expidetufactura.com.mx/blog/necesario-tener-procesos-auditoria/>

Villarroel, E. (2018). *Auditoría Operativa*. Universidad Central del Ecuador. https://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/53693287/auditoria_operativa.pdf?response-content-disposition=inline%3B%20filename%3DAuditoria_Operativa.pdf&X-Amz-Algorithm=AWS4-HMAC-SHA256&X-Amz-Credential=AKIAIWOWYYGZ2Y53UL3A%2F20200224%2Fus-east-

1%2Fs3%2Faws4_request&X-Amz-Date=20200224T000006Z&X-Amz-Expires=3600&X-Amz-SignedHeaders=host&X-Amz-Signature=b14dfc324b0aeeabcd18d10d35d6c290b65c2e521d57ed46467cd47e2c135e7c

CAPÍTULO VI: ANEXOS

Anexo 01. Perfiles de Puesto

Tabla 24

Perfil puesto Despachador

PUESTO	DESPACHADOR
PERSONAL A CARGO	Supervisor deshuese
OBJETIVO DEL PUESTO	Descargar cerdos en las cámaras de frío y descarga de los cortes en los puntos de ventas, carnicerías.
PERFIL REQUERIDO	Tercer grado de colegio aprobado. Conocimiento en sistemas ofimáticos. Trabajo bajo presión. Persona comunicativa. Habilidades numéricas básicas. Manipulación de alimentos.

Nota: la tabla anterior muestra el perfil requerido por la empresa para optar por el puesto de despachador.
Fuente: elaboración propia.

Tabla 25

Perfil puesto Carnicero

PUESTO	CARNICERO
PERSONAL A CARGO	Supervisor según zona
OBJETIVO DEL PUESTO	Encargado del control de los cortes de inventario en los diferentes puestos de ventas.
PERFIL REQUERIDO	Tercer grado de colegio aprobado Conocimiento en sistemas ofimáticos Portar título de manipulación de alimentos Mínimo un año de experiencia en puestos similares. Persona comunicativa y proactiva. Manipulación de alimentos.

Nota: la tabla anterior muestra el perfil requerido por la empresa para optar por el puesto de carnicero.
Fuente: elaboración propia.

Tabla 26*Perfil Puesto encargado Cuentas por pagar*

PUESTO	ENCARGADO DE CUENTAS POR PAGAR
PERSONAL A CARGO	Administrador
OBJETIVO DEL PUESTO	Llevar el control de los plazos crediticios de los diferentes distribuidores, mediante el sistema contable ya web, realización de pagos, control de correos electrónicos, comunicación constante.
PERFIL REQUERIDO	Deseable bachiller en administración de empresas con énfasis en contabilidad. Dominio de paquete Office. Excel intermedio. Trabajo en equipo. Un año en puestos similares. Manipulación de alimentos.

Nota: la tabla anterior muestra el perfil requerido por la empresa para optar por el puesto de cuentas por pagar. Fuente: elaboración propia.

Tabla 27*Perfil puesto Compras*

PUESTO	ENCARGADO DE COMPRAS
PERSONAL A CARGO	Administrador
OBJETIVO DEL PUESTO	Realización de cotizaciones a diferentes proveedores, comunicación mediante uso constante de correos electrónicos, análisis de ofertas, revisión de productos, elaboración de asientos contables. Realización de las órdenes de compra, registros en el sistema y debido control de facturas.
PERFIL REQUERIDO	Bachiller en administración de empresas con énfasis en contabilidad y finanzas. Habilidad de negociación. Capacidad de análisis. Dominio de paquetes Office.

Nota: La tabla anterior muestra el perfil requerido por la empresa para optar por el puesto de encargado de compras. Fuente: elaboración propia.

Tabla 28*Perfil puesto encargado de Activos*

PUESTO	ENCARGADO DE ACTIVOS
PERSONAL A CARGO	Administrador
OBJETIVO DEL PUESTO	Revisión de activos al momento de su ingreso en la entidad, dar seguimiento, control de los mismo mediante el sistema YAM WEB.
PERFIL REQUERIDO	Bachiller en administración de empresas o énfasis en contabilidad. Manejo de paquetes office. Habilidad de análisis. Comunicativo. Habilidad trabajo bajo presión. Proactivo. Manipulación de alimentos.

Nota: la tabla anterior muestra el perfil requerido por la empresa para optar por el puesto de encargado de activos. Fuente: elaboración propia.

Tabla 29*Perfil puesto encargado de inventarios*

PUESTO	ENCARGADO DE INVENTARIO
PERSONAL A CARGO	Administrador
OBJETIVO DEL PUESTO	Control de inventarios en cortes de carne, alimentos, medicamentos y condimentos.
PERFIL REQUERIDO	Dominio de programas Office. Habilidad de análisis y redacción de informes. Habilidad de análisis en temas de costos e inventarios. Trabajo en equipo. Ser proactivo. Ordenado. Manipulación de alimentos.

Nota: la tabla anterior muestra el perfil requerido por la empresa para optar por el puesto de encargado de inventario. Fuente: elaboración propia.

Tabla 30*Perfil puesto encargado de producción*

PUESTO	ENCARGADO DE PRODUCCIÓN
PERSONAL A CARGO	Gerencia
OBJETIVO DEL PUESTO	Llevar a cabo los cortes de subproducto y demás productos que ofrece la empresa que requieren un proceso adicional antes de ponerlos a la venta.
PERFIL REQUERIDO	Tercer grado de colegio aprobado. Contar con manipulación de alimentos. Dominio de paquetes office. Habilidad de análisis. Conocimiento en cortes. Habilidad de comunicación. Manipulación de alimentos.

Nota: la tabla anterior muestra el perfil requerido por la empresa para optar por el puesto de encargado de producción. Fuente: elaboración propia.

Tabla 31*Perfil de puesto cajero*

PUESTO	CAJERO
PERSONAL A CARGO	Gerencia
OBJETIVO DEL PUESTO	Garantizar la correcta operación de las cajas, además de realizar actividades como recepción de valores, elaboración de los cierres respectivos.
PERFIL REQUERIDO	Bachiller en educación media. Experiencia un año en puesto similares. Conocimiento en paquetes office. Trabajo en equipo. Orientación al servicio al cliente. Residir en la zona. Manipulación de alimentos.

Nota: en la tabla anterior se muestra el perfil requerido por la empresa para optar por el puesto de cajero. Fuente: elaboración propia.

