

Universidad Técnica Nacional  
Sede Central

Grado Académico  
Licenciatura en Contaduría Pública

Trabajo Final de Graduación

Tema:

“Evaluación del impacto financiero generado por la operación del departamento de logística de la empresa Sea Cargo Logistics de C.R. S.A. para el año 2020”

Integrantes:

Dayana López Arrieta

Isabel Ramírez Álvarez

Ericka Ocón Sánchez

Alajuela, mayo 2021

## Acta de Aprobación 04-2021



Universidad Técnica Nacional  
Sede Central

En la ciudad de Alajuela, a los diecisiete días del mes de mayo, estando en forma virtual los miembros de la Universidad Técnica Nacional, las personas: Patricia Calvo Cruz, Randall Arguedas Gamboa, Álvaro Delgado López y Harold Quesada Monge en su condición de miembros del Tribunal Evaluador, para evaluar el Trabajo Final de Graduación para optar por el grado de Licenciatura denominado “Evaluación del impacto financiero generado por la operación del departamento de logística de la empresa Sea Cargo Logistics de C.R. S.A. para el año 2020” de las estudiantes Dayana López Arrieta cédula 2-0682-0101, Isabel Ramírez Álvarez cédula 2-0613-0470 y Ericka Ocón Sánchez cédula 1-1464-0066. Reunido el Tribunal Evaluador y los aspirantes éstos procedieron a defender su Trabajo Final de Graduación.

Concluida la defensa del Trabajo Final de Graduación, el Tribunal Evaluador consideró que, de conformidad con la normativa en la materia, los estudiantes obtuvieron una calificación de 9.7 (nueve punto siete), sujeto a la incorporación de las correcciones que hace el tribunal evaluador y que deben realizarse en un plazo máximo de 15 días hábiles de acuerdo con la directriz para conferir el grado de licenciados.

### *Integrantes del Tribunal Evaluador*

Firmado por HAROLD QUESADA MONGE (FIRMA)  
PERSONA FISICA, CPF-01-0637-0516.  
Fecha declarada: 17/05/2021 07:17 p. m.  
Razón: Firma  
Lugar: Alajuela, CR Contacto: HOM

Harold Quesada Monge  
Tutor

RANDALL MAURICIO  
ARGUEDAS GAMBOA  
(FIRMA)

Digitally signed by RANDALL  
MAURICIO ARGUEDAS GAMBOA  
(FIRMA)  
Date: 2021.05.18 11:53:07 -07'00'

Randall Arguedas Gamboa  
Lector

Acta de Aprobación 04-2021  
Página 2

**PATRICIA  
CALVO CRUZ  
(FIRMA)**

Firmado digitalmente  
por PATRICIA CALVO  
CRUZ (FIRMA)  
Fecha: 2021.05.17  
19:13:43 -06'00'



---

M.B.A Patricia Calvo Cruz  
Miembro Tribunal Evaluador

---

Álvaro Delgado López  
Lector

*Nombre y firma de los estudiantes*



---

Dayana López Arrieta  
cédula: 2-0682-0101



---

Isabel Ramírez Álvarez  
cédula 2-0613-0470



---

Ericka Ocón Sánchez  
cédula 1-1464-0066

Acta de Aprobación 04-2021  
Página 3

**Observaciones:**

**Nota especial:** Para la emisión de actas, en este tiempo de emergencia Covid-19, serán formalizadas y remitidas únicamente con la firma digital del director de carrera y el tutor. Y los demás miembros del tribunal y los estudiantes que no cuenten con firma digital, remitan, desde sus correos electrónicos, constancia de la aceptación del contenido y los términos del acta. El acta se debe firmar físicamente en una semana (5 días hábiles) una vez pase la emergencia nacional por el Covid-19

Además, para la entrega de los ejemplares físicos del documento, las bibliotecas se encuentran cerradas, por lo que puede hacerse en una semana (5 días hábiles) una vez que pase la emergencia nacional por el Covid-19 y se regrese a las actividades en la universidad. Igualmente, se sugiere se envíen, según los plazos establecidos, los ejemplares digitales (15 días hábiles), incluyendo los datos de los estudiantes y un consentimiento informado de estos remitidos vía digital.

## CARTA DE REVISIÓN FILOLÓGICA

Alajuela, 04 de mayo de 2021

Señores

Universidad Técnica Nacional

UTN

Estimados señores:

Yo, Liza Pacheco Miranda, mayor, casada, filóloga, vecina de San Carlos, Alajuela, con cédula de identidad 112910203, procedí al análisis y corrección de la puntuación, redacción y construcción de párrafos, vicios del lenguaje trasladados a los escritos, ortografía, puntuación, estilo y otros detalles relacionados con el campo filológico del documento titulado “Evaluación del impacto financiero generado por la operación del departamento de logística de la empresa Sea Cargo Logistics de C.R. S.A. para el año 2020”, elaborado por las estudiantes Dayana López Arrieta, cédula 2-0682-0101, Isabel Ramírez Álvarez, cédula 2-0613-0470, y Ericka Ocón Sánchez, cédula 1-1464-0066.

Atentamente,

**LIZA GABRIELA  
PACHECO  
MIRANDA  
(FIRMA)**

Firmado digitalmente por LIZA GABRIELA PACHECO MIRANDA (FIRMA)  
Nombre de reconocimiento (DN):  
serialNumber=CPF-01-1291-0203,  
sn=PACHECO MIRANDA,  
givenName=LIZA GABRIELA, c=CR,  
o=PERSONA FISICA, ou=CIUDADANO,  
cn=LIZA GABRIELA PACHECO  
MIRANDA (FIRMA)  
Fecha: 2021.05.04 19:20:03 -06'00'

***Licda. Liza Pacheco Miranda  
Cedula 112910203  
Carné COLYPRO 58204***

## **Dedicatorias**

Dedico esta tesis primeramente a Dios, que hasta aquí que me permitió llegar, que siempre ha sido mi guía y fortaleza en cada uno de mis proyectos.

A mis padres, que han sido mi apoyo incondicional siempre a lo largo de toda mi vida.

A mi hermana, que ha sido el mayor ejemplo de determinación y disciplina.

A mi profesor tutor, Harold Quesada, por su acompañamiento en todo este recorrido, por sus consejos, por su tiempo y todo el apoyo brindado.

A mi jefe, Fernando Arias Varela, que siempre me está alentando a crecer como profesional y fue una de las personas que más me motivó a terminar mi licenciatura.

A mi profesora, Cristina Dall'Anese, quien ha sido una inspiración de persona esforzada y de grandes retos, que siempre estuvo animándome a no rendirme, incluso en un momento de tropiezo, el contar con su apoyo fue de gran ayuda, siempre ha estado dispuesta para ayudarnos en todo este recorrido.

A mis compañeras de tesis, que han sido el mayor de los apoyos en todo este proyecto, que juntas, con nuestros altos y bajos, logramos concluir con éxito este reto.

Ericka Ocón Sánchez

La presente tesis está dedicada a Dios, principalmente, porque gracias a él he logrado concluir mi carrera, que pese a tropiezos me ayuda a levantar y seguir adelante con mis metas y propósitos.

A mis padres, quienes han estado a mi lado y han hecho de mí la persona que soy hoy en día. De igual manera, a mis tíos Álvaro y Nidia, que han sido mis segundos padres y han estado ahí desde la escuela, apoyando mis estudios e incentivándome a salir adelante como persona y profesional, mis padrinos y en general a toda la familia que me ha brindado su mano en algún momento a lo largo de este camino.

Dedico también esta tesis a mis mayores tesoros, que son mis dos hijas, Natasha y Emma; gracias a ellas tengo la mayor inspiración, pues son el mayor motor que cualquier persona puede tener, son quienes me motivan a luchar y ser mejor persona cada día. Asimismo, quiero dedicarla a mi pareja, que es mi ejemplo a seguir tanto profesional como personal, me apoya y brinda siempre todos sus conocimientos, dedicación, amor, tiempo y comprensión.

Dayana López Arrieta

Dedico esta tesis a Dios padre, por ser mi guía y permitirme llegar a concluir mis estudios universitarios, con sus momentos altos y bajos, siempre me sostuvo en todo el proceso de la carrera y me brindó el entendimiento y la capacidad para terminarla.

Al mayor motor en mi vida, mi hijo Isaac, que con su simple sonrisa me daba la fuerza para continuar y me recarga de energías cuando he sentido debilidad, porque gracias a él he superado y enfrentado todos los obstáculos, para ser una mejor persona y dejarle de herencia la ambición por el estudio y el conocimiento.

A mis padres, que me forjaron los principios y valores que me han hecho una mujer perseverante y esforzada en llegar a alcanzar siempre las metas que me proponga, por darme siempre esas palabras de aliento y apoyo incondicional.

A mis compañeras de tesis, por ser el mayor soporte y empuje, sin ellas hubiera sido más difícil poder culminar con éxito esta etapa, que Dios las bendiga en cada proyecto que emprendan.

Isabel Ramírez Álvarez

## **Agradecimientos**

La presente tesis la hemos dedicado principalmente a Dios, a él le damos todo nuestro agradecimiento, ya que por su infinito amor y ayuda hemos logrado concluir nuestra carrera; nos ha guiado en nuestro camino, es quien siempre nos levanta en cada tropiezo y nos regala el don de la perseverancia para alcanzar las metas que nos proponemos.

Asimismo, agradecemos a todas las personas que nos han apoyado y creído en nosotras para ser mejores personas y profesionales. A la universidad, por abrirnos sus puertas de la enseñanza y darnos el mejor regalo, que es el conocimiento, y a los profesores que nos han brindado la oportunidad de recurrir a sus capacidades y conocimientos; de igual manera, a nuestro asesor de tesis, que nos dio su apoyo para seguir adelante y concluir esta importante etapa.

Dayana López Arrieta

Isabel Ramírez Álvarez

Ericka Ocón Sánchez

## Tabla de contenido

Dedicatorias	2
Agradecimientos	5
RESUMEN EJECUTIVO	9
1. CAPÍTULO I: ASPECTOS GENERALES DEL PROYECTO	11
1.1 Introducción	11
1.2 Tema	13
1.3 Planteamiento problema	13
1.4 Justificación	14
1.5 Alcances y limitaciones	17
1.5.1. Alcances	17
1.5.2 Limitaciones	17
1.6 Objetivos de la investigación	17
1.6.1 Objetivo general	17
1.6.2 Objetivos específicos	18
1.7 Matriz de congruencia	18
1.8 Estado del arte	19
2. CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO	22
3. CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO	28
3.1 Enfoque de la investigación	28
3.2 Tipo de investigación	29
3.3 Sujeto de la investigación	29
3.4 Fuentes de investigación	29
3.4.1. Fuentes primarias	29
3.4.2. Fuentes secundarias	30
3.5 Población y muestra	30
3.6 Variables de la investigación	30
3.7 Indicadores	31
3.8 Técnicas e instrumentos para la recolección y el análisis de datos	31
3.8.1 Revisión documental	31
3.8.2 Check list o lista de comprobación	32
3.8.3 Análisis	32

3.9 Recolección de la información	33
3.9.1 Validación de instrumentos	33
3.10 Matriz de conceptualización de variables	35
4. CAPÍTULO IV: Presentación y análisis de resultados	37
4.1 Análisis de observación	37
4.1.1 Check list para descripción de procesos	38
4.1.2 Revisión documental para procedimientos	43
4.1.3 Matriz de observación para descripción de procesos	45
4.2 Matriz de riesgos	51
4.3 Análisis de sanas prácticas	57
4.4. Análisis financiero integral	61
5. CAPÍTULO V: Conclusiones y recomendaciones	69
5.1 Conclusiones	69
5.2 Recomendaciones	72
5.3 Propuesta	75
6. Referencias bibliográficas	78
ANEXOS	84

### Índice de figuras

Figura 1. Valores Sea Cargo.....	23
Figura 2. Organigrama Sea Cargo .....	24
Figura 3. Nivel de cumplimiento de los procesos del Departamento de Logística .....	38
Figura 4 Cumplimiento de procesos por trabajador del Departamento de Logística. ....	39
Figura 5. Nivel de cumplimiento por proceso del Departamento de Logística. ....	40
Figura 6. Periodicidad de los procesos del Departamento de Logística. ....	42
Figura 7. Flujograma Sea Cargo, elaboración propia a partir de la intranet SCL de Costa Rica S.A.....	44
Figura 8. Análisis vertical. Elaboración propia. ....	63
Figura 9. Análisis horizontal. Elaboración propia. ....	64
Figura 10. Cobranza. Tomado de integración cuentas por cobrar 2019.....	65
Figura 11. Razón Circulante. Elaboración propia. ....	66
Figura 12. Cobranza. Tomado de integración cuentas por cobrar 2020.....	67
<i>Figura 13.</i> Margen de utilidad neta. Elaboración propia. ....	68

### Índice de tablas

Tabla 1 Matriz de congruencia interna.....	18
Tabla 2 Matriz conceptualización de variables, elaboración propia. ....	35
Tabla 3 Cuadro de cumplimiento porcentual. Elaboración propia del equipo investigador	41
Tabla 4 Escala cumplimiento. Elaboración propia del grupo investigador.....	45
Tabla 5 Nivel de cumplimiento de los procesos operativos. Elaboración propia del grupo investigador. ....	45
Tabla 6 Ponderación de la exposición al riesgo. Elaboración propia. ....	51
Tabla 7 Matriz de riesgos de los procesos. Elaboración propia. ....	51
Tabla 8 Lista de comprobación sanas prácticas. IFAC/traducción equipo investigador.....	58

## **RESUMEN EJECUTIVO**

### **Cuál era la problemática**

Debido a un crecimiento paulatino en el país y producto de que la compañía no considera los reglamentos de control interno implementados en México, limita a determinar las funciones de cada departamento generando así una relación no definida entre la parte operativa y administrativa, así como el efecto de una sobre otra. Lo anterior provoca que no se identifiquen si los procedimientos son los adecuados y si sus registros contables o la contabilidad es precisa y oportuna.

### **¿Porque es importante?**

Se busca estudiar la operación, con la finalidad de aportar lineamientos o recomendaciones que permitan mejorar los procesos y ayuden a contrarrestar o resolver posibles deficiencias, determinando si existe un impacto financiero producto de los procesos realizados y con el fin de analizar posibles inconsistencias que puedan generar pérdidas monetarias.

### **Marco metodológico**

El objetivo principal del presente trabajo es medir el impacto financiero a partir de un análisis integral de las operaciones en el Departamento de Logística para el fortalecimiento de los procesos, en el cual se utilizó varios instrumentos que ayudó a llegar a los resultados esperados. Se presentaron algunas limitantes como la obtención de estados financieros anteriores al 2019 lo que impidió un análisis integral, sin embargo, se optó por realizar un análisis financiero de dos periodos que permitiera obtener la información requerida.

Primero se realizó un check list tomando la información del manual de puestos de la empresa y se comparó con las tareas cotidianas, luego se realizó una matriz de observación para ver el cumplimiento de los procesos, seguido de una matriz de riesgos para medir el impacto y la probabilidad de ocurrencia, así mismo se hizo una comparación con las sanas practicas contables del IFAC, finalizando con un análisis financiero que permita ver el estado de la empresa y su relación con los procedimientos.

Se brindó una serie de conclusiones en base a las herramientas aplicadas y los resultados de los análisis. Se detectó un bajo nivel de control interno en los procedimientos, también se reflejó el impacto del nivel de riesgo tanto operativo como financiero de los procesos en estudio, de igual manera la falta de un manual de políticas y procedimientos adecuados evidencia la carencia de control y aplicación de sanas prácticas contables; por último, el análisis financiero demuestra que existe una visible problemática para hacer frente a las obligaciones por falta de capital de trabajo.

Se presento una serie de recomendaciones para poder mejorar el rendimiento de la compañía y minimizar las deficiencias en su control interno y con el fin de responder al tercer objetivo específico, se presenta una propuesta con base en las recomendaciones expuestas en el proyecto, buscando así que permita a la empresa utilizar sus recursos para la aplicación de esta.

**Palabras claves:** procesos, análisis, finanzas, sanas prácticas contables, riesgos, control interno.

## **1. CAPÍTULO I: ASPECTOS GENERALES DEL PROYECTO**

### **1.1 Introducción**

El presente trabajo se basa en el análisis operativo-financiero de la empresa Sea Cargo Logistics de Costa Rica S.A. (SCL), específicamente en el Departamento de Operaciones, el cual, a través de los años, ha venido teniendo un incremento tanto en sus funciones como en el personal a cargo, esto por el crecimiento que ha evidenciado la compañía conforme se establece en el mercado costarricense.

En esta área, actualmente, debido al incremento de las funciones de los trabajadores producto del crecimiento de la empresa, la carencia de normas de control interno, así como la debida segregación de funciones, se podría estar dificultando un adecuado control de procedimientos. Así pues, la complejidad y cantidad de operaciones ha aumentado; no obstante, el departamento ha mantenido la misma estructura y personal, sin que se haya realizado un análisis de los efectos de ese crecimiento sobre el sistema de control interno y el posible impacto operativo-financiero en la empresa. El presente trabajo busca determinar si la falta de controles y segregación de funciones insuficiente tiene un efecto en la empresa y su rentabilidad.

El proyecto se divide en cuatro capítulos. En el primer capítulo se describe el tema, seguido del planteamiento del problema e interrogante de la investigación, la justificación, alcances y limitaciones del proyecto, los objetivos generales y específicos, que van a definir del estudio. Al finalizar el primer capítulo se encuentra la matriz de congruencia y el estado del arte, los cuales aportan un enfoque más amplio y su relación con otros trabajos de investigación tanto a nivel nacional como internacional.

El segundo capítulo contempla el desarrollo del marco teórico, en el cual se realiza una amplia definición de la empresa, su estructura, objetivos y valores, además de los

conceptos básicos que permiten un mejor desarrollo y conocimiento del tema, mediante la recopilación de definiciones de varios autores, que otorguen un mayor entendimiento y una amplia percepción de los criterios expuestos.

El capítulo tercero contiene el marco metodológico, el cual está compuesto de elementos como el enfoque y tipo de investigación, los sujetos de la investigación y las fuentes de información que, a su vez, se dividen en primarias y secundarias. Además, define la población, variables e indicadores de la investigación y, por último, las técnicas e instrumentos utilizados para la recolección de los datos. Se realiza también una matriz de conceptualización de variables, para visualizar, de una manera más general, todo lo citado anteriormente.

En el capítulo cuarto se puede encontrar el análisis de los estudios aplicados para la búsqueda de resultados; entre ellos, matriz de observación, de cumplimiento, de riesgos, de sanas prácticas de contabilidad e imágenes que permiten visualizar gráficamente los datos en estudio. Además, un análisis integral financiero para cuantificar los resultados encontrados en los instrumentos citados, elaborados en relación directa con los objetivos propuestos.

Para finalizar, en el capítulo quinto contiene las conclusiones a las que se llegó luego del análisis realizado a lo largo de la presente investigación, así como las recomendaciones, tendentes a contribuir en la mejora de los procesos y riesgos asociados, con el objetivo de que la gerencia de la empresa los considere para efectos de su implementación.

## **1.2 Tema**

Evaluación del impacto financiero generado por la operación del Departamento de Logística de la empresa Sea Cargo Logistics de C.R. S.A., para el año 2020.

## **1.3 Planteamiento problema**

Sea Cargo Logistics es una empresa que se dedica a la logística de transporte, fundada en la ciudad de México, en el año 2009. Con el pasar de los años, abrió sucursales en los diferentes países de América, y en el 2012 empezó sus labores en Costa Rica. Ha mantenido un crecimiento paulatino en el país, enfocando sus funciones en las áreas operativa y de ventas, procurando el objetivo de cumplir con las metas comerciales y, a la vez, brindar siempre un excelente servicio que le permita incrementar su cartera de clientes y sus utilidades.

La dirección y análisis contable de la empresa, así como el Departamento de Tesorería se encuentran en la ciudad de México, razón por la que las decisiones financieras son tomadas desde ese país. Por su parte, en Costa Rica se cuenta con una persona encargada de la administración, recursos humanos y algunos registros contables y se maneja la parte operativa, ventas y *pricing*.

Además, la compañía en Costa Rica no considera los reglamentos de control interno implementados en México, los cuales ayudan a cumplir con los procedimientos que determinan las funciones de cada departamento y generan así una relación no definida entre la parte operativa y administrativa, lo que, eventualmente, podría limitar el poder verificar si las operaciones se están realizando de la mejor manera. Por ende, se considera que esto podría impedir que se identifiquen si los procedimientos son los adecuados y si sus registros contables o la contabilidad es precisa y oportuna, lo cual conduce a la siguiente interrogante:

¿Cómo se puede medir el impacto financiero generado por las operaciones desarrolladas en el Departamento de Logística de la empresa Sea Cargo Logistics S.A.?

#### **1.4 Justificación**

El sector comercial es cambiante y las empresas deben adaptarse a lo que demanda la población y mantenerse anuentes a abrir fronteras y buscar nuevas formas de comprar y vender sus productos. Por tanto, en las empresas de logística se procura brindar a los clientes las facilidades en las operaciones de comercio exterior mediante un servicio confiable, competitivo y personalizado, como agentes de carga marítima, aérea y terrestre. Esto implica ofrecer un proceso logístico integral, que demuestre las estrategias y la organización que permita la satisfacción de los clientes actuales, así como fidelizar a los nuevos.