Tabla 32*Perfil de puesto contador*

PUESTO	CONTADOR
PERSONAL A CARGO	Gerencia
OBJETIVO DEL PUESTO	Poder medir los recursos económicos y materiales de la empresa ya sea tangibles e intangibles. Además, encargarse de dirigir, elaborar todas las actividades contables en la preparación e interpretación de la documentación financiera.
PERFIL REQUERIDO	Bachiller o licenciatura en administración de empresas con énfasis en contabilidad y finanzas. Manejo de paquetes office. Habilidad de trabajar bajo presión. Capacidad de análisis. Experiencia en manejo de personal.

Nota: la tabla anterior muestra el perfil requerido por la empresa para optar por el puesto de contador.
Fuente: elaboración propia.

Anexo 02. Políticas o criterios para el registro de activos de nuevo ingreso

Introducción

Ante la necesidad de contar con las normas lineamientos de carácter administrativo y establecer procedimientos coordinados para obtener información confiable de los activos que representan bienes importantes de la organización.

Objetivo

Establecer funciones y responsabilidades para el adecuado manejo de activos en lo que respecta a las actividades relacionadas a: recepción, asignación, salvaguarda, mantenimiento y control de estos.

Definición

Se comprende que un activo fijo es un bien de una empresa, ya sea tangible o intangible, que no puede convertirse en líquido a corto plazo y que normalmente son necesarios para el funcionamiento de la empresa y no se destinan a la venta.

Política compra de activos:

1. Ingreso del activo:

Presentar el activo a la persona a cargo en el momento de su ingreso a la empresa, para su correcta revisión.

2. Nivel sistema:

Registrar el activo en el sistema, para darle un seguimiento.

Detallar la descripción del activo, costo, fecha de ingreso, persona a cargo, área donde se va a utilizar y lugar.

3. Monitoreo

Plaqueo de activo con código antes de ser puesto en uso.

4. Adquisición del activo

Compras formales no tienen tope límite, sin embargo, adquisiciones de activos superiores a los \$1000 dólares requieren de reunión y aprobación de gerencia.

Compras informales se dan solo cuando surge la necesidad de adquirir el activo, por lo general no se dan con frecuencia.

Las compras se realizan por medio de cotizaciones con diferentes proveedores, al final se elige el proveedor de mejor calidad y no por el precio.

Anexo 03. Políticas o criterios para el área de producción.

Introducción

Ante la necesidad de contar con normas lineamientos de carácter administrativo y establecer procedimientos coordinados para la debida labor y ejecución en la producción y manejo de los cortes de carne.

Objetivo

Suministrar una guía a los directivos de la institución y el personal encargado del control de los procesos de producción para un debido funcionamiento.

Definición

Se entiende como producción la fabricación o elaboración de un producto mediante el trabajo. Asimismo, se comprende que el deshuese es el departamento donde se retira la carne de los huesos del porcino y se elaboran los cortes de carne disponibles para la venta.

1. Equipo de ingreso:

- Es obligatorio el uso de botas, guantes y uniforme para ingresar al área de producción.
- Indispensable el lavado de manos.

2. Pesaje requerido de ingreso:

- Los cerdos que ingresan deben poseer un peso mayor a los 75 kg.

3. Temperatura:

- Los cerdos a canal deben tener una temperatura menor a 7°. (Según la normativa solicitada SENASA)
- La temperatura en almacenaje y deshuese debe ser siempre menor a los 10°.

4. Inspección de calidad:

- Antes de iniciar el proceso de deshuese en los cuartos fríos, se debe revisar el manual de HACCP (Análisis de Peligros y puntos críticos de control), para la revisión de temperaturas, organolépticas, color de canales, olor, textura, especificaciones físicas, temperatura, pelos, hematomas, residuos de material fecal, etc. En las cámaras de los cerdos.

5. Empaque:

Se da el uso de bolsas plásticas para empaque.

- Transparente: más gruesa que brinda una mayor protección de los cortes para mantener el frío y evitar que las piezas se quemen por las bajas temperaturas.
- Bolsas de color azul: más delgadas, se utilizan para mantener productos con mayor frescura.

6. Transporte de carne en cajas:

- Se debe utilizar una caja de arrastre en el transporte de cortes de color roja, para que la carne nunca este cerca del suelo.

7. Porcentaje de pérdida permitido:

- Al deshuesar el cerdo puede tener pérdida de peso, por lo que se maneja un margen de merma de aproximadamente un 2%.

8. Almacenaje en sistema:

- El almacenaje de carne en contenedores a nivel de sistema hace referencia a bodega 06.

Anexo 04. Políticas o criterios para cuentas por pagar

Introducción

Ante la necesidad de contar con normas lineamientos de carácter administrativo y establecer procedimientos coordinados para obtener información confiable las cuentas por pagar son un rubro que representa un filtro para todas las obligaciones reales de pago.

Objetivo

Proporcionar una guía a los directivos de la institución y el personal encargado del registro, seguimiento y control de las cuentas por pagar sobre los lineamientos en la administración de estas cuentas.

Definición

Se entiende cuentas por pagar las obligaciones presentes del ente público virtualmente ineludible identificada cuantificada en términos monetarios y que representa una disminución futura de beneficios económicos derivados de operaciones ocurridas en el pasado que le han afectado económicamente.

1. Recepción de información:

- Se recibe la compra del departamento que la realizó, este debe revisar el bien con su respectiva factura y firmar dicha factura.
- Para realizar el ingreso de la cuenta por pagar la factura deberá ser antes firmada por el departamento que solicito y autorizo la compra.
- Se deberá elaborar la orden de compra para archivar con la factura y los asientos correspondientes a la compra.
- En el caso de que no se posea factura o esta no se encuentre debidamente firmada, no se procederá a realizar el pago correspondiente. Este deberá cubrirlo el departamento que realizó la compra o quien la haya autorizado.

2. Pronto pago:

La entidad negocia algunos bienes por formas de pronto pago, lo cual hace referencia a un descuento del 5% que se podrá efectuar de las siguientes formas:

- **Bonificación:** Es cuando el cliente compra una cantidad específica de productos y por cancelar la deuda a pronto pago, el proveedor decide darle un 5% de bonificación extra en producto a los mismos artículos que está comprando.
- **Porcentaje:** Es cuando el cliente elige que, en vez de recibir dicho porcentaje de bonificación en producto, se le aplique el 5% en descuento por pronto pago al monto total de la factura.

3. Plazos de crédito:

- Compras en ferreterías, productos veterinarios y de fábrica se tendrá un plazo de 30 a 60 días de crédito según se establece con el proveedor.
- Compras de producción, se tiene un plazo de 8 días.
- Reprocesas y condimentos utilizando la modalidad de pronto pago equivalente a un plazo de 5 a 8 días después de la compra.

4. Formas de pago:

- Transferencias electrónicas,
- Cheques en el caso de proveedores con facturas simplificadas.

5. Días de pago:

- Se estipula solamente los miércoles para efectuar los pagos.

Anexo 05. Políticas o criterios para la compra de Activos Fijos

Introducción

Ante la necesidad de contar con normas lineamientos de carácter administrativo y establecer procedimientos coordinados para obtener información confiable de los activos fijos que representan bienes importantes de la organización.

Objetivo

Establecer funciones y responsabilidades para el adecuado manejo del activo fijo en lo que respecta a las actividades relacionadas a: recepción, asignación, salvaguarda, mantenimiento y control de estos.

Definir los procedimientos necesarios de registro y control del activo fijo, mediante su costo, localización y asignación de estos, así como la autorización correspondiente para su alta, transferencia y baja, con el objeto de mantener permanentemente actualizado.

Promover la racionalidad en la distribución, uso y conservación del activo fijo.

Definición

Se comprende que un activo fijo es un bien de una empresa, ya sea tangible o intangible, que no puede convertirse en líquido a corto plazo y que normalmente son necesarios para el funcionamiento de la empresa y no se destinan a la venta.

1. Reconocimiento como activo fijo:

- Son considerados activos los bienes con un importe mayor a ¢110.000, según políticas de la empresa.

2. Solicitud de compra:

- La realiza el departamento que requiera el bien al departamento de compra o a administración.
- Las compras denominadas informales, no poseen solicitud de compra, estas son compradas por urgencia y sin previa aprobación.

3. Aprobación de compra:

- Esta posee una respuesta rápida, según el bien a adquirir menor a 3 días.
- Se convocará a reunión para aprobar la compra de activos cuando se estipule que el coste de este será mayor a 1000 dólares, si este es menor al importe anterior se aprobará de manera informal o por el encargado de compras o del departamento a requerir, según corresponda.
- Gerencia realiza reunión con el departamento, donde explica la necesidad y la gerencia aprueba o deniega la compra. Lo cual se le comunicará al departamento de compras la decisión.

4. Recepción de ofertas:

- Se realizarán cotizaciones a diferentes proveedores, mínimo 3.
- Se realiza por medio de correo electrónico.
- Se analiza la oferta, que convenga a la empresa, calidad, transporte y forma de pago.

5. Expedir orden de compra:

Al seleccionar la mejor cotización se elabora la orden de compra la cual debe ser clara en las siguientes condiciones:

- | | |
|--|-------------------------------------|
| ○ Nombre y dirección de la compañía que hace el pedido | ○ Términos de entrega y de pago |
| ○ Número de orden de compra | ○ Cantidad de artículos solicitados |
| ○ Lugar y fecha de emisión del pedido | ○ Descripción |
| ○ Nombre y dirección del proveedor | ○ Precio por unidad |
| | ○ Coste de envío y relacionados. |
| | ○ Coste total del pedido |
| | ○ Quien autoriza |

Las órdenes de compra se emiten por correo electrónico.

6. Recepción de activo:

- El bien debe ser recibido por el departamento de activos para su debida revisión. Se inspeccionará que este cumpla con las características solicitadas en la orden de compra.
- Si el activo fijo es difícil de transportar debido a su tamaño, o es requerido de urgencia, este será inspeccionado por el departamento correspondiente con la factura.
- Se realiza el plaqueo del activo, con el consecutivo correspondiente.

7. Ingreso del activo al sistema:

Se ingresarán los datos minuciosamente en el sistema.

- | | |
|------------------------|--------------------|
| ○ Proveedor | ○ Vida útil |
| ○ Persona a cargo | ○ Costos |
| ○ Fecha de compra | ○ Plazo de crédito |
| ○ Descripción del bien | ○ Forma de pago |
| ○ Modelo, serie | ○ Número de placa |

8. Registro del custodio:

- Una vez ingresado al sistema y flaqueado, se elabora la hoja de custodio, donde se nombra a cargo de quien se encuentra el bien y en qué lugar.
- El encargado del activo debe firmar la hoja de custodio y esta se archiva.

9. Mantenimiento y movilidad de activos:

- Si un activo es relocalizado se debe informar al departamento de activos para que renueve hoja de custodio si así lo requiere.
- Si un activo recibe mantenimiento o alguna mejora, se debe llenar la boleta donde describe el acontecimiento y firmar.

Anexo 06. Políticas o criterios para inventario de fábrica

Introducción

Ante la necesidad de contar con normas lineamientos de carácter administrativo y establecer procedimientos coordinados para mejorar el cumplimiento de las funciones en el área de inventarios de fábrica.

Objetivo

Establecer funciones y responsabilidad para el adecuado control de inventarios de fábrica importantes necesarios para la elaboración de concentrados o alimentos para cerdos.

Estos procedimientos pretenden obtener un adecuado manejo para la elaboración de los diferentes tipos de concentrados necesarios para la alimentación de cerdos y de las diferentes etapas de vida en que se encuentren.

Definición

Se comprende como un inventario fábrica como los productos o materias primas necesarias para la elaboración de productos, de gran importancia para la empresa para la obtención de un bien, en este caso concentrado para la alimentación de cerdos, únicamente para el buen funcionamiento de la empresa y no para su venta.

1. Adquisición de insumos:

- Para productos de maíz y Soja se realizan por medio de futuros en la bolsa de valores. Estas compras las realiza únicamente la gerencia, con un plazo de 6 meses de anticipación. En Estados Unidos.
- Los otros inventarios son nacionales.
- Se adquieren cuando se llega a un nivel de stock en inventarios de 20% en bodega.

- Los martes el encargado de fábrica envía un documento en físico, donde describe los insumos y cantidades requeridas.

2. Cambio de insumo:

- Solo en caso de que veterinario recomiende cambio de dieta de los cerdos y se deba agregar o cambiar algún insumo.
- Se reúne el veterinario, gerencia, encargado de granja para la toma de decisiones los martes.
- Se le hace saber la decisión a encargado de fábrica y encargado de compras.