Asimismo, el aporte de estas empresas en Costa Rica ha favorecido el incremento de su producción, dando paso a que pequeñas y medianas empresas puedan surgir y ser más competitivas dentro del mercado internacional. Por consiguiente, es importante mencionar el gran papel que han tenido las universidades y su contribución al sector productivo, pues brindan más profesionales capacitados y, en algunos casos, convenios y acuerdos que facilitan la inclusión de dichas empresas al comercio.

Tal es el caso de la Universidad Técnica Nacional, institución que desde su génesis ha procurado realizar alianzas con los sectores productivos, para así ampliar su oferta de asesoría y capacitación especializada. Un ejemplo de lo anterior es la alianza entre UTN y Grupo Cumbres, cuyo objetivo es:

(...) implementar estrategias de posicionamiento entre la universidad y la sociedad, dirigidas a la vinculación con los sectores productivos, mediante el desarrollo de programas de capacitación y actividades formativas de extensión, acordes a las

necesidades y planes de trabajo de cada organización (...) (Red Comunica, 2019, párr. 3)

En efecto, se puede apreciar que las universidades desempeñan un rol importante dentro de la sociedad y en las empresas. Este tipo de alianzas puede apoyar a medianas y pequeñas empresas a posicionarse en un mercado estable y a volverlas más competitivas. Por ejemplo, Sea Cargo Logistics de Costa Rica, con el paso del tiempo y su posicionamiento en el país, ha logrado ir incrementando sus ingresos.

Así pues, el Ministerio de Economía Industria y Comercio de Costa Rica (MEIC), en su departamento DIGEPYME, para el año 2019, le indicó a SCL que pasó de su condición pyme-pequeña empresa a mediana empresa, lo cual da una señal clara de su posición en el mercado; inclusive ganó el puesto número 1 como promotor de carga en la ruta México-Costa Rica.

Por tanto, a través del análisis propuesto se busca generar un conocimiento más amplio del impacto que la empresa pueda tener a nivel nacional, de manera que sus resultados puedan expandirse internacionalmente en sus diferentes subsidiarias, así como en su casa matriz en México y que, de esta forma, se puedan brindar posibles soluciones a las problemáticas existentes, con el fin de que la empresa logre una mayor consolidación en el área del comercio del territorio nacional e internacional en el cual se desenvuelve.

Según lo anterior, el proyecto de investigación surge debido a la necesidad de Sea Cargo Logistics y de la administración por mejorar los procesos de las operaciones en la compañía. Por tanto, desde una perspectiva práctica, su importancia radica en cómo identificar las acciones que se están generando en los registros contables y las funciones que realiza el Departamento de Logística de la empresa, así como el efecto de una sobre otra.

Asimismo, el presente trabajo tiene como principal objetivo estudiar la operación del Departamento de Logística, con la finalidad de aportar lineamientos o recomendaciones que permitan mejorar los procesos y ayuden a contrarrestar o resolver posibles deficiencias. Por medio de dicho estudio se busca determinar si existe un impacto financiero producto de los procesos realizados en el Departamento Operativo de la empresa, con el fin de canalizar los resultados a la gerencia y las autoridades competentes.

En lo que se refiere al proceso investigativo mixto a desarrollar, resulta importante que, a partir de los hallazgos y por medio de recomendaciones, se puedan generar mejoras en los procedimientos y controles dentro del Departamento de Logística, que permitan brindar parámetros para el mejoramiento del sistema operativo de la empresa.

En resumen, se sugieren mejoras al Departamento de Operaciones Logísticas y mediante la revisión de los resultados contables de la empresa, aplicando los conocimientos teóricos y académicos adquiridos en los cursos de Licenciatura en Contaduría Pública y guiados por los lineamientos de auditoría y sus aplicaciones. Así se busca cumplir con los objetivos y expectativas para brindar una solución viable a la gerencia de Sea Cargo Logistics C.R. S.A.

## **1.5 Alcances y limitaciones**

### **1.5.1. Alcances**

El presente estudio busca examinar los procedimientos realizados por el Departamento Operativo de Logística de la empresa Sea Cargo Logistics, con el fin de analizar posibles inconsistencias que puedan generar pérdidas monetarias; esto se aplica a los procesos elaborados por las personas encargadas de la operación de la compañía. A su vez, se pretende identificar, por medio de un análisis financiero, si estos generan algún impacto contable y económico.

Se espera crear, por medio de recomendaciones a la gerencia, una propuesta que ayude a la empresa a cuidar sus recursos y realizar mejoras en los procesos para que sean los adecuados y se puedan implementar en la compañía como parte del trabajo diario.

### **1.5.2 Limitaciones**

Como primera limitación se encuentra el acceso a información financiera de la empresa de los periodos anteriores al 2019. Otra limitación fue encontrar una empresa con la misma estructura y posicionamiento en el mercado en el que se desenvuelve Sea Cargo Logistics; asimismo obtener datos financieros de estas empresas fue una limitante más para la realización completa del análisis integral financiero propuesto en el segundo objetivo de la presente investigación.

## **1.6 Objetivos de la investigación**

### **1.6.1 Objetivo general**

- Medir el impacto financiero a partir de un análisis integral de las operaciones en el Departamento de Logística para el fortalecimiento de los procesos de Sea Cargo Logistics de Costa Rica S.A. en el año 2020.

### 1.6.2 Objetivos específicos

- Describir los procedimientos operativos del Departamento de Logística en la empresa Sea Cargo Logistics de Costa Rica S.A.
- Aplicar un análisis integral financiero.
- Elaborar una propuesta con recomendaciones para el fortalecimiento de los procesos adecuados y la rentabilidad.

### 1.7 Matriz de congruencia

Seguidamente, en la tabla 1 se presenta la matriz de congruencia para el presente estudio.

*Tabla 1 Matriz de congruencia interna*

<b>Matriz de congruencia interna</b>	
<b>Título:</b> Evaluación del impacto financiero generado por la operación del Departamento de Logística de la empresa Sea Cargo Logistics de C.R. S.A para el año 2020.	
<b>Pregunta problema:</b> ¿Cómo medir el impacto financiero generado por las operaciones desarrolladas en el Departamento de Logística de la empresa Sea Cargo Logistics S.A.?	
<b>Objetivo general:</b> Medir el impacto financiero a partir de un análisis integral de las operaciones en el Departamento de Logística para el fortalecimiento de los procesos de Sea Cargo Logistics de Costa Rica S.A en el año 2020.	
<b>Objetivos específicos</b>	<b>Preguntas de investigación</b>
<b>OE1.</b> Describir los procedimientos operativos del departamento de Logística en la empresa Sea Cargo Logistics de Costa Rica S.A.	¿Cuáles son los procedimientos del Departamento de Logística asociados con la contabilidad?
<b>OE2.</b> Aplicar un análisis integral financiero.	¿Cuál estrategia se podría utilizar para un análisis integral?
<b>OE3.</b> Elaborar una propuesta con recomendaciones para el fortalecimiento de los procesos adecuados y la rentabilidad.	¿Qué propuesta de implementación se puede implementar para el fortalecimiento de los procesos y la rentabilidad?

## 1.8 Estado del arte

En este apartado se presenta el análisis de investigaciones realizadas tanto a nivel internacional como nacional consultadas con el fin de crear un marco de referencia en torno a las necesidades presentadas por las empresas en sus procesos y el aprovechamiento de los recursos financieros.

Para iniciar el análisis, se hace referencia al trabajo de investigación llevado a cabo por Quintero Caicedo y Sotomayor (2018), para optar por el título de Ingenierías Comerciales de la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad de Guayaquil, bajo el título *Propuesta de mejora del proceso logístico de la empresa Tramacoexpress CIA. LTDA del cantón de Durán*. Se concuerda con esta investigación en la importancia del control de los procesos como punto clave para el buen funcionamiento y éxito en las organizaciones; un apropiado flujo de procesos ayuda a tener un buen control y mitiga así los problemas operacionales, de logística y, por ende, los financieros, los cuales pueden asegurar un óptimo desarrollo de las empresas.

De igual forma, se consultó la tesis titulada *Propuesta de mejora de un sistema integrado de las áreas de producción y logística, para reducir los costos de la curtiembre pieles industriales S.A.C. en la ciudad de Trujillo*, realizada por Espejo y Solórzano en la Universidad Privada del Norte, en el 2014. En su trabajo, los autores desarrollaron un diagnóstico mediante análisis de indicadores y evidenciaron las causas problemáticas del Departamento de Logística y su impacto en la empresa, reduciendo con esto la desviación y costos que generan en el área de los procesos logísticos.

En este mismo campo, Manzilla (2016), estudiante de maestría de la Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas, desarrolló el tema *Propuesta de una mejora en la gestión de la cadena logística de una empresa manufacturera*, en el cual estableció como objetivo

principal “Elevar la eficiencia del sistema de Logística de la empresa a través del diseño e implantación de un modelo de gestión óptimo, minimizando las restricciones que existen en el área y elevando los índices de productividad de la misma” (p. 9). Dentro de los hallazgos encontrados en el desarrollo del proyecto, se destaca que:

Al usar dicha herramienta de mejora continua en la organización, permite detectar y eliminar la causa que origina todo el desorden en la organización, también se observó que facilita la integración y fomenta el trabajo en equipo entre el personal de las diversas áreas de la organización, cabe resaltar la motivación del personal operativo al integrar un proyecto de mejora y optimización de la actual gestión Logística” (Manzilla, 2016, p.79).

Asimismo, la tesis elaborada para optar por el título de Licenciatura en Contaduría Pública en la Universidad de Costa Rica, por Bolaños, González y Villalobos, en el año 2014, titulada *Propuesta de estrategia para el mejoramiento del modelo de control interno y gestión contable del inventario de la empresa Clarke Logística S.A.* se orientó al mejoramiento del control interno y su gestión contable. En este trabajo destaca la importancia de mejorar los procedimientos operativos de una empresa, con el fin de tener un mayor control en las deficiencias internas y de gestión, así como la importancia de que el control interno esté ligado con los modelos contables para dar mayor aprovechamiento a los recursos y, de paso, asegurar que se trabaje bajo las normativas contables.

Asimismo, en el trabajo de investigación denominado *Diseño de un modelo integral para analizar la salud financiera de la Junta Administradora del Fondo de Ahorro y Préstamo de la Universidad de Costa Rica, como herramienta para facilitar la identificación y administración de riesgos financieros*, formulado en la Universidad de Costa Rica para

optar por el título de Maestría Profesional en Administración y Dirección de Empresas con énfasis en Finanzas, realizado por Chinchilla, en el año 2014, se presentó un análisis de los estados financieros para identificar si existía una afectación y se determinaron las causas que la provocan y el efecto que producen. Para esto, la autora estudió la situación que presentaba la empresa, tomando en consideración diferentes variables para el análisis integral.

En síntesis, se puede destacar que, actualmente, el apropiado análisis y control de procesos dentro de las organizaciones representan una parte importante de su sostenibilidad, por lo que es prioritario establecer estrategias que permitan satisfacer las necesidades de las organizaciones competentes.

## 2. CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

En el presente apartado se detalla una serie de conceptos relacionados con el proyecto. Se indagará en varios autores su concepto, modificaciones y enlace con el trabajo de investigación. Asimismo, se realiza una caracterización de la empresa en la que se realiza el proyecto para dar a conocer sus funciones y su enfoque.

Como punto de partida se destaca que, desde hace muchos años, los humanos se han interesado por realizar intercambios comerciales, lo cual marcó el inicio de la actividad económica entre aldeas y, poco a poco, se fue expandiendo, dando paso a lo que hoy se llama comercio internacional, el cual, según Urrosolo y Martínez (2018), se define como “el intercambio de bienes económicos que se realiza entre empresas de 2 o más países” (p. 2).

En este sentido, para realizar un intercambio de productos es necesario el diseño de todo un plan y el establecimiento de estrategias logísticas para que ocurra. Al respecto, Escudero (2019a), describe, sobre la logística empresarial, “(...) es una actividad que tiene como finalidad satisfacer las necesidades del cliente, proporcionando productos y servicios en el momento, lugar y cantidad que se los solicita, y todo ello al mínimo coste” (p.3).

Así pues, según la información suministrada, Sea Cargo Logistics (SCL) es una entidad nacional privada consolidadora de carga, que ofrece un servicio completo de transporte en todo el mundo, ya sea vía aérea, marítima o terrestre. SCL busca dar al cliente un buen precio con la mejor calidad y confiabilidad en el servicio brindado, así como atención especial según cada necesidad, mejorando precios en el mercado y con entregas en el menor tiempo posible.

Su misión empresarial es “facilitar las operaciones de comercio exterior de nuestros clientes mediante un servicio confiable, competitivo y personalizado con base a sus

necesidades” (SCL, 2020, párr. 20) y su visión se fija en “posicionarse como el agente de carga líder en América Latina en transportación marítima, aérea y terrestre” (SCL, 2020, párr. 19). Además, Sea Cargo Logistics se rige por una serie de valores aplicados cotidianamente para alcanzar los objetivos de la compañía, los cuales se representan en la figura 1.



*Figura 1.* Valores Sea Cargo

*Nota:* Elaboración propia a partir de la intranet SCL de Costa Rica S.A.

Actualmente, la empresa está conformada por cinco departamentos (Ventas, Operaciones, Administrativo, Pricing y Gerencia). En México, se encuentran los departamentos de Contabilidad y Tesorería (figura 2).

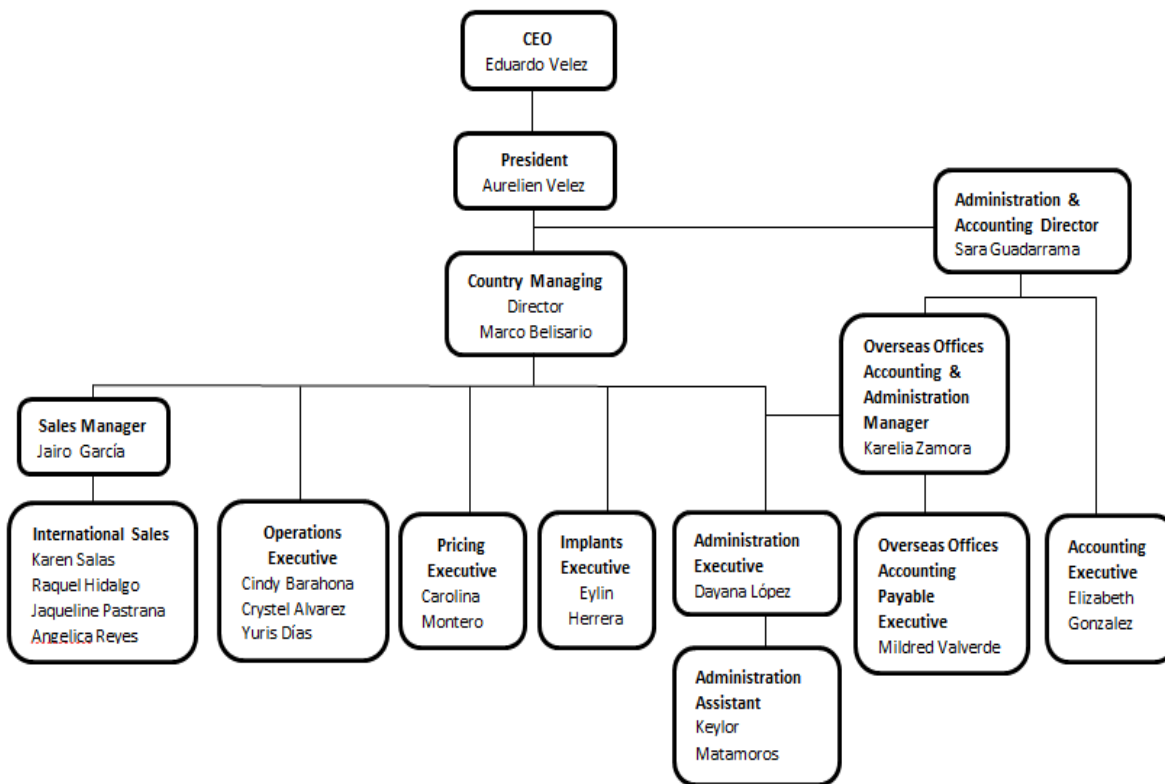


Figura 2. Organigrama Sea Cargo

Nota: Elaboración propia a partir de la intranet SCL de Costa Rica S.A.

Para efectos de este proyecto, se trabaja específicamente con el Departamento de Operaciones y su relación con el Departamento Administrativo-Contable. Se analizan los procedimientos realizados, entendiendo estos como guías para realizar una acción de una forma específica, y los cuales se tienen que cumplir. Además, según lo indica Varela (2001) “Los procedimientos empresariales implican un compromiso hacia el Crecimiento y hacia la conformación de Valor en el largo plazo, claro está acompañado por un flujo de caja duradero” (p. 96).

Después de conocer los procedimientos realizados en la compañía, se requiere llevar a cabo un análisis interno integral, para identificar posibles errores en estos. Así pues, en cuanto a un análisis interno, se entiende que “permite diseñar las estrategias de actuación

para ello se estudian los aspectos Fortalezas y debilidades buscando que los positivos minimicen o contrarresten los negativos” (Escudero, 2019b, p.139). Asimismo, al ser integral, abarca todos los aspectos o partes necesarias para tener un panorama completo del estudio.

Si se ve como un conjunto, se podría decir que un análisis integral dentro de una organización va a ampliar de una mejor forma todos los objetivos de la empresa tanto los cualitativos (personas, la estrategia y lo operativo de la organización) y los aspectos cuantitativos (situación financiera, económica y patrimonial). De forma tal que al determinar e interpretar, mediante las distintas herramientas, se obtiene un panorama más veraz del estado y la situación financiera de Sea Cargo Logistics.

El análisis financiero es un proceso de recopilación, interpretación y comparación de datos cualitativos y cuantitativos, y de hechos históricos y actuales de una empresa. Su propósito es el de obtener un diagnóstico sobre el estado real de la compañía, permitiéndole con ello una adecuada toma de decisión. (Baena, 2014, p.11)

Dentro del presente proyecto, se busca analizar cuál es el panorama actual de la empresa en cuanto a la parte de cumplimiento de procesos y sus posibles repercusiones, con el objetivo de lograr el fortalecimiento de estos y la mejora en el procedimiento operativo para que se vea repercutido en la rentabilidad de la compañía. Por tanto y como se cita, según Montero (2004), por fortalecimiento.

(...) el proceso mediante el cual los miembros de una comunidad (individuos interesados y grupos organizados) desarrollan conjuntamente capacidades y recursos, para controlar su situación de vida, actuando de manera comprometida, consciente y crítica, para lograr la transformación de su entorno según sus necesidades y aspiraciones, transformándose al mismo tiempo a sí mismos. (p. 7)

Según se mencionaba anteriormente acerca de la rentabilidad, uno de los objetivos que busca cualquier empresa es ser rentable y sobrevivir con el paso de los años; es decir, obteniendo ganancias por el trabajo y servicio que se brinda por medio de los recursos que se tienen para lograrlo. Para Bahillo, Pérez y Escribano (2019) la rentabilidad es “la capacidad de producir intereses u otros rendimientos como dividendos, ganancias de capital, etc.” (p. 9). Por tanto, partiendo de este punto se podría decir que una empresa no tiene razón de existir si no se tuviese un margen de ganancia.

Existe rentabilidad, pues, cuando se recibe un porcentaje significativo del capital de inversión, a un ritmo considerado adecuado para proyectarlo en el tiempo. Hernández (2005) indica que para evaluar la situación y comportamiento actual de una empresa se hace uso de una herramienta o técnica como el análisis financiero, para facilitar el actuar ante una situación futura. De ello dependerá la ganancia obtenida a través de la inversión y, por consiguiente, determinar la sustentabilidad del proyecto o su conveniencia para los socios o inversores, para lo cual se realizará un análisis financiero.

En virtud de lo anterior, pueden darse riesgos financieros u operacionales, los cuales podrían identificarse a través del análisis contable-financiero que se efectuarán en el presente trabajo. Esto si se considera el concepto de riesgo operacional que indica Jiménez (2013), quien afirma que “el riesgo de pérdida resultante de una falta de adecuación o un fallo de los procesos, personal y los sistemas internos o bien de acontecimientos externos” (p.13).

Por otra parte, el autor Lawrence (2003) define el riesgo financiero como “el riesgo de que la empresa no pueda cubrir sus obligaciones financieras requeridas” (p. 439) Lo anterior permite tener criterios claros para medir el grado de exposición al riesgo que se está dispuesto a asumir y las posibles rutas de acción para administrar los riesgos que se desean evitar o contener.

A grandes rasgos, el proyecto busca identificar los procesos que realiza la empresa Sea Cargo Logistics de Costa Rica S.A. en el Departamento Operativo para luego llevar a cabo un análisis integral de ellos, con el propósito de elaborar recomendaciones mediante una propuesta, la cual permita mejorar el procedimiento para aumentar la rentabilidad de la compañía y, junto con esto, mejorar las utilidades, y así dar un mejor aprovechamiento a los recursos y optimizar los procesos en el departamento.