3. Compra de insumos:

- Los realiza únicamente la encargada de compra según lista enviada por encargado de fábrica.

4. Recepción de insumos:

- Su entrega será 8 días después de su solicitud. Los miércoles.

5. Ingreso de insumos:

- Los insumos deben pasar por bioseguridad.
- Su recibimiento se realiza fuera de la empresa, restricción de acceso a las personas al lugar y se hace transbordo en camión.
- Toda la materia prima debe ser fumigada.
- Se cuenta la cantidad, revisa los lotes, fechas de vencimiento. Físicamente con hoja de cálculo y factura. Esto se realiza en conjunto con el proveedor o encargado de entregar y el encargado de fábrica, fuera de las instalaciones

6. Ingreso de los insumos a la fábrica:

- El encargado de fábrica realiza un segundo conteo y chequeo.

- Se apropia por lotes cada artículo, se acomoda dependiendo a las fechas de vencimiento, lo más próximo a vencer.

7. Ingreso al sistema:

Lo realiza únicamente el encargado de fábrica. Detallando datos de la factura.

- Proveedor
- Fecha de ingreso
- Producto
- Unidad de medida
- Fecha de vencimiento
- Lote
- Bodega

8. Documentación:

- La factura debe ser firmada por el encargado de fábrica.
- La factura y el asiento deben ser enviados a la encargada de compras.

Anexo 07. Políticas o criterios para los inventarios de producción de subproductos

Introducción

Ante la necesidad de contar con normas lineamientos de carácter administrativo y establecer procedimientos coordinados para obtener información confiable de los inventarios utilizados para la producción de diversos productos que representan ingresos importantes para la organización.

Objetivo

Establecer funciones y responsabilidades para el adecuado manejo de los inventarios que respecta a las actividades relacionadas a: recepción, asignación, salvaguarda, mantenimiento y control de estos. Definir los procedimientos necesarios de registro y control de inventarios.

Definición

Los inventarios de producción consisten en todos los insumos que se utilizan para la elaboración de otros subproductos como lo son el chorizo, los adobados, el chicharrón y demás productos que ofrece la empresa, y que requieren un proceso adicional antes de su venta.

1. Solicitud de insumos:

- Se realizan cada 15 días.
- Los solicita el encargado del área de deshuese por medio de correo electrónico, al encargado de compras los viernes, para que el encargado de compras realice la cotización de los insumos y seleccione la oferta más adecuada.
- Los miércoles el encargado de compras realiza la solicitud del insumo al proveedor por medio de correo electrónico, este le confirma la existencia del insumo y acuerdan el precio.

- Verificar stock de inventario, este debe estar para cubrir al menos una semana de producción.

2. Cambio de insumo:

- Si se requiere realizar el cambio de algún suministro debido a su alta demanda, aumento en costos o los escasos de este entre otros motivos se procede a reunión de toma de decisiones.
- Consultar con la tecnóloga de alimentos, esta indicará cómo debe ser el nuevo insumo o cuál debe ser, la cantidad que requiere, la receta para que el producto final mantenga su calidad y sabor.
- Ejecutar pruebas del producto comestible, se trata de mantener el sabor. Las pruebas se basan en elaborar pequeñas cantidades de producto con los diversos ingredientes y dar a probar al personal para que este apruebe que el sabor es el mismo, cuando este se logra se procede a realizar el pedido al proveedor.

3. Recepción de insumos pedidos:

- La entrega del insumo se realizará dentro de los próximos 8 días.

4. Ingreso de los insumos de producción:

- La encargada del área de deshuese recibe el producto, revisa y verifica que la cantidad de pedido físico que llega sea lo mismo que está en la factura.
- Firmar la factura y enviar al departamento de compras.
- No se acepta ninguna factura sin firma del encargado.

5. Ingreso al sistema:

Inscribir los datos minuciosamente:

- Código de artículo
- Lote
- Fecha de vencimiento
- Descripción del artículo
- Costo
- Unidad de medida
- Bodega de ingreso
- Fecha de compra.

6. Toda la documentación debe ser archivada en físico.

- Factura de compra debidamente firmada.
- Asiento contable.

Anexo 08. Políticas o criterios para los inventarios en los puntos de venta

Introducción

Ante la necesidad de contar con normas lineamientos de carácter administrativo y establecer procedimientos coordinados para obtener información confiable de los inventarios en los puntos de venta que representan ingresos importantes para la organización.

Objetivo

Establecer funciones y responsabilidades para el adecuado manejo de los inventarios que respecta a las actividades relacionadas a: recepción, asignación, salvaguarda, mantenimiento y control de estos.

Definición

Los inventarios en los puntos de venta son cortes de carne que se encuentran disponibles para la venta al consumidor final. Estos son trasladados desde el almacenaje de deshuese hasta cada uno de los puntos de venta por medio de un camión con enfriamiento.

1. Pedido de inventario:

- El inventario para cada carnicería será evaluado por el encargado de zona.
- Solamente se realiza la solicitud de pedidos especiales, de algún punto de venta si un cliente lo solicita, esto se refiere a cantidad de carne especial o corte los lunes y jueves.
- Los inventarios serán enviados según el stock que se tenga, y la fecha que sea, debido a que fechas como navidad, año nuevo y entre otras el stock será mayor que días normales.

2. Transporte de inventario

- Se transporta en camión refrigerado a una temperatura de -2° a -3°.
- Se mantienen siempre cajas de arrastre rojas para evitar el contacto con el suelo.

- Cada corte viene empacado en bolsas transparentes.

3. Recepción de inventario

- Ingresar inventario dos veces por semana a no ser que se solicite por aumento de demanda.
- Los transportistas son los encargados de descargar el inventario del camión y siempre deben colocar la caja de arrastre.
- Los colaboradores del punto de entrega o carnicería, revisa el inventario, cuentan las cajas. Este proceso se realiza hasta que finaliza la descarga total de los productos en el punto de venta.
- Se realiza una segunda revisión por medio de lector de código de barras. Esta se realiza en conjunto, los transportistas y colaboradores del punto de venta.

4. Almacenamiento:

- Se almacena la carne en los cuartos fríos.
- Se debe controlar la rotación de inventarios, es decir inventario de último ingreso se coloca al final, asimismo los productos manipulados deben estar en fácil acceso y ser los primeros en disponibilidad para la venta.

5. Ingreso al sistema:

- Se realiza por medio de traslado de bodegas, de la bodega de deshuese a la bodega que corresponda según el punto de venta.
- Se realiza siempre descargando los códigos de barra con el Han Help. Este determina inmediatamente cantidad, peso, lote, tipo de corte y demás datos relevantes.
- Primero se verifica y luego se debe aplicar en traslado.

- El traslado de inventario lo realiza el encargado del punto de venta correspondiente.

6. Pautas importantes:

- Las pérdidas de inventario que se expresan deben ser canceladas por los colaboradores de los puntos de ventas.
- Se les da un goce de pérdida de ¢10.000 en precio de venta de los productos, en consideración que las carnes tienen pérdida de merma al perder la línea de frío.

Anexo 09. Políticas o criterios para las Ventas

Introducción

Ante la necesidad de contar con normas lineamientos de carácter administrativo y establecer procedimientos coordinados para obtener información confiable de las ventas ya que representan los principales ingresos para la organización.

Objetivo

Establecer funciones y responsabilidades para el adecuado servicio en las ventas.

Definición

Las ventas en los puntos de venta o carnicería es el principal ingreso para la empresa, representa el despacho de inventario disponible a cambio de una suma de dinero que cubre los costos y utilidades del bien.

1. Atención al cliente:

- Los carniceros atenderán al cliente, si necesita ayuda debido a la cantidad de clientes el cajero también dará atención al cliente

2. Empaque:

- La carne debe ser empacada siempre en bolsa plástica cada producto individual y el carnicero siempre debe usar guantes.
- Nunca se debe utilizar una misma bolsa para diferentes tipos de corte, ni espátula, ni pinza de agarre.
- Las bolsas deben ser cerradas con un nudo al finalizar para evitar derrames.

3. Pesaje:

- Todos los productos para vender deben ir pesados y etiquetados con el código de barra correspondiente al corte.

4. Escaneo de producto:

- Cada venta se debe escanear el código de barras con el lector, para ser jalada al sistema.
- La información se capta con el lector no de manera manual en el sistema, únicamente en casos de emergencia como algún problema eléctrico.

5. Forma de pago:

- Todas las ventas son a contado, no se permite el crédito.
- Se aceptan tarjetas, siempre móvil y efectivo.

Anexo 10. Políticas o criterios para el cierre de caja en los puntos de venta

Introducción

Ante la necesidad de contar con normas lineamientos de carácter administrativo y establecer procedimientos coordinados para obtener información del correcto proceso al realizar el cierre de caja en el punto de venta, el cual representa un procedimiento de importancia en el proceso de ventas.

Objetivo

Establecer funciones y responsabilidades para el adecuado manejo en el proceso del cierre de caja en el punto de venta, para mantener el control de productos manipulados.

Definición

El cierre de caja en el punto de venta, son el registro de los depósitos de las ventas realizadas durante el día en los puntos de ventas o carnicerías.

1. Almacenamiento carne manipulada:

- La carne de las urnas se vuelve a guardar en cajas separadas y distinguidas para tomar en cuenta que es carne manipulada.
- Se ingresa al cuarto frío.
- Todos los días se debe lavar la urna y los implementos utilizados, como mesa de corte y bandejas.

2. Inventario:

- Todos los días los colaboradores de carnicería deben realizar inventario.
- Los cortes manipulados se pesan y se anota su peso en una hoja de control que muestra el sistema.
- Cajas de cortes no manipulados se deben escanear para ser descargados en el sistema.

3. Existencias:

- El inventario de existencias debe ser enviado todos los días por medio de Skype al encargado de las carnicerías.

4. Cierre de caja:

- Se revisa del sistema todas las ventas.
- Se rebajan las ventas canceladas con Simpe móvil y tarjeta, para determinar el monto en efectivo a depositar.
- Todos los días deben realizar dos depósitos bancarios, uno al medio día y el otro al terminar la jornada laboral.

5. Pautas importantes:

- Se realizarán arqueos sorpresivos
- Todos los faltantes de caja deben ser cubiertos por los colaboradores a cargo.

MATRIZ DE RIESGO

	RIESGO	CONTROLES EXISTENTES		FRECUENCIA	IMPACTO	NIVEL DE RIESGO	ESTRATEGIA DE EVALUACION DE RIESGO	CONTROL PROPUESTOS
		SI	NO					
1	Los colaboradores podrán no sentir el proposito de ¿Quién somos?, ¿Qué hacemos?, ¿Por qué estamos aquí?, como empresa		X	2	2	4	Asumir	Establecer una mision, la cual sea comunicada por todo el personal.
2	Los colaboradores podrán no tener una claridad de los alcance que la empresas pretende alcanzar a largo plazo.		X	2	2	4	Asumir	Establecer una vision, la cual sea comunicada por todo el personal.
3	El desconocimiento de los puestos gerargicos, puede provocar obtaculos burocraticos.		X	2	1	2	Asumir	Establecer un organigrama, el cual todo el consca los niveles gerargicos de la empresa.
4	Los colaboradores pueden llegar a no sentir compromiso con la empresa a nivel etico, al no sentirce identificados.		X	2	1	2	Asumir	Implementacion de los valores y principios, donde el perosonal se sienta identificados, con la empresa y sus objetivos.
5	Se podría contratar personal no capacitado		X	2	2	4	Asumir	Readaccion de los periles de los dierentes puestos, estos se encuentren documentados.
6	Se podrían tener pérdidas materiales u humanas por falta de un plan de accion y equipo en caso de emergencias.		X	3	3	9	Asumir	Se solicita a gerencia los costos de la implementacion de equipo necesario en casos de emergencia, ademas de la importancia de marcacion de areas seguras.
7	Error en registro y seguimiento del activo		X	2	3	6	Asumir	Implementacion de politica para el procesos, en el ingresos de nuevos activos el cual debe de realizarse en el moento que de sus
8	Perdida cartera crediticia por mora		X	3	2	6	Asumir	Se realiza la solicitus a la gerencia de la importancia de la actualizacion del sowared, el cual notifique al usuario de los días correspondientes de los pagos.
9	Perdida de inventario, por falta de documentacion de respaldo		X	3	2	6	Asumir	Se recomienda a la gerencia la intacion de pantalla de recibido en el sistema HanHeld con la finalidad de poder ser firmada cada vez que reciba el inventario.
10	Inconveniente con producto y proveedor		X	1	2	2	Asumir	La realizacion de la orden de compra para todas las adquisiciones del empresa.
11	Aumento el riesgo de errores en el proceso de produccion por falta de politicas.		X	3	3	9	Asumir	Creacion de politicas para el area deproduccion, para la delegacion y consecución de objetivos.
12	Aumento el riesgo de errores en el proceso en cuentas por pagar por falta de politicas.		X	2	2	4	Asumir	La elaboracion de politicas, que ayuden a los colaboradores en la obtencion de objetivos en el area de cuentas por pagar.
13	Aumento el riesgo de errores en el proceso en el area de activos por falta de politicas.		X	2	2	4	Asumir	Redaccion de politicas en el area de activos, para una mejor orientacion en la obtencion de inforamcion confiable.
14	Aumento el riesgo de errores en el proceso en el area de inventario de activos por falta de politicas.		X	2	2	4	Asumir	Creacion de politicas para el area de inventario de fabrica, mejora en el procesos de alimentos y concentrados.
15	Aumento el riesgo de errores en el proceso en el area de inventario de produccion por falta de politicas.		X	3	3	9	Asumir	Implementacion de politicas, para el adecuado manejo de los inventarios en el area de inventario de produccion.
16	Aumento el riesgo de errores en ingreso de inventarios en los puntos de ventas por falta de politicas.		X	2	3	6	Asumir	Redaccion de politicas en el area de inventario en los puntos de ventas, para establecer los procedimientos cordinados y coniables en los puntos de ventas.
17	Aumento el riesgo de errores en ventas por falta de politicas.		X	3	3	9	Asumir	Creacion de politicas para el area de ventas, para el adecuado servicio en las ventas.
18	Aumento el riesgo de errores en el procesos de cierre de cajas en los diferentes puntos de ventas por falta de politicas.		X	3	3	9	Asumir	Redactar las politicas establecidas para el cierre de caja en los diferentes puntos de ventas.