### 3. CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO

#### 3.1 Enfoque de la investigación

De acuerdo con Hernández, Fernández y Baptista (2014) “la investigación es un conjunto de procesos sistemáticos, críticos y empíricos que se aplican al estudio de un fenómeno o problema” (p. 37). En este caso, se realizó, principalmente, un trabajo de campo con un enfoque mixto, el cual permitió el análisis y la interpretación de los datos numéricos, así como la evaluación de los procesos de la empresa y su relación en las finanzas, con el fin de medir si existe un impacto ocasionado por los procesos operativos.

El trabajo se orienta al análisis integral del departamento de logística, la estructura de la operación, los procesos y la contabilidad propiamente, por medio de un diagnóstico que permita identificar el proceso que realiza la empresa en sus registros contables y el control de estos. Así pues, también se analizó la información financiera, con el fin de identificar si existe un impacto en la contabilidad y determinar si el proceso operativo genera mayores costos por una posible falta del control interno.

Los métodos mixtos representan un conjunto de procesos sistemáticos, empíricos y críticos de investigación e implican la recolección y el análisis de datos cuantitativos y cualitativos, así como su integración y discusión conjunta, para realizar inferencias producto de toda la información recabada (meta inferencias) y lograr un mayor entendimiento del fenómeno bajo estudio. (Hernández-Sampieri y Mendoza 2008, citado en Hernández *et al.*, 2014, p. 534).

Con esto, se busca es tener una perspectiva más amplia y diversa, al combinar la investigación cualitativa y cuantitativa para reducir las debilidades, mediante el empleo de las fortalezas de ambos procesos.

### **3.2 Tipo de investigación**

Debido a que no se dispone de investigaciones realizadas en este ámbito ni dentro de la empresa, la investigación es de tipo exploratorio, cuyo fin es recolectar la información necesaria requerida para la comprensión de los procesos operativos y evidenciar si existe o no un impacto financiero que pueda afectar económicamente a la compañía, lo cual refleja la realidad de la empresa. Respecto al estudio exploratorio, Hernández *et al.* (2014) indican: “se realiza cuando el objetivo es examinar un tema o problema de investigación poco estudiado, del cual se tiene muchas dudas o no se ha abordado antes” (p. 97).

### **3.3 Sujeto de la investigación**

En este caso, el sujeto de investigación corresponde a la empresa Sea Cargo Logistics de Costa Rica S.A. y las operaciones de su Departamento de Logística, relacionadas con la contabilidad, el control interno y el impacto financiero.

### **3.4 Fuentes de investigación**

Seguidamente, se detallan las fuentes de información empleadas en la presente investigación.

#### **3.4.1. Fuentes primarias**

De acuerdo con Hernández *et al.* (2014), “se definen las fuentes primarias como los datos de primera mano, pues se trata de documentos que incluyen los resultados de los estudios correspondientes” (p.61). Por tanto, las fuentes primarias en este proyecto derivan de la recopilación de la información a partir de la aplicación de los instrumentos y técnicas en el departamento en estudio. Como métodos de recolección se utilizaron los manuales de procesos y las observaciones a las personas involucradas en los procesos operativos directamente.

### **3.4.2. Fuentes secundarias**

Las fuentes secundarias incluyen la información operativa, así como la contable y financiera, del último periodo. Repplinger (2017) indica que la principal característica de las fuentes secundarias es proporcionar un proceso más rápido en la estructura, organización y resumen de lo recogido en las fuentes primarias. Se trató, pues, de estados financieros, reportes del sistema, declaraciones, registros históricos en el sistema contable, entre otros.

### **3.5 Población y muestra**

La población corresponde a Sea Cargo Logistics de Costa Rica y su departamento de procesos tanto operativos como contables del presente periodo. Se entiende que una población “(...) es el conjunto de todos los casos que concuerdan con una serie de especificaciones” (Lepkowski, 2008b, citado en Hernández *et al.*, 2014, p. 174). Para el desarrollo de la investigación y tomando en consideración que se trata de una empresa con poco personal, se va a utilizar la totalidad de la población, por lo que se aplicó el estudio a todo el Departamento de Operaciones.

### **3.6 Variables de la investigación**

Según indican Hernández *et al.* (2014), “una variable es una propiedad que puede variar y cuya variación es susceptible de medirse u observarse” (p. 105). Las variables por investigar en el presente proyecto se determinan directamente a partir de los objetivos específicos. Esto para describir el trabajo realizado en la compañía y sus procedimientos actuales, mediante un análisis, para identificar fallas o errores, con el fin de elaborar una propuesta de mejora y fortalecimiento de las operaciones. Por tanto, dentro de las variables empleadas se realizó la descripción de procedimientos operativos y un análisis integral y fortalecimiento de procesos para la rentabilidad del Departamento de Logística.

### **3.7 Indicadores**

Los indicadores se conceptualizan como referencias a base de varios datos, medidas, números e información que nos sirven de punto de partida para desarrollar un estudio (Pérez, 2019). Para este proyecto se emplearon indicadores determinados de acuerdo con cada variable de estudio; estos fueron:

1. Nivel de cumplimiento con las responsabilidades del proceso, así como su periodicidad.
2. Nivel de cumplimiento de los procedimientos y su apego a la normativa interna.
3. El nivel de riesgo de los procesos.
4. Cumplimientos con las sanas prácticas de contabilidad
5. Propuesta a elaborar en la mejora de procesos y rentabilidad.

### **3.8 Técnicas e instrumentos para la recolección y el análisis de datos**

Las técnicas son los instrumentos para obtener evidencias efectivas que ayuden a la investigación y los resultados con los que se quiere concluir y son seleccionadas de acuerdo con el procedimiento que se quiera realizar. Según lo indica Bernal (2010), “algunos expertos consideran que en una investigación lo indicado es darles prioridad a las técnicas e instrumentos que ofrezcan mayor capacidad para generar conocimiento válido” (p. 61).

#### **3.8.1 Revisión documental**

La revisión documental se empleó para conocer en detalle la empresa, a partir de la observación del trabajo que realizan las personas del departamento en estudio, por medio de documentos, lo que, a su vez, permita realizar una comparación de los procesos plasmados en registros contra los realizados.

La revisión documental es una técnica de observación complementaria, en caso de que exista registro de acciones y programas. La revisión documental permite hacerse una idea del desarrollo y las características de los procesos y también de disponer de información que confirme o haga dudar de lo que el grupo entrevistado ha mencionado. (UAO, 2012)

Para efectos del proyecto se solicitaron todos los documentos pertinentes para la realización del estudio; así pues, se incluyen manuales de procesos, flujogramas, estados financieros, registros contables y reportes, entre otros.

### **3.8.2 Check list o lista de comprobación**

Se aplicó un *check list* que contiene una serie de ítems. Se buscó obtener información de los procesos del área en estudio, para facilitar la obtención de datos y acercamiento con el objetivo a estudiar. El *check list* se define como “una lista de verificación o control usada como ayuda para revisar si el trabajo o producto cumple con los requisitos básicos sobre los que se ideó” (Elena, 2008, p.72).

Así pues, en el desarrollo del presente proyecto se realizó un *check list* en cuanto a los procesos que desempeñan las personas en el Departamento de Operaciones, previamente diseñado, con el objetivo de que investigador pudiera conocer los procedimientos y evaluar su estructura.

### **3.8.3 Análisis**

Todos los datos recopilados fueron analizados con el propósito de obtener resultados que ayuden a identificar si los procesos son los adecuados y si existe un correcto registro en los costos de la empresa, así como el impacto financiero, por medio de una matriz comparativa y de cumplimiento.

Para reforzar este análisis, se aplicaron las razones financieras que, según David (2003), “es el método más utilizado para determinar las fortalezas y debilidades en las áreas de inversión y financiamiento, puesto que las áreas funcionales del negocio se relacionan de forma estrecha.” (p.138). Además, se realizó un mapa de riesgos y un análisis financiero; al respecto, Rubio (2007) menciona: “(...) el análisis financiero como un proceso que consiste en la aplicación de un conjunto de técnicas e instrumentos analíticos a los estados financieros, para generar una serie de medidas y relaciones que son útiles para la toma de decisiones” (p. 6).

### **3.9 Recolección de la información**

Las fuentes y técnicas para la recolección de la información son los documentos o hechos que le permiten al investigador obtener los datos necesarios para realizar el proyecto. Con base en la metodología mencionada, en el presente estudio se emplearon, como instrumentos de recolección, las listas de comprobación (*check list*) y observaciones realizadas a los involucrados en el proceso operativo directamente, para obtener la información requerida para el estudio.

También se llevó a cabo revisión documental de la información proporcionada por la empresa; por ejemplo, los estados financieros, los manuales de puestos, flujogramas, reportes del sistema contable, declaraciones presentadas en el último periodo fiscal y demás documentos pertinentes que ayudan al análisis y conclusión de este proyecto.

#### **3.9.1 Validación de instrumentos**

Una vez creado el constructo o *check list*, realizó una validación de instrumentos aplicando el método juicio de expertos, tanto externo como interno. Así pues, se contó con un panel de expertos en la materia, especialistas reconocidos por su técnica, quienes validaron el

contenido para orientar respecto cómo lograr una mayor claridad en los ítems y resaltar los puntos de mayor importancia, además de sugerir qué puntos omitir. Hernández *et al.* (2014) afirman que “la validez de expertos es el grado en que un instrumento realmente mide la variable de interés, de acuerdo con expertos en el tema” (p. 204).

### 3.10 Matriz de conceptualización de variables

Seguidamente, en la tabla 2 se muestra la matriz de conceptualización de variables utilizada para el presente estudio.

Tabla 2 Matriz conceptualización de variables, elaboración propia.

Objetivos específicos	VARIABLES de estudio	Definición conceptual	Definición operacional	Dimensiones	Indicadores	Definición instrumental
Describir los procedimientos operativos del Departamento de Logística en la empresa Sea Cargo Logistics de Costa Rica S.A.	Procedimientos operativos del Departamento de Logística	“Los procedimientos empresariales implican un compromiso hacia el Crecimiento y hacia la conformación de Valor en el largo plazo, claro está acompañado por un flujo de caja duradero” (Varela, 2010, p. 96).	Se busca el estudio de los procedimientos actuales en el departamento de logística y detectar si estos se realizan de una forma idónea para la empresa	Operativa	Nivel de cumplimiento con las responsabilidades del proceso  Periodicidad  Nivel de cumplimiento de los procedimientos  Nivel de apego a la normativa interna	<i>Check list</i>  Matriz de observación  (Revisión documental)
Aplicar un análisis integral financiero.	Análisis integral	El análisis interno “permite diseñar las estrategias de actuación para ello se estudian los aspectos fortalezas y debilidades	Se interpreta que, por medio de un análisis integral, se puede evidenciar y dar con las posibles problemática	Operativo Riesgos Contable Financiero	Análisis financiero  Nivel de riesgo	Razones financieras  Mapa de riesgos  Matriz comparativa

		buscando que los positivos minimicen o contrarresten los negativos.” (Escudero, 2019b, p.139)	s en las finanzas de la empresa.		Cumplimientos con normativa contable-financiero	(Con prácticas sanas de contabilidad)  Matriz de cumplimiento
Elaborar una propuesta con recomendaciones para el fortalecimiento de los procesos adecuados y la rentabilidad.	Propuesta de fortalecimiento de procesos	Proceso mediante el cual los miembros de una comunidad (individuos interesados y grupos organizados) desarrollan conjuntamente capacidades y recursos, para controlar su situación de vida (Montero, 2003).	Establecer una propuesta para implementar en el Departamento de Logística, con el fin de poder fortalecer y errar las prácticas incorrectas en la empresa.	No aplica	Propuesta	Documento finalizado

#### **4. CAPÍTULO IV: Presentación y análisis de resultados**

El análisis y presentación de los datos recopilados en el presente capítulo permite conocer de una manera más clara y acertada la situación actual de la empresa Sea Cargo Logistics de Costa Rica, específicamente del Departamento de Logística, encargado de la operación de la empresa. Los instrumentos de recopilación de datos se tomaron como base en los indicadores, los cuales permiten concluir con los objetivos del trabajo, cuyo fin consistió en realizar los procesos correspondientes para su análisis.

La información recopilada mediante la observación, matriz de procesos y demás instrumentos se presenta mediante gráficos y cuadros comparativos, en los cuales se muestra una relación entre los procesos indicados en los manuales y los procedimientos reales que se están aplicando en la empresa, con el propósito de facilitar la comprensión de los datos.

##### **4.1 Análisis de observación**

Con el fin de describir los procesos del Departamento de Operaciones, según lo indicado en el primer objetivo del presente trabajo de investigación y para poder identificar los procesos que afectan las finanzas de la empresa, se llevó a cabo una búsqueda y estudio detallado en el *Manual de puestos* otorgado por la empresa Sea Cargo Logistics, y se comparó con los procesos realizados por los trabajadores en sus labores cotidianas.

Este análisis se realizó mediante el instrumento de una lista de comprobación (*check list*) y una matriz de observación, guiado por la matriz de congruencia y conceptualización de variables. Se buscó identificar si el manual se aplicaba correctamente; por consiguiente, como resultado, se logró determinar información relevante, la cual se brinda únicamente para fines de este proyecto.

#### 4.1.1 Check list para descripción de procesos

Según se mencionó anteriormente, en la aplicación de la lista de comprobación (*check list*), se describen los procesos del Departamento de Logística, según la normativa interna del departamento, así como el nivel de cumplimiento de estos presentado en la figura 3, a continuación.



Figura 3. Nivel de cumplimiento de los procesos del Departamento de Logística

De conformidad con los resultados obtenidos, producto de la aplicación de la lista de comprobación, se determinó que en el Departamento de Logística de Sea Cargo, sí se cumple un 63.39% de los procesos establecidos en el *Manual de puestos*, mientras que el 36.61% no se efectúan.

Producto de la aplicación de la misma herramienta, se procedió a medir el cumplimiento de los procesos por trabajador, con el fin de determinar si la omisión de esas tareas es particular de un trabajador o corresponde a todo el departamento en general.

Además, esto permitió identificar si, en su mayoría, el personal tiene conocimiento de las actividades establecidas en los manuales de sus puestos.

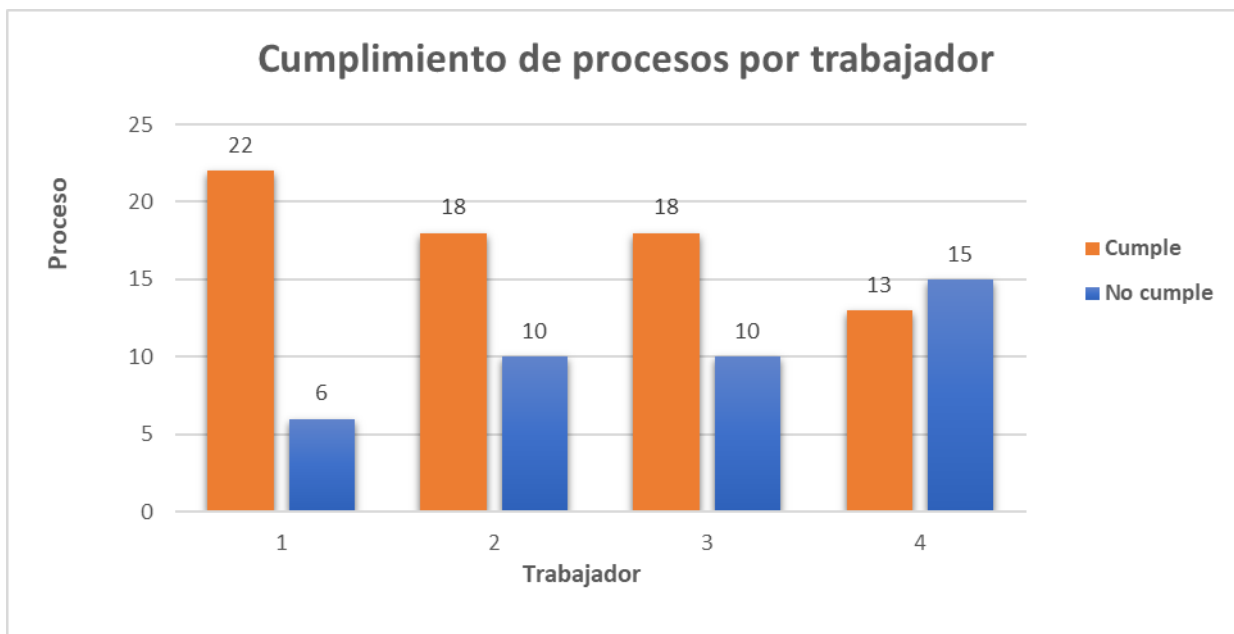
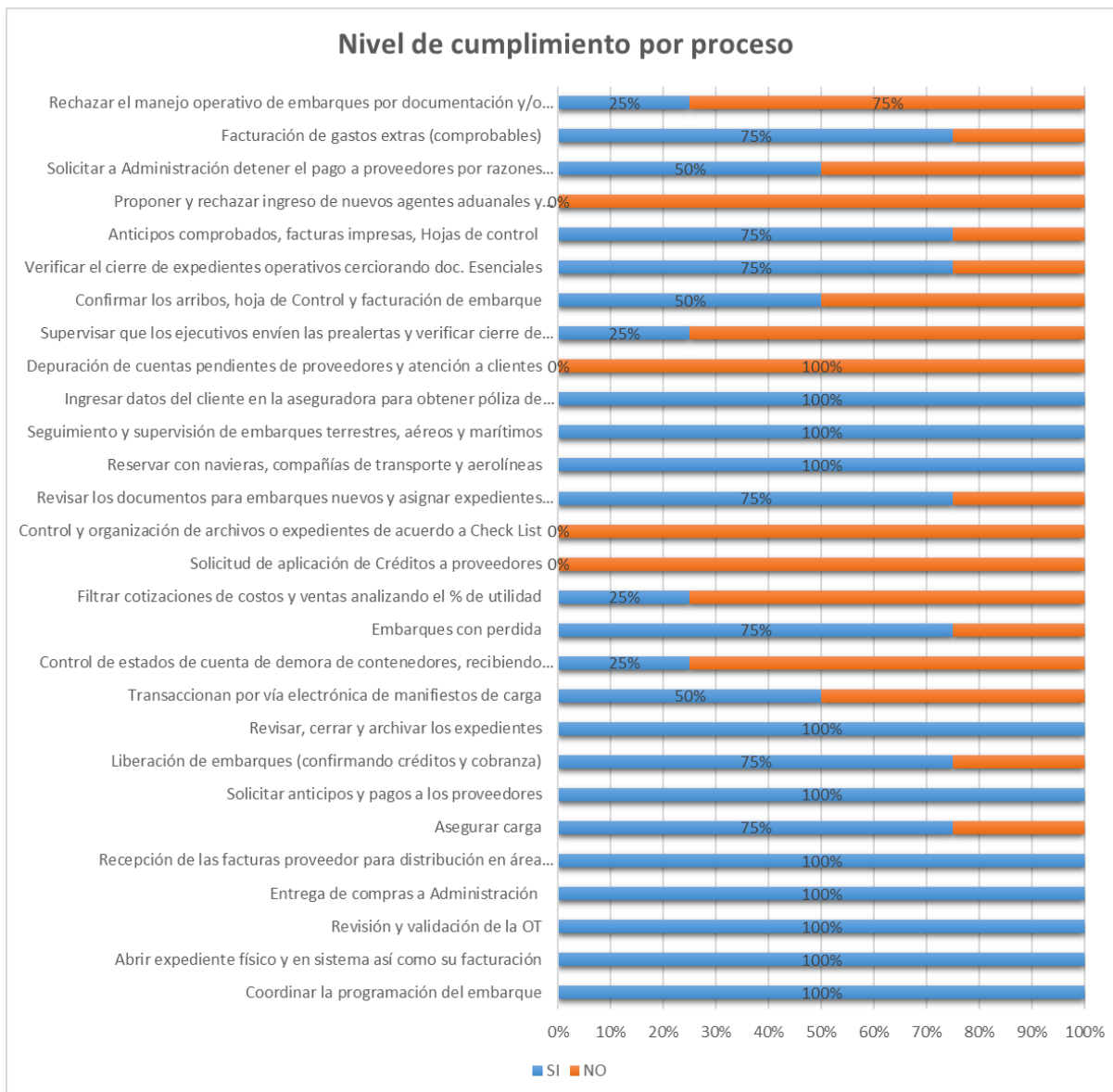


Figura 4 Cumplimiento de procesos por trabajador del Departamento de Logística.

En los resultados obtenidos (figura 4) se representa el cumplimiento de los procesos por trabajador. Así pues, se puede identificar que la mayoría de los trabajadores cumple con los procesos. El trabajador 1 cumple con 22 procesos del manual y solamente 6 de ellos no son cumplidos; los trabajadores 2 y 3 coinciden con la cantidad de procesos cumplidos, con 18, y 10 de ellos no los cumplen; por último, el trabajador número 4 no cumple con 15 procesos y sí cumple con 13.

El análisis anterior indica que si bien es cierto la mayoría de los trabajadores cumple con los procedimientos del manual, estos son utilizados y aplicados según su operación. Dado lo anterior, para los efectos de la investigación, fue de interés realizar un estudio detallado de cada proceso, por lo que se procedió a analizar el nivel de cumplimiento individual.