Fuente: elaboración propia.

Matriz de Riesgo. Todo anexo 11

En el siguiente cuadro se mostrará la matriz de riesgo con los diferentes hallazgos, que surgieron en el proceso del auditoraje de los diferentes procesos, las posibles estrategias a utilizar son las siguientes, Asumir, Mitigar, Trasladar, Evitar y Compartir.

El nivel de riesgo asignado va de 1 representa insignificante, 2 moderado y 3 catastrófico, para la frecuencia se numero de la siguiente manera, improbable 1-3, Ocasional 4-6 y Frecuente 7-10. Ver anexo 11.

Tabla 33

Formato por utilizar en Mapeo de Calor

		IMPACTO		
		INSIGNIFICANTE (1)	MODERADO (2)	CATASTROFICO (3)
FRECUENCIA	FRECUENTE	3		
	OCASIONAL	2		
	IMPROBABLE	1		

Fuente: elaboración propia.

Mapeo de calor

Resultado del mapeo de calor para cada uno de los hallazgos.

Hallazgo 1

1	Los colaboradores podrain no sentir el proposito de ¿Quién somos?,¿Qué hacemos?,¿Por qué estamos aqui?, como empresa				
	IMPACTO				
			NIVEL		
			INSIGNIFICANTE (1)	MODERADO (2)	CATASTROFICO (3)
	FRECUENCIA				
	FRECUENTE	3			
	OCASIONAL	2		x	
	IMPROBABLE	1			

Hallazgo 2

2	Los colaboradores podrain no tener una claridad de los alcance que la empresas pretende alcanzar a largo plazo.				
	IMPACTO				
			NIVEL		
			INSIGNIFICANTE (1)	MODERADO (2)	CATASTROFICO (3)
	FRECUENCIA				
	FRECUENTE	3			
	OCASIONAL	2		x	
	IMPROBABLE	1			

Hallazgo 3

3	El desconocimiento de los puestos gerargicos, puede probocar obtaculos burocraticos.				
	IMPACTO				
			NIVEL		
			INSIGNIFICANTE (1)	MODERADO (2)	CATASTROFICO (3)
	FRECUENCIA				
	FRECUENTE	3			
	OCASIONAL	2			
	IMPROBABLE	1		x	

Hallazgo 4

4	Los colaboradores pueden llegar a no sentir compromiso con la empresa a nivel etico, al no sentirce identificados.				
	IMPACTO				
			NIVEL		
			INSIGNIFICANTE (1)	MODERADO (2)	CATASTROFICO (3)
FRECUENCIA	FRECUENTE	3			
	OCASIONAL	2			
	IMPROBABLE	1		x	

Hallazgo 5

5	Se podría contratar personal no capacitado				
	IMPACTO				
			NIVEL		
			INSIGNIFICANTE (1)	MODERADO (2)	CATASTROFICO (3)
FRECUENCIA	FRECUENTE	3			
	OCASIONAL	2		x	
	IMPROBABLE	1			

Hallazgo 6

6	Se podrian tener perdidas materiales u humanas por falta de un plan de accion y equipo en caso de emergencias.				
	IMPACTO				
			NIVEL		
			INSIGNIFICANTE (1)	MODERADO (2)	CATASTROFICO (3)
FRECUENCIA	FRECUENTE	3			x
	OCASIONAL	2			
	IMPROBABLE	1			

Hallazgo 7

7	Error en registro y seguimiento del activo				
	IMPACTO				
			NIVEL		
			INSIGNIFICANTE (1)	MODERADO (2)	CATASTROFICO (3)
	FRECUENCIA				
	FRECUENTE	3		x	
	OCASIONAL	2			
	IMPROBABLE	1			

Hallazgo 8

8	Perdida cartera crediticia por mora				
	IMPACTO				
			NIVEL		
			INSIGNIFICANTE (1)	MODERADO (2)	CATASTROFICO (3)
	FRECUENCIA				
	FRECUENTE	3			
	OCASIONAL	2	x		
	IMPROBABLE	1			

Hallazgo 9

9	Perdida de inventario, por falta de documentacion de respaldo				
	IMPACTO				
			NIVEL		
			INSIGNIFICANTE (1)	MODERADO (2)	CATASTROFICO (3)
	FRECUENCIA				
	FRECUENTE	3	x		
	OCASIONAL	2			
	IMPROBABLE	1			

Hallazgo 10

10	Inconveniente con producto y proveedor				
	IMPACTO				
			NIVEL		
			INSIGNIFICANTE (1)	MODERADO (2)	CATASTROFICO (3)
	FRECUENCIA				
	FRECUENTE	3			
	OCASIONAL	2			
	IMPROBABLE	1		x	