*Figura 5.* Nivel de cumplimiento por proceso del Departamento de Logística.

De acuerdo con la matriz aplicada y los resultados obtenidos, se observa en la figura 5 cada uno de los procesos del Departamento de Logística de Sea Cargo; para mayor comprensión, en la tabla 3 se presentan estos y su correspondiente porcentaje de cumplimiento.

Tabla 3 Cuadro de cumplimiento porcentual. Elaboración propia del equipo investigador

<b>Proceso</b>	<b>Sí cumple</b>
Coordinar la programación del embarque	100%
Abrir expediente físico y en sistema, así como su facturación	100%
Revisión y validación de la OT	100%
Entrega de compras a Administración	100%
Recepción de las facturas proveedor para distribución en área operativo y de regreso al área administrativa (cxp) en tiempo oportuno	100%
Asegurar carga	75%
Solicitar anticipos y pagos a los proveedores	100%
Liberación de embarques (confirmando créditos y cobranza)	75%
Revisar, cerrar y archivar los expedientes	100%
Transaccionan por vía electrónica de manifiestos de carga	50%
Control de estados de cuenta de demora de contenedores, recibiendo y distribuyendo las facturas de manera oportuna.	25%
Embarques con pérdida	75%
Filtrar cotizaciones de costos y ventas analizando el % de utilidad	25%
Solicitud de aplicación de créditos a proveedores	0%
Control y organización de archivos o expedientes de acuerdo con <i>check list</i>	0%
Revisar los documentos para embarques nuevos y asignar expedientes por embarques vía sistema	75%
Reservar con navieras, compañías de transporte y aerolíneas	100%
Seguimiento y supervisión de embarques terrestres, aéreos y marítimos	100%
Ingresar datos del cliente en la aseguradora para obtener póliza de seguro	100%
Depuración de cuentas pendientes de proveedores y atención a clientes	0%
Supervisar que los ejecutivos envíen las prealertas y verificar cierre de expedientes operativos	25%
Confirmar los arribos, hoja de Control y facturación de embarque	50%
Verificar el cierre de expedientes operativos cerciorando doc. Esenciales	75%
Anticipos comprobados, facturas impresas, Hojas de control	75%
Proponer y rechazar ingreso de nuevos agentes aduanales y proveedores locales	0%
Solicitar a Administración detener el pago a proveedores por razones operativas o de documentación	50%
Facturación de gastos extras (comprobables)	75%
Rechazar el manejo operativo de embarques por documentación y/o información faltante	25%

Asimismo, en la tabla 3 se refleja que existen 18 procesos que no se realizan al 100%; sin embargo, en conversaciones con funcionarios, estos indicaron que si bien es cierto se han realizado de forma errónea algunos procedimientos en la actualidad, también se han visto mejoras de un año al otro, lo cual ha repercutido en la recuperación del dinero. Por ejemplo, la entrega de BIs contra confirmación de cobranza y la digitalización de varios procesos ha hecho más eficiente el trabajo diario y la facturación al cliente.

Además, para efectos del estudio de los procedimientos actuales en el Departamento de Logística fue importante conocer la periodicidad de los procesos, para verificar la frecuencia con la que estos se realizan. Para efectos de la presente investigación, se aplicó una escala de Likert y se tomaron las variables nunca, algunas veces, casi siempre y siempre, según se muestra a continuación en la figura 6.

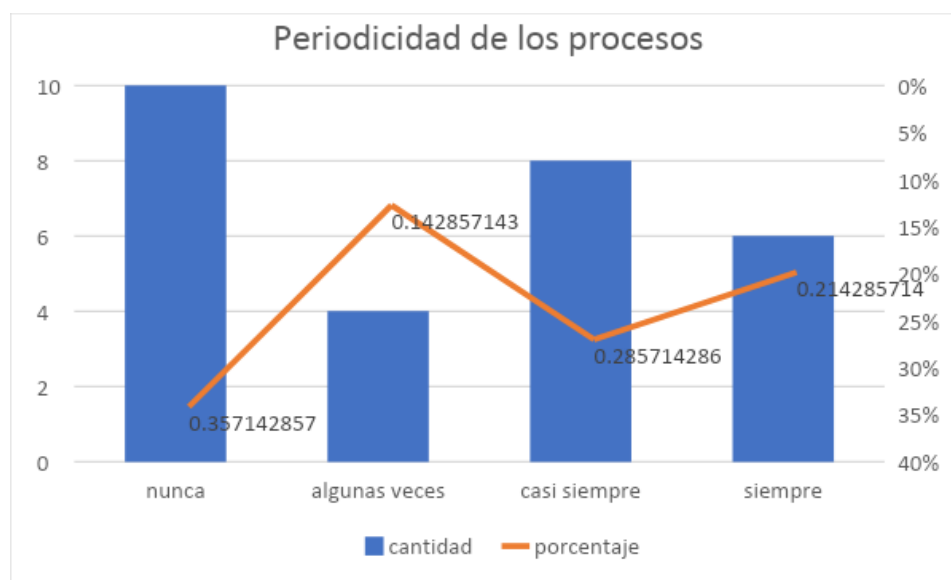


Figura 6. Periodicidad de los procesos del Departamento de Logística.

Como se observa en la figura 6, el 36% de los procesos no se realiza nunca, el 14% algunas veces, el 29% casi siempre y el 21% siempre. Esto refleja que, si bien se indica que 63% de los procesos se cumplen, estos no tienen una frecuencia constante, pues no siempre se están cumpliendo todos los procesos.

#### **4.1.2 Revisión documental para procedimientos**

Adicional a la lista de comprobación, se realizó una revisión documental en la intranet de SCL, la cual permitió tener una visión más amplia e identificar que sí existe en la empresa un procedimiento a seguir para la aplicación de los procesos, por lo que se presenta un flujograma en el cual se indica el procedimiento de la operación de Sea Cargo.

El diagrama de flujo, también conocido como flujograma, ayuda a representar gráficamente los procesos por medio de pasos a seguir, representados con líneas y símbolos. Estos se emplean para generar controles en una empresa, lo cual muestra la forma ideal de distribuir las funciones dentro de la compañía y sus departamentos; asimismo, se presenta en la figura 8 el flujograma de SCL.

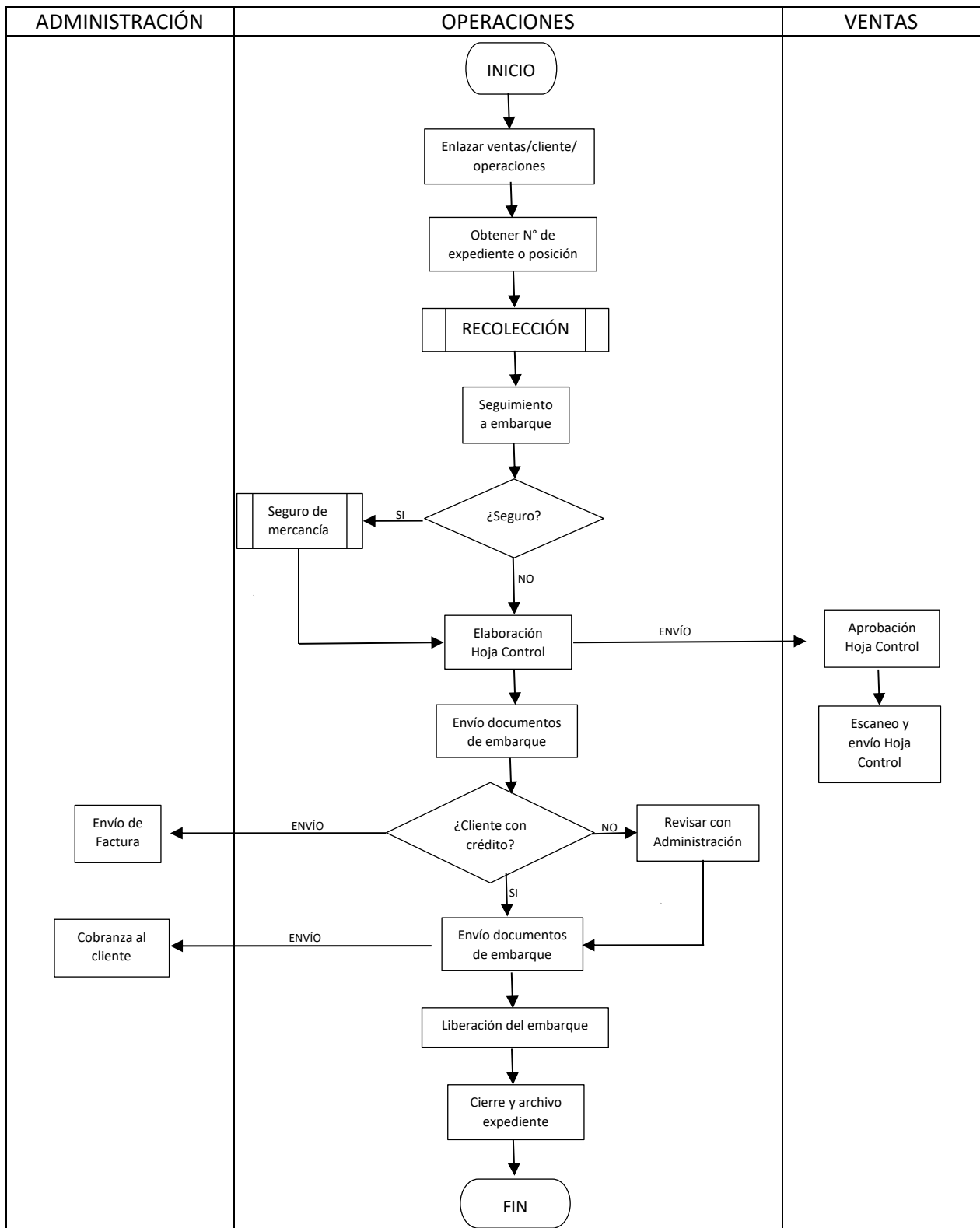


Figura 7. Flujograma Sea Cargo, elaboración propia a partir de la intranet SCL de Costa Rica S.A.

### 4.1.3 Matriz de observación para descripción de procesos

A partir del trabajo de observación realizado directamente en la compañía y enfocado en la ejecución de las tareas cotidianas de los colaboradores con el fin de describir mejor los procesos, se obtienen los resultados que se detallan a continuación, donde a partir de la siguiente tabla 4 que representa una escala de cumplimiento a utilizar para la aplicación del presente instrumento.

*Tabla 4 Escala cumplimiento. Elaboración propia del grupo investigador.*

Valor	Cumplimiento	Descripción
<b>3</b>	Total	Cumple con la normativa contable-financiero
<b>2</b>	Parcial	Se cumple con norma de forma parcial o incompleta
<b>1</b>	Deficiente o nulo	No se cumple con la norma establecida, no se realiza, etc.

Seguidamente se procede con el análisis del cumplimiento de los procesos operativos, considerando los resultados de la matriz de observación y la escala anterior definida para efectos de la investigación y que se presenta en la tabla 5 a continuación:

*Tabla 5 Nivel de cumplimiento de los procesos operativos. Elaboración propia del grupo investigador.*

Proceso	Clasificación	Descripción
Abrir expediente físico y en sistema, así como su facturación.	3	Cumple con la normativa contable-financiero.

Proceso	Clasificación	Descripción
Recibir las facturas del proveedor para distribución en área operativo.	2	Se cumple con norma de forma parcial o incompleta.
Entregar las compras a Administración (cxp) en tiempo oportuno.	2	Se cumple con norma de forma parcial o incompleta.
Revisar provisiones para generar el costo real.	1	No se cumple con la norma establecida, no se realiza.
Revisar y validar la OT (orden de trabajo).	2	Se cumple con norma de forma parcial o incompleta.
Liberar embarques (confirmando créditos y cobranza).	2	Se cumple con norma de forma parcial o incompleta.
Ingresar datos del cliente en la aseguradora para obtener póliza de seguro.	2	Se cumple con norma de forma parcial o incompleta.
Verificar en envío de todas las facturas con el control de estados de cuenta de demora de contenedores.	1	No se cumple con la norma establecida, no se realiza.

Proceso	Clasificación	Descripción
Llevar un control de los embarques con pérdida.	1	No se cumple con la norma establecida, no se realiza.
Filtrar cotizaciones de costos y ventas analizando el % de utilidad para que esté de acuerdo con la política Corporativa.	3	Cumple con la normativa contable-financiero.
Solicitar la aplicación de Créditos a proveedores.	3	Cumple con la normativa contable-financiero.
Verificar los montos cobrados por la naviera y los montos cobrados al cliente/ relación costo-venta.	2	Se cumple con norma de forma parcial o incompleta.
Enviar del departamento de operaciones cada vez que realice un anticipo a proveedor la factura al departamento de contabilidad.	3	Cumple con la normativa contable-financiero.
Controlar y organizar los archivos o expedientes de acuerdo con <i>check list</i> .	1	No se cumple con la norma establecida, no se realiza.

Proceso	Clasificación	Descripción
Revisar, cerrar y archivar los expedientes.	2	Se cumple con norma de forma parcial o incompleta.
Depurar los saldos de las cuentas pendientes de proveedores.	2	Se cumple con norma de forma parcial o incompleta.
Verificar el cierre de expedientes operativos cerciorando que todo el expediente este integrado por fact. con sellos, HC y doc. Esenciales (supervisión).	1	No se cumple con la norma establecida, no se realiza.
Solicitar a Administración detener el pago a proveedores por razones operativas o de documentación.	1	No se cumple con la norma establecida, no se realiza.
Revisar los documentos para embarques nuevos y asignar expedientes por embarques vía sistema.	2	Se cumple con norma de forma parcial o incompleta.

Con base en la tabla 5, se estudió y analizó una serie de variantes referentes a los procesos establecidos en el Departamento de Operaciones, lo que permitió evidenciar las

posibles fallas y niveles de cumplimiento de las problemáticas que se presentan en la empresa y, de esta manera, valorar su riesgo y apego a las sanas prácticas de contabilidad.

A partir de los resultados obtenidos y al aplicar la tabla de cumplimiento de las responsabilidades del proceso, se observa que los procedimientos de apertura de expedientes físicos y en sistema, así como su facturación y el envío de facturas de proveedores del Departamento de Operaciones al Departamento de Contabilidad, cada vez que se realice un anticipo; filtrar cotizaciones de costos y ventas, analizando el porcentaje de utilidad para que esté de acuerdo con la política corporativa, sí cumplen con la normativa contable-financiera, establecida por la compañía.

Asimismo, se observó que otros procedimientos como recibir y distribuir correctamente las facturas de los proveedores en el área operativa; la validación de las Ordenes de Trabajo (OT); entregar a tiempo a cuentas por pagar las compras efectuadas; las liberaciones de los embarques, una vez confirmado sus estados crediticios; relación costo-venta; el proceso de cierre al cerciorarse que el expediente cuente con toda la documentación requerida para su finalización; la obtención de póliza de seguro por parte del cliente; los procesos de depuración de saldos de proveedores; la verificación y asignación en sistema de los nuevos embarques, se realizaban de forma irregular, parcial o incompleta.

Además, se determina que existen algunos procesos, como revisar las provisiones para al final contar con el costo real; verificar que se enviaran todas las facturas con sus respectivos estados de cuenta, para el control en la demora de los contenedores; el que los colaboradores del departamento operativo solicitaran a la administración detener el pago de los proveedores, en caso que se requiriera, ya sea por falta de documentación u otra razón considerable; que los empleados organizaran el cierre de sus expedientes mediante el control de *check list* establecido por la empresa; que un supervisor verificara cada cierre efectuado,

presentan un bajo nivel de cumplimiento en relación con los procesos detallados en la matriz de observación.

De igual forma, el nivel de apego a la normativa de la empresa no se cumple cuando el Departamento de Ventas da el aval para iniciar un embarque sin estar todos los datos y la documentación con la OT para poder empezar el embarque; también es casi nulo el cumplimiento de verificar que los costos de la OT concuerden con los de la guía de carga, o más conocido comercialmente como BL (*bill of lading*); no obstante, en muchos casos la factura no se pone en disputa, lo cual ocasiona que la aprueben, aunque sea poca la ganancia de un embarque en específico.

Por otro lado, según lo observado, y lo que se pudo constatar por medio de la herramienta aplicada, se corroboró que el proceso de distribución de las facturas de los clientes no se realiza de forma equitativa entre todos los colaboradores del Departamento de Operaciones, por lo que se cumple de forma parcial, puesto que carecen de un orden en la distribución de las tareas asignadas. Esto queda en evidencia con las conciliaciones que debe realizar el Departamento Administrativo-Contable y en el reporte de embarques observado en la documentación en estudio.

Otro hallazgo derivado de la observación de los procedimientos estudiados del manual de puestos de la empresa es que los empleados no cumplen a cabalidad la totalidad de los procesos, según se señaló anteriormente en la tabla 5, pues varios no son lo suficientemente claros o entendibles para su aplicación. Además, algunas funciones no se encuentran asignadas al departamento que le corresponde y no cuentan con ningún tipo de supervisión directa en el Departamento Operativo.

## 4.2 Matriz de riesgos

En la matriz de riesgo (tabla 7) aplicada a los procesos del departamento de operaciones, se midió tanto la posibilidad de ocurrencia como el impacto que produciría tanto a nivel financiero como operativo, con el fin de conocer si por medio del riesgo existe una afectación económica para la empresa. Para la clasificación se toma como base la tabla 6.

Tabla 6 Ponderación de la exposición al riesgo. Elaboración propia.

Ponderación de la exposición al riesgo	
Criterio	Ponderación
Alto	6 ó 9
Medio	3 ó 4
Bajo	1 ó 2

Tabla 7 Matriz de riesgos de los procesos. Elaboración propia.

Proceso	Exposición al riesgo	Ponderación	Clasificación	Riesgo
1.Recepción de facturas de proveedores y envío a contabilidad	1. No incluir el costo en el mes correspondiente o dejando pendiente la cuenta de provisión, ocasionando que el costo real no tenga su respaldo de factura.	6	Alto	Financiero
	2. Quedan pagos pendientes.	4	Medio	
	3. Pérdida de créditos con proveedores.	3	Medio	
2.Apertura de los expedientes tanto en físico como en el sistema.	1. No registro del embarque o servicio brindado al cliente, pérdida de control y documentación.	3	Medio	Operativo
	2. No registros de costos y ventas.	3	Medio	Financiero
3.Revisión de provisiones para generar el costo real.	1. Provisiones no canceladas al cierre del periodo generando repercusiones en el resultado de la empresa.	9	Alto	Financiero
	2. Disminución en la carga fiscal.	9	Alto	

Proceso	Exposición al riesgo	Ponderación	Clasificación	Riesgo
4.Revisión y validación de la Orden de Trabajo (OT).	1. Se puede incurrir en costos adicionales no contemplados en la OT, adicional al desconocimiento de los datos de <i>pricing</i> y ventas.	6	Alto	Operativo
	2. Disminución de las ganancias esperadas para un servicio.	9	Alto	Financiero
5.Liberación de embarques confirmando créditos y cobranza	1. Disminución en los pagos de los clientes en el tiempo estimado por obtener el servicio sin haber pagado.	9	Alto	Financiero
	2. Aumento en el tiempo y límite de crédito, afectando el flujo de efectivo.	9	Alto	
	3. Aumento de cuentas incobrables	6	Alto	
6.Ingresar datos del cliente en la aseguradora para obtener póliza de seguro de la carga.	1. Pérdida de una carga de un cliente y asumir parte de la responsabilidad.	2	Bajo	Operativo
7.Verificar el envío de todas las facturas con el control de estados de cuenta de demora de contenedores.	1. Registro del costo y cobro de las demoras al cliente en tiempo oportuno.	6	Alto	Financiero
8.Llevar un control de los embarques con pérdida.	1. Pérdida de la consciencia de la cantidad de embarques en pérdida.	3	Medio	Financiero
9.Filtrar cotizaciones de costos y ventas, analizando el % de utilidad que esté de acuerdo a la política corporativa.	1. Utilidades menores a las esperadas por la empresa.	4	Medio	Financiero
10.Solicitar la aplicación de créditos a proveedores.	1. Afecta flujo de efectivo al tener que pagar proveedores sin haber cobrado al cliente.	6	Alto	Financiero y operativo
11.Verificar los montos cobrados por la naviera y los montos cobrados al cliente/ relación costo-venta.	1. Disminución en las utilidades si se paga un costo que no se cobre al cliente.	6	Alto	Financiero

Proceso	Exposición al riesgo	Ponderación	Clasificación	Riesgo
12. Enviar del departamento de operaciones cada vez que realice un anticipo a proveedor la factura al departamento de contabilidad.	1. Pago a proveedores sin comprobación, disminuyendo el costo real del mes.	4	Medio	Financiero
13. Controlar y organizar los archivos o expedientes de acuerdo con el <i>check list</i> .	1. Falta de comprobación en la documentación completa.	9	Alto	Operativo
	2. No facturación de cliente y registro de todas las facturas de proveedores utilizados para dicho embarque.	6	Alto	Financiero
14. Revisar, cerrar y archivar los expedientes.	1. No se puede asegurar que el embarque está finalizado y que todos los trámites fueron cobrados correctamente al cliente.	6	Alto	Financiero
15. Depurar los saldos de las cuentas pendientes de proveedores.	1. Aumento en las cuentas por pagar.	4	Medio	Financiero
16. Solicitar a Administración detener el pago a proveedores por razones operativas o de documentación.	1. Pago de facturas a proveedores que estén en disputa o no procedan para pago.	4	Medio	Financiero
	2. Retención de las cargas por tener demoras en los pagos, ya que si no pasan las facturas nadie sabe que no se deben pagar, pero el proveedor las cobra.	6	Alto	Operativo
17. Revisar los documentos para embarques nuevos y asignar expedientes por embarques vía sistema.	1. Recargo de trabajo en las diferentes empleadas del área de operaciones.	6	Alto	Operativo

Con base en el análisis realizado, para el cual se toman en cuenta los resultados del instrumento seleccionado para medir el riesgo de los procesos, se determina lo siguiente en relación con los procesos.