Hallazgo 11

11	Aumento el riesgo de errores en el proceso de produccion por falta de politicas.				
	IMPACTO				
			NIVEL		
			INSIGNIFICANTE (1)	MODERADO (2)	CATASTROFICO (3)
	FRECUENCIA				
	FRECUENTE	3			x
	OCASIONAL	2			
	IMPROBABLE	1			

Hallazgo 12

12	Aumento el riesgo de errores en el proceso en cuentas por pagar por falta de politicas.				
	IMPACTO				
			NIVEL		
			INSIGNIFICANTE (1)	MODERADO (2)	CATASTROFICO (3)
	FRECUENCIA				
	FRECUENTE	3			
	OCASIONAL	2		x	
	IMPROBABLE	1			

Hallazgo 13

13	Aumento el riesgo de errores en el proceso en el area de activos por falta de politicas.					
	FRECUENCIA	IMPACTO				
		NIVEL		INSIGNIFICANTE (1)	MODERADO (2)	CATASTROFICO (3)
		FRECUENTE	3			
OCASIONAL		2		x		
	IMPROBABLE	1				

Hallazgo 14

14	Aumento el riesgo de errores en el proceso en el area de inventario de activos por falta de politicas.					
	FRECUENCIA	IMPACTO				
		NIVEL		INSIGNIFICANTE (1)	MODERADO (2)	CATASTROFICO (3)
		FRECUENTE	3			
OCASIONAL		2		x		
	IMPROBABLE	1				

Hallazgo 15

15	Aumento el riesgo de errores en el proceso en el area de inventario de produccion por falta de politicas.					
	FRECUENCIA	IMPACTO				
		NIVEL		INSIGNIFICANTE (1)	MODERADO (2)	CATASTROFICO (3)
		FRECUENTE	3			x
OCASIONAL		2				
	IMPROBABLE	1				

Hallazgo 16

16	Aumento el riesgo de errores en ingreso de inventarios en los puntos de ventas por falta de politicas.					
	FRECUENCIA	IMPACTO				
		NIVEL		INSIGNIFICANTE (1)	MODERADO (2)	CATASTROFICO (3)
		FRECUENTE	3			
OCASIONAL		2			x	
	IMPROBABLE	1				

Hallazgo 17

17	Aumento el riesgo de errores en ventas por falta de politicas.					
	FRECUENCIA	IMPACTO				
		NIVEL		INSIGNIFICANTE (1)	MODERADO (2)	CATASTROFICO (3)
		FRECUENTE	3			x
OCASIONAL		2				
	IMPROBABLE	1				

Hallazgo 18

18	Aumento el riesgo de errores en el procesos de cierre de cajas en los diferentes puntos de ventas por falta de politicas.					
	FRECUENCIA	IMPACTO				
		NIVEL		INSIGNIFICANTE (1)	MODERADO (2)	CATASTROFICO (3)
		FRECUENTE	3			x
OCASIONAL		2				
	IMPROBABLE	1				

Anexos Entrevista

Entorno de Control				
Preguntas	Sí	No	Desconoce	Comentarios
1.DEMUESTRA COMPROMISO CON LA INTEGRIDAD Y VALORES ÉTICOS				
¿Cuenta con una misión establecida? Los colaboradores conocen	8	1	3	_No visible- Esta pero no la conocen- esta digital
¿Cuenta con una visión establecida? Los colaboradores conocen	7	3	2	_No visible- Esta pero no la conocen
¿Cuentan con un código de ética?	3	7	2	verbal
¿Disponen de un organigrama actualizado, de la estructura de la compañía?	7	2	3	_No visible
¿Cuenta la empresa con valores y principios?	5	4	3	Verbal
¿La cultura, valores y principios, se encuentran alineados con los intereses de la institución?	5	6	1	
¿Se cuenta con políticas definidas e inscritas?	4	5	3	las generales, Archivo, Verbal

Fuente: elaboración propia.

2.EJERCE RESPONSABILIDAD DE SUPERVISIÓN				
¿El personal tiene claro los procesos y objetivos de las funciones que tienen a cargo?	12			
¿Se entregan incentivos al personal ? Cuáles incentivos	12			Cenas, paseo, regalias, comida, canasta navideña, fiesta, bonificaciones, adelanto de liquidacion y segundo aguinaldo.
¿La administración analiza los riesgos internos y externos para la toma de decisiones?	11		1	

Fuente: elaboración propia.

3.ESTABLECE ESTRUCTURA, AUTORIDAD Y RESPONSABILIDAD				
¿Existe un organigrama por departamento, donde se definan los niveles de autoridad?	3	7	2	_No estan escritos pero si establecidos, General.
¿Se ejecutan actividades que promuevan la mejora del clima laboral, cuales ?	9	2	1	Por Pandemia, Tiempos de esparcimiento, salidas a cenar por areas, salidas grupales.
¿Los perfiles de los colaboradores se encuentran alineados de acuerdo a las necesidades del puesto?	10	1	1	Se le enseña el proceso, los específicos como área administrativa si deben de tener conocimiento. _ Dependiendo del puesto. _ Se adquiere conocimiento con el tiempo.
¿Los perfiles de puestos se encuentran documentados?	4	4	4	
¿Existen requisitos para el nuevo personal como habilidades y conocimiento?	12			Depende del puesto. _ se le realiza periodo de prueba. _ Los requisitos estan verbal.

Fuente: elaboración propia.

4.DEMUESTRA COMPROMISO PARA LA COMPETENCIA				
¿Cuentan con manuales actualizados para los diferentes puestos?	10	2		Estan en fisico y en digital_ Existen solo para los puestos mas complejos_ Solo en general.
¿Existen capacitaciones periódicas al personal, relacionadas con las funciones que realizan?	8	3	1	Se realizan mas que todo en el area de produccion.-cada 5 meses_ dependiendo del puesto.
¿Existen evaluaciones de rendimiento de personal?	2	8	2	se miden pero no poseen un indicador.
5.HACE CUMPLIR CON LA RESPONSABILIDAD				
¿Existe un flujograma que guíe los procedimientos llevados a cabo en la empresa?	9	2	1	En algunas areas y actividades._ esta digital y fisico
¿Existe registro de las entradas y salidas de los trabajadores?	12			Relog Digital, solo los de carniceria No.

Fuente: elaboración propia.