- Recepción de facturas de proveedores y envío a contabilidad

El no incluir el costo en el mes correspondiente podría generar un riesgo financiero alto; por ejemplo, costos sin respaldos, además de riesgos medios, como dejar pagos pendientes, lo que llevaría a la pérdida eventual de créditos con proveedores.

- Apertura de los expedientes tanto en físico como en el sistema:

No registrar los embarques o la pérdida de documentos podría generar un riesgo operativo medio, al no poder llevar el control del servicio brindado; a su vez, no registrar los costos de ventas genera un riesgo financiero medio, al no tener el registro contable de toda la documentación correspondiente del mes.

- Revisión de provisiones para generar el costo real:

Tener provisiones no canceladas al cierre del mes podría ocasionar un riesgo financiero alto, pues puede generar más costo del real, el cual nunca es reclasificado ni registrado con su factura respectiva.

- Revisión y validación de la orden de trabajo (OT):

No enviar la OT al iniciar un embarque genera riesgos operativos altos, pues no se podría saber cuáles son los costos según las tarifas de las navieras y demás proveedores; así como el ingreso según la tarifa que ventas le dio al cliente. Además, se podría incurrir en costos adicionales no registrados en la OT.

En cuanto al riesgo financiero, se podría percibir una disminución en las ganancias esperadas al no saber si el servicio que se va a brindar genera pérdida o ganancia a la empresa.

- Liberación de embarques confirmando créditos y cobranza:

La disminución de pagos de los clientes en los tiempos debidos, y una vez que se dio el servicio, el aumento del tiempo límite de crédito y de cuentas incobrables afectan el capital

de trabajo, generando un riesgo financiero alto, al aumentar la cobranza y generar mayor probabilidad de no recuperación del dinero. Asimismo, genera afectación directa a las utilidades de la empresa, pues aumentan las probabilidades de tener cuentas incobrables.

- Ingresar datos del cliente en la aseguradora para obtener póliza de seguro de la carga:  
Representa un riesgo operativo medio al perder la carga del cliente.

- Verificar el envío de todas las facturas con el control de estados de cuenta de demora de contenedores:

No registrar el costo y el cobro de demoras a tiempo al cliente puede generar un riesgo financiero alto, al tener que incurrir en un costo no facturado al cliente o traspaso del costo a un mes no correspondiente.

- Llevar un control de los embarques con pérdida:

No tener un control de la cantidad de embarques en pérdida significa un riesgo financiero medio, al no poder cuantificar la cantidad de pérdida asumida en un periodo.

- Filtrar cotizaciones de costos y ventas analizando el porcentaje de utilidad que esté de acuerdo a la política corporativa:

Se podrían dar utilidades menores a las esperadas y riesgo financiero medio, al no llegar a las metas de ventas por no tener la ganancia esperada en cada servicio brindado.

- Solicitar la aplicación de créditos a proveedores:

Afecta el flujo de efectivo al tener que pagar proveedores sin haber cobrado al cliente, y representaría un riesgo financiero y operativo alto, al no contar con efectivo para pagar las obligaciones, lo que generaría atrasos en liberaciones de las cargas.

- Verificar los montos cobrados por la naviera y los montos cobrados al cliente/  
relación costo-venta:

Si no se realiza, podría significar una disminución en las utilidades, si se paga un costo que no se cobre al cliente; así como un riesgo financiero alto, al no cobrar todo el servicio brindado, lo que afectaría directamente los ingresos.

- Enviar del Departamento de Operaciones cada vez que realice un anticipo a proveedor la factura al Departamento de Contabilidad:

Se podrían dar pagos a proveedores sin comprobación, disminuyendo el costo real del mes y generar así un riesgo financiero medio, al no poder comprobar anticipos, disminuyendo el efectivo sin poder realizar su debido registro en el costo.

- Controlar y organizar los archivos o expedientes de acuerdo con el *check list*:

Si no se comprueba que la documentación está completa, se da un riesgo operativo alto, pues se podría omitir algún documento necesario para que el cliente pueda liberar su carga; y si no se factura al cliente y no se registran todas las facturas de los proveedores utilizados para el embarque, el riesgo financiero sería alto también, al no registrar los costos en el mes correspondiente y darse un aumento en la posibilidad de omisión en la facturación al cliente.

- Revisar, cerrar y archivar los expedientes:

Si no se logra verificar que el embarque esté finalizado y todos los costos fueron correctamente cobrados, se incurre en el riesgo financiero alto, debido a la posibilidad de asumir costos adicionales no cobrados al cliente, lo que disminuiría la ganancia en el servicio.

- Depurar los saldos de las cuentas pendientes de proveedores:

Representa un riesgo financiero medio, al emitir pagos no correspondientes.

- Solicitar a Administración detener el pago a proveedores por razones operativas o de documentación:

Existe un riesgo medio, en el caso que se dé el pago de facturas a proveedores que estén en disputa o no procedan para pago, cuyo riesgo financiero sería emitir pagos que no corresponden. A su vez, se puede generar retención de las cargas, por tener demoras en los pagos, pues si no se pasan las facturas ni se notifica, nadie sabe que no se deben pagar, el proveedor las cobra y el riesgo operativo se consideraría alto, al tener atrasos con cargas de los clientes, lo que generaría demoras en sus cargas y la pérdida de confianza por parte del cliente.

- Revisar los documentos para embarques nuevos y asignar expedientes por embarques vía sistema:

Se recarga el trabajo en algunos empleados del Departamento Operativo, lo que produce un riesgo operativo alto, pues una persona puede no cumplir todas las funciones y embarques asignados, lo disminuiría su efectividad.

### **4.3 Análisis de sanas prácticas**

Con el propósito de validar que se apliquen sanas prácticas de contabilidad en la empresa Sea Cargo Costa Rica, se procedió a realizar un cuadro de cumplimiento, el que se toma como referencia la lista de comprobación que ofrece IFAC. Esta fue traducida y seleccionada por el equipo investigador para efectos del presente proyecto y se presenta en la tabla 8 a continuación.

Tabla 8 Lista de comprobación sanas prácticas. IFAC/traducción equipo investigador.

Actividad	Algunas acciones para considerar	Empresa
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Trabajo en progreso.</li> <li>• Cuentas por cobrar.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Facturar a los clientes con regularidad.</li> <li>• Facturar tan pronto como sus bienes o servicios son entregados.</li> <li>• Referir las deudas incobrables al cobro agentes.</li> <li>• Revisar la evaluación crediticia.</li> <li>• Renegociar los términos comerciales con los pagadores lentos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se cumple.</li> <li>• Se cumple.</li> <li>• Se cumple de forma parcial o incompleta.</li> <li>• No se realiza.</li> <li>• No se tiene esta práctica.</li> </ul>
<p>Conciliar cuentas importantes en el balance, incluso:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Banco e inversión</li> <li>• Cuentas por cobrar</li> <li>• Cuentas por pagar</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dos personas diferentes a las que manejan el efectivo deben hacer la conciliación.</li> <li>• Cantidades grandes de efectivo se deben conciliar diariamente.</li> <li>• Identificar clientes con grandes importes pendientes y seguimiento.</li> <li>• Conciliar proveedores adeudados.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se cumple de forma parcial</li> <li>• Se cumple de forma parcial o incompleta.</li> <li>• Se cumple.</li> <li>• Se cumple.</li> </ul>
<p>Prepare una declaración de rendimiento financiero</p> <p>Prepare un flujo de caja declaración.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El estado de pérdidas y ganancias, balance y flujo de caja declaración puede ayudar a identificar cualquier problema emergente a tiempo para la acción correctiva a tomar.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se cumple.</li> </ul>
<p>Revisar y analizar estados financieros.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comparar las cuentas más significativas en los estados financieros.</li> <li>• Comparar el rendimiento con objetivos financieros y resultados de años anteriores.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se cumple haciendo un análisis financiero anual.</li> <li>• Se cumple.</li> </ul>

<b>Actividad</b>	<b>Algunas acciones para considerar</b>	<b>Empresa</b>
<p>Prepare ingresos / ganancias y presupuesto de pérdidas.</p> <p>Preparar el flujo de caja pronóstico.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Asegúrese de que su presupuesto refleje tu estrategia y financiera objetivos.</li> <li>• Incorporar los hallazgos del análisis de varianza del último presupuesto, análisis de sensibilidad y el análisis de equilibrio.</li> <li>• Tenga su pronóstico de flujo de caja mostrar los flujos de efectivo proyectados por cada mes en los 12 meses período. Tales pronósticos deberían actualizarse al menos una vez al mes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se hace presupuesto anual.</li> <li>• Se cumple.</li> <li>• No se cumple.</li> </ul>
<p>Crea o actualiza tu plan estratégico.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tener un plan estratégico para el propietario, así como para los objetivos del negocio. Esto asegura que se cubran la mayoría de las necesidades del negocio.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La empresa cuenta con un plan estratégico.</li> </ul>
<p>Revisar los contratos de venta y pago del cliente condiciones.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Determine si en sus ventas los contratos protegen su negocio. Por ejemplo, en una situación económica difícil, puede proteger su negocio mediante: acortar el pago condiciones; implementar límites de crédito; y buscando garantías personales y seguridad.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• No se realiza la revisión de los contratos de venta y las condiciones de pagos de clientes pocas veces se cambian o pierden el crédito.</li> </ul>
<p>Revisar proveedores contratos o pago condiciones.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Negocie un alargamiento de sus condiciones comerciales de pago.</li> <li>• Revise como se suministran los bienes.</li> <li>• Analizar los descuentos de pago.</li> <li>• Como gestión de riesgos medir, marcar alternativa proveedores de artículos críticos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se realiza de forma parcial o incompleta.</li> <li>• La empresa no tiene dentro de sus prácticas proceso de revisión a descuentos de pagos o riesgos con proveedores, se utiliza el que tenga una mejor tarifa.</li> </ul>

Actividad	Algunas acciones para considerar	Empresa
<p>Establecer, actualizar o revise sus “Políticas Manual”, asegurando lo siguiente:</p> <p>Documente sus procesos.</p> <p>Asignar tareas específicas.</p> <p>Considere el riesgo de fraude</p> <p>Persona de autoridad que analice y autorice los gastos.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Un buen manual de políticas tiene la potencial para hacer su negocio más valioso y fácil de ejecutar.</li> <li>• Utilice su documento de proceso como un manual de formación y calidad.</li> <li>• Deberes separados de mantenimiento de registros de deberes que involucran el manejo de efectivo y otros activos para minimizar el riesgo de fraude o robo por parte de los empleados</li> <li>• Establecer con el contador controles internos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Los manuales de políticas internas no son de conocimiento ni uso cotidiano de los empleados, no saben que existe la intranet o no la utilizan.</li> <li>• No cuentan con ningún manual de formación o no es de conocimiento del empleado.</li> <li>• Si se cumple, las funciones que incluye manejo de efectivo se encuentran separadas.</li> <li>• Se cumple de forma parcial, ya que no es constante ni se actualiza.</li> </ul>
<p>Informar y educar personal sobre su políticas.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Realizar controles aleatorios para asegurar el cumplimiento de sus políticas y para reducir el riesgo de fraude.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• No hay revisión de cumplimiento de políticas</li> </ul>

Entre las sanas prácticas que la empresa tiene establecidas y se cumplen, se encuentran los procesos de facturar a los clientes con regularidad, facturar tan pronto como los bienes o servicios son entregados, identificación de clientes con grandes importes pendientes y seguimiento y tener un plan estratégico para el propietario, así como para los objetivos del negocio. Esto asegura que se cubran la mayoría de las necesidades del negocio,

separación de funciones que involucran el manejo de efectivo y otros activos para minimizar el riesgo de fraude o robo por parte de los empleados.

Dentro de las prácticas que la empresa tiene establecidas, pero se cumplen ocasionalmente o de forma parcial, están referir las deudas incobrables al cobro agentes externos para su debido cobro, que dos personas diferentes sean las que manejan el efectivo y hagan la conciliación bancaria, cantidades grandes de efectivo se deben conciliar diariamente, negociar un alargamiento de sus condiciones comerciales de pago, así como establecer con el contador controles internos.

Las prácticas que del todo no se aplican son el uso de un manual de políticas, que tiene el potencial para hacer su negocio más valioso y fácil de ejecutar, y utilizar un documento de proceso como un manual de formación y calidad, que no se cumplen por falta de conocimiento del personal, según lo indicado por los mismos colaboradores. Además, no se revisa la evaluación crediticia ni se realizan flujos proyectados de efectivo, lo cual evita que la empresa mida su capacidad de pago.

Dentro de las sanas prácticas señaladas en el instrumento de referencia que no se aplican en este momento en SCL, destacan, por su importancia financiera, renegociar los términos comerciales con los pagadores que se encuentran morosos, así como determinar si sus ventas y los contratos protegen su negocio, establecer límites de crédito y solicitar contratos o garantías que aseguren el pago del servicio.

#### **4.4. Análisis financiero integral**

Con el propósito de tener un panorama financiero en cumplimiento del segundo objetivo, se llevó a cabo un análisis integral, que permitiera identificar si la empresa Sea Cargo Logistics ha tenido afectación financiera. Si bien es cierto, no se puede asegurar que los procesos del

Departamento Operativo están materializados en el presente análisis, es importante identificar las oportunidades de mejora y ajustes necesarios relacionados con la operación de la empresa que contribuyan a prevenir que en el futuro se materialicen, principalmente en aquellas operaciones relacionadas con las ventas e ingresos.

Asimismo, aunque los análisis integrales en su normalidad incluyen la comparabilidad con la competencia y con los datos reflejados por entidades del mercado con la misma estructura, o bien, con la información financiera de años anteriores de la misma entidad, al ser Sea Cargo Logistics una empresa pyme, se revisó en el registro de empresas de producción en Costa Rica facilitado por el Ministerio de Economía, Industria y Comercio (MEIC) y, a nivel nacional, no se encontró ninguna empresa con una estructura y posición en el mercado similar, lo cual permitiera realizar la comparación.

Producto de lo mencionado y según lo determinado en las limitaciones expuestas en el capítulo 1, se realizó el análisis con los datos de los periodos 2019 y 2020, los cuales contienen la información más relevante y precisa para este estudio, al ser los periodos más cercanos al análisis de los procesos seleccionados. Después de obtener la documentación y a razón de que la empresa no proporcionó información financiera, debido a políticas internas, para resguardar la información de la empresa, se utilizó un factor de conversión que se aplicó a los estados financieros para así evitar el uso de los datos reales de la compañía. Este factor no afectó ninguno de los resultados del análisis vertical y horizontal ni las razones financieras aplicadas que se presentan en las figuras 9 y 10.





De acuerdo con el análisis de la información financiera de la empresa Sea Cargo Logistics, los activos corrientes en el año 2019 representan un 96% (¢269.014.839,27) del total de activos; sin embargo, el 81% (¢227.787.613,31) de estos se ve reflejado en las cuentas por cobrar. Es decir, que solamente un 15% de los activos corrientes están en poder de la compañía, lo cual representa un riesgo financiero, al no poder cumplir con las obligaciones monetarias y posiblemente aumentando sus deudas a corto plazo (ver figura 9 análisis vertical).

Aunado a lo anterior, un 2%, aproximadamente ¢6.183.419,10, ya se deben considerar como estimación por incobrable, y 35%, equivalente a ¢106.329.108,90, se encuentra vencido en la cobranza para finales de ese año, lo cual refleja que la recuperación del dinero es lenta.

#### Cobranza 2019

<b>TOTAL DE FACTURAS VENCIDAS:</b>	34,55%	<b>172.892,86</b>	¢	106.329.108,90
<b>TOTAL GENERAL EN DOLARES:</b>	100%	<b>500.460,34</b>	¢	307.783.109,10
<b>Estimación Incobrables</b>	2%	10.054,34	¢	<b>6.183.419,10</b>

Figura 10. Cobranza. Tomado de integración cuentas por cobrar 2019.

Ahora bien, si se analiza el pasivo monetario o a corto plazo, en el cual las cuentas por pagar del mismo año representan un 98% (¢275.941.694,32), en el peor de los escenarios, este porcentaje de deuda podría causar una afectación negativa al momento de hacer frente a las obligaciones de la compañía, por no tener capital de trabajo y por la lenta recuperación de dinero que se presenta en las cuentas por cobrar.

Por su parte, los activos corrientes representan el 97% de los pasivos corrientes (razón circulante, figura 11), los cuales no estarían respaldando las deudas a corto plazo.

<b>Índices de Estabilidad</b>	<b>30-Sep-19</b>	<b>30-Sep-20</b>
<b>Razón Circulante:</b>		
Activo Corriente	269.014.839,27	423.488.253,08
Pasivo Corriente	275.941.694,32	408.258.619,93
<b>Razón Circulante</b>	<b>97%</b>	<b>104%</b>

Figura 11. Razón Circulante. Elaboración propia.

Con respecto a las ventas del periodo 2019, se considera que existe un 99.6% (¢1.665.109.453,33) de costo de operación. Esto refleja que para ese año no se respetó el margen de utilidad mínimo indicado en las políticas corporativas establecidas (siendo este de un 16%). Sin embargo, en este periodo, al no reflejarse los gastos administrativos pudiera interpretarse que se encuentran considerados dentro del costo de ventas, lo que no permite tener un correcto análisis de la utilidad bruta.

En función de la información financiera del año 2020, se evidencia que hay un incremento en los activos corrientes de un 1%, para un total de 97% (¢423.488.253,08) del total de activos, en comparación con el 96% del año 2019. Asimismo, se muestra una disminución en las cuentas por cobrar a un 58% para el 2020, lo cual evidencia un incremento en caja y bancos de un 21% en dicho periodo, para un 9% (26.420.131,59) en el año 2019 y un 30% (129.394.535,64) en el 2020; esto significa una mayor recuperación del dinero (ver figura 8 análisis vertical)

Con respecto a la cobranza para el 2020 (figura 12), se mantuvo la estimación por incobrables del 2%, pero hubo una disminución de las facturas vencidas a un 17.49% (¢65.454.603,75), esto en comparación con el 2019.

## Cobranza 2020

<b>TOTAL DE FACTURAS VENCIDAS:</b>	17,49%	<b>106.430,25</b>	¢	65.454.603,75
<b>TOTAL GENERAL EN DOLARES:</b>	100%	<b>608.687,06</b>	¢	374.342.541,90
<b>Estimación Incobrables:</b>	2%	11.254,93	¢	6.921.781,95

Figura 12. Cobranza. Tomado de integración cuentas por cobrar 2020.

Las cuentas por pagar a corto plazo para el 2020 son de ¢408.258.619,93 colones, lo cual representa un 93% e indica que para este periodo la empresa logró recuperar un 5% del capital de trabajo y disminuir las obligaciones, mejorando así el flujo de caja. Según se muestra en los índices de estabilidad, los activos corrientes para este año cubren los pasivos a corto plazo en un 104% (ver figura 11 de estabilidad). Adicionalmente, en este periodo 2020, el costo de ventas fue de ¢1.588.489.927,45 colones, un 86% en relación con las ventas, y refleja una disminución de un 5% en comparación con el año 2019. Esto indica que se obtuvo un margen de utilidad mayor.

En resumen, se evidencia que la empresa tuvo un incremento en sus ventas para el año 2020, reflejado en un 10%, según el análisis horizontal presentado en la figura 9, y una utilidad de operación de un 288%, pues se pasó de tener ¢6.200.698 a ¢24.039.137,82 colones de un año al otro, esto por cuanto aumentaron las ventas y disminuyeron los costos de estas, con lo que se mejoró en un porcentaje considerable las ganancias. Así pues, se pasó de un margen de utilidad neta de 0,26% para el año 2019 a un 0,91% para el año 2020; esto según los índices de rentabilidad presentados en la figura 13 a continuación.

Índices de Rentabilidad	30-Sep-19	30-Sep-20
Margen de Utilidad Neta:		
Utilidad Neta	4.340.488,67	16.703.177,26
Ventas	1.671.588.862,67	1.839.788.762,43
<b>Margen de Utilidad Neta</b>	<b>0,26%</b>	<b>0,91%</b>

Figura 13. Margen de utilidad neta. Elaboración propia.

Ahora bien, aunque la empresa tuvo mejoría de un año al otro, actualmente sigue existiendo riesgo financiero, por cuanto no posee un mayor control en los costos de operación y no existe una pronta recuperación del dinero; así pues, no se verifica que los activos de la compañía puedan cubrir la totalidad de los pasivos y garantizar siempre un capital de trabajo razonable.

## **5. CAPÍTULO V: Conclusiones y recomendaciones**

### **5.1 Conclusiones**

Como resultado de la aplicación de los instrumentos y con base en las investigaciones que se han realizado sobre esta misma temática, referenciadas en el presente trabajo, se presentan las siguientes conclusiones de conformidad con los objetivos planteados.

Al relacionar las investigaciones consultadas, se detecta que existe una notoria debilidad de las empresas en sus sistemas de control interno, así como una necesidad de mejorar los procedimientos, con el fin de obtener un mayor control, en busca de que estos vayan de la mano con los modelos contables, para obtener mejores resultados, así como un aumento en el aprovechamiento de los recursos de la empresa y del capital humano.

Para el primer objetivo específico, se concluye, mediante la descripción y aplicación de los diferentes instrumentos, que existen procesos los cuales la empresa ha manejado de una forma adecuada, 10 procesos de 28 estudiados se cumplen al 100%. Asimismo, 14 se cumplen de forma parcial y solamente 4 del todo no se están cumpliendo. Como consecuencia, existe una necesidad de mejora en los procesos que se cumplen parcialmente, la deficiencia en el nivel de apego a la normativa de la empresa y el desconocimiento de los empleados de algunos procedimientos conlleva a que la empresa tenga reprocesos, los cuales pueden generar pérdidas.

Se concluye que el no poder cuantificar las pérdidas de los expedientes (files) en el periodo o la falta de conocimiento del Departamento Operativo en cuanto a las metas de ventas o porcentaje de utilidad establecido para cada embarque o trámite, provocan riesgos financieros altos para la compañía, por lo que aumentan las posibilidades de disminución en las utilidades.

Con base en los resultados de las herramientas aplicadas y los análisis expuestos, se detecta que además de la falta de controles, no se posee un lineamiento de rendición de cuentas que facilite la asignación de responsabilidades en los procesos o tareas asignadas. El impacto de estos procesos se refleja directamente en el nivel de riesgo, tanto operativo como financiero, principalmente en la parte contable de la empresa, como quedó reflejado en los resultados de la matriz de riesgo aplicada. Los costos, la cobranza y las pérdidas presentan datos importantes de atender por parte de la Gerencia.

Por consiguiente, quedó en evidencia la falta de procesos de supervisión en el Departamento de Operaciones, debido a que no se realizan análisis periódicos del cumplimiento de los procesos en el área de estudio y hacia los empleados.

Además, se observó, con base en los resultados de la tabla de cumplimiento de sanas prácticas contables, que no existe un adecuado manual de políticas y procedimientos, y se obtienen hallazgos como, por ejemplo, no contar con una revisión o evaluación en el límite de crédito y la morosidad de los clientes, y el desconocimiento del personal sobre el manual y sus alcances. Así pues, desconocer si las ventas realizadas están o no protegiendo el negocio evidencia de la carencia de control y la falta de aplicación de las sanas prácticas contables, lo cual refleja también un descontrol de las funciones y un posible sobrecargo en el Departamento de Operaciones.

En cuanto al segundo objetivo, correspondiente a la aplicación de un análisis integral, se determina que Sea Cargo Logistics tuvo problemas con el capital de trabajo para lograr hacerles frente a sus obligaciones, producto de la falta de control en los costos, proyección de gastos para un periodo y de que no existe una buena relación entre los plazos de crédito de los proveedores y los clientes, debido a que el proveedor otorga como máximo 30 días de crédito, mientras que el plazo que se le da al cliente es de 30 a 60 días.

Al mismo tiempo, como resultado de esa carencia de control, para el 2019 no se alcanzó la utilidad esperada y el margen se declinó, debido al alto costo de operación, incumpliendo con las políticas corporativas ya establecidas por la empresa, del 16% de utilidad por embarque. Sin embargo, para el 2020 hubo un incremento en los activos corrientes y una disminución en las cuentas por cobrar, lo cual refleja una gran recuperación del capital de trabajo y, por consiguiente, una mejora en el flujo de efectivo de la empresa.

A pesar de las deficiencias en una serie de procedimientos a nivel operativo, SCL logró incrementar sus ventas y subir su utilidad de operación de un año al otro. Se obtuvieron ganancias y una utilidad bruta mayor, como resultado de algunas mejoras en los procedimientos para el año 2020. No obstante, la empresa no cuenta con un buen sistema de control de plazos en la cobranza; esto produjo que para el 2019 se contara con un 34,55% de facturas vencidas, lo cual aumentó la estimación por incobrables de la empresa y generó una lenta recuperación del dinero, a la vez que disminuyó su capacidad de hacer frente a sus obligaciones.

Lo anterior responde al objetivo general de la presente tesis, pues indica que, efectivamente, existe un impacto financiero directo de la operación generada en el Departamento de Logística debido a la aplicación correcta o incorrecta de los procesos, y evidencia que se requiere de una serie de recomendaciones para maximizar el buen rendimiento de la compañía.

Por lo tanto, seguidamente se detallan algunas recomendaciones a la gerencia como parte del producto de los resultados de la presente investigación, las cuales se dejan a disposición para su estudio y posible aplicación, según se considere conveniente para la empresa.

## 5.2 Recomendaciones

Los instrumentos utilizados en esta investigación, así como los análisis de los resultados permitieron tener una perspectiva más amplia de la operación del negocio y del procedimiento que se debe seguir para la aplicación de los procesos establecidos en el manual de puestos, por lo que se le recomienda a la empresa lo siguiente:

- Continuar con la metodología actual implementada en aquellos procesos que cumplen al 100% con el manual de puesto; por ejemplo, expedientes físicos y en sistema; facturación y envío de documentación de proveedores necesarios para el respaldo de anticipos solicitados por el Departamento de Operaciones; filtración de cotizaciones de costos y ventas; y análisis del porcentaje de utilidad establecido como política corporativa.
- Realizar un reforzamiento en el cumplimiento de los controles, pues los resultados indican que el nivel de apego de la normativa de la empresa es deficiente y, en la mayoría de los casos, se evaden controles que generan un riesgo financiero alto para la entidad.
- Se recomienda ejercer un sistema de control o supervisión, con el objetivo de minimizar los riesgos financieros y operativos implícitos en los procesos como recepción de las facturas del proveedor para distribución en área operativa; revisión y validación la OT; entrega de las compras a cuentas por pagar en tiempo oportuno; liberación de embarques (confirmando créditos y cobranza); verificación de la relación costo-venta; revisión, cierre y archivo de los expedientes, entre otros, pues todos estos representan un riesgo alto y carecen de controles.

- Es importante que el personal cuente con un programa de inducción, en el cual se le explique a cada colaborador la normativa de la entidad, así como con capacitaciones internas de actualización, que les permita tener un conocimiento total de los procesos y su implementación, a la vez que brinde claridad sobre los puestos que corresponden a cada departamento, con el propósito de disminuir el incumplimiento por falta de conocimiento.
- Se debe establecer el rol de liderazgo en el Departamento Operativo, que fomente la dirección de la organización y supervise el cumplimiento de la normativa interna, así como las funciones de cada colaborador.
- Realizar evaluaciones de cumplimiento de procesos por departamento y por colaborador, de forma tal que las tareas diarias y propias de cada uno no se vean recargadas más en algunos que otros, para lograr equidad en las responsabilidades cada puesto.
- Implementar o crear un manual de procedimientos el cual le permita a los colaboradores tener una guía clara que indique no solo lo que deben realizar en su trabajo diario sino cómo deben realizarlo. Este documento deberá ser consignado de políticas para hacer su negocio más valioso y fácil de ejecutar y fomentar un mayor grado de formación y calidad en el personal.
- Se deberían implementar sanas prácticas contables; por ejemplo, renegociar los términos comerciales y crediticios con los clientes morosos o de lenta recaudación, determinar si los contratos de ventas protegen el negocio, hacer cumplir los límites de crédito del cliente y, a su vez, relacionarlos con los plazos obtenidos por parte de los proveedores.

- Es importante que la empresa cuente con auditorías internas periódicas o semestrales para medir y controlar el correcto funcionamiento de sus políticas y que sus finanzas estén en línea con las metas proyectadas anualmente.

### 5.3 Propuesta

Con el fin de responder al tercer objetivo específico de la presente investigación, se presenta una propuesta, con base en las recomendaciones indicadas anteriormente. Se busca brindar ciertas ideas y opciones de mejora en los procesos que se encontraron con deficiencias, para que estas permitan a la compañía dar énfasis a su control interno.

- Inicialmente se debe implementar un sistema de control interno enfocado en la identificación de los procesos más débiles, que refuerce la supervisión diaria de estos, con el fin de evitar costos por reprocesos y maximizar las ganancias del negocio.
- Se propone asignar un puesto de jefatura en el Departamento de Operaciones o hacer una promoción interna, para determinar si alguno de los colaboradores operativos tiene los conocimientos y capacidad para liderar a los demás y dar así la oportunidad de crecimiento interno.
- Implementar nuevas políticas de riesgos, como auditorías y rendición de cuentas por procesos. Por temas de presupuesto, se podría capacitar vía remota, con los auditores de casa matriz, a una persona de cada departamento y así implementar auditorías de un departamento al otro.
- Crear una dirección de correo para la recepción de facturas directamente del proveedor; asimismo, que Operaciones pueda tener acceso a este, para que cada una pueda tomar la factura que le corresponda y evitar su omisión. Además, que Contabilidad tenga acceso a dicho correo, para realizar una comparación de las facturas recibidas por el proveedor con las facturas que envía el Departamento Operativo.

- Se propone que cada servicio brindado al cliente deba incluirse en el sistema, pero que, a su vez, se incluyan en una carpeta de compartidos, y exista un acceso directo de los empleados responsables, así como de la jefatura a esta carpeta, con el propósito de tener toda la documentación completa ante cualquier solicitud.
- Designar una persona en el Departamento de Operaciones que se encargue de conciliar y revisar que todas las provisiones se encuentren canceladas previo al cierre de mes.
- Asignar a una persona de Operaciones la tarea de revisar, cuestionar y validar cada orden de trabajo presentada por Ventas y que asegure que estas se encuentran disponibles antes de iniciar un embarque.
- Implementar un estudio crediticio, reforzado por consultas a bases externas y herramientas propias, como análisis de la capacidad de pago de los clientes antes de implementar este beneficio; además, la solicitud debe ser aprobada por el Gerente.
- Establecer plazos cortos de créditos y hacer cumplir las sumas límites al otorgar este beneficio.
- Capacitar a los líderes en una actualización de sanas prácticas contables y su aplicación.
- La empresa debe confeccionar flujos de caja proyectados y presupuestos que le permitan medir la capacidad de pago, así como el control de costos y gastos mensuales, según está establecido en las sanas prácticas contables de la entidad.
- Establecer tiempos definidos en la cobranza, aplicando las etapas establecidas para una recuperación rápida del dinero y ejecutando una línea de tiempo con procedimientos a seguir, en la cual se indique la acción a realizar según los días de

atraso. Por ejemplo, una semana antes del vencimiento, enviar correo informativo con estado de cuenta; al primer día de vencimiento, llamar al cliente para confirmar día de pago y dar seguimiento de día por medio; a los 15 días, deducción de comisión al vendedor y retención de carga al cliente; y al mes, realizar demanda jurídica.

- Efectuar un estudio de los créditos de los proveedores versus los créditos de los clientes, para evitar que se deban pagar siempre los proveedores antes de una sana recuperación del dinero y que así no se vea afectado el flujo de caja ni las cuentas por pagar.

## 6. Referencias bibliográficas

- Anaya, J. y Polanco, S. (2007). *Innovación y mejora de procesos logísticos*. Recuperado de <https://books.google.co.cr/books?id=rf-OkQFjcoQC&pg=PA122&dq=flujograma&hl=es&sa=X&ved=2ahUKEwjw2If-0dTqAhXETN8KHVecBc4Q6AEwA3oECAUQA#v=onepage&q=flujograma&f=false>
- Ancieto, R. y Ñique, M. (2018). *Influencia de la ética en las buenas prácticas contables frente a la información financiera en la empresa constructora M&R Sac Chiclayo* (Tesis para optar el título de Contador Público). Recuperado de <http://54.165.197.99/handle/20.500.12423/1072>
- Baena, D. (2014). *Análisis financiero* (2<sup>da</sup> ed.). Recuperado de <https://books.google.co.cr/books?id=1Xs5DwAAQBAJ&pg=PA11&dq=definicion+analisis+financiero&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwi5n4aejKPpAhVvmK0KHeVYCJQ06AEIJjAA#v=onepage&q=definicion%20analisis%20financiero&>
- Bahillo, M<sup>a</sup>. E., Pérez, M<sup>a</sup>. C. y Escribano, G. (2019). *Gestión Financiera* (2<sup>da</sup> ed.). Madrid España: Ediciones Paraninfo, S.A. Recuperado de [https://books.google.co.cr/books?id=ScqgDwAAQBAJ&pg=PR11&dq=concepto+de+rentabilidad+2019&hl=es419&sa=X&ved=0ahUKEwjVo9KLht\\_oAhVqdt8KHQL3Ab0Q6AEIJj](https://books.google.co.cr/books?id=ScqgDwAAQBAJ&pg=PR11&dq=concepto+de+rentabilidad+2019&hl=es419&sa=X&ved=0ahUKEwjVo9KLht_oAhVqdt8KHQL3Ab0Q6AEIJj)
- Barberá, E. (2008). *El estilo e-portafolio*. Recuperado de <https://books.google.co.cr/books?id=z36cFFyHOKoC&pg=PA72&dq=definicion+de+check+list&hl=es&sa=X&ved=2ahUKEwj7w7jzmrXuAhVOp1kKHYFEAsUQ6AEwAHoECAQQAg#v=onepage&q=definicion%20de%20check%20list&f=false>
- Barquero, M. (2013). *Manual práctico de control interno*. Recuperado de <https://books.google.co.cr/books?id=taihAQAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=definicion+de+control+interno&hl=es&sa=X&ved=2ahUKEwiGoJT0rrfqAhXjkOAKHVbjAd0Q6AEwBnoECAkQAQAg#v=onepage&q&f=false>

- Bernal, C. (2010). *Metodología de la investigación*. Bogotá, Colombia: PEARSON EDUCACIÓN.
- Bolaños, J., González, P. y Villalobos, E. (2014). *Propuesta de estrategia para el mejoramiento del modelo de control interno y gestión contable del inventario de la empresa Clarke Logística S.A.* (Seminario de Graduación). Recuperado de <http://repositorio.sibdi.ucr.ac.cr:8080/jspui/bitstream/123456789/2208/1/36559.pdf>
- Blanco, Y. (2012). *Auditoría Integral normas y procedimientos*. Recuperado de [https://books.google.co.cr/books?id=YsS4DQAAQBAJ&pg=PT52&dq=auditoria+integral+definicion&hl=es-419&sa=X&ved=2ahUKEwjHzamxurLqAhWmmuAKHR\\_LBUgQ6AEwAHoECAUQA#v=onepage&q=auditoria%20integral%20definicion&f=false](https://books.google.co.cr/books?id=YsS4DQAAQBAJ&pg=PT52&dq=auditoria+integral+definicion&hl=es-419&sa=X&ved=2ahUKEwjHzamxurLqAhWmmuAKHR_LBUgQ6AEwAHoECAUQA#v=onepage&q=auditoria%20integral%20definicion&f=false)
- Instituto Mexicano de Contadores Públicos. (2017). *Normas de auditoría, para atestiguar, revisión y otros servicios relacionados*. Recuperado de <https://books.google.co.cr/books?id=LyYIDwAAQBAJ&pg=PT622&dq=definicion+de+NIA+520&hl=es&sa=X&ved=2ahUKEwjwoOnGxbfqAhVuUt8KHAl0BAUQ6AEwAXoECAEQAg#v=onepage&q=definicion%20de%20NIA%20520&f=false>
- Escudero, M. (2019a). *Gestión de Compras*. España: Ediciones Paraninfo. Recuperado de <https://books.google.co.cr/books?id=0HuYDwAAQBAJ&pg=PA139&dq=analisis+interno+de+una+empresa+2019&hl=es-419&sa=X&ved=0ahUKEwjS0sbw997oAhXKhOAKHRk5DLwQ6AEIODAC#v=onepage&q=analisis%20interno%20de%20una%20empresa%202019&f=false>
- Escudero, M. (2019b). *Gestión Logística y Comercial*. España: Ediciones Paraninfo. Recuperado de <https://books.google.co.cr/books?id=9GGzDwAAQBAJ&pg=PA2&dq=definici%C3%B3n+logistica+empresarial+2019&hl=es-419&sa=X&ved=0ahUKEwiKzP7t6N7oAhWuY98KHAD-AJYQ6AEIJjAA#v=onepage&q=definici%C3%B3n%20logistica%20empresarial%202019&f>

Facultad de Comunicación Social de la Universidad Autónoma de Occidente. (2012). *Revisión Documental*. Recuperado de <https://comunicacioneinvest3.wordpress.com/2012/08/09/revision-documental/>

David Fred R. (2003) *Conceptos de Administración Estratégica*. Ediciones Pearson recuperado de

<https://books.google.co.cr/books?id=kpj-H4TukDQC&printsec=frontcover&dq=fred+Conceptos+de+Administraci%C3%B3n+Estrat%C3%A9gica&hl=es&sa=X&ved=2ahUKEwiizqeVwrHwAhWIRTABHTv8BXwQ6AEwAHoECAEQAg#v=onepage&q=fred%20Conceptos%20de%20Adminis-traci%C3%B3n%20Estrat%C3%A9gica&f=false>

Gitman, L. (2003). *Principios de Administración Financiera*. México: Pearson Edición. Recuperado de [https://books.google.co.cr/books?id=KS\\_04zILe2gC&printsec=frontcover&dq=principios+de+la+administracion+financiera+lawrence+gitman+pdf&hl=es&sa=X&ved=2ahUKEwiMwavN86TuAhULIFkKHSs6CvAQ6AEwAHoECAEQAg#v=onepage&q=principios%20de%20la%20administracion%20financiera%20lawrence%20gitman%20pdf&f=false](https://books.google.co.cr/books?id=KS_04zILe2gC&printsec=frontcover&dq=principios+de+la+administracion+financiera+lawrence+gitman+pdf&hl=es&sa=X&ved=2ahUKEwiMwavN86TuAhULIFkKHSs6CvAQ6AEwAHoECAEQAg#v=onepage&q=principios%20de%20la%20administracion%20financiera%20lawrence%20gitman%20pdf&f=false)

Gómez, J. y Soto, C. (2014). *Propuesta de mejora de un sistema integrado de las áreas de producción y logística, para reducir los costos de la curtiembre pieles industriales S.A.C. en la ciudad de Trujillo* (Tesis Ingeniería Industrial). Recuperado de <http://refi.upnorte.edu.pe/handle/11537/10160?show=full>

Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación* (6<sup>ta</sup> ed.). México: McGraw-Hill / Interamericana Editores, S.A. de C.V.