Evaluación de Riesgos				
Preguntas	Si	No	Deconoce	Comentario
6.ESPECIFICA OBJETIVOS RELEVANTES				
¿Se tiene una planificación para determinar los objetivos a alcanzar?	11	1		Se realizan semanales.
¿Los objetivos son establecidos de manera clara para identificar riesgos relacionados?	11		1	
7.IDENTIFICA Y ANALIZA RIESGOS				
¿Consideran el fraude al momento de ejecutar tareas?	11	1		Diferentes control arqueos de caja, tomas fisicas sorpresivas, supervisión de productos.,
¿Cuenta la empresa con planes de contingencia ante cualquier desastre?	6	3	3	Pólizas, salud ocupacional, marcacion de áreas seguras, primeros auxilios._ puntos de reunion_ Farmacia no cuenta con contingencia
¿Los riesgos han sido definidos en función de los objetivos?	8	2	2	Se analizan de manera externa y internas

Fuente: elaboración propia.

8.EVALÚA EL RIESGO DE FRAUDE				
¿Cuentan con medidas para prevenir los riesgos de fraude, cuales?	11		1	Arqueos sorpresivos, camaras de seguridad, Inventarios.
¿Se aplican controles periódicos, en los niveles de la organización, para evitar riesgo de fraude?	11		1	Carniceria y granja semanal, realizan cierres.
9.IDENTIFICA Y ANALIZA CAMBIOS IMPORTANTES				
¿Los objetivos y metas son difundidas con el personal?	8	3	1	Solo jefes de departamento_ en las reuniones. En algunas areas.

Fuente: elaboración propia.

Actividades de control				
Preguntas	si	no	Desconoce	Comentarios
10. SELECCIONA Y DESARROLLA ACTIVIDADES DE CONTROL				
¿Los procesos se encuentran respaldados por un sistema digital?	12			Tantos digitales como, fisicos_ en los servidores
¿Se implementa alguna actividad para medir la correcta aplicación del manual de procedimientos?	7	5		Dos veces al año se hace las verificaciones._ Revisiones semanales en diferentes areas.
¿El sistema cuenta con algún plan de contingencia o recuperación de datos?	10		2	El departamento de TI se encargar, datos guardados en servidodor, copias de seguridad.
11. SELECCIONA Y DESARROLLA CONTROLES GENERALES SOBRE TECNOLOGÍA				
¿Tienen implementado controles para asegurar el acceso al sistema a las personas autorizadas?	12			Si contraseñas por usuario
¿Se cuenta con controles para mitigar riesgos en la estructura tecnológica?	10		2	Revisiones semanales, control de acceso.
¿Existen políticas para el resguardo de información?	7	2	3	Solo Verbal

Fuente: elaboración propia.

12. SE IMPLEMENTA A TRAVÉS DE POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS				
¿Cuentan con un sistema contable?	12			
¿Existe control de transacciones ingresadas?	11		1	Si queda registrado quien realiza cambios en el sistema
¿Evalúan periódicamente los controles ?	12			Cada tres meses auditoria, revisiones inetnas mensuales
¿Los estados financieros se entregan a la gerencia y se encuentran acompañados con comentarios analíticos?	6	1	5	Si a la Gerencia _ Auditoria
¿Los informes llevan firma de responsabilidad, aprobación y revisión?	10		2	Firma de responsable
13. USA INFORMACIÓN RELEVANTE				
¿Existe algún proceso o mecanismos para conseguir información para cumplir con objetivos?	9	2	1	No muy Usual, Analisis de mercado, reuniones, consultas, depende del tema.

Fuente: elaboración propia.

Sistemas de información y comunicación				
Preguntas	SI	NO	Desconoce	Comentario
14. COMUNICA INTERNAMENTE				
¿Los sistemas de información facilitan la toma de decisiones?	12			
¿Tiene líneas de comunicación establecidas para difundir, las metas, proyectos etc?	12			Whatsapp, correos, Skype
¿Se evalúa periódicamente la efectividad de las líneas de comunicación?	9		3	Por el uso continuo. Se analiza en el momento de algún error
15. COMUNICA EXTERNAMENTE				
¿Se comunica a los clientes los nuevos proyectos?	11	1		Facebook, Instagram
¿Existen canales de comunicación hacia los clientes?	12			Redes sociales

Fuente: elaboración propia.

Actividades de monitoreo y supervisión				
Preguntas	si	no	Desconoce	Comentarios
16.CONDUCE EVALUACIONES CONTINUAS O INDEPENDIENTES				
¿Los procedimientos, son revisados por la gerencia, para asegurar que se están aplicando como se espera?	12			Reuniones, se determina si los puestos.-Analizan puestos si están cumpliendo los objetivos, dos veces al año.- auditoria
¿Se controlan los tiempos de los procesos asignados?	7	4	1	Se mide únicamente general, no tal específica. _ No por tiempo, por tarea._ dependiendo el area por metas no por tiempo.
17.EVALÚA Y COMUNICA DEFICIENCIAS				
¿Comunican las deficiencias,a los directivos o gerencia?	12			Siempre mediante reuniones. Se habla con gerencia para buscar mejoras.

Fuente: elaboración propia.

Anexo IV 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**

Ciudad Quesada, San Carlos, septiembre 2022
Señores
Vicerrectoría de Investigación
Sistema Integrado de Bibliotecas y Recursos Digitales

Estimados señores:

Nombre de sustentantes	Cédula
Blanco Gómez Luis Enrique	207500928
Rodríguez Esquivel Katherine Mariana	207280822
Solis Flores Karla María	207430371

Nosotros en calidad de autores del trabajo de graduación titulado:

Auditoria Operativa en los procesos contables de cuentas por pagar, activos, inventarios de fábrica, producción y camicería, en la empresa Ganadera Kalika S.A, durante el periodo 2021.

El cual se presenta bajo la modalidad de:

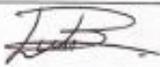
- Seminario de Graduación
 Proyecto de Graduación
 Tesis de Graduación

Presentado en la fecha 19 / 09 / 22, autorizamos a la Universidad Técnica Nacional, Sede Regional de San Carlos, para que nuestro trabajo pueda ser manejado de la siguiente manera:

Autorizamos	SI	No
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.

Nombre del estudiante	Cédula	Firma
Blanco Gómez Luis Enrique	207500928	
Rodríguez Esquivel Katherine Mariana	207280822	
Solís Flores Karla María	207430371	

Día: ____19/09/2022____