Hernández, J. (2005). *Técnicas de análisis financiero. Los indicadores financieros*. Recuperado de <https://www.gestiopolis.com/tecnicas-de-analisis-financiero-los-indicadores-financieros/>

International Federation of Accountants (IFAC). (2013). *Sanas prácticas de contabilidad*. Recuperado de <https://www.ifac.org/system/files/publications/files/SMP-Good-Practice-Checklist.pdf>

Jiménez, E. (2013). *El capital regulatorio por riesgo operacional*. España: Editorial de la Universidad de Cantabria. Recuperado de <https://books.google.co.cr/books?id=5E5gu5sYY60C&pg=PA13&dq=Riesgo+operacional&hl=es&sa=X&ved=2ahUKEwjdzT4uKzqAhWnhOAKHT7GBbkQ6AEwAnoECAQQAg#v=onepage&q=Riesgo%20operacional&f=false>

Leandro, J. (2014). *Diseño de un modelo integral para analizar la salud financiera de la Junta Administradora del Fondo de Ahorro y Préstamo de la Universidad de Costa Rica como herramienta para facilitar la identificación y administración de riesgos financieros* (Tesis de Maestría). Recuperado de <http://www.kerwa.ucr.ac.cr/bitstream/handle/10669/15634/TESIS%20FINANZAS%20Judith%20Leandro%20Chinchilla.pdf?sequence=1>

Malhotra, N. (2004). *Investigación de mercados un enfoque aplicado*. Recuperado de <https://books.google.co.cr/books?id=SLmEblVK2OQC&pg=PA320&dq=Definicion+muestreo+no+probabilistico&hl=es-419&sa=X&ved=2ahUKEwj5vvXkiNLqAhXoUt8KHUK3CosQ6AEwAHoECAIQAg#v=onepage&q=Definicion%20muestreo%20no%20probabilistico&f=false>

Manzilla, B. (2016). *Propuesta de una mejora en la gestión de la cadena logística de una empresa manufacturera*. (Tesis de Maestría). Recuperado de <https://repositorioacademico.upc.edu.pe/bitstream/handle/10757/621338/TESIS+-FINAL+28-10.pdf?sequence=1>

Melini, R. (2004). *Enfoques en la auditoría de estados contables*. Recuperado de <https://books.google.co.cr/books?id=kxJq1Hb-ETAC&pg=PA28&dq=mapa+de+riesgos+contables&hl=es&sa=X&ved=2ahUKEwi>

[42of36rHqAhWKTt8KHfvPBKAQ6AEwAXoECAcQAg#v=onepage&q=mapa%20de%20riesgos%20contables&f=false](https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=1798/179817825001)

- Montero, M. (2004). El fortalecimiento en la comunidad, sus dificultades y alcances. *Psychosocial Intervention*. Volumen(13), 5-19. Recuperado de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=1798/179817825001>
- Pérez, J. y Merino, M. (2015). *Definición de prueba piloto*. Recuperado de <https://definicion.de/prueba-piloto/>
- Pérez, M. (2019). *Definición de indicador*. Recuperado de <https://conceptodefinicion.de/indicador/>
- Puerres, I. (2013). *Una mirada práctica de la auditoría*. Recuperado de <https://books.google.co.cr/books?id=wdjEDwAAQBAJ&pg=PA97&dq=Concepto+de+auditoria+operativa&hl=es&sa=X&ved=2ahUKEwi7kIuj3LHqAhVRT98KHuU3DqsQ6AEwBHoECAUQAg#v=onepage&q=Concepto%20de%20auditoria%20operativa&f=false>
- Quintero, A. y Sotomayor, J. (2018). *Propuesta de mejora del proceso logístico de la empresa Tramacoexpres CIA. LTDA del cantón de Durán* (Tesis Ingeniería Industrial) Recuperado de <http://repositorio.ug.edu.ec/handle/redug/28590>
- Red Comunica. (2019). *Alianza entre UTN y Grupo Cumbres para contribuir a la vinculación con los sectores productivos*. Recuperado de <http://redcomunica.csuca.org/index.php/universidad-tecnica-nacional-de-costa-rica-utn/alianza-entre-utn-y-grupo-cumbres-para-contribuir-a-la-vinculacion-con-los-sectores-productivos/#.XjI2EemP1ng.whatsapp>
- Replinger, J. (2017). *Definición de fuente secundaria*. Recuperado de <https://www.lifeder.com/fuentes-primarias-secundarias/>
- Rubio, P (2007). Definición de análisis. *Revista Venezolana de Gerencia*. Volumen (14), 606-628. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=29012059009>

Sea Cargo Logistics. (2020). *Nosotros*. Recuperado de

<https://seacargo.com/es/agente-carga-embarques-internacionales/>

Urrosolo, M. y Martínez, E. (2018). *Gestión administrativa del comercio internacional*.

España: Ediciones Paraninfo. Recuperado de

<https://books.google.co.cr/books?id=mpBXDwAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=que+es+comercio+internacional+2018&hl=es-419&sa=X&ved=0ahUKEwjL4qjM4d7oAhVOc98K>

Varela, R. (2001). *Innovación empresarial*. Bogotá: Pearson. Recuperado de

[https://books.google.co.cr/books?id=RQ\\_4NcwhagQC&pg=RA2-PA10&dq=Definicion+de+procesos+empresariales+2018&hl=es-419&sa=X&ved=0ahUKEwiR9J3l7N7oAhXPMd8KHXIoCncQ6AEIJjAA#v=onepage&q=Definicion%20de%20procesos%20empresariales%202018&f=false](https://books.google.co.cr/books?id=RQ_4NcwhagQC&pg=RA2-PA10&dq=Definicion+de+procesos+empresariales+2018&hl=es-419&sa=X&ved=0ahUKEwiR9J3l7N7oAhXPMd8KHXIoCncQ6AEIJjAA#v=onepage&q=Definicion%20de%20procesos%20empresariales%202018&f=false)

Zabala, H. (2005). *Planeación estratégica aplicada a cooperativas y de formas asociativas y solidarias*. Recuperado de

<https://books.google.co.cr/books?id=XW1kXEr1jlwC&pg=PA97&dq=que+es+matri+z+comparativa&hl=es-419&sa=X&ved=2ahUKEwiExvLsrrfqAhWImuAKHbgeCPIQ6AEwAXoECAIQAg#v=onepage&q=que%20es%20matriz%20comparativa&f=false>

## ANEXOS

### Glosario

**Auditoría de Control Interno:** Primero es importante mencionar que un sistema de control interno es el proceso que tiene una empresa para controlar todas las actividades operativas y financieras a medida que garantice la transparencia y confiabilidad de esta, con el fin de verificar su cumplimiento se realiza una auditoría.

**Auditoría de Cumplimiento:** Esta lo que busca es que mediante una revisión minuciosa se logre determinar si la empresa está cumpliendo con la normativa establecida, tomando en consideración todos los ámbitos en los que la empresa se desenvuelve.

**Auditoría Financiera:** La Auditoría Financiera o Auditoría Contable involucra el proceso en el que se revisan y analizan de forma minuciosa todos los procesos que involucran las cuentas contables, con el fin de verificar la veracidad de sus contenidos.

**Auditoría Integral:** En este proceso de auditoría se realiza una evaluación integral de todas las áreas de cumplimiento que integran una empresa, la operativa, financiera, normativas, leyes y toda su estructura interna.

**Auditoría Operacional:** Es la evaluación que involucra todos los procedimientos de una empresa donde se evalúa e investiga todas las áreas de la empresa y que dependiendo de su tamaño se hace más difícil el control, lo que a su vez hace incurrir en grandes costos como reprocesos, etc.

**BL:** su significado en inglés sería Bill Lading, que se define como recibo de mercancías. El mismo funciona como un contrato de transporte en el que se determina el detalle de la carga, así como su expedidor (quien envía la carga) y consignatario (quien recibe la carga).

**Control interno:** Es el proceso que tiene una empresa para controlar todas las actividades operativas y financieras a medida que garantice la transparencia y confiabilidad de la actividad.

**Escala de Likert:** instrumento de medición utilizada por investigadores para determinar el nivel de acuerdo o desacuerdo del objeto en estudio.

**File:** expediente donde se mantienen todos los documentos por embarque.

**Flujograma:** Es una expresión genérica de un diagrama de flujos que en consecuencia se podría aplicar tanto a flujos de información como flujos de productos.

**Hoja de control:** documento en el que se visualiza tanto los costos como la venta al cliente de cada embarque, así como su ganancia.

**Mapa de Riesgo:** Son métodos o herramientas de análisis que se usan para medir los posibles riesgos, así como estimar el grado de posibilidad que ocurra y los efectos cuantitativos de los mismos.

**Matriz comparativa:** Son técnicas en él que se incluye información específica que se usa con el fin de comparar las características de objetivos de la misma categoría

**Matriz de observación:** Es una técnica que consiste en la evaluación mediante la observación, ya que estos facilitan la comprensión e identificación del comportamiento de los individuos.

**Matriz de Riesgos:** Como lo indica su nombre es para medir los riesgos más significativos que una empresa puede tener en todos sus sistemas operativos o en su sistema de servicio, el objetivo es minimizar estos riesgos.

**Sanas prácticas contables:** Las Sanas practicas son lineamientos de cómo se debe llevar de forma correcta un proceso, de adoptar sanas costumbres a los procesos, para una mayor transparencia.

**Razones financieras:** son indicadores que se utilizan para medir diferentes aspectos económicos, así como la realidad financiera de una empresa

**Orden de trabajo:** documento en el que se especifican todos los costos cotizados para un embarque en específico; tanto en origen como en destino, así como la venta pactada con el cliente. Se evidencia la relación costo/venta, así como su margen de contribución, ganancia esperada y porcentaje de utilidad.

**Pricing:** precios; persona encargada de realizar cotizaciones.

## Anexo I

En este proyecto investigativo se utilizó varios instrumentos que ayudó a llegar a los resultados esperados, primero se realizó un check list tomando la información del manual de puestos de la empresa, se aplicó a los empleados del departamento operativo con el fin de evaluar cómo se estaban ejecutando los procesos, posterior se realizó un trabajo de observación de la ejecución diaria de los procesos por un periodo (2020) con el fin de reforzar el punto anterior.

Dentro de la matriz de observación se obtuvo como resultado que dentro de los 19 procesos descritos 3 de los mismos se cumplen de forma total con la normativa de la empresa que 9 se cumplen de forma parcial o incompleta y 7 del todo no se cumple. En dicha matriz se utilizó una tabla de numeración para determinar el cumplimiento, la misma fue sugerida por los expertos.

Después de los resultados obtenidos se aplicó una matriz de riesgo a 17 procesos del departamento de operaciones en los que se midió tanto la posibilidad de ocurrencia como el impacto que produciría y se obtuvo que del total, 9 presentan factores de exposición que los califican como un riesgo financiero alto y 5 un riesgo operativo alto, además 7 presentan factores que lo califican como un riesgo financiero medio y un factor presenta un riesgo operativo medio, en cuanto a los procesos con riesgo bajo, tenemos que financiero ninguno y operativo tenemos uno.

En los instrumentos mencionados anteriormente se evidencia que gran parte de los resultados negativos obedecen a que existen algunas fallas en las áreas de control ,por lo que con el objetivo de reforzar esta teoría se realizó un comparativo de las sanas prácticas IFAC

con las que se tienen establecidas en la compañía y se identifica que dentro de las mismas; 5 de los controles se cumplen, 5 se realizan de forma parcial o incompleta, 2 del todo no se aplican y 9 son sanas prácticas con las que la empresa no cuenta.

Para finalizar se realizó un análisis financiero que junto con la aplicación de razones financieras se buscó medir si existe un impacto económico producto de los procesos realizados en el departamento de operaciones, esto con el fin de identificar si la utilidad de la compañía puede mejorar si se hace una propuesta con mejoras en dichos procedimientos.

Así pues, se procede a la presentación de algunos de los documentos revisados, así como los diferentes instrumentos aplicados para lograr obtener los resultados esperados para el aporte del presente trabajo de investigación, así mismo se presentan algunas de las hojas de trabajo y análisis utilizados para el presente estudio de investigación.

## Manual de puestos (operativo)



## MXRH-MAN-01

Versión: 07      Fecha de Emisión  
Revisión: 06      02/Mayo/2018

### DESCRIPCIÓN DE PUESTO

Nombre del puesto:	Ejecutivo de Operaciones / <i>Operations Executive</i>
Jefe Inmediato:	Gerente de Operaciones
Área / Departamento:	Operaciones
Fecha de elaboración:	02-05-2018

#### 1. Propósito General:

Llevar a cabo la operación de los embarques de importación y exportación, marítimas y terrestre, así como dar seguimientos al despacho aduanal de los mismos. Mantener informado al cliente y coordinar desde origen recolección y entrega final de mercancías al cliente.

#### 4. Finalidades principales:

- Coordinar la programación del embarque en origen.
  - Abrir expediente (file) en Sistema (ERP) y físicamente en carpeta.
  - Validar embarques
  - Seguimiento vía e-mail a los embarques, notificaciones a clientes.
  - Facturación de expedientes.
  - Entrega de compras a Administración.
  - Liberación de embarques.
  - Coordinar recolecciones y/o entregas de los embarques desde origen a destino final, con despacho aduanal en caso de incluirse.
  - Asegurar carga
  - Atención a clientes.
  - Solicitud de anticipos y Pago de proveedores.
  - Elaboración de Reportes a clientes.
  - Revisar, cerrar y archivar el expediente.
  - Dar cumplimiento al Sistema de Gestión de Calidad ISO 9001:2008 y BASC.
- 
- Recepción de las facturas proveedor para distribución en área operativo y de regreso al área administrativa (cuentas por pagar)
  - Transmisión por vía electrónica de manifiestos de carga (CAAT) en cumplimiento de la regla 2.4.13 de Comercio Exterior.
  - Control de estados de cuenta de demoras de contenedores con las diferentes compañías navieras. Recibiendo y distribuyendo las facturas de manera oportuna.
  - Control y organización de archivos o expedientes de acuerdo a Check List.
  - Dar cumplimiento al Sistema de Gestión de Calidad ISO 9001:2008 y BASC.

#### 5. Relaciones Internas / Externas:

##### Internas:

- Gerente o Director de Oficina
- Gerente de Operaciones o Supervisor
- Depto. de Pricing
- Depto. Comercial
- Asistente Administrativo de Operaciones
- Administración

##### Externas:

- Proveedores
- Clientes Nacionales
- AMACARGA
- Navieras
- Agentes Aduanales

#### 6. Decisiones que el titular del puesto puede tomar:

- Liberación de Embarques
  - Resolución de Problemas con asignación de proveedores.
  - Solicitud de aplicación de crédito de proveedores.
- 
- Enviar estados de cuenta emitidos por las navieras a las oficinas, manteniendo un control entre navieras, operaciones y cuentas por pagar.

## Manual Gerente y jefe operativo (no existe puesto)

### 4. Finalidades principales:

- Revisión de documentos para embarques nuevos.
- Asignar y abrir expediente por embarque vía sistema.
- Reservar con Navieras y compañías de transporte.
- Realizar reservaciones con Aerolíneas (Sí aplica).
- Validar embarques en AMACARGA.
- Seguimiento y supervisión de embarques terrestres de Importación y Exportación.
- Seguimiento y supervisión de embarques aéreos de Importación y Exportación.
- Seguimiento operativo de clientes específicos de exportación marítima de carga seca y refrigerada. Notificación y liberación de embarques.
- Coordinar recolecciones y/o entregas de embarques desde origen a destino final con despacho aduanal en caso de incluirse.
- Ingresar datos del beneficiario (cliente), tipo y monto de la carga a asegurar en el sistema de la Aseguradora para obtener Póliza de Seguro.
- Depuración de Cuentas Pendientes de Proveedores.
- Atención a Clientes para aclaración de dudas.
- Supervisar que los Ejecutivos envíen las Prealertas.
- Confirmación de arribos, Hoja de Control y facturación de embarques en el plazo establecido según KPI's.
- Verificar el cierre de expedientes operativos cerciorando que todo el expediente este integrado por facturas con sellos.
- Anticipos comprobados, facturas impresas, hojas de control y todo documento esencial del embarque.

### 5. Relaciones Internas / Externas:

#### Internas:

- Gerente de Oficina o Dirección
- Gerente de Ventas
- Ejecutivo de Operaciones
- Administración

#### Externas:

- Proveedores
- Clientes Nacionales y/o Internacionales
- Pricing

### 6. Decisiones que el titular del puesto puede tomar:

- Proponer y rechazar ingreso de nuevos agentes aduanales y proveedores locales.
  - Autorizar cambio de Agente Aduanal o cambio de Proveedor.
  - Solicitar a Administración detener el pago a proveedores por razones operativas o de documentación.
  - Rechazar el manejo operativo de embarques por documentación y/o información faltante.
  - Facturación de gastos extras.
  - Embarques con pérdida.
- 
- Solicitar a Administración detener el pago a proveedores por razones operativas o de documentación.
  - Rechazar el manejo operativo de embarques por documentación y/o información faltante.
  - Facturación de gastos extras. (comprobables)

## Análisis de Matriz de Observación

MATRIZ CUMPLIMIENTO DE PROCESOS	Trabajador 1			Trabajador 2			Trabajador 3			Trabajador 4			
	Proceso	Si	No	N/A	Si	No	N/A	Si	No	N/A	Si	No	N/A
Coordinar la programación del embarque en origen y validarlo	x			x			x			x			
Abrir expediente físico y en sistema así como su facturación	x			x			x			x			
Revisión y validación de la OT	x			x			x			x			
Entrega de compras a Administración	x			x			x			x			
Recepción de las facturas proveedor para distribución en área operativo y de regreso al área administrativa (cxp) en tiempo oportuno	x			x			x			x			
Asegurar carga	x			x			x						
Solicitar anticipos y pagos a los proveedores	x			x			x			x			
Liberación de embarques (confirmando créditos y cobranza)	x			x			x						
Revisar, cerrar y archivar los expedientes	x			x			x			x			
Transaccionar por vía electrónica de manifiestos de carga en cumplimiento de la regla 2.4.13 de CE	x									x			
Control de estados de cuenta de demora de contenedores, recibiendo y distribuyendo las facturas de manera oportuna.	x												
Embarques con pérdida	x			x			x						
Filtrar cotizaciones de costos y ventas analizando el % de utilidad para que este de acuerdo a la política Corp.										x			
Solicitud de aplicación de Créditos a proveedores													
Control y organización de archivos o expedientes de acuerdo a Check Liste													
Revisar los documentos para embarques nuevos y asignar expedientes por embarques vía sistema	x			x			x						
Reservar con navieras, compañías de transporte y aerolíneas	x			x			x			x			
Seguimiento y supervisión de embarques terrestres, aéreos y marítimos	x			x			x			x			
Ingresar datos del cliente en la aseguradora para obtener póliza de seguro	x			x			x			x			
Depuración de cuentas pendientes de proveedores y atención clientes													
Supervisar que los ejecutivos envíen las prealertas y verificar cierre de expedientes operativos	x												
Confirmar los arribos, hoja de Control y facturación de embarque en el plazo establecido según KPI	x									x			
Verificar el cierre de expedientes operativos cerciorando que todo el expediente este integrado por fact. con sellos, HC y doc. Esenciales	x			x			x						
Anticipos comprobados, facturas impresas, Hojas de control	x			x			x						
Proponer y rechazar ingreso de nuevos agentes aduanales y proveedores locales													
Solicitar a Administración detener el pago a proveedores por razones operativas o de documentación				x			x						
Facturación de gastos extras (comprobables)	x			x			x						
Rechazar el manejo operativo de embarques por documentación y/o información faltante	x												
	22	6		18	10		18	10		13	15		

Con el fin de detallar los resultados de la matriz de observación, así como los comentarios dados por cada trabajador del departamento en estudio se realizó un resumen de los procesos más significativas para efectos del presente trabajo, mismos que se detallan a continuación:

1. Abrir expediente físico y en sistema, así como su facturación: Se observó que el departamento de operaciones realizó las aperturas del sistema correctamente ya que

además es la única forma de comenzar el trámite y el sistema generaba un consecutivo cada vez que se ingresaba un nuevo cliente.

2. Recibir las facturas del proveedor para distribución en área operativo: En la observación realizada a este proceso se identificó que las facturas no llegaban a un correo principal, sino que se le enviaban a cualquiera de las operativas y ellas revisaban si no era una de las facturas de un servicio de su cliente y si no lo reenviaban para que alguna revise de quien es y la incluya, un asistente de administración es el encargado de conciliar que todas las facturas queden registradas, pero no existe una supervisión que él lo haga, tampoco se garantiza que las operativas siempre reenvían las facturas. Se les da 5 días plazo después del cierre a las operativas para enviar las facturas para la conciliación.
3. Entregar las compras a Administración (cxp) en tiempo oportuno: Las facturas que ingresan diariamente eran trasladadas a los encargados de contabilidad, quienes tenían hasta las 2 p.m. de ese día para trasladarlas a tesorería, si no se cancelaban las facturas de contado no salía el embarque respectivo lo cual implica costos por demoras. En el caso de las facturas de crédito se guardaban para pasarlas a contabilidad durante los próximos 30 días, no se llevaba un control que todas las facturas llegaran al departamento contable, en algunos casos se observaba que proveedores contactaban al departamento contable porque no se les había cancelado alguna factura.
4. Revisar provisiones para generar el costo real: Se observó que cuando se facturaba al cliente y al cerrar los files se provisionaba y registraba un costo, pero si el proveedor no enviaba la factura, por indicación de ventas no la solicitaban con el fin de ganarse ese costo que no cobró el proveedor, pero el cliente pagó, sin embargo, ya la provisión

se encontraba registrada en el sistema por lo que se pagaba quedando un consto sin factura de justificación.

5. Revisar y validar la OT (orden de trabajo): Se revisaba que se incluyeran todos los datos sin embargo no era posible validar la información hasta que se estuviese cerrando el embarque y les llegaran las facturas con los costos reales, en algunos casos ventas no pasaba la OT y por normativa no se debía empezar el embarque, sin embargo, se omitía y ventas daba la orden para iniciar el embarque.
  
6. Liberar embarques (confirmando créditos y cobranza): Se observa que un porcentaje de los encargados no consultaban o verificaban si los clientes eran de contado o crédito. Según la normativa interna a los clientes de contado no se les debe liberar el embarque hasta que esté el pago respectivo, sin embargo se observa que los vendedores les daban crédito sin solicitar el cambio en el sistema por lo que se liberaban a clientes que son de contado y no avisaban al departamento de contabilidad, además no se realizaba ninguna verificación del estado crediticio, en los casos de clientes que ya contaban con este beneficio, por lo que se le libera embarques aun en estado de morosidad. En algunos casos se observó que incluso el Gerente General autorizaba la liberación.
  
7. Ingresar datos del cliente en la aseguradora para obtener póliza de seguro: No todas las cargas son aseguradas, solo las que les indicaba ventas, el cliente debía tener una póliza en caso de no solicitarla, pero operaciones no sabía si ventas verificaba este dato, por lo que no se tiene control o seguridad si el cliente cumple con este requisito.

Al cliente se le ofrecía siempre la póliza y si no la aceptaba él debía enviar un correo haciéndose responsable de la carga y que no requiere seguro liberando de responsabilidad a SCL.

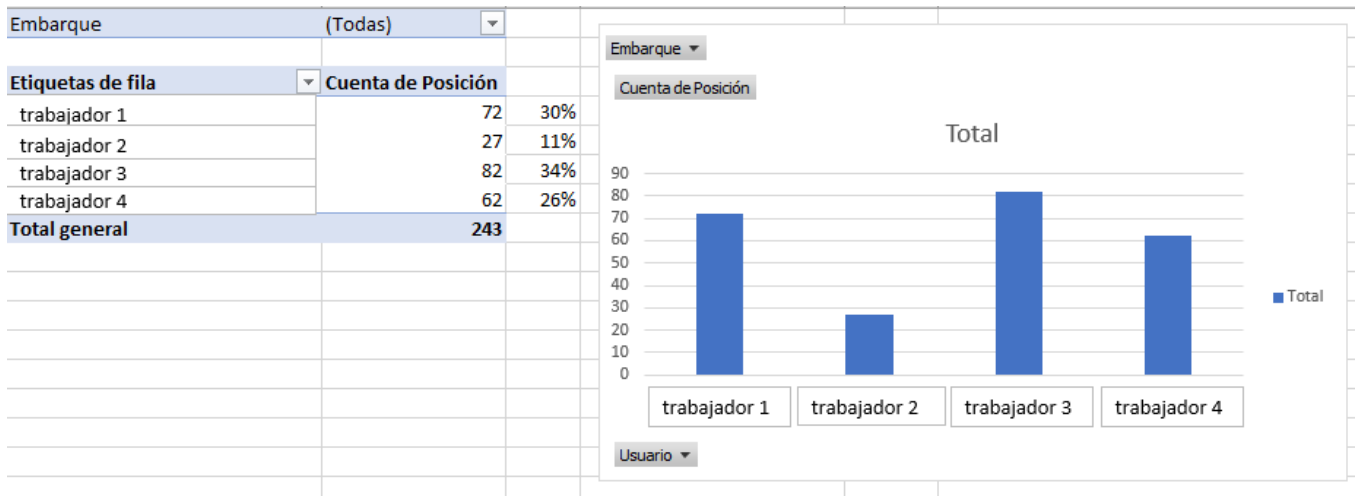
8. Verificar en envío de todas las facturas con el control de estados de cuenta de demora de contenedores: No piden los estados de cuenta por lo que no saben si tienen demoras en los contenedores, no tienen control en eso.
9. Llevar un control de los embarques con pérdida: Nunca daban pérdida y si se tenía algún caso se solicitaba la autorización al gerente para facturar, sin eso contabilidad no podía facturar. No se lleva ningún control de que files dan pérdidas.
10. Filtrar cotizaciones de costos y ventas analizando el % de utilidad para que esté de acuerdo a la política Corporativa: Se observa que no tienen claro quién debe hacerlo, operaciones revisaba la OT para que no de pérdida y le indica al vendedor, indican que no tienen el porcentaje de utilidad que tienen como mínimo que tiene establecido la empresa. Luego se define en consulta al gerente de ventas que anualmente se les pasa ese porcentaje a los vendedores donde el mismo es de un 20% para la ruta México Costa Rica y un 16% para el resto de los países.
11. Solicitar la aplicación de Créditos a proveedores: No se tenía claro quién debía solicitar este beneficio para los proveedores, los servicios los solicitaba ventas por lo que indicaban que ellos o pricing son los que deberían pedir créditos a los proveedores.
12. Verificar los montos cobrados por la naviera y los montos cobrados al cliente/ relación costo-venta: Únicamente se revisaban en los casos que sabían que no

coincidiría el costo de venta de lo que con lo que cobra el proveedor porque incluirían todo en un mismo rubro, en los otros casos la administración revisaba la hoja de control si encontraban una diferencia en el costo de venta. catálogo de cuentas necesita actualizarse.

13. Enviar del departamento de operaciones cada vez que realice un anticipo a proveedor la factura al departamento de contabilidad: Normalmente no se pedían anticipos porque se pagaba contra factura a excepción de los impuestos que el cliente los pagaba por adelantado adicional se descargaba un reporte de cxp para verificar si, porque algunos clientes hacían anticipos si se debían pagar impuestos por el servicio.
14. Controlar y organizar los archivos o expedientes de acuerdo con Check List: No se tenía conocimiento de ninguna lista de comprobación por lo que no hay un proceso para revisión de files, además no se cuenta con un encargado de supervisar estas labores.
15. Revisar, cerrar y archivar los expedientes: Se observo que los funcionarios abren la posición en el sistema, revisaban que todas las facturas de proveedores tuvieran compra (que estén en rojo), lo revisan y comparan con la OT pasada por ventas que todos los costos coincidan y que no de perdida, revisaban los documentos de embarques, bls, facturas (aunque no siempre imprimen las facturas del cliente por ser digital), no hay un cierre en el sistema, ni hay un procedimiento establecido, el sistema tiene una opción para poner estatus del file pero no lo utilizan y nunca se los enseñaron por lo que pueden agregar o modificar los expedientes después de cerrado el mes y el trámite.

16. Depurar los saldos de las cuentas pendientes de proveedores: Las ejecutivas no revisaban saldos pendientes de operaciones, y no cuentan con un supervisor de operaciones por lo que no se hacía, si no que contabilidad debía conciliar con los proveedores y solicitar facturas si hacia falta de registrar, pedía el pago a tesorería y enviaba comprobante al proveedor.
17. Verificar el cierre de expedientes operativos cerciorando que todo el expediente este integrado por fact. con sellos, HC y doc. Esenciales (supervisión): Existe un cierre de expedientes por parte de operaciones, aunque no es un proceso definido, no imprimen todas las facturas para meterlas al file, las tienen en carpeta digital, pero no hay file digital Además se observó que nadie supervisa que las operativas lo realicen o que revisan que estuviesen todos los documentos.
18. Solicitar a Administración detener el pago a proveedores por razones operativas o de documentación: Operaciones nunca le solicitaba a contabilidad que detuviera pagos, sin embargo, se observa que en algunos casos que tenían facturas en disputa no se pasaban a contabilidad, y el proveedor contactaba a contabilidad para solicitar el pago pendiente, se pedía una refacturación que incluía un costo que asumía la empresa.
19. Revisar los documentos para embarques nuevos y asignar expedientes por embarques vía sistema: Se observa que no se cuenta con un supervisor que les asigna los embarques, por lo que los vendedores decidían cual operativa querían que les llevara la cuenta o consultaba para ver cual está dispuesta a llevarlo, lo que generaba cargas extras en algunas operativas al no existir una distribución equitativa.

## Análisis de carga de trabajo, estudio por embarque



## Matriz de cumplimiento

Indicador	Actividad	0	1	2	3
P e r i o d i c i d a d	Coordinar la programación del embarque en origen y validarlo				X
	Abrir expediente físico y en sistema así como su facturación				X
	Revisión y validación de la OT			X	
	Entrega de compras a Administración			X	
	Recepción de las facturas proveedor para distribución en área operativo y de regreso al área administrativa (cxp) en tiempo oportuno			X	
	Asegurar carga			X	
	Solicitar anticipos y pagos a los proveedores				X
	Liberación de embarques (confirmando créditos y cobranza)		X		
	Revisar, cerrar y archivar los expedientes			X	
	Transaccionan por vía electrónica de manifiestos de carga en cumplimiento de la regla 2.4.13 de C E				X
	Control de estados de cuenta de demora de contenedores, recibiendo y distribuyendo las facturas de manera oportuna.	X			
	Embarques con pérdida				X
	Filtrar cotizaciones de costos y ventas analizando el % de utilidad para que este de acuerdo a la política Corp.	X			
	Solicitud de aplicación de Créditos a proveedores	X			
	Control y organización de archivos o expedientes de acuerdo a Check List	X			
	Revisar los documentos para embarques nuevos y asignar expedientes por embarques via sistema	X			
	Reservar con navieras, compañías de transporte y aerolíneas			X	
	Seguimiento y supervisión de embarques terrestres, aéreos y marítimos				X
	Ingresar datos del cliente en la aseguradora para obtener póliza de seguro			X	
	Depuración de cuentas pendientes de proveedores y atención a clientes	X			
	Supervisar que los ejecutivos envíen las prealertas y verificar cierre de expedientes operativos	X			
	Confirmar los arribos, hoja de Control y facturación de embarque en el plazo establecido según KPI		X		
	Verificar el cierre de expedientes operativos cerciorando que todo el expediente este integrado por fact. con sellos, HC y doc. Esenciales		X		
	Anticipos comprobados, facturas impresas, Hojas de control		X		
	Proponer y rechazar ingreso de nuevos agentes aduanales y proveedores locales	X			
Solicitar a Administración detener el pago a proveedores por razones operativas o de documentación	X				
Facturación de gastos extras (comprobables)			X		
Rechazar el manejo operativo de embarques por documentación y/o información faltante	X				
	<b>TOTAL</b>	<b>10</b>	<b>4</b>	<b>8</b>	<b>6</b>
Escala					
0 Nunca    1 Algunas veces    2 Casi siempre    3 Siempre					

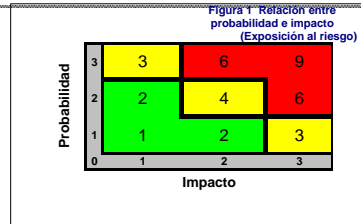
## Matriz de riesgos

### MATRIZ VALORACIÓN DE RIESGOS

RESPONSABLE DEL PROCESO: Departamento de operaciones			Elaborado por: Dayana López							
Período Evaluado:			2020							
Fecha: 18/11/2020										
Descripción del Proceso:										
OBJETIVO DEL PROCESO	FACTORES DE RIESGO	RIESGO	PROBABILIDAD DE OCURRENCIA			IMPACTO			Total Exposición al Riesgo	Clasificación
			BAJO	MEDIO	ALTO	BAJO	MEDIO	ALTO		
1	Recepción de facturas de proveedores y envío a contabilidad	1. No incluir el costo en el mes correspondiente o dejando pendiente la cuenta de provisión, ocasionando que el costo real no tenga su respaldo de factura			3		2		6	ALTO
		2. Quedan pagos pendientes		2			2		4	MEDIO
		3. Pérdida de créditos con proveedores	1					3	3	MEDIO
2	Apertura de los expedientes tanto en físico como en el sistema	1. No registro del embarque o servicio brindado al cliente, pérdida de control y documentación	1					3	3	MEDIO
		2. No registros de costos y ventas	1					3	3	MEDIO
3	Revisión de provisiones para generar el costo real	1. Provisiones no canceladas al cierre del periodo generando repercusiones en el resultado de la empresa			3			3	9	ALTO
		2. Disminución en la carga fiscal			3			3	9	ALTO
4	Revisión y validación de la Orden de Trabajo (OT)	1. Se puede incurrir en costos adicionales los cuales no están contemplados en la OT, adicional al desconocimiento de los datos de pricing y ventas		2				3	6	ALTO
		2. Disminución de las ganancias esperadas para un servicio			3			3	9	ALTO
5	Liberación de embarques confirmando créditos y cobranza	1. Disminución en los pagos de los clientes en el tiempo estimado por obtener el servicio sin haber pagado			3			3	9	ALTO
		2. Aumento en el tiempo y límite de crédito, afectando el flujo de efectivo			3			3	9	ALTO
		3. Aumento de cuentas incobrables		2				3	6	ALTO
6	Ingresar datos del cliente en la aseguradora para obtener póliza de seguro de la carga	1. Pérdida de una carga de un cliente y asumir parte de la responsabilidad	1				2	2	BAJO	
7	Verificar el envío de todas las facturas con el control de estados de cuenta de demora de contenedores	1. Registro del costo y cobro de las demoras al cliente en tiempo oportuno			3		2	6	ALTO	
8	Llevar un control de los embarques con pérdida	1. Pérdida de la consciencia de la cantidad de embarques en pérdida	1					3	3	MEDIO
9	Filtrar cotizaciones de costos y ventas analizando el % de utilidad que este de acuerdo a la política Corporativa	1. Utilidades menores a las esperadas por la empresa		2			2	4	MEDIO	
10	Solicitar la aplicación de Créditos a proveedores	1. Afecta flujo de efectivo al tener que pagar proveedores sin haber cobrado al cliente			3		2	6	ALTO	
11	Verificar los montos cobrados por la naviera y los montos cobrados al cliente/ relación costo-venta	1. Disminución en las utilidades si se paga un costo que no se cobra al cliente		2				3	6	ALTO
12	Enviar del departamento de operaciones cada vez que realice un anticipo a proveedor la factura al departamento de contabilidad	1. Pago a proveedores sin comprobación, disminuyendo el costo real del mes		2			2	4	MEDIO	

13	Controlar y organizar los archivos o expedientes de acuerdo a Check List	1. Falta de comprobación en la documentación completa	Riesgo operativo al omitir algún documento necesario para que el cliente pueda liberar su carga	2	2	4	MEDIO
		2. No facturación de cliente y registro de todas las facturas de proveedores utilizados para dicho embarque	Riesgo financiero al no registrar los costos en el mes correspondiente y aumento en la posibilidad de omisión en la facturación al cliente	3	3	9	ALTO
14	Revisar, cerrar y archivar los expedientes	1. No se puede asegurar que el embarque está finalizado y que todos los tramites fueron cobrados correctamente al cliente	Riesgo financiero al asumir costos adicionales no cobrados al cliente disminuyendo la ganancia en el servicio	3	2	6	ALTO
15	Depurar los saldos de las cuentas pendientes de proveedores	1. Aumento en las cuentas por pagar	Riesgo financiero al incrementar los pasivos de la empresa	2	2	4	MEDIO
16	Solicitar a Administración detener el pago a proveedores por razones operativas o de documentación	1. Pago de facturas a proveedores que estén en disputa o no procedan para pago	Riesgo financiero al emitir pagos no correspondientes	2	2	4	MEDIO
		2. Retención de las cargas por tener demoras en los pagos ya que si no pasan las facturas nadie sabe que no se deben pagar pero el proveedor las cobra	Riesgo operativo al tener atrasos con cargas de otros clientes, generando demoras y pérdida de confianza del cliente	2	3	6	ALTO
17	Revisar los documentos para embarques nuevos y asignar expedientes por embarques vía sistema	1. Recargo de trabajo en las diferentes empleadas del área de operaciones	Riesgo operativo al no poder cumplir una persona con todas las funciones y embarques asignados	3	2	6	ALTO

Ponderación de la Exposición al riesgo	
Criterio	Ponderación
Alto	6 ó 9
Medio	3 ó 4
Bajo	1 ó 2



## Estado de situación

<b>FICTICIOS</b>		
<b>Sea Cargo Logistics de Costa Rica S.A.</b>		
<b>Estado de Situación</b>		
<b>Al</b>		
	<b>30-Sep-19</b>	<b>30-Sep-20</b>
<b>Activo corriente</b>		
Caja, bancos	26.420.131,59	129.394.535,64
Cuentas por cobrar comerciales	227.787.613,31	254.434.135,68
Cuentas por cobrar cargo terceros	3.952.123,19	5.131.358,51
Cuentas por cobrar varias	6.523.269,95	28.267.101,31
IVA por soportar	454.980,73	985.524,76
Impuestos Anticipados	3.876.720,51	5.275.597,18
<b>Total activo corriente</b>	<b>269.014.839,27</b>	<b>423.488.253,08</b>
<b>Activo no corriente</b>		
Propiedad planta y equipo	2.287.603,20	3.160.959,17
Activo diferido	2.226.727,37	2.054.017,09
Otros activos (depositos en garantía)	7.118.487,07	8.122.846,65
<b>Total activos no corrientes</b>	<b>11.632.817,63</b>	<b>13.337.822,91</b>
<b>Total activos</b>	<b>280.647.656,91</b>	<b>436.826.075,99</b>
Cuentas por pagar	265.811.450,75	389.780.352,82
IVA por devengar	-	1,55
Impuestos por pagar	3.850.947,29	7.643.496,47
Aguinaldo y salarios por pagar	6.324.584,59	8.770.542,08
Otras cuentas por pagar	(45.288,32)	2.064.227,01
<b>Pasivos sin costo</b>	<b>275.941.694,32</b>	<b>408.258.619,93</b>
<b>Activo neto</b>	<b>4.705.962,59</b>	<b>28.567.456,06</b>
Préstamos por pagar largo plazo	-	-
Hipotecas por pagar	-	-
<b>Pasivo con costo</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
<b>Total pasivo</b>	<b>275.941.694,32</b>	<b>408.258.619,93</b>
<b>Patrimonio</b>		
Capital acciones	33.400.000,00	33.400.000,00
Reserva legal	-	-
Superavti por revaluación	-	-
Utilidades	(28.694.037,41)	(4.832.543,94)
<b>Total patrimonio</b>	<b>4.705.962,59</b>	<b>28.567.456,06</b>
<b>Total pasivo y patrimonio</b>	<b>4.705.962,59</b>	<b>28.567.456,06</b>
	-	0,00
Factor de conversión	<b>1,5</b>	

## Estado de resultados

<b>FICTICIOS</b>		
<b>Sea Cargo Logistics de Costa Rica S.A</b>		
<b>Estado de Resultados</b>		
<b>Por los periodos terminados al</b>		
	<b>30-Sep-19</b>	<b>30-Sep-20</b>
Ventas	1.671.588.862,67	1.839.788.762,43
Costo de ventas	1.665.109.453,33	1.588.489.927,45
<b>Utilidad bruta</b>	<b>6.479.409,33</b>	<b>251.298.834,97</b>
Gastos administrativos	278.711,33	227.259.697,15
<b>Utilidad de operación</b>	<b>6.200.698,00</b>	<b>24.039.137,82</b>
Gastos financieros	-	124.138.162,38
Ingresos financieros	-	123.960.706,36
Otros ingresos	-	-
Otros gastos	-	-
<b>Utilidad antes de impuestos</b>	<b>6.200.698,00</b>	<b>23.861.681,80</b>
Impuesto de renta	1.860.209,33	7.158.504,54
<b>Utilidad neta</b>	<b>4.340.488,67</b>	<b>16.703.177,26</b>
	30%	30%
Factor de conversión	<b>1,5</b>	

## Razones Financieras

**Sea Cargo Logistics de Costa Rica S.A.**  
**Índices financieros**  
**Al**

<b>Índices de Estabilidad</b>	<b>30-Sep-19</b>	<b>30-Sep-20</b>
Razón Circulante:		
Activo Corriente	269.014.839,27	423.488.253,08
Pasivo Corriente	275.941.694,32	408.258.619,93
<b>Razón Circulante</b>	<b>97%</b>	<b>104%</b>
Índice de Deuda:		
Total pasivos	275.941.694,32	408.258.619,93
Total activos	280.647.656,91	436.826.075,99
<b>Índice de Deuda</b>	<b>98%</b>	<b>93%</b>

<b>Índices de Rentabilidad</b>	<b>30-Sep-19</b>	<b>30-Sep-20</b>
Margen de Utilidad Bruta:		
Utilidad Bruta	6.479.409,33	251.298.834,97
Ventas	1.671.588.862,67	1.839.788.762,43
<b>Margen de Utilidad Bruta</b>	<b>0,39%</b>	<b>14%</b>
Margen de Utilidad de Operación:		
Utilidad de Operación	6.200.698,00	24.039.137,82
Ventas	1.671.588.862,67	1.839.788.762,43
<b>Margen de Utilidad de Operación</b>	<b>0,37%</b>	<b>1,31%</b>
Margen de Utilidad Neta:		
Utilidad Neta	4.340.488,67	16.703.177,26
Ventas	1.671.588.862,67	1.839.788.762,43
<b>Margen de Utilidad Neta</b>	<b>0,26%</b>	<b>0,91%</b>

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

Ciudad,

Alajuela

Fecha.

17/05/2021

Señores/as

Vicerrectoría de Investigación

Sistema Integrado de Bibliotecas y Recursos Digitales

Estimados señores:

<b>Nombre completo de sustentantes</b>	<b>Número de identificación</b>
Dayana López Arrieta	2-0682-0101
Ericka Ocón Sánchez	1-1464-0066
Isabel Ramírez Álvarez	2-0613-0470

Nosotros en calidad de autores del trabajo de graduación titulado:  
"Evaluación del impacto financiero generado por la operación del departamento de logística  
de la empresa Sea Cargo Logistics de C.R S.A. para el año 2020"

El cual se presenta bajo la modalidad de, marque una opción:

Seminario de Graduación

Proyecto de Graduación

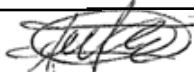


Tesis de Graduación

Presentado en la fecha 17/05/2021 autorizamos a la Universidad Técnica Nacional, Sede Central, para que nuestro trabajo pueda ser manejado de la siguiente manera:

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

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

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

Nombre del estudiante	Cédula	Firma
Dayana López Arrieta	2-0682-0101	
Ericka Ocón Sánchez	1-1464-0066	
Isabel Ramírez Álvarez	2-0613-0470	

Día: 17/05/2021

*(Reformado mediante Acuerdo 9-3-2021, tomado por el Consejo Universitario en la Sesión Ordinaria No. 3-2021, celebrada el jueves 11 de febrero de 2021, a las nueve horas, según el Artículo 12. Publicado en el diario oficial La Gaceta No. 39 del 25 de febrero del 2021, sección de Reglamentos).